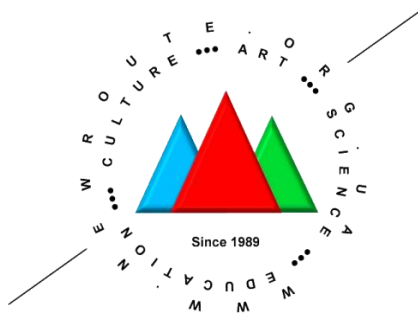


ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Колективна монографія

СГ НТМ «Новий курс»

2023



ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Колективна монографія

УДК 009:3(082)
Т65

Т65 **Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін:**
кол. моногр. – Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. – 498 с.

ISBN 978-617-7886-43-2

Рецензенти

Штулер Ірина Юрїївна,
*доктор економічних наук, професор,
перший проректор ВНЗ «Національна академія управління»*

Погорїла Світлана Григорївна,
*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри славїстичної філологїї,
педагогіки і методики викладання
Білоцерківського національного аграрного університету*

Харченко Артем Вікторович,
*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри українознавства, культурологїї та історїї науки
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

*Рекомендовано до друку редакційною колегїєю
збірника наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник»
(протокол № 8-мн від 27.02.2023)*

Колективна монографія присвячена актуальним питанням трансформації суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін. Досліджуються сучасні проблеми в сфері педагогіки, соціології, філософії, психології, соціальних комунікацій, спорту, фізичної культури, туризму, рекреації, мистецтвознавства, культурології, філології, історії, економіки, управління, права. Монографія буде корисною науковцям, викладачам, здобувачам вищої освіти, а також широкому колу осіб, які цікавляться питаннями сучасного розвитку соціально-гуманітарної сфери.

ISBN 978-617-7886-43-2

© СГ НТМ «Новий курс», 2023
© Автори, 2023

Зміст

	Стор.
Передмова	6
Розділ перший.	
Педагогіка, соціологія, філософія, психологія, соціальні комунікації	7
1.1. Вплив інформаційних технологій та культурної комунікації на формування моделей культурного розвитку сучасної Німеччини	7
1.2. Психолого-педагогічні аспекти інформаційно-пропагандистського забезпечення у підрозділах ДСНС України	16
1.3. Інноваційні практики у загальнопедагогічній підготовці здобувачів вищої освіти	26
1.4. Psychological background of teaching foreign languages to students majoring in law in framework of professional intercultural competence formation	31
1.5. Професійна діяльність та розвиток сучасного педагога	40
1.6. Трансформаційні практики інноваційних підприємницьких структур: виклики часу	50
1.7. Функції і ролі соціального працівника в роботі з родиною в США	111
1.8. Традиційна і нетрадиційна освіта в США	119
1.9. Соціально-педагогічна підтримка дітей-мігрантів в США	129
1.10. The role of museums in providing social and educational functions in the context of preservation of national culture in the system of university education	137
Розділ другий.	
Мистецтвознавство, культурологія, філологія, історія, фізична культура	144
2.1. Морально-етичні імперативи Григорія Сковороди крізь призму сучасних мистецьких практик (стріт-арт, contemporary-art, перформанс)	144
2.2. Особливості створення міфології художнього образу	151
2.3. Стародавні етноси Закарпаття та їх етнокультурні контакти: історія вивчення (XIX – пер. пол. XX ст.)	160
2.4. «Гуцульський» хор Дмитра Котка як унікальне мистецьке явище Галичини (1936-1939 рр.)	184
2.5. Формування ідентичності сучасної української драми (ретроспектива і перспектива)	194

Розділ третій.		
Спорт, фізична культура, рекреація, туризм	...	214
3.1. Анімація й ігротехніки в практиці фахівців з фітнесу та рекреації на прикладі розробки сценарію свята «Міс туризму»	...	214
3.2. Integration of interactive learning technologies in the process of sports training	...	220
3.3. The program for the formation of positive leadership qualities in children and its implementation	...	229
Розділ четвертий.		
Економіка, юриспруденція, політика, публічне адміністрування	...	238
4.1. Процес незалежного аудиту крізь призму оцінки ризику	...	238
4.2. Формування збалансованої управлінсько-стратегіологічної системи smart-інфраструктури в міських агломераціях України	...	260
4.3. Особливості формування, консолідації та аудиту показників фінансової звітності бізнес-суб'єктів в контексті міжнародних стандартів	...	275
4.4. Особливості впливу діджиталізування на розвитокрепутаційного менеджменту у трансформаційному періоді	...	299
4.5. Теоретико-методичні аспекти забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України	...	307
4.6. Особливості консерватизму як світової доктрини політичної ідеології	...	330
4.7. Публічне мовлення, дипломатична риторика і міжкультурна комунікація у сфері міжнародних відносин та етикетних практик: інституціональний, міжнародно-інформаційний та політико-дипломатичний дискурси	...	337
4.8. Розвиток публічних механізмів в регіонах України	...	364
4.9. Євроінтеграційні механізми у реалізації ефективного врядування України	...	374
4.10. Організаційно-концептуальні засади аудиту фінансової звітності підприємства	...	381
4.11. Управління кар'єрою персоналу в організаціях	...	409
4.12. Стратегія ухвалення політичних рішень у кризових умовах	...	437

4.13.	Еволюція економічної науки в Харківському університеті (Рославський-Петровський О. П., Цехановецький Г. М.)	...	453
4.14.	Determinants of innovative development banking system	...	459
4.15.	Трансформація мотивації фінансування корпоративної соціальної відповідальності в умовах цивілізаційних змін	...	467
4.16.	Особливості управління системою цивільного захисту населення в країнах ЄС	...	487
Післямова		...	497

Передмова

У колективній монографії буде розглянуто актуальні напрями трансформації суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін через призму педагогічних, соціологічних, філософських, психологічних, мистецтвознавчих, культурологічних, філологічних, історичних, спортивних, туристичних, рекреаційних, економічних, управлінських та правових аспектів.

Авторський колектив монографії представляють наступні науковці (інформацію подано мовою оригіналу рукопису автора): Artemenko Svitlana Bohdanivna, Halyna Bezverkhnia, Iryna Oliinyk, Krysak Andriy, Musiatovska Ludmila, Nechyporenko Tetiana, Olena Kotova, Shchokina Tetiana Mykolaiivna, Soroka Natalia Anatoliivna, Victoria Tsybulska, Volodymyr Faidevych, Volodymyr Kovalchuk, Бондарева Олена Євгенівна, Булеза Богдана Ярославівна, Гевлич Лариса Леонідівна, Завербний Андрій Степанович, Карпінська Олена Борисівна, Карпінський Борис Андрійович, Клімова Галина Павлівна, Кметюк Тарас Васильович, Книш Інна Василівна, Козубовська Ірина Василівна, Короваєва Богдана Миколаївна, Кочан Василь Михайлович, Кришталь Аліна Олександрівна, Кучин Сергій Павлович, Лись Дар'я Анатоліївна, Літинська Валентина Анатоліївна, Лукашук Любов Сергіївна, Мигалина Зоряна Іванівна, Михалюк Алла Михайлівна, Мінакова Вікторія Олександрівна, Назаренко Інна Миколаївна, Назаренко Олександр Володимирович, Орлова Наталія Сергіївна, Палкуш Віталія Петрівна, Пеняк Павло Степанович, Плучевська Катерина Владиславівна, Помф'юк Тарас Михайлович, Прищепа Тетяна Валеріївна, Пфістер Дмитро Генріхович, Сіденко Юлія Леонідівна, Федоренко Яніна Анатоліївна, Ціватий Вячеслав Григорович, Чубіна Тетяна Дмитрівна, Шеретюк Руслана Миколаївна, Шип Оксана Василівна, Шумська Ганна Миколаївна, Явдошук Анастасія Андріївна.

Інформаційну базу дослідження становили правові норми чинних законодавчих та інших нормативно-правових актів України та закордонних держав, щорічні звіти профільних установ, методичні та статистичні матеріали підприємств, закладів, установ, Державної служби статистики України, матеріали експертних досліджень, аналітичні огляди, опитування, анкетування, наукові та методичні публікації.

Розділ перший

Педагогіка, соціологія, філософія, психологія, соціальні комунікації

Лись Дар'я Анатоліївна

Національний університет «Одеська політехніка»

1.1. Вплив інформаційних технологій та культурної комунікації на формування моделей культурного розвитку сучасної Німеччини

Вступ. Робота присвячена основним протиріччям між новими видами та формами організації дозвілля відповідно до соціокультурної ситуації, що змінилася, і прагненням зберегти традиційні види соціально-культурної діяльності німців відповідно до культурної традиції. Проаналізувати моделі та образи культурного розвитку в соціокультурних дослідженнях сучасної Німеччини. Пояснюється актуалізація протиріч між традиціями та інноваціями у житті Німеччини, які знайшли свій відбиток у соціально-культурній сфері. Короткий огляд культурного життя суспільства Німеччини цього періоду та літературні тексти ілюструють соціально-культурну сферу як простір, що поєднує «розколате суспільство» Німеччини.

Сучасне суспільство переживає не просто трансформацію, а проходить через метаморфозу, що формує нове, не відоме раніше суспільство і породжує процеси, якими людство поки що не навчилося керувати. Це вимагає пошуку інноваційних рішень, багато з яких лежать у сфері культури, яка розуміється широко – як багатифункціональна та мультимодальна сфера діяльності.

Актуальність зумовлена пошуками відповідей на питання про специфіку своєї ідентичності, а саме Німеччини, і самотності в сучасному світі медіа-культур, які бурхливо розвиваються, і вироблення моделей і образів для співвідношення з ними. Актуальність так само пов'язана, насамперед, з інтенсифікацією міграційних процесів, з другої половини ХХ ст., коли активно трансформуються національно-культурні спільноти традиційно сформованих географічних ареалів. Враховуючи, що будь-яке переміщення людини у просторі не відбувається поза історико-культурного контексту, сучасне «зіткнення цивілізацій» відбувається не між взаємодіючими культурами, але всередині мультикультурних суспільств і протікає під знаком боротьби за право на збереження культурної ідентичності. Сучасна Німеччина розглядається в дослідженні як репрезентативний приклад мультикультурного суспільства, для якого в контексті глобалізації особливу актуальність набуває проблема адекватного порозуміння у процесі міжкультурного спілкування між корінними жителями ФРН та мігрантами.

Основна частина. Творча інтелігенція, поруч із державою грає ключову роль у формуванні культури пам'яті, а отже, національної ідентичності. Розглянемо різні сучасні підходи трактування моделей культурної комунікації Німеччини, щодо встановлення проблем впливу матеріального носія комунікації на процес сенсоутворення. Проаналізовано проблеми, що найбільш дискутуються в німецькомовній філософській культурі, що пов'язані з широким поширенням нових *інформаційних технологій* (ІТ), з наслідками їх можливого впливу на людину, на її сприйняття взагалі та сприйняття мистецтва зокрема. Відповідно до висунутої гіпотези, своєрідність постановки проблем нових *медіатехнологій* виявилось в концептуалізації цієї проблематики відповідно до двох основних моделей, які проглядаються в основі різних дослідницьких підходів.

Для першої моделі характерне уявлення про техніку як матеріальний носій комунікації, що сприяє розширенню можливостей людини і раціоналізації її діяльності, для другої моделі нова техніка є скоріше фактором невизначеності та можливих ризиків, і з нею пов'язують побоювання з приводу непередбачуваного або поки що невивченого впливу на людину.

Розглянуті сучасні підходи вписуються переважно у другу модель, яка поєднує такі різні прагнення, як, наприклад, постмодерні підходи і теорії систем.

Було розглянуто проблеми «технічної відтворюваності» у відомих творах Вальтера Беньяміна [1] та підходи до проблематики нових технологій у не менш відомій книзі Хоркхаймера М. та Адорно Т. [2]. Вирішальний вплив техніки життя людини загалом і культуру зокрема привичило дослідників до пильності вже з перших десятиліть ХХ в. У філософії 80-90-х років важко назвати напрям, з погляду якого пропонувалися б підходи до пояснення актуальних проблем, які пов'язані з розвитком матеріальних носіїв комунікацій.

Особливої актуальності у цьому контексті набуло обговорення специфіки різних типів знакових систем. Більш ранні дослідження у вивченні смислового потенціалу *візуальних повідомлень* у ХХ ст. сягають постановки проблеми «візуального мислення», до структурних та постструктурних підходів.

У 90-ті роки обговорення цієї теми актуалізувалися у зв'язку з дискусіями щодо особливостей *комп'ютерної комунікації*. Та обставина, що комп'ютерна комунікація здійснюється за допомогою певної мови, стало приводом для нової хвилі роздумів про співвідношення вербального та візуального вимірів, і старе протиставлення розгорнулося вже у новій, «віртуальній», площині. Освоєння цієї проблематики супроводжувалося пошуком нових координат для опису ситуації, що склалася внаслідок широкого розповсюдження нових *медіатехнологій*.

В межах окресленого проблемного поля проаналізовано положення теорії систем Нікласа Лумана, версії постмодерністських підходів, а також ідеї низки авторів, які досліджували проблематику нових інформаційних технологій з інших позицій [3]. Відповідно до теорії Лумана М., суспільство функціонує як сукупність систем, що самовідтворюються, підсистемами якого є економіка, мистецтво, мас-медіа тощо.

Як оперативна одиниця будь-якої соціальної системи виступає комунікація. Власне, відмінність двох зазначених вище моделей (комунікативної та моделі ризику) полягає насамперед у різних трактуваннях комунікації, а водночас, у різних трактуваннях модерну та характерних для нього уявлень про час. Серед основних понять луманівської теорії у розглянуті поняття системи, комунікації (включаючи зіставлення особливостей постановки проблеми комунікації у Лумана Н. та Хабермаса Ю.), «аутопойєсиса», диференціації, внутрішнього та зовнішнього коду, самореференції та інші. Еволюція окремих медіа (Medien), перехід до сучасного суспільства (die moderne Gesellschaft) і зміна тимчасової семантики в концепції Лумана взаємопов'язані. Уявлення філософа про роль матеріальних носіїв комунікації розглянуті на чолі з прикладу функціонування мас-медіа. Специфіку цієї системи становлять особливості носія комунікації (використання «технічних засобів тиражування для розширення комунікації» [4]). Від інших підсистем суспільства, мас-медіа взагалі та *електронні мас-медіа* зокрема, відрізняються особливостями перебігу процесів комунікації, що не передбачає одночасної присутності її учасників. Тобто у випадку з мас-медіа виключено безпосередню взаємодію між відправником та одержувачем повідомлень воно здійснюється за допомогою техніки. Що веде до «високого ступеню свободи комунікації».

Як і мистецтво, і інші суспільні підсистеми, мас-медіа засновані на «спостереженні другого порядку» кодом, що дозволяє системі відтворювати себе, виступає інформація, що володіє кодом інформаційної цінності, що дозволяє розпізнавати інформацію. Підставою для цього є, наприклад, фактор часу інформація не може бути повторена, інакше вона втрачає свою інформативну цінність. Звідси Луман Н. виводить відмінність мас-медіа з іншої підсистеми суспільства – від мистецтва, яке лише допускає, а й передбачає безліч інтерпретацій, тобто неодноразове використання однієї й тієї ж інформації.

Еволюцію *медіа-комунікації* Луман Н. вибудовує, починаючи з мовлення, через писемність, друкарство і далі аж до *електронних носіїв*. Щодо останніх він висловлює ті ж припущення та побоювання, які вже згадувалися у дослідницькій літературі з одного боку, вони розширюють можливості суспільної комунікації, а з іншого збільшують її залежність від обумовлених технікою обмежень. Серед змін, наслідки яких ще не досліджено, філософ називає трансформацію співвідношення поверхні та глибини, здійснену комп'ютером [4].

Побоювання з приводу неясних, поки що наслідків розвитку *нових технологій* для таких індивідуальних здібностей, як сприйняття та уяву, Луман формулює цілком виразно, фіксуючи стрімке «збільшення пропозиції» у сфері образної комунікації, яке певним чином впливає на сприйняття. У цьому контексті особливо показовими є підходи до постановки проблеми достовірності відтвореного, особливо відтворених за допомогою нових технологій зображень. Наприклад, формулювання проблеми «підозри у маніпуляції» («Manipulationsverdacht») у роботах Лумана Н.

Наприкінці століття загострюється проблема, яку ще Лотман Ю. позначив як «одне із стійких діалектичних протиріч людської цивілізації» [5], яке полягає у недовірі до знаків та знакової культури, з одного боку, і в їхній апології – з іншого. Можливість засумніватися у вірності відтвореного, за Луманом Н., з'явилася одночасно з винаходом друкарства, тобто із виникненням матеріальних носіїв комунікації, які забезпечили такий спосіб її функціонування, який не вимагає одночасної присутності відправника та одержувача повідомлень. Книгодрукування стало новим (після писемності) етапом постановки проблеми вірності інформації, що тиражується.

Не зупиняючись на питанні, якою мірою *комп'ютерна комунікація* є справді комунікацією, Луман Н. загострює увагу на появі опосередкованого комп'ютером знання та його можливого впливу на суспільну комунікацію. Наслідком цього новоутворення (тобто маси, накопиченої комп'ютером інформації), виявляються трансформації комунікаційних процесів, в першу чергу, які проявляються у перетворенні селективності комунікації (можливості розрізнення повідомлення та інформації). Вже такий медіум як писемність дозволяє роз'єднати повідомлення та розуміння у просторі та часі. Що ж до *комп'ютеру*, то йому «можливо застосувати розчеплення і щодо предметного виміру сенсу комунікації». Наслідки цих процесів, як каже Луман Н., поки що незбагненні. Виникає уявлення «про якусь тепер уже неосяжну комплексність», про дослідницькі моделі, абстраговані від часу, які можна «реалізувати в інші часові моменти» [4].

Для постмодерністських підходів до опису ситуації, що склалася під впливом *нових технологій*, характерне підкреслення дієвого потенціалу візуальних повідомлень, акцентування ролі самих засобів трансляції («медіуму комунікації») не так у процесі сенсоутворення, як у формуванні нових життєвих реалій, а також констатації нездатності традиційних філософських понять у ситуації «*віртуалізації дійсності*». Як більш-менш стійкі координати опису виступають терміни «симуляція» та «*дигітальна (цифрова) естетика*». Спектр проблем у роботах теоретиків постмодернізму простягається від прогнозів про «розкріпачення зору» та звільнення його від влади слова, до насторожених висловлювань щодо того, а які, власне, антропологічні якості ставить і формує нова техніка. У

цьому контексті на чолі розглянуто трактування проблеми *візуального* та *віртуального* у Норберта Больца [6], згідно з яким ситуацію сьогодення характеризує виникнення, поряд з вербальним та візуальним, ще й *цифрового виміру*, що перетворює як мовну, так і зорову комунікацію. Для самих зображень можливість *електронного* відтворення не залишається без наслідків якості відтворюваних зображень змінюється, вони сприймаються вже не в перспективі, а, згідно з Больцем Н., «тактильно і за допомогою *цифри*».

Становлення окремих медіа комунікації, (наприклад, друкарства) є свідченням змін «тимчасової семантики» під час переходу до нової епохи (Нового часу). Поняття ризику не пов'язане у Лумана Н. лише з технікою чи з економікою – саме майбутнє виступає у модерному суспільстві як ризик. А сучасність розуміється як результат рішення або відмови від нього рішення, наслідки якого неможливо прорахувати. Обидві моделі – комунікативна та модель ризику – спираються на певні уявлення про комунікацію, різницю між якими проявляються у різних підходах до її тематизації. Найбільш очевидно ця відмінність постає у роботах Хабермаса Ю. та Лумана Н.. На відміну від Хабермаса Ю., Луман Н. відмовляється від приписування комунікації установки на раціональність, успішність комунікації також не є для Лумана Н. само собою зрозумілим вихідним посиланням.

Різні підходи до тематизації комунікації продемонстрували науки про культуру та філософію культури рубежу століть. Оскільки замість описаного образу віртуальної дійсності у фокусі культурологічних і філософських досліджень, виявилася нова визначеність уявлення, що актуалізувалася, про простір міжкультурних взаємодій, що стало реальністю сучасних європейських культур.

Актуальним є дослідження соціокультурного контексту кінематографу Німеччини кінця ХХ – початку ХХІ ст. Присвячений аналіз відображено у структурі нової течії в кінематографі Німеччини, а саме [7]:

1. Герой та основні теми нового німецького кіно.
2. Мультикультуралізм як прийом та об'єкт зображення.
3. Молодіжне кіно та проблеми соціалізації.

Своєрідність феномену, що позначився, реконструюється на прикладі динаміки основних тем і проблем сучасного німецького кіно, зокрема, теми дороги в кожному з цих позицій. Проблема взаємовідносин нової кінотенденції з попередниками та з європейською кінематографічною традицією загалом є наскрізною для кожного із зазначених контекстів.

Розглянуто питання природи новизни зазначеної кінотенденції. Наслідуючи висловлену гіпотезу, ця новизна не є характеристикою нового стилю і проявляється насамперед у новому характері взаємодій з соціокультурним контекстом [7].

Особливості аналізованого кінематографічного явища визначають вибір методів дослідження. Вибрана методологія принципово міждисциплінарна, передбачає аналіз сучасного німецького кіно не в кінознавчій, а культурологічній та філософській перспективах, з допомогою засобів дискурсивного аналізу (різних варіантів інтерпретації) та із залученням синергетичних ідей «темпоміру» і «синхронізації темпів» розвитку.

В результаті дослідження виділено інтегруючу функцію нової кінотечі – функцію налагодження *комунікації* між різними культурними, віковими та іншими соціальними групами сучасного суспільства. Підкреслено стихійний характер цих процесів, що набувають вигляду самоорганізації. Кіно перетворюється на систему, що самовідтворюється, що функціонує в *соціокультурному контексті* і виконує функцію відтворення і налагодження *суспільної комунікації*. Порівняно з початком століття, зміст інтегруючої функції зазнає істотної трансформації у зв'язку з ускладненням структури сучасних суспільств, особливо у плані збільшення їхньої етнокультурної різноманітності. А тому і особливість цієї функції на сучасному етапі є самостійним предметом дослідження, для якого сучасне німецьке кіно дає великий матеріал.

Як точка відліку для нової кінотечі, названий певний рубіж – друга половина 90-х рр. Конститує це явище, як наявність будь-якої певної творчої програми і не авторське усвідомлення приналежності до однієї загальної течії. Уявлення про цілісність складається насамперед у сприйнятті глядачів (не в останню чергу критиків). Тому нова кінотенденція пов'язана, не так з іменами режисерів (серед яких і відомі автори, і дебютанти), як із деякою спільністю світовідчуття [8].

До ознак, що найбільш явно позначилися, відноситься прагнення відповісти на нові «виклики часу», його щирість перетворюється на свого роду прийом, у фірмовий знак, що нагадує про вже відомі напрямки в європейському кінематографі.

Тому успішною темою нового німецького кіно стає саме сучасна проблематика, звернення до актуальних тем сьогодення, до тієї реальності «невизначеності», яку навіть соціологи починають описувати у художньому ключі.

Йдеться про героїв та основні теми нової кінотечі. Підкреслимо, що вона дуже чуйно вловила характер, який складається у 90-ті роки культурної ситуації. В неї основними проблемами стали міграція, зміна структури сучасних суспільств, нова якість міжкультурних взаємодій загалом та європейської інтеграції зокрема. У цій ситуації нове німецьке кіно досить точно визначило свого героя і адресата воно стало орієнтуватися не на «просунуту публіку», а на найширші її верстви, на мешканця сучасного мегаполісу так само, як і на мешканця провінцій. І в цій зверненості до масового глядача без снобізму та кивків убік виявилася вирашна стратегія нового німецького кіно. Його героєм найчастіше

виявляється звичайнісінька людина, і тема його екзистенційного буття в сучасній дійсності стає однією з найчастіше досліджуваних і моделюваних кінематографом тем.

У результаті аналізу низки кінофільмів на чолі сформульовано тезу у тому, що сучасне кіно Німеччини стає етично орієнтованим. Ця етична домінанта виділена на чолі як важлива характеристика нової течії. Історії «маленької людини» – свідка великих історичних подій – складають сюжет цілої низки фільмів, створених в останнє десятиліття, особливо у другій половині 90-х. Останніми роками у ролі героя дедалі частіше виступає іммігрант, чому більш певною стає стильова приналежність нової кінотечі, оскільки ця тема вже викристалізується на уявлення про нову романтику [9].

У сучасній дійсності, що стрімко змінюється (що часто становить і основну сюжетну лінію), коли багато соціальних, професійних та інше, відмінностей стають менш помітними, соціальний статус героя виявляється не так важливий. І в цьому уявленні ще раз проявляється та зміна співвідношення між «життєвим світом» та «системою». Формальні інститути перестають бути єдиною сферою, пов'язаною з успіхом та громадським визнанням, передаючи частину своїх функцій «життєвому світу». Що не залишається непоміченим у кінофільмах другої половини 90-х. рр. У кінематографі цього періоду масштабні соціокультурні зрушення постають крізь призму індивідуальних людських історій, історичні події – очима «маленької людини». Своєрідність їх подачі проявляється у безкомпромісній фіксації прикмет часу, в етичній загостреності, у точно витриманій інтонації, у ритмі, у відношенні до героя та глядача – у тому, що конституює вже зазначену стильову спільність.

Показ масштабних подій очима рядового героя в сучасному німецькому кіно, наприклад серіал «Кобра 11 – Дорожня поліція» (1996-2017 рр.) [10], переплітається з мотивами руху та дороги, які в такій інтерпретації дозволяють поєднати найрізноманітніші сюжети та жанри. Традиційна для кінематографа щонайменше з часів неореалізму (якщо не з часів «Прибуття поїзда»), тема дороги до кінця ХХ століття знову набуває буквального сенсу не просто як образ змін, але як основний зміст та основна проблема сучасної епохи.

У німецькому кіно сьогодні вона проявляється і на рівні сюжету (сюди можуть бути віднесені фільми переважно молодіжної тематики, створені в жанрі «роуд-муві»), і на рівні героя, і як метафора ширшої філософської постановки проблеми. Мчить не тільки Лола з однойменного фільму – у стрімкому русі перебувають усі.

Самостійною темою цей мотив стає у кінокартинах, присвячених проблемам міграції та мультикультуралізму. Інтеграційна проблематика починається у сучасному німецькому кіно з теми об'єднання Німеччини та

у кінофільмах останніх років органічно змінюється темою європейського об'єднання, міграції та мультикультуралізму.

В аналізі теми імміграції в сучасному німецькому кіно виділено кілька варіантів романтизації, реконструкції «іншого бачення», які розглянуті на прикладах кінофільмів останніх років.

На основі інтерпретації розглянутих фільмів, можна сказати, що образ іншої культури все частіше будується як образ іншого, досвід якого є повчальним, як елемент загального цілого. Тенденцією стає розгляд «іншого» не як «чужого», а як «свого-іншого». Ці трансформації розглядаються, як свідчення інтенсифікації інтеграційних процесів та як прояв механізмів адаптації у процесі соціокультурної інтеграції.

Молодіжне кіно перетинається із «висновками» кінематографу, яке присвячено проблемам мультикультуралізму.

Поряд із розважальною роллю, це кіно виконує і соціалізуючу функцію. Сприяючи інтеграції молодого покоління в соціум, воно транслює ті самі суспільні норми та уявлення, про які вже йшлося вище, про позитивно-прийнятне ставлення до іншого, готовність до кооперації тощо. На матеріалі сучасного кіно Німеччини на чолі, аналізується проблема ціннісних орієнтацій.

З сюжету тема культурного діалогу переростає у форму спільних проєктів – на чолі розглянуто приклади цього популярного у наші дні напряму у розвитку європейського кінематографу. Для сучасного кіно Німеччини, характерна активна участь та підтримка спільних проєктів як у європейському, так і у ширшому контекстах.

Таким чином, особливе місце у такій співпраці останніми роками займає підтримка східноєвропейських кінематографій. Досліджується співвідношення нової кінотечі з досвідом попередників, відзначаються спроби інтеграції різних традицій та різних жанрів.

Висновки: В результаті культурно-історичного аналізу ми приходимо до висновку, що проблема пошуку німецької ідентичності формується аналізуючи культуру пам'яті (Erinnerungskultur) німців, тобто те, як вони пам'ятають знакові історичні події, можна стверджувати, що саме в культурних колах, а не на державному рівні, зароджується і зміцнюється питання «стіни в головах» в об'єднаній Німеччині.

Сьогодні кількість культурних цінностей, які об'єктивно проробляють образ НДР та наслідки об'єднання, зростає. Німецька ідентичність – це сукупність протилежних цінностей та світоглядів, «відмінності в менталітеті тих та інших надають Берліну, як і Німеччини загалом, його незвичайну строкатість» [11]. Стіна, стверджував Ганс Магнус Енценбергер, відокремила німців від німців та решти світу, але єдине, що німці розділяли, було твердження: «Die Zerrissenheit ist Unsere Identität» («Роз'єднаність – це наша ідентичність») [12]. Отже,

питання «що таке німецькість?», яке було актуальним ще за часів Вагнера Р., не вичерпало себе і в культурі ХХІ століття.

Розглянуто різні підходи до встановлення проблем впливу матеріального носія комунікації на процес сенсоутворення. Проаналізовано проблеми, що найбільш дискутуються в німецькомовній філософській культурі, що пов'язані з широким поширенням нових інформаційних технологій (ІТ), з наслідками їх можливого впливу на людину Німеччини.

Еволюцію медіа-комунікації Ніклас Луман вибудовує, починаючи з мовлення, через писемність, друкарство і далі аж до електронних носіїв. З'явилася одночасно з винаходом друкарства, тобто із виникненням матеріальних носіїв комунікації, які забезпечили такий спосіб її функціонування, який не вимагає одночасної присутності відправника та одержувача повідомлень. Книгодрукування стало новим (після писемності) етапом постановки проблеми вірності інформації, що тиражується.

Характерне підкреслення потенціалу візуальних повідомлень, акцентування ролі самих засобів трансляції («медіуму комунікації») не так у процесі сенсоутворення, як у формуванні нових життєвих реалій, а також констатації нездатності традиційних філософських понять у ситуації «віртуалізації дійсності». Як більш-менш стійкі координати опису виступають терміни «симуляція» та «дигітальна (цифрова) естетика».

Отже, до кінця століття стає потреба у поняттях, дозволяють тематизувати особливості культурних взаємодій, зокрема, взаємодій із культурним досвідом у ситуації комп'ютерної комунікації.

Результатом дослідження нових тенденцій у сучасному культурному розвитку Німеччини стає розвиток нової кінематографічної течії, яка орієнтована на пошуки візуального образу нової дійсності міжкультурної комунікації. Воно етично спрямоване, й у культурному контексті йому приділяється функція відтворення та підтримки суспільної комунікативної структури, налагодження комунікації між різними групами сучасного суспільства. Причому ці процеси розгортаються стихійно, набуваючи характеру самоорганізації.

Що стосується нової кінотенденції, вона поки не досягла свого піку, і робити висновок про те, що вона вийде, і як форма, що має місце, буде використана кінематографістами Німеччини надалі, поки рано. Однією з попередніх відповідей на це питання могли б стати висновки щодо взаємин сучасного кіно. У сучасній культурній ситуації воно набуває інтегруючої функції, функції налагодження комунікації між різними культурними групами, бере участь у відтворенні суспільної комунікативної структури.

Отже, в результаті дослідження виділено інтегруючу функцію нової кінотечі – функцію налагодження комунікації між різними культурними,

віковими та іншими соціальними групами сучасного суспільства. Підкреслено стихійний характер цих процесів, що набувають вигляду самоорганізації. Кіно перетворюється на систему, що самовідтворюється, що функціонує в соціокультурному контексті і виконує функцію відтворення і налагодження суспільної комунікації.

Джерела

1. Беньямин В. Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости – М.: 1996, Беньямин В. Краткая история фотографии // Беньямин В Указ. соч. С 66-91.
2. Хоркхеммер М., Адорно Т. В. Дialeктика просвещения Философские фрагменты – М – СПб 1997, (Horkheimer M Adorno Th W Dialektik der Aufklaerung Philosophische Fragmente Frankfurt a M., 1969).
3. Ellnch L. Setn und Schem Wie postmodern ist das systemtheorensche konzept der elektronischen Medien?/ Deutsche Zeitschnft for Plulosophie, 1996 (44) – №4 S. 559-582.
4. Luhmann N. Die Reahtat der Massenmedien // Vortrage/Nordhem-Westfahsche Akademie der Wissenschaften G333 – Opladen, 1995. – S. 6.
5. Лотман Ю. М. Семиотика кино и проблемы киноэстетики. Таллин, 1973.
6. Bolz N. Eme kurze Geschichte des Schems – Munchen, 1991.
7. A Companion to German Cinema / Ginsberg, T., Mensch, A. — John Wiley & Sons, 2012. – 601 p. – (CNCZ – Wiley Blackwell Companions to National Cinemas). – ISBN 9781405194365.
8. The Concise Cinegraph: Encyclopaedia of German Cinema / Bock, H.-M., Bergfelder, T. – Berghahn Books, 2009. – 600 p. – ISBN 9780857455659.
9. Elsaesser, Th. Weimar Cinema and After: Germany's Historical Imaginary. – Routledge, 2013. – P. 147-148. – 480 p. – ISBN 9781135078591.
10. Alarm für Cobra 11 – Die Autobahnpolizei – сайт. URL <https://uasegrials.pro/1423-kobra-11-dorozhnyapolicia.html>
11. Минуя границы: писатели из Восточной и Западной Германии вспоминают / пер. с нем. [А. Кряжмиской и др.]. – М.: Текст, 2009. – С. 227
12. Enzensberger H. M, Landessprache: Gedichte. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1969. – S. 9.

Чубіна Тетяна Дмитрівна

Доктор історичних наук, професор

*Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля
Національного університету цивільного захисту України*

Федоренко Яніна Анатоліївна

Доктор історичних наук, доцент

*Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля
Національного університету цивільного захисту України*

Кришталь Аліна Олександрівна

Кандидат педагогічних наук

*Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля
Національного університету цивільного захисту України*

1.2. Психолого-педагогічні аспекти інформаційно-пропагандистського забезпечення у підрозділах ДСНС України

У сучасних умовах російсько-української війни проблеми організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у підрозділах ДСНС України є особливо актуальними і потребують ефективних шляхів їх вирішення та удосконалення існуючої системи.

Інформаційно-пропагандистське забезпечення – це діяльність підрозділів роботи з особовим складом щодо впровадження гуманітарної політики держави в органах і підрозділах цивільного захисту через систему інформування та патріотичного виховання осіб рядового і начальницького складу та працівників органів і підрозділів ДСНС [11].

Метою інформаційно-пропагандистського забезпечення роботи з особовим складом є формування та розвиток у них особистої відповідальності за свідоме виконання вимог Конституції та законів України, вірності Присязі, почуття патріотизму, державного світогляду, високої духовної культури, засвоєння морально-етичних норм поведінки та психологічної готовності до виконання завдань за призначенням.

Робота щодо інформаційно-пропагандистського забезпечення безпосередньо реалізується через проведення з особовим складом занять з гуманітарної підготовки; інформаційних заходів; виховання засобами наочної агітації.

Вирішенню завдань з інформаційно-пропагандистського забезпечення сприяє гуманітарна підготовка, яка є предметом навчання особового складу в системі службової підготовки.

Завдання гуманітарної підготовки:

- формування у особового складу почуття патріотизму та любові до України та її народу, культури, традицій і духовних цінностей, гідності, честі, національної свідомості, вірності Присязі, особистої відповідальності за безпеку Української держави та її народу;

- вивчення положень Конституції та законів України, статутів;

- підвищення рівня інформованості особового складу про суспільно-політичний, соціально-економічний стан та духовний розвиток суспільства, міжнародне становище та зовнішню політику держави, питання життєдіяльності ДСНС;

- вивчення історії України та ДСНС, актуальних проблем розбудови відомства, виховання поваги до традицій, ритуалів, правил поведінки, форми одягу;

- формування у начальницького складу свідомої потреби в удосконаленні навичок, вмінь з організації та проведення соціально-гуманітарної роботи з підлеглими.

Отже, гуманітарна підготовка є важливою складовою інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу підрозділів ДСНС і покликана формувати та розвивати у них особисту відповідальність за свідоме виконання вимог Конституції та законів України, вірність Присязі, почуття патріотизму, державного світогляду, високої духовної культури, засвоєння морально-етичних норм поведінки та психологічної готовності до виконання завдань за призначенням.

У контексті дослідження проблем організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України І. Підопригора виокремлює такі недоліки:

- використання інформаційно-пропагандистського забезпечення як компенсаційного фактору прогалин інших видів забезпечення, насамперед, соціального захисту фахівців;

- залежність ефективності інформаційної роботи (і морально-психологічного стану фахівців) від цілеспрямованості (змістовно-тематичне наповнення, спрямоване на досягнення цілей чи формування моделей поведінки) та систематичності і тривалості проведення заходів інформаційно-пропагандистського забезпечення;

- індивідуалізація впливу;

- необхідність здійснення інформаційної роботи не лише з фахівцями, а й з членами їхніх сімей;

- залежність ефективності інформаційної роботи від реального стану справ у службі;

- залежність ефективності інформаційної роботи від сформованої громадської думки [10, 229].

Дослідженню різних аспектів професійної підготовки і діяльності підрозділів ДСНС України присвячені праці О. Бойка [1], В. Бута [3], М. Корольчука [7], О. Сегеди [12], однак проблеми психолого-педагогічні організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у підрозділах ДСНС України лишаються недостатньо вивченими, що свідчить про актуальність нашого дослідження.

Проаналізуємо процес підготовки і проведення інформаційних заходів у підрозділах ДСНС.

До основних форм здійснення інформаційних заходів належать інформування (інформаційна година) і тематична, цільова, колективна бесіди.

Інформування (інформаційна година) – це одна з обов'язкових та найбільш оперативних форм інформаційно-пропагандистської роботи. Проводиться з метою ознайомлення особового складу з внутрішніми та міжнародними подіями, роз'яснення завдань, які стоять перед ДСНС, органами і підрозділами цивільного захисту, спрямування зусиль особового складу на їх якісне виконання.

Визначена в плані тематика інформування повинна відображати суть суспільно-політичного та соціально-економічного становища в державі, внутрішньої та зовнішньої політики України, задач ДСНС та органів і підрозділів цивільного захисту з попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій, а також найбільш значимі події, які відбулися в історії українського народу та в наш час [11].

Інформування можуть бути тематичні, присвячені окремим подіям, загальні, правові.

Тематичні інформування присвячені видатним подіям історичної спадщини української держави, діячам мистецтва, літератури чи театру, державним, релігійним та міжнародним святам, подіям, що відбуваються в країнах світу, державі. Проводиться як правило по одній окремій темі.

Підготовка до інформування починається із з'ясування суті теми, її важливості і місця в загальній системі виховання особового складу, змісту і кола питань, які вона охоплює.

При підготовці теми інформування (як і тематичної групової бесіди) здійснюється попереднє ознайомлення з джерелами, в яких міститься матеріал; складання певного плану і тез майбутнього виступу, добір додаткового фактичного матеріалу, прикладів, цифрових фактів, інших аргументів; обміркування порядку, логіки (викладення змісту теми; розрахунок часу).

Саме інформування починається з оголошення теми, показу її актуальності та злободенності. Викладення змісту теми має інформаційно-пояснювальний характер. В окремих випадках може використовуватися метод обговорення. Обов'язковим при проведенні інформування є використання політичної карти світу та адміністративної карти України, на яких демонструється регіон чи місто події, що освітлюється.

Важливим є дотримання доповідачем таких вимог:

- оперативно регулювати темп викладення;
- адаптувати зміст матеріалу відповідно до рівня слухачів;
- частіше вдаватися до необхідної і більш зрозумілої для особового складу аргументації, уважно стежити за слухачами і при необхідності, повторювати деякі положення теми.

Інформування може завершуватися або загальним висновком з теми, або визначенням завдань, які випливають з того, що було сказано під час викладення теми. Бажано також залишати 2-3 хвилини для відповідей на запитання.

На загальному інформуванні під час розгляду суспільно-політичних і соціально-економічних тем, насамперед, доводяться до відому найважливіші події, які відбулися в житті країни (Укази Президента України, постанови Верховної Ради, рішення Уряду) та пов'язуються із завданнями, які стоять перед ДСНС. Далі розглядаються події, які відбулися в ближньому та дальньому зарубіжжі, та дається їм оцінка. Бажано відзначити, якою мірою розглянуті події впливають на виконання завдань органами і підрозділами цивільного захисту.

Зміст правового інформування передбачає доведення і визначення механізмів виконання особовим складом вимог державних законодавчих актів, що стосуються питань життєдіяльності ДСНС, наказів і розпоряджень з питань юридичної відповідальності, правопорядку і дисципліни.

Під час підготовки до правового інформування необхідно підібрати і уважно вивчити всі нормативно-правові акти, що стосуються питання, яке розглядається, а також проконсультуватися у юристів, інших посадових осіб. При викладенні матеріалу рекомендується демонструвати у надрукованому вигляді відповідні закони, розпорядження і накази, які згадуються під час інформування та вказати, де вони опубліковані.

Колективна бесіда допомагає оперативно реагувати на питання, що хвилюють особовий склад, безперервно впливати на їх свідомість. Разом з тим, бесіда є найбільш доступною формою агітації. Уміле її проведення дає можливість повно враховувати запити, побажання слухачів, їх індивідуальні особливості і тим самим досягти найбільшого соціального впливу.

Характерною ознакою бесіди є те, що в ній активну роль грають і той, хто її проводить, і слухачі. У ході бесіди задаються питання, робляться зауваження, висловлюються різні думки, що сприяє розвитку обговорення по суті питань. Провідна роль ведучого бесіду полягає в тому, щоб спрямувати цю розмову у необхідне русло, викликати слухачів на відвертий обмін думками, впевнено і аргументовано відповісти на поставлені запитання.

За допомогою бесід розвивається активність особового складу, пробуджується інтерес до питань життя країни. Важливим є те, що бесіда служить істотним джерелом інформації про стан справ у підрозділі, про настрої, потреби та запити особового складу.

Тематика бесід широка і різноманітна. Немає такої проблеми економічного чи морально-етичного характеру, якою б не цікавився особовий склад. Вміти швидко відгукуватись на його запити, правильно вибирати тему для розмови.

Бесіди з найбільш важливих і актуальних тем намічаються заздалегідь і включаються в план соціально-гуманітарної роботи. У бесіді не можна уникати складних, гострих питань. На них необхідно відповідати відверто, принципово, проявляти турботу про правильне розуміння особовим складом суті порушених питань. Недопустимим є прямий переказ загальновідомих фактів [1, 35].

Неодмінною вимогою до бесіди є її тісний зв'язок із життям, із конкретними завданнями, які вирішуються підрозділом. Це робить бесіду предметною і цілеспрямованою. Висока ефективність бесіди забезпечується в тому випадку, коли вона відзначається щирістю, невимушеністю, доброзичливістю і повагою до людей.

Проводяться бесіди, як правило, 2-3 рази на місяць керівним складом органу чи підрозділу цивільного захисту. Підготовка до бесіди складається, головним чином, із підбору і всебічного вивчення матеріалу за темою, складання планів бесіди, підбору і аналізу фактів, прикладів із життя органу чи підрозділу цивільного захисту.

Важливе значення має культура мови. При підготовці до бесіди заздалегідь обмірковується кожне слово, кожна фраза, щоб викласти матеріал доступно, ясно і живо, добитись глибокого засвоєння необхідних висновків. Надмірна завантаженість бесіди цитатами, цифрами, складними таблицями, діаграмами і схемами робить мову такою, що важко сприймається аудиторією.

У ході бесід, як правило, використовуються психологічні, мовні, смислові прийоми. Оволодіння цими прийомами значно полегшить проведення бесіди.

До психологічних прийомів належить вміння помічати і враховувати такі психологічні фактори, як нервово напруження аудиторії, її емоційний стан. Слід застосовувати особисті звернення (на ім'я, ім'я та по батькові, по прізвищу або по званню), актуалізацію особистого досвіду з минулих ситуацій, звернення за порадою. Суттєвою є відвертість постановки питань, прийом «стимулювання уявлення» та багато іншого.

До мовних прийомів слід віднести інтонацію, збільшення фраз, надання їм значущості, чіткості, зміна ритму мови, точність, карбованість мови, логічну заостреність, підвищену доведеність та простоту, гру аналогіями тощо. Ефективним є використання підтексту бесіди, що розгортається [8, 45].

Важливе значення в бесіді має також заключна частина, де підсумовується, узагальнюється зазначене, формулюються висновки.

Отже, важливим напрямком виховного впливу на особистість працівника ДСНС та колектив органу чи підрозділу цивільного захисту є інформаційна година та колективні чи індивідуальні бесіди. Саме ці форми інформаційних заходів дають можливість оперативно реагувати на питання, що хвилюють особовий склад, роз'яснювати завдання, які стоять перед ДСНС, органами і підрозділами цивільного захисту, спрямовувати зусилля особового складу на їх якісне виконання.

Окрім того, виховання особового складу ДСНС України відбувається засобами наочної агітації.

Наочна агітація є важливою складовою частиною соціально-гуманітарної роботи і має мету формування високих професійних та особистісних якостей, виховання морально та професійно підготовленого, дисциплінованого і мужнього особового складу, який може непохитно переносити високі фізичні, моральні та психологічні навантаження, чітко орієнтуватися у стресових ситуаціях, долати труднощі служби.

Наочна агітація розроблюється та оформлюється з урахуванням вимог положень Конституції України, чинного законодавством України, нормативних актів ДСНС України.

Завданнями наочної агітації є:

- виховання особового складу у дусі патріотизму, вірності Присязі, службовому обов'язку, відданості Українському народові, національним традиціям;

- виховання високих морально-етичних, естетичних, професійних та кращих загальнолюдських якостей;

- формування високого рівня правової культури, поваги до Закону, службової і виконавчої дисципліни, прагнення до вдосконалення професійної майстерності та підвищення ефективності службової діяльності;

- формування у особового складу психологічних якостей, які відповідають сучасним вимогам переходу до нової моделі служби цивільного захисту, основаної на принципах партнерства і соціальної допомоги, ділового співробітництва працівників цивільного захисту з населенням та громадськими інститутами.

Наочна агітація в органах і підрозділах цивільного захисту повинна бути державною, змістовною, ідейною, переконливою, оперативною, злободенною, дійовою та пов'язаною із завданнями, які виконуються [11].

В органах і підрозділах цивільного захисту обов'язково оформлюється наочна агітація на території, холах будівель, актових залах (кімнатах по роботі з персоналом), навчальних класах та караульних приміщеннях.

Наочна агітація в органах і підрозділах цивільного захисту (стенди, інформаційні дошки, малюнки, фотографії) розроблюється та оформлюється винятково українською мовою, на високому художньому та естетичному рівнях, із залученням до цієї роботи відповідних фахівців [7, 180].

Естетичне та привабливе оформлення наочної агітації є фактором підтримання зразкового порядку та гордості особового складу за службу в органах і підрозділах цивільного захисту, налаштування його на зразкове виконання завдань за призначенням.

Стан наочної агітації та її вплив на виховання особового складу розглядається щоквартально під час підведення підсумків проведеної соціально-гуманітарної роботи та висвітлюється у відповідних оглядах.

Отже, наочна агітація є важливим засобом виховання високих морально-етичних, естетичних, професійних та кращих загальнолюдських якостей, формування високого рівня правової культури, поваги до Закону, службової і виконавчої дисципліни, прагнення до вдосконалення професійної майстерності та підвищення ефективності службової діяльності.

Одним із засобів активізації навчально-пізнавальної діяльності є застосування нетрадиційних форм навчання. На наш погляд для кращого засвоєння тематичного матеріалу службової підготовки, підвищення інтересу до гуманітарної та функціональної підготовки з боку слухачів необхідно застосовувати методи інтерактивного навчання [10, 230].

Суть інтерактивного навчання: навчальний процес організований так, що всіх учасників залучено до процесу пізнання, формування висновків, створення певного результату, де кожен робить індивідуальний внесок, обмінюється знаннями, ідеями, способами діяльності. Відбувається цей процес в атмосфері доброзичливості та інтерактивну думки. Це дозволяє не тільки отримати нові знання, а й розвиває пізнавальну діяльність, переводить її в більш високі форми кооперації та співробітництва.

Інтерактивне навчання дозволяє розв'язати одразу кілька завдань: розвиває комунікативні вміння й навички, допомагає встановленню емоційних контактів між учасниками процесу, забезпечує виховне завдання,

оскільки змушує працювати в команді, прислухатися до думки кожного. Використання інтерактиву знімає нервову напругу, дає можливість змінювати форми діяльності, переключати увагу на основні питання.

Найбільш відомі форми інтерактивних методів – «рольової гри», «метод проблемних ситуацій», «мозковий штурм», «дебати», «велике коло», «акваріум» тощо [2]. Як свідчить психолого-педагогічна практика, активні методи навчання базуються на експериментально встановлених фактах про те, що в пам'яті людини відтворюється до 90% того, що він робить, до 50% того, що він бачить, і лише 10% інформації, що чує.

Метод рольової гри полягає в тому, що слухачі вживаються у запропоновану ситуацію з життя чи професійної практики та виконують одну або кілька ролей з елементами імпровізації в установлених межах. Слухачі працюють у парах або невеликих групах. Ми вважаємо, що даний метод буде найбільш ефективний при проведенні психологічної підготовки.

Метод проблемних ситуацій. Проблемною називають ситуацію, для оволодіння якою слухач має знайти й застосувати нові для себе знання чи способи дій, який використовується для підготовки працівників до вирішення реальних проблем у професійній діяльності. Даний метод може застосовуватися як при проведенні гуманітарної підготовки, так і функціональної та психологічної.

Метод «Мозковий штурм» означає вільне висловлення ідей, думок на задану проблемну тему, але без критики та обговорення. Ці ідеї фіксуються, систематизуються й оцінюються. Подібний метод можна застосувати до всіх видів службової підготовки, які розглядаються в нашій роботі.

За методом «велике коло» група учасників процесу розміщується у великому колі. Формулюють проблему, після чого протягом 10 хвилин кожен індивідуально записує свої пропозиції для її розв'язання. По колу учасники зачитують свої пропозиції, група уважно вислуховує (не критикуючи) і голосує за кожним пунктом: включити чи не включити його в загальне рішення, фіксоване на дошці. Найдоцільніше застосовувати цю методику, якщо необхідно швидко визначити шляхи розв'язання певної проблеми. Подібний метод можна ефективно використовувати при проведенні занять із психологічної та гуманітарної підготовки, зокрема при розгляді морально-етичних проблем.

Метод «акваріум» – форма діалогу, коли групі пропонують обговорити проблему «перед очима глядачів». Кожна мала група обирає того, кому вона може довірити вести діалог. Це може бути й кілька бажаних. Усі інші учасники процесу виступатимуть у ролі глядачів. Подібний метод можна використовувати для розв'язання типових конфліктних ситуацій.

Цей метод дає можливість побачити кожного «збоку», побачити, як відбувається спілкування, яка реакція на чужу думку, як аргументовано кожен тезу, як залагоджують конфлікт, що може назрівати в ході дискусії. Кожен глядач має можливість порівняти почуте з особистою думкою,

зробити певні висновки.

Метод «джигсоу» використовують для навчання в групах, склад яких змінюється в ході роботи. Характерний тим, що кожен член первинної групи стає експертом одного з аспектів теми, яку вивчають в експертних групах. Після опрацювання своїх частин теми кожен учасник навчає інших, повернувшись до первинної групи, тобто учасники процесу вчать один одного. Головна мета полягає в тому, щоб усі члени колективу однаково повно вивчили всі аспекти заданої провідної теми. Після того, як повністю завершився процес навчання та контролю в навчальних групах, здійснюється індивідуальна оцінка знань усіх учасників [3].

Підготовка керівника до проведення заняття з інформаційно-пропагандистської підготовки передбачає формулювання теми заняття; визначення навчальної та виховної мети; добір науково-методичної літератури та відбір навчального матеріалу; визначення структури обраної форми заняття; визначення методики проведення заняття; підготовку дидактичних засобів та наочних посібників; визначення форми контролю та оцінювання знань, умінь і навичок; раціональний розподіл часу на всіх етапах заняття; визначення місця керівника заняття для демонстрування й опитування в рамках заняття; складання плану або плану-конспекту заняття; перевірку готовності помічників (якщо потрібно) та слухачів до заняття.

Під час підготовки до заняття керівник повинен враховувати провідні мотиви, інтереси воїнів до даного предмета, їхнє особисте ставлення до занять, що проводить саме цей керівник; рівень, який характеризує вміння навчатися, працездатність, регулярність навчальної праці та сумлінність під час самостійної роботи; активність тих, хто навчається на занятті, їхню увагу і дисциплінованість; здібності кожного, його потенційні можливості та вміння застосовувати знання на практиці; можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій та наочних посібників за даною темою і в даному навчальному класі; свою працездатність та санітарно-гігієнічні умови місця та навчального обладнання, які будуть використовуватися для проведення заняття.

Сутність будь-якого заняття полягає в наданні слухачам знань, на основі яких формуються вміння та навички. Підготовка до будь-якого заняття повинна передбачати ретельне обмірковування та визначення його керівником напрямків дій зі стимулювання слухачів до результативного оволодіння необхідними знаннями, вміннями і навичками [6].

Також необхідно приділяти увагу підготовці фахівців до взаємодією із засобами масової інформації; організації та підготовці тез доповідей і публічних виступів з метою проведення масово-роз'яснювальної роботи серед населення.

У контексті зв'язків з громадськістю інформаційно-пропагандистське забезпечення спрямоване на формування стійкого і керованого морально-психологічного стану особового складу шляхом оперативного впливу на його свідомість з метою адекватного розуміння

ним реальної ситуації, завдань, що покладені на фахівців служби, та умов їх виконання [13, 73-74].

Як зазначає В. Осьодло, процес інформаційно-пропагандистської діяльності передбачає наявність системи комунікації та інших структурних елементів комунікативного процесу, тому інформаційно-пропагандистське забезпечення слід розглядати як інформаційно-комунікативні процеси, які передбачають цілеспрямований інформаційно-пропагандистський вплив на фахівців з метою формування у них певних норм поведінки, що забезпечить якісне виконання завдань [9, 78-82].

Важливим завданням інформаційно-пропагандистського забезпечення є створення та підтримання позитивного іміджу фахівця, підрозділу і служби в цілому.

Як зазначає О. Зозуля, оцінка ефективності інформаційно-пропагандистського забезпечення є складною проблемою, що зумовлена відсутністю єдиного показника результатів, а ефект і результати від впровадження діяльності інформаційно-пропагандистського забезпечення, як правило, важко піддаються вимірюванню. Науковець пропонує окремі показники ефективності, що характеризують: рівень світоглядних, військово-політичних і професійних знань фахівця; рівень професійних умінь і навичок; рівень професійних дій; рівень переконань особистості, її національно-патріотичної свідомості. Оцінюючи рівень переконань, важливо звертати увагу на взаємозв'язок їх із знаннями, оскільки знання, поєднані з певним ставленням до них, складають переконання [5, 89].

Таким чином, інформаційно-пропагандистське забезпечення підрозділів ДСНС України спрямоване на формування та розвиток у них особистої відповідальності за свідоме виконання вимог Конституції та законів України, вірності Присязі, почуття патріотизму, державного світогляду, високої духовної культури, засвоєння морально-етичних норм поведінки та психологічної готовності до виконання завдань за призначенням. У процесі здійснення означеної роботи з особовим складом ДСНС України необхідно дотримуватися професійної етики, застосовувати сучасні методик і технології навчання, забезпечувати сприятливий клімат в колективі, уникати формалізованості процесу, дотримуватися чітких вимог щодо планування, організації, безпосереднього проведення і контролю.

Джерела

1. Бойко О. В., Мацевко Д. В., Романишин А. М. Психолого-педагогічний практикум лідерства командира взводу (роти). Львів: АСВ, 2009. 161 с.
2. Болтівець С. І. Педагогічна психогігієна: теорія та методика: монографія. Київ: Редакція «Бюлетень Вищої атестаційної комісії України», 2000. 302 с.
3. Буг В. П. Психологічні особливості діяльності Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту. Пожежна безпека. Черкаси: АПБ ім. Героїв Чорнобиля, 2007. С. 4-11.
4. Варій М. Й. Військова психологія і педагогіка. Львів, 2003. 624 с.
5. Зозуля О. С. Моделі та методи оцінки ефективності інформаційно-пропагандистського забезпечення: теоретичний аспект. Науковий часопис Академії національної безпеки. Київ. 2017. Випуск 3-4. С 88-101.

6. Кондратюк М. П., Поух А. В. Методика роботи з гуманітарних питань у військових підрозділах. 2014. 116 с.
7. Корольчук М. С. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, 2006. 532 с.
8. Копаниця Н. І., Баношенко В. О., Литвиненко Е. С. Динамічне психологічне вивчення особового складу. Київ: СПЦ ЗСУ, 2009. 60 с.
9. Осюдло В. І. Організація інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу. Київ: НАОУ, 2005. 342 с.
10. Підпригора І. І. Проблемні питання інформаційно-пропагандистського забезпечення у світлі російсько-української війни. Військово-науковий вісник. Київ: 2018. № 30. 217-237.
11. Про затвердження Наставни з організації соціально-гуманітарної роботи з особами рядового і начальницького складу та працівників органів і підрозділів цивільного захисту: наказ МНС України від 06.03.2008 року № 177. – URL : <https://zakononline.com.ua/documents/show/9737597375>.
12. Сегеда О. О. Психологічні особливості формування професійних якостей офіцерів-вихователів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.09 «Психологія праці в особливих умовах». Харків, 2004. 22 с.
13. Хацановський С. В. Миротворча діяльність збройних сил України: досвід, теорія, практика. Київ: НАОУ, 2006. 123 с.

Михалюк Алла Михайлівна

Кандидат педагогічних наук

Київський університет імені Бориса Грінченка

1.3. Інноваційні практики у загальнопедагогічній підготовці здобувачів вищої освіти

У Доповіді ЮНЕСКО «Переосмислюючи освіту. Освіта як загальне благо?» (2015) (Rethinking education: towards a global common good?) наголошено на гуманістичному вимірі сучасної освіти, зазначено, що «світ змінюється, і освіта також повинна змінюватися. Суспільства всюди переживають процес глибоких трансформацій, що вимагають нових форм освіти, які сприяли б розвитку глибоких професійних знань, необхідних суспільствам та економікам як сьогодні, так і в майбутньому. Це передбачає необхідність, окрім навчання грамотності та навичкам рахунку, зосередитися на вивченні навколишнього світу і на використанні нових підходів до навчання в ім'я більшої справедливості, соціальної рівності і глобальної солідарності. Освіта повинна вчити людей тому, як жити на нашій планеті, що випробовує сьогодні колосальне навантаження, вчити культурній грамотності, що ґрунтується на пошані й рівноправній гідності, допомагаючи звести воедино соціальні, економічні й екологічні аспекти стійкого розвитку» [10].

VUCA-світ репрезентує певні ризики, які можуть стати поштовхом для реалізації випереджувальних стратегій особистісного та професійного розвитку майбутніх фахівців. Заслугує на увагу модель формування таких стратегій «VUCA-Prime», запропонована Б. Йохансеном (B. Johansen) [9], що містить такі елементи: Бачення (Vision) вище нестабільності. Коли усе непередбачувано змінюється, дуже важливо зосередити увагу на загальному баченні. Знання вектору руху гарантуватиме, що ми зможемо триматися нашого курсу навіть при

бурхливих зовнішніх обставинах. Коли усе навкруги непередбачувано змінюється, фокусуйтеся на меті. Розуміння (Understanding) зменшує невизначеність. Розуміючи наше оточення ми зменшуємо невизначеність і можемо з упевненістю рухатися вперед. Зіткнувшись з невизначеністю, досліджуйте і експериментуйте, щоб краще зрозуміти її. Ясність (Clarity) протистоїть складності. Ясність дозволяє відсікти непотрібні й заплутані деталі, зосередившись на ключових елементах ситуації: в чому полягає ризик і як на нього реагувати. Зіткнувшись із складною ситуацією, прагнете, за можливістю, її спрощувати. Гнучкість (Agility) допомагає подолати неоднозначність, зберігаючи свободу дій для швидкого реагування на обставини, що змінюються. Гнучкий фахівець опрацьовує усі можливі варіанти і готує цілий ряд потенційних стратегій реагування. Коли майбутнє пропонує декілька альтернатив, будьте готові адаптувати свій підхід для досягнення остаточного результату.

Виклики VUCA-світу є актуальними для освітнього простору в цілому та для організації загальнопедагогічної підготовки здобувачів вищої освіти зокрема, оскільки, як зазначає В. Каплінський, «сьогодня, яке стрімкими темпами змінюється та оновлюється, вимагає від вищої педагогічної школи серйозного вдосконалення підготовки вчителя, становлення його як компетентного професіонала, який глибоко знає свій предмет, є відкритим до інновацій у педагогіці, володіє різними технологіями викладання свого предмету, здатний успішно проектувати і забезпечувати результативність навчально-виховного процесу у навчальному закладі» [4, с. 21].

Вже на початковому етапі професійної підготовки майбутні педагоги мають усвідомлювати багатомірність педагогічної дійсності, формувати готовність до педагогічної діяльності в умовах мінливості ринку праці, глобалізації фахових, міжкультурних зв'язків, набувати досвіду критичного ставлення до реалій та перспектив розвитку освітнього простору. З урахуванням суперечливості внутрішніх та зовнішніх чинників контексту професійної педагогічної підготовки майбутніх педагогів має бути забезпечений перехід від концепції функційної підготовки фахівців сфери освіти до концепції розвитку особистості здобувачів вищої освіти.

Одним із провідних трендів сучасної освіти є цифровізація, актуальність якої доведена зокрема й терміновим впровадженням дистанційної навчання у закладах освіти різного рівня у зв'язку із пандемією COVID-19. У дослідженні «Україна – Learning Nation», проведеному Українським інститутом майбутнього [5], відзначаються такі провідні напрями цифровізації освіти: розвиток EdTech; створення онлайн-платформ для швидкого та зручного доступу до оцифрованих матеріалів, спілкування із викладачами, дистанційної взаємодії учасників проектних груп, віддаленого доступу до обладнання лабораторій та дослідницьких центрів, моделювання ситуації, вирішення адміністративних питань, тестування тощо; використання віртуальної та доповненої реальності, яка

повинна стати звичайним інструментом навчання, допомагаючи краще засвоїти інформацію, імітуючи проведення експериментів та виконання практичних завдань за різних обставин тощо.

У процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін здобувачі вищої освіти педагогічних спеціальностей повинні усвідомити особливості змін у природі, у розвитку учнів різних вікових категорій, що відбулися внаслідок суттєвих технологічних та соціальних зрушень ХХІ ст. Майбутні учителі мають набути комплекс знань щодо якісних характеристик сучасної молоді як покоління Z, для якого властиві яскраво виражена потреба в інформаційному насиченні власного життя, спілкуванні в соціальних мережах, надання переваги візуальній подачі інформації, гейміфікації у навчанні та дозвіллі. Важливими є міждисциплінарні позиції щодо зміни психофізіологічних характеристик сучасної молоді, зокрема швидкості сприйняття, запам'ятовування і т.п. Зануреність у цифрові технології сучасна соціогуманітаристика позначає як суттєву характеристику покоління Z, «цифрових аборигенів», для яких присутність в інтернет-просторі є природним, повсякденним явищем у форматі 24/7. Відповідно, соціалізація та інкультурація сучасної молоді також відбувається у мережеві комунікації, що зумовлює необхідність трансформації традиційних форм освітньої, виховної взаємодії педагогів з учнівською та студентською молоддю.

Забезпечення означених процесів зумовлює потребу в удосконаленні загальнопедагогічної підготовки здобувачів вищої освіти на засадах інноваційності, що приводить до якісно нових результатів освітньої діяльності. У нормативних документах освітні інновації трактують як новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські технології, методи, моделі, продукція, а також технічні рішення у галузі освіти, що істотно підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності [2]. Інноваційні практики в освіті – це вид діяльності, що спрямовується на конструювання, створення, апробацію, впровадження чи поширення досягнень передового досвіду педагогічної науки, технологій. Це ефективні освітні практики, що орієнтовані на вимоги сучасності і забезпечують найвищі результати. Педагогічна технологія визначається ЮНЕСКО як системний метод створення, застосування і визначення всього процесу викладання і засвоєння знань з урахування технічних і людських ресурсів в їх взаємодії, що ставить своїм завданням оптимізацію форм освіти [3]. Педагогічна технологія завжди спрямована на підвищення ефективності освітнього процесу, що гарантує досягнення запланованих результатів.

Серед переваг впровадження інновацій у процес загальнопедагогічної підготовки здобувачів вищої освіти варто назвати:

- забезпечення конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти, сприяння підвищенню їх професійної мобільності;
- підвищення інтересу й мотивації до навчання;

- формування здатності вільно спілкуватися в освітньому процесі, що досягається використанням ігрових технологій, що сприяють висловленню їх активній позиції;

- побудова освітнього процесу з урахуванням індивідуальних запитів і можливостей суб'єктів навчання [1].

У цьому контексті однією із сучасних педагогічних інновацій, яка одночасно сприяє задоволенню інтересів здобувачів вищої освіти і підвищенню якості освітньої діяльності в умовах змішаного навчання у закладах вищої освіти виступає Edutainment (education + entertainment). Так, слушною є думка Роба Донована, професора Австралійського університету імені Дж. Кертіна про те, що технологія Edutainment є ефективною для навчання досить великих груп студентів і сприяє засвоєнню великого обсягу знань у максимально короткі терміни. Найвагомим у даній технології дослідник вбачає можливість подавати складні теми в розважальному руслі, з метою розвантаження психіки студентів [7]. Мікела Еддіс, професорка університету Бокконі (Італія) стверджує, що Edutainment є специфічною діяльністю, що ґрунтується на одночасному навчанні і задоволенні власної цікавості. На думку автора, сутність технології Edutainment криється у поєднанні розважальних прийомів, методів інтерактивного й активного навчання, мотивації до пізнання та взаємодії [6, с. 1]. Шерон Де Варі, професор університету Палм-Біч Атлантик (США), вважає, що Edutainment – це ефективний баланс між інформацією, мультимедійними продуктами, психологічними прийомами і сучасними технологіями [6, с. 36].

Edutainment як самостійна освітня технологія ґрунтується на таких базових принципах: зв'язку теорії з практикою; послідовності; доступності. Для досягнення принципу зв'язку теорії з практикою у процесі загальнопедагогічної підготовки здобувачів вищої освіти рекомендується вивчення практично-орієнтованих тем, забезпечення діалогічності спілкування. Проблемно-пошукові та дослідницькі завдання є дієвим засобом зв'язку теорії з практикою. Теоретичні проблеми можуть бути доповнені прикладами з сучасності. Принцип послідовності вимагає, щоб знання були системними, тому слід повертатися до пройденого матеріалу і на його основі вивчати нові теми. Принцип доступності передбачає, що складність завдань відповідає віку, навичкам і умінням здобувачів освіти. Подання матеріалу має проходити від простого до складного.

Серед засобів Edutainment виділяють традиційні і сучасні. До традиційних засобів належать книги, музика, фільми, освітні ігри, телепрограми, радіопрограми і вільні лекції. Сучасні засоби Edutainment діляться на електронні системи (електронні підручники, мережеві варіанти музейних виставок), персональні комп'ютерні системи (комп'ютерні або відеоігри, електронні тренажери, електронні енциклопедії) і веб-технології (електронна пошта, веб-квести, блоги, чати, відеоконференції).

Впровадження інноваційної технології Edutainment у процесі загальнопедагогічної підготовки здобувачів вищої освіти сприятиме забезпеченню інтересу до навчання та майбутньої професійної діяльності (варто використовувати ігрові ситуації, створювати інтелектуальні ігри і квести тощо), зумовить розвиток креативності (варто організовувати проєктну діяльність, створювати можливості для імпровізації, розробляти різноманітні творчі завдання і створювати середовище для їх вирішення), забезпечить розвиток критичного мислення (варто створювати умови для вибору і прийняття рішень через порівняння різних варіантів, створювати ситуації, в яких є можливість висловити свою думку, аргументувати її та порівняти з іншими думками), зумовить формування комунікативних навичок і кооперації здобувачів вищої освіти (варто створити сприятливі умови для комунікації в групі, для командної роботи через вирішення спільних завдань).

Таким чином, на підґрунті висловлених наукових положень можна зробити висновки, що використання інноваційних практик в процесі загальнопедагогічної підготовки здобувачів вищої освіти є важливою і своєчасною проблемою. В умовах змішаного навчання особливої значущості набуває використання інноваційної технології Edutainment. Актуальність означеної технології обумовлено тим, що вона сприяє підвищенню мотивації здобувачів вищої освіти до навчання; робить процес засвоєння знань та формування компетентностей більш захоплюючим, різноманітним, доступним; синтезує співвідношення між лекцією, семінарським/практичним заняттям та елементами інтерактивних технологій, здійснює міжпредметні зв'язки; сприяє створенню комунікативного середовища та умов психологічної безпеки в процесі спілкування; забезпечує формування особистого творчого досвіду.

Джерела

1. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / за заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.
2. Закон України «Про вищу освіту» URL: <http://surl.li/jhpr> (дата звернення: 16.02.2023).
3. Педагогічні технології в підготовці вчителів: навчальний посібник / за ред. І. Ф. Прокопенка. 3-є вид., доповн. і переробл. Харків: ХНПУ, 2018. 57 с.
4. Теоретико-методичні засади формування загальнопедагогічної компетентності сучасного вчителя в контексті становлення європейського простору вищої освіти: монографія / О. Акімова, В. Галузяк та ін. Вінниця: ТОВ «Ніланд-ЛТД», 2017. 388 с.
5. Україна – Learning Nation. URL: <https://strategy.uifuture.org/ukraine-learningnation.html#6-7-5>
6. Addis, M. New technologies and cultural consumption. Edutainment is born. Bocconi University, 2002. 13 p.
7. Donovan, R., Henley, N. Principles and Practice of Social Marketing, an International Perspective. Cambridge, 2010. 504 p.
8. Innovating Pedagogy 2021. URL: https://ou-iet.cdn.prismic.io/ou-iet/4e498b2d-4ed4-4991-ae20-e1e0f5975cfd_innovating-pedagogy-2021.pdf (дата звернення: 16.02.2023).
9. Johansen, R. Get There Early: Sensing the future to compete in the present. Oakland, CA, USA: Berrett-Koehler, 2007. 258 p.
10. UNESCO. Rethinking Education: Towards a Global Common Good? UNESCO: Paris, France, 2015. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555> (дата звернення: 16.02.2023).

Soroka Natalia Anatoliivna

Ph. D. in Psychology, Associate Professor
Yaroslav Mudryi National Law University

Shchokina Tetiana Mykolaiivna

Ph. D. in Philology, Associate Professor
Yaroslav Mudryi National Law University

1.4. Psychological background of teaching foreign languages to students majoring in law in framework of professional intercultural competence formation

The paragraph provides an analytical review of psychological and methodological theoretical grounds and practical experience of forming and improving professional intercultural competence of law students in the process of teaching foreign languages to students, majoring in Law.

It is noteworthy that without knowledge of psychology, which is a kind of the methodological basis of pedagogy, it is impossible to understand the laws and methods of adequate educational impact on other people. The process of language learning and acquisition is multifaceted and multileveled. It is determined by the variety of factors that constitute its effectiveness. Among them are the following: psychological determinants that create the most efficient educational environment, the qualitative and quantitative forming of students' groups for language learning, selection of linguistic material to be taught, its complexity and the determination of period necessary to acquire it, the ways of knowledge implementation in the process of communication and others. The paragraph highlights general psychological principles of learning a foreign language as a sign system and justifies the factors that contribute to the most effective cognitive and personal development of an individual in the process of foreign language acquisition through communication. We consider the development of professional intercultural competence as a methodological paradigm within the foreign language for specific purpose courses for students majoring in Law and International law. There is an emphasis that the professional intercultural competence of lawyers should be developed within the complex and specific course program based on the competence, instructive, student-oriented and multi- and interdisciplinary principles which determine the content, forms, and techniques of training and assessment, criteria and descriptors of competences and learning outcomes.

Psychology is the science that explains the laws and rules of the real psychic reflection in human consciousness, explores a person's spiritual properties, mental activity, and psychological condition of the individual. Knowledge of psychological principles facilitates the processes of personal formation, adaptation to the social environment, and the creation of a self-sufficient personality with a strong life position, broad outlook, and highly-developed professional skills. Nowadays one of the most important

requirements for a modern specialist in the field of law is the ability to have effective and complete professional foreign language communicative competence. The needs of contemporary society, its spiritual and material domains assess the problem of communication extremely relevant. Communication makes a great impact on the formation of the human psyche, its development, and the formation of an intelligent and educated personality with reasonable and adequate behavior. The intensity and depth of communication determine the diversity of its content, while communicative aims and means determine the development of a personality as well as highly-qualified professional in the legal sphere.

English as a subject has always been an essential part of any curriculum in higher educational institutions and universities of our country, but today it has gained even more importance. Since the latest reforms in higher education are aimed at preparing highly qualified professionals in the legal field, it provides for the development of students' linguistic competence since the first years of learning. It presupposes the capability to use the linguistic system for communication in a general context as well as in specific professional situations. Today, the requirements for lawyers to master foreign language are changing substantially, and practical skills and competences are primarily required since they are the prerequisites for a high level of professional-speaking culture in the field of oral and written business communication. The problem of language "barrier" has always existed throughout the period of human communication and it still remains the one of current interest. It comprises both internal and external issues of the structure, perception and transmission of information by means of one or more languages.

The development of scientific and technological progress leads to the internationalization of cultures, knowledge, systems of training. That's why the number of languages of international communication is determined by the number of countries leading in the scientific, technical, technological and cultural aspects. The problem of language "barrier" can partially be solved by the system of linguistic identification, but the achieving of full unambiguousness can hardly be reached. The desired result might be achieved exceptionally within the range of ongoing educational and learning processes in the appropriate linguistic environment. Considering the fact of the Ukraine's integration with European Union and the further development of international communication, the problem of language learning and acquisition is determined to be extremely relevant.

The factors contributing to the successful study of a foreign language have become a subject of the study in many scientific areas such as linguistics, pedagogy, semiotics, physiology, psychology, cybernetics and others. The growth of the effectiveness in language learning significantly contributes to the organization of relationships at various levels of communication. It makes them more affordable and economical, that in its turn accelerates the development of scientific knowledge and information exchange and provides a better

understanding between the representatives of different societies within any sphere of interaction. Various kinds of research devoted to learning a language as a sign system, determine the mentioned above problem as a generally theoretical. It is closely related to the theory of learning and self-organization, psychology as well as the problem of adaptation to the environment. The learning and acquisition of a native language in general, and foreign language in particular, occurs precisely through communication since communication has always been one of the most important prerequisites and conditions for common humans' activity.

Nowadays the term "communication" has become widely used along with the term "communion", the one that existed in psychology and other fields of science long ago. The introduction of this term into the conceptual apparatus of psychology has led to a different interpretation of two mentioned above concepts. Conceptual and terminological differences remain vague up to day. The term "communication" is of a Latin origin and means "general", "unifying", "common". To a certain extent the notions "communication" and "communion" can be described by similar characteristics and regarded as equivalent terms or synonyms. Since the term "communication" has originated from the theory of information and communication, communication as a scientific concept is considered as the mere exchange or transmission of information or messages (Bulygina, 1967: 97-103). Within the interactive framework of western social psychology, the term "communication" has obtained a different meaning. Communication is rather a characteristic of behavioral interaction between people than simply the transfer of information from one person to another. In its broad sense, the term "communication" refers to connections between people in the general sense, the whole variety of existing means of social ties, and interlinks. From this point of view, the term "communication" is more general in comparison with "communion", in a case when the latter denotes only direct forms of humans' interaction. At the same time, the representatives of the modern psychological school (Andreeva, 2014; Bodalev, 1999; Vygotskiy, 1999; Lomov, 1984) often refer the notion of "communication" to all forms and levels of social interaction, and thus both concepts of "communication" and "communion" in their broad sense turn out to be identical.

It is important to note that a specific feature of communication is an interaction, which requires participation of at least two people; both of them turn out to be the subjects of communication. In the analysis of subject-object relations there can be revealed the activity of a subject or the impact of one subject on the other as well as the process of their interaction, where we can trace the common activity or counteraction, agreement or contradiction, empathy and so on. Contrary to the substantive activity, communication has its own structure, which includes the sender of the message, its recipient, form, topic (content), code or message. All these elements together create the situation of communication, which in its functional terms consists of a system of combination of cycles; they express the point of view, attitude, communication

partners. According to another model, the process of communion or communication includes the following elements: the sender (the sender of the message), the content of the message (transmitted information), and the message transfer channel, the recipient of the message, the purpose of the message and the result of the transmission (Abramova, 2019).

The communion process is multidimensional and multileveled, this fact can be proven by the various forms and varieties of communication: direct and indirect, business and personal, interpersonal and intergroup communion. In order to properly organize the educational process due to the immediate needs for communion there appears the demand to meet such requirement as the efficient perception of speech depending on the situation, affective strength, semantic content, its complexity, and its length. The effectiveness of communion depends on the meaningful depth of the information transmitted. At the initial stage of language learning, a person having obtained certain language skills should get used to a classic standard of foreign speech pronunciation, and only then in a case when he perceives the greater amount of information efficiently, varied sources of information at a higher level of frequency, timbre, speed, intonation, and accents (Lomov, 1980; Litvinenko, 2019). One of the most important oral communication skills which is formed in the process of language learning is the ability to get involved in the act of communication, be able to keep the conversation going, to build a dialogue with one or more individuals (Sajanova, 2016). In the process of translation from one language into another, the interpreter acts as an intermediary, thus it is quite important for him to correctly evaluate each of the participants in communion, have the ability to rephrase sentences and phrases stylistically and lexically to avoid long pauses, misunderstandings, and translation inaccuracies. In the transmission of information through the intermediary there might be traced a certain "distortion" of the interpretation of the opinions. Thus, it is necessary to pay particular attention to the importance of subjective, interpretive characteristics of communication. Having defined the communication as the exchange of informational messages between people, we emphasize that the information presented there always plays the role of a subjective interpreted content. The content of any message is repeatedly mediated under the influence of a variety of psychological characteristics and personal peculiarities of a communicator as well as the recipient.

The communicator forms his message under the impact of personal attitude towards the recipient and creates the situation of a certain social and psychological communion. By means of the individual vocabulary-thesaurus and personal representations, the communicator encodes the message and provides it with a definite form according to the specifics of the communication. Furthermore, the content of the transmitted message can be repeatedly changed depending on the recipient and his intention to continue the transmission of the received information. Thus, the initial message can be mediated, transformed, changed under the influence of the recipient's individual psychological

characteristics, recipient's attitude towards the sender and information itself as well as the social and psychological situation of message perception.

The issue of the messages and texts semantic interpretation can be defined as a specific area of research. There appears a problem of quantitative measurement of semantic information in the message transmitted. In other words, the question is how much new information should be given within a certain situation of communication to provide the most efficient understanding and productivity. Today there is no unified approach to this issue in psychology and pedagogy of teaching foreign languages. In our work we consider a text as an item of communication that is a particular system of semantic elements functionally (due to the purpose of communication) united into a single hierarchical cognitive-communicative structure within the general concept or intention (communicative intention) of the subjects of communication. Communication itself can be characterized as the act of origination and interpretation of the text (a certain amount of information perceived and transmitted) consequentially changing each other. Since we consider the process of learning a foreign language as a communicative process, the communication itself is a continuous act of origination, generation and interpretation of scientific and educational pieces of information, or texts, and the exchange of these texts between participants within a pedagogical process. The text implements the communicative intention, meaning, purpose of communication, but not the means of its formation and expression. Initially there should be determined the purpose of communication and afterward the content and means of communication, how we can implement this purpose. Such an approach to the practice of teaching a foreign language means the transition from teaching communion through the language to language learning through communication.

Modern scientific research that reveals the structure and dynamics of interpersonal relationships has great importance for pedagogical practice nowadays. It occurs due to the fact that the complex structure of relationships in the educational group between its members, as well as between teachers and students, is usually created on the basis of the achievements of each participant in the educational process in general, and within the group in particular. Communion rather takes on the role of the interaction between people acting towards each other as objects and subjects of the communicative process with a certain degree of psychological influence, than as a simple process of information exchange or the process of personal relationships formation.

Social experience in learning can be taught through a single mechanism of social interaction, or communion. Learning is impossible outside communion: only through communication as one of its major elements it becomes a factor of intellectual development of a person. The formation of a person as a personality can be carried out only in situations when the phenomenon of communication takes place. In this sense, communication in the process of teaching as well as learning itself becomes a crucial factor in the development of an individual. Thus we suppose that the main task of the

pedagogical process of foreign language teaching is to organize communion and collective forms of learning in such a way that these forms could provide the most efficient and productive effect in the cognitive and personal development of a student. It is important to note that learning still remains the main activity for students. According to the general theory of psychology, it is the leading activity that ensures the basic development of an individual as a personality in the role of the subject of knowledge, communication and work. To become a professional in the future a student should be gradually involved in the educational process by means of the participation in pair work, joint groups and collective learning facilities, since these practices provide the development of communion structures, interpersonal relationships and interactions. The search for effective forms and means of organization of collective learning and the implementation of these forms into the current teaching process is one of the main but still unresolved problems of modern pedagogical theory and practice. The underestimation of the role of communion in the practice of teaching occurs due to the weak scientific development of this problem in psychology and pedagogy (Passov, 1991).

In our research we did not make an attempt to analyze the communicative links and their role in knowledge acquisition, since this issue is beyond the scope of this article. However, they appear to be essential in organizing teaching process in general, and foreign language teaching in particular, creating the background for their subsequent use as a tool of communication. We've conducted the series of research that proves that communicative and communion skills serve as an integral part of the future professional training, and largely determine the effectiveness of the proceeding professional activity. The analysis was carried out on the basis of the student groups' formation due to their own initiative with the evaluation of their basic level of language proficiency. The groups of students have been formed on the basis of their joint leading interests and commonality as well as their language competence. We have chosen the method of passive group formation, which meant the arbitrary formation of the group composition, with both its quantitative and qualitative indicators, taking into account the students' wish. The students' basic levels of language proficiency were evaluated according to the methods presented in the full version of the author's research (Soroka, 2008). Cluster analysis was used as a main source of the assessment of students' obtained knowledge. The quantitative composition of groups, the term of their existence, the range of communication, the qualitative content of the topics for communication were evaluated by specific numerical characteristics. On the basis of the results obtained we can affirm that the communion due to its purposes is multifunctional. Among the main functions we can the following: the opportunity to perceive and share knowledge of the other participants of the learning process through communication, the formation of interpersonal relationships between them and the regulation of activity and behavior. Our research allowed us to highlight three aspects of communion: reflection, attitude

and reference. In their turn each of them performs, accordingly, their special functions: the cognition of one another as well as of the substantive world in the process of communication, the personal impact and the formation of interpersonal relationships. There were determined the main three functions of communion: informational, regulatory and affective. Similar terminology in the classification of communion was introduced by the famous psychologist B. F. Lomov (Lomov, 1980), which was concurrently used together with classification offered by G. M. Andreeva (Andreeva, 2014). According to the latter the main functions of communion are communicative, interactive and perceptual. The former is related to the exchange of information, the main purpose of the interactive one is in the organization of joint activities, and the latter is connected with the cognitive human processes.

Despite the terminological differences in the definition of the main functions of communion in the sources, mentioned above, we can identify three groups of functions common to all classifications. In our research we have made an attempt to analyze the role of the following functions of communion in the process of teaching a foreign language: cognitive, related to the mutual exchange of information and knowledge of one another; affective, aimed at forming interpersonal relationships; regulatory, connected with self-regulation of individual behavior as well as the management of each of the participants' behavior in the process of communication, and organization of joint activity. These functions, implemented through communication, make up the whole integral unity, but at different stages of learning process have different significance. In the discourse of our research we considered the communion as a process of information transmission, reception and mutual exchange. Such an approach does not contradict the informational function of communication, which from the point of view of information theory means the process of communication and reveals its substantive content.

Having analyzed the principles of information processes we can affirm that certain characteristics of communication become of fundamental importance. Communicative processes differ from the ordinary processes of information exchange by the fact that the original information in the process of communication is merely transmitted from its source to recipient and back. It is being modified, transformed and reproduced at a new level. The main task of information exchange in communication is to develop a common content, a unified point of view and agreement concerning various aspects in the situation of communication. An absolute comprehension and the ability to interpret the transmitted information play a particular role in the communicative situation. Since we define communication as a process of transmission and perception of certain meanings, we distinguish two main aspects of this process – objective, or semantic, and interpretive. The latter is closely connected with new meaning of the original information, obtained in the process of information transmission provided by the participants of the information exchange. Another characteristic that turns out to be essential in the process of creation of productive psychological environment in

foreign learning acquisition is a personal sociometric status and its role in the creation of interpersonal relations within a group of learners. It embodies a generalized indicator of students' attitude towards each other in the sphere of emotions, values, evaluations and defines the personal intent to interact with co-participants of educational process of foreign language learning. In addition to sociometric status, the reciprocity of relations plays the role of the determinant that denotes a quantity of mutual choices in communion situations. The discrepancy of personal choices often leads to the reduction of the effectiveness of the communicative process productivity and thus makes it more difficult to reach the goal of educational process. There has been determined that such notions as reciprocity and sociometric status are interdependent. The higher is the individual's emotional status, the more often he is chosen to be a partner in the situation of communication. On one hand the reciprocity of choice is an indicator of the individual's emotional comfort in a group, on the other hand – an indicator of whole group cohesion, which reflects in its turn emotional satisfaction as well as degree of relationships development in a group of learners. A teacher as a master of a group should pay a particular attention to the students, referred to so-called "leaders" and "outsiders". While leaders can easily bear the major portion of communicative activity showing high results in language learning acquisition, the outsiders' activity and success can gradually reduce. The latter as a rule try to avoid taking part in the communicative process in case when the number of the participants is more than two. Their major activity is passive listening without a slightest attempt to actively communicate by means of foreign language despite the fact that they have already possessed a certain amount of linguistic and communicative skills. Such a factor must be taken into account in the practice of teaching in general as well as in the practice of foreign language teaching in particular. To provide the most sufficient and productive environment for language learning, in addition to mentioned above factors, the following characteristics should be paid attention to the dependence of the individual's emotional status from his age, appearance and progress in learning, student's intellect, peculiarities of temperament (extraversion, neuroticism, sociability), perceptual and reflexive abilities, social settings, specifics of a particular activity as well as the ability of a student to self-development within a group.

Having analyzed the data, obtained in the result of our research we came to the following conclusion. Language as a sign system has a multi-leveled structure that determines the necessity to master it gradually, from the elementary to advanced levels of its organization. This process can be effective in case when it is carried out in accordance with the principles of the individual's adaptive activity, which are determined by certain psychological and mental processes. The enhancement of each level of a language sign system is organized due to the identical consistent pattern. It is based on the generalization of the concepts and terms used. The variability of their use by each individual has its limits, which leads to the proceeding complication of the particular assimilated level of the language sign system. To provide the effective

language acquisition there were determined the following requirements: to form student groups composed of 8-10 students, whose basic level of language proficiency does not exceed 10% paying particular attention to individual psychological characteristics of learners. A feeling of success and self-competence in the process of communication by means of foreign language increases students' self-confidence and pushes them towards reaching new goals in language acquisition. Following the principles of the optimal algorithm of foreign language learning, which is based on such stone corners as the amount of new information taught, the quantity of material repetition, the degree of linguistic information complexity and the individual's level of learning, a teacher can help students to cope with unfamiliar and controversial situations in the process of education, to facilitate the acquisition, storage, retrieval and use of linguistic information as well as create a psychologically comfortable situation of communication at his lessons.

In order to form professional foreign language competence of future lawyers, it is necessary to provide learning the foreign language of professional orientation both during studying and the organization of students' independent work. «It is important to know a theory and have a practice for intercultural competence development and intercultural communication, since a foreign language, culture can only be acquired through activities» (Holubnycha, Kostikova, Soroka, Shchokina, Golopych, 2021:211). It is crucial to create a favorable social-psychological climate in the educational environment in the process of mastering foreign language together with the use of personality-oriented modern technologies in the process of forming professional foreign language competence of specialists in legal sphere.

Sources

1. Abramova, I. E. (2019). Formirovaniye kommunikativnoy kompetentsii cherez inoyazychnuyu sotsializatsiyu studentov nelingvisticheskikh spetsial'nosteyu [Formation of communicative competence through foreign language socialization of students of a non-linguistic specialty]. *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, 4, 68-76 [in Russian]. URL: doi:10.32744/pse.2019.4.6.
2. Andreeva, G. M. (2014). *Sotsial'naya psihologiya* [Social Psychology]. M.: «Aspekt Press» [in Russian].
3. Bodalev, A. A. (1999) *Lichnost' i obshchenie* [Personality and communication]. M.: Mezhdunarodnaya pedagogicheskaya akademiya [in Russian].
4. Bulygina, T. V. (1967). *Osobennosti strukturnoy organizatsii yazyka kak znakovoy sistemy i metody ee issledovaniya* [Features of the structural organization of language as a sign system and methods of its research]. M.: Prosveshchenie [in Russian].
5. Holubnycha L., Kostikova I., Soroka N., Shchokina T., Golopych I. Intercultural competence development at universities. *Postmodern Openings*. 2021. Vol. 12. №1 Sup.1. P. 200-214.
6. Leontiev, A. (1998). *Psikhologo-pedagogicheskiye osnovy obnoveniya metodiki prepodavaniya inostrannykh yazykov: Lektsiya-doklad* [Psychological and pedagogical basis for updating methodology of teaching foreign languages: Lecture report]. M.: Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov [in Russian].
7. Leontiev A. A. (2006). Some problems in the general theory of speech activity. *Journal of Russian and East European Psychology*, 44, 89-103.
8. Litvinenko, O. L. (2019). *Komponenti kommunikativnoy kompetentsii v obucheniji inostrannomu yaziku* [Components of communicative competence in teaching a foreign language]. *Practica prepodavaniya inostrannykh yazykov na facultete megdunarodnih otnoshenij BGU*, 9, 164-167 [in Russian]. URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/237370>
9. Lomov, B. F. (1984). *Metodologicheskie i teoreticheskie problemy psihologii*. [Methodological and theoretical problems of psychology]. M.: Nauka. [in Russian].
10. Lomov, B. F. (1980). *Osobennosti poznavatel'nykh processov v usloviyah obshcheniya*. [Features of cognitive

- processes in communication]. *Psihologicheskij zhurnal*, 5, 26-42. [in Russian].
11. Passov, E. I. (1991). *Kommunikativnyj metod obucheniya inoyazychnomu govoreniyu*. [Communicative method of teaching foreign language speaking]. M.: Prosveshchenie [in Russian].
 12. Sajanova, G. I. (2016). Formirovaniye mezhkul'turnoy kommunikativnoy kompetentsii kak odin iz sposobov rasshireniya intellektual'nykh vozmozhnostey budushchego spetsialista [Formation of intercultural communicative competence as one of the ways to expand the intellectual capabilities of a future specialist]. *Nauka-obrazovaniyu, proizvodstvu, ekonomike: materialy XXI (68)*. Region. nauch.-prakt. konferentsii prepodavately, nauch. sotrudnikov i aspirantov, Vitebsk, 11-12 fevralya 2016 g.: v 2 t. Vitebsk: VGU imeni PM Masherova, 2, 123- 124. [in Russian].
 13. Soroka, N. A. (2008). *Psyhoholichni osnovy formuvannya ta zasvoyennya movy yak znakovoyi systemy*. [Psychological foundations of the formation and acquisition of language as a sign system]. Kharkiv [in Ukrainian].
 14. Vygotskij, L. S. (1999). *Myshlenie i rech'* [Thinking and speech]. M.: Labirint [in Russian].

Явдошук Анастасія Андріївна

Національний університет «Одеська юридична академія»

1.5. Професійна діяльність та розвиток сучасного педагога

Педагогічні знання, здібності, вміння і навички формуються і розвиваються впродовж усього процесу підготовки і діяльності педагога. Справжній педагог завжди є людиною, яка вчиться і завдяки цьому відкриває в собі все нові можливості, реалізує їх під час викладання свого предмета, стимулювання навчальних старань, повсякденного виховання учнів. Часто до праці над собою його спонукають проблеми, що виникають у процесі роботи. В діяльності він перевіряє, на що здатний, здобуває визнання своїх колег, учнів і їх батьків. Основні функції, ознаки педагогічної діяльності. Кожна професія є системою, що історично розвивається, трансформується відповідно до культурно-історичних змін; сферою самореалізації особистості; реальністю, яка творчо формується суб'єктом праці. Вона надає людині певного соціального статусу, потребує спеціальної підготовки, постійної перепідготовки, підвищення кваліфікації. Такою і є діяльність педагога.

Педагогічна діяльність – вид соціокультурної діяльності, спрямованої на передачу накопичених людством культури й досвіду від старших поколінь молодшим, створення умов для їх всебічного гармонійного розвитку та підготовку до виконання певних соціальних ролей у суспільстві. Основою педагогічної діяльності є спільна діяльність людей, у процесі якої кожен суб'єкт засвоює загальнолюдський досвід, історично сформовані суспільні, педагогічні, комунікативні, моральні та інші цінності, знання й способи дій; формує себе як особистість.

Метою професійної діяльності педагога є створення умов для всебічного гармонійного розвитку особистості учня, його самореалізації, розкриття індивідуальності, творчого потенціалу. Педагог має усвідомлювати унікальність і неповторність учня як індивідуальності, зважати на складність і неоднозначність процесу його становлення, свою відповідальність як фахівця. У співпраці педагога й учнів розвиваються їх ділові та міжособистісні стосунки, відбувається вплив педагога на особистісний, інтелектуальний і діяльнісний розвиток учня (учнів), його

саморозвиток й самовдосконалення. Така діяльність передбачає здатність педагога оцінювати свою роль в успіхах дітей, їх моральному становленні, готовність захоплюватись досягненнями учня, успіхами колег, школи, віддачею батьків.

У професійній діяльності педагога реалізуються такі функції:

- навчальна функція. Вона сприяє оволодінню системою знань, необхідних для життя в сучасному суспільстві, їх постійному оновленню, поглибленню, розширенню, удосконаленню та закріпленню;

- виховна функція. Ця функція забезпечує оволодіння учнями теоретичними надбаннями людства, сприяє формуванню моральних якостей, які зумовлюють нормативну поведінку людини, успішну адаптацію в певному соціокультурному, освітньому середовищі. Її реалізація передбачає формування системи ставлень, переконань, культури взаємодії з оточенням;

- розвивальна функція. Вона покликана створювати можливості для контролювання й спрямування психічного, особистісного розвитку;

- функція життєзабезпечення. З нею пов'язане формування умов для особистісної самореалізації, задоволення базових потреб учителя і учнів;

- функція соціалізації. Зорієнтована вона на підготовку учнів до встановлення взаємних стосунків з людиною, колективом, реальним соціальним середовищем;

- інформативна функція. Нею забезпечується повноцінний обмін повідомленнями, нормативами поведінки, описами вимог щодо ставлення до дитини інших учнів тощо, виконання та дієвість всіх стратегічних напрямів навчально-виховного процесу;

- експресивна функція. Доступно, цікаво, емоційно-виразно й яскраво передана інформація викликає у партнера необхідні емоційні стани («обмін емоціями»), однак сила впливу вчителя настільки велика, що його погляди та ідеї, підсилені емоціями і переживаннями, можуть позбавити учнів здатності до тверезого обмірковування;

- смислоутворювальна функція. Вона сприяє привнесенню сенсу в усі аспекти шкільного життя, розкриттю загальнолюдських, загальнокультурних смислів та професійної й індивідуальної значущості педагогічних дій;

- діагностична функція. Ефективність педагогічної діяльності залежить від опанування вчителем інформації про стан, рівень знань, вихованість, розвиток учня, ступінь його поінформованості, наявність недоліків і прогалин у знаннях. Функція передбачає постійний зворотний зв'язок, який дає змогу «зчитувати» й аналізувати відповідну інформацію, характеризувати емоційно-вольові стани через зовнішні прояви, робити певні висновки;

- індивідуалізаційна функція. Вона задовольняє індивідуальні особливості учня, його прагнення, бажання залежно від здібностей, інтересів, можливостей шляхом використання різноманітних форм, методів, технологій навчання і виховання;

- спонукальна функція. Ця функція передбачає пошук шляхів переведення учня у позицію суб'єкта власної життєдіяльності, спонукає його до активності, саморозвитку, самовиховання, самореалізації;

- прогностична функція. Можливі зміни, що відбуваються з учнем, слід виявляти, аналізувати їх тенденції, екстраполювати отримані результати на моделювання подальшого його розвитку;

- культурологічна функція. Педагогічна діяльність дає змогу вчителю, який має бути взірцем втілення культурних надбань суспільства, носієм загальнолюдських ідеалів, демонструвати рівень особистісної культури, спонукати учнів до наслідування значущих соціально-культурних стандартів поведінки;

- психотерапевтична функція. Забезпечує глибоке розуміння учителем особистості учня, надання йому у разі необхідності психологічної допомоги, попередження конфліктів, нівелювання або компенсування їх негативних впливів;

- рекреаційна функція. Вона передбачає визначення адекватного рівня навантаження учнів, можливість його зниження, вчасність відтворення фізичних та психічних сил;

- функції вимірювання та оцінювання. У них поєднуються: вимірювання (виокремлення сукупності конкретних еталонів та прийомів визначення необхідних параметрів) і оцінювання (висновки на основі здійснення певних узгальнень). Отримання якісно-кількісних показників сприяє конкретизації процесу порівняння. Реалізується через пошук, удосконалення інформативних форм і технік вимірювання важливих показників;

- методична функція. За наявності «зворотнього зв'язку» відбуваються зіставлення мети і засобів педагогічної діяльності з її результатами, визначення їх ефективності, виявлення недоліків та прогнозування майбутнього з урахуванням результатів аналізу попередніх реалій;

- управлінська функція. Керівництво діяльністю учнів, спрямування їх в необхідному напрямі, привчання учнів до самоврядування є необхідними складовими навчання;

- координаційна функція. Полягає вона у передбаченні, узгодженні дій учасників педагогічного процесу, внесенні змін у власну діяльність, діяльність учнів, її результати;

- функція самоствердження. Ця функція покликана сприяти усвідомленню учнем власного «Я», відчуттю власної особистісної значущості, формуванню адекватної самооцінки і перспектив особистості. У цій сукупності функцій втілюються основні напрями педагогічної роботи педагога (викладацька, виховна, дослідницька тощо).

Орієнтація на поліфункціональність дає змогу педагогу організувати власну педагогічну діяльність як цілісний, багатогранний процес, знаходячи у ній множинний смисл (освітній, виховний, розвивальний та ін.), розуміючи її варіативність (відсутність жорсткої

детермінації моделей, тактик), інтегративність (можливість включення у навчальний процес виконання кількох функцій одночасно), багаторівневність (необхідність стимулювати активність учнів, здійснювати самоконтроль й самооцінку діяльності, зіставляти власні дії з діями інших, аналізувати, коректувати й прогнозувати подальшу діяльність та ін.).

Зміст, форми і засоби реалізації тих чи інших функцій можуть варіюватися залежно від фахової спрямованості педагога, типу навчального закладу (загальноосвітня школа, професійний навчальний заклад). Так, прийоми встановлення контакту вчителя початкових класів і вчителя-предметника старшої школи мають істотно відрізнятись, інакше педагог може спровокувати міжособистісні конфлікти.

Педагогічна діяльність має безперервний, динамічний характер. Їй притаманні цілісність (реалізує її головну функцію – формування всебічно розвиненої, гармонійної особистості учня; комплексний підхід до виховання, забезпечуючи єдність всіх його напрямків; співдружність педагогічних, учнівських, батьківських та трудових колективів, взаємодії школи, сім'ї та громадськості у вихованні; гармонійне поєднання різноманітних видів діяльності: навчальної, виховної, громадської, методичної, наукової, самоосвітньої); варіативність (відсутність жорсткої детермінованості подій); дія водночас у кількох вимірах (прогнозування подій, спонтанне поточне реагування, зіставлення прогнозу з фактичним перебігом подій, внесення коректив, ретроспективний аналіз); інтегративність (кожна подія шкільного життя є проєкцією багатьох систем); багаторівневність взаємодії (вчитель має мобілізувати учня на спільні дії, стимулювати його активність, особисту відповідальність, керувати діяльністю); постійне пізнання (ситуації, учня, себе, соціального оточення, умов взаємодії). Цілі й завдання педагога завжди нестандартні, нешаблонні, творчі. Його професійна діяльність має специфічний набір знарядь праці, до яких відносять не тільки знання, які повинен повідомити педагог, а й види діяльності, до яких він повинен залучати учнів.

Педагогічна діяльність органічно зливається з буденним життям учителя. Він постійно аналізує свої дії і вчинки своїх учнів, подумки «заглядає» в їхні душі, творить нові ситуації для поліпшення навчально-виховної взаємодії.

Педагогічна діяльність є складною динамічною системою, яка містить певні структурні елементи (цілі, мотиви, зміст, засоби дій, регулювання й результат) і формується з певних компонентів. На діяльність суб'єкта постійно або опосередковано впливають зовнішні і внутрішні умови.

Компоненти педагогічної діяльності – відносно самостійні функціональні види діяльності, кожний з яких охоплює групу умінь, необхідних для реалізації певного виду педагогічної діяльності чи педагогічного заходу.

У сучасній діяльності педагога виокремлюють такі основні компоненти:

1. Проектування цілей. Цей своєрідний «вектор» активності педагога передбачає спрямованість його на іншу людину. Педагогічна діяльність має сенс лише тоді, коли учень може акумулювати науковий і соціальний досвід, переданий йому педагогом. Тільки позитивні здобутки, інтегровані у внутрішній світ учнів, мають сенс і визначають цінність педагогічної діяльності. Отже, вчитель має вмінти ставити мету педагогічної діяльності, планувати певні етапи її досягнення згідно з вимогами до змісту освіти, результатами попередньої роботи, перспективами на майбутню діяльність, рівнем здібностей і можливостей учнів, власними можливостями та ін.; визначати місце і значущість мети в системі загальних педагогічних цілей; ставити завдання, зорієнтовані на поетапну реалізацію конкретної мети.

2. Стимулюючо-мотиваційний компонент педагогічної діяльності. Ефективність організації діяльності педагога залежить від його вмінь керувати мотиваційною сферою учнів, викликати у них позитивне ставлення до реалізації запланованого, формувати, оцінювати внутрішні потреби. Вчитель повинен уміти: визначати потреби, мотиви діяльності, рівень домагань учнівського колективу, окремих учнів, особливості їх характеру, використовуючи різноманітні методи діагностики; підтримувати і формувати позитивне ставлення до діяльності, викликати інтерес, використовуючи різноманітні засоби активізації внутрішньої мотивації (надання вільного вибору, стимулювання розумової й творчої активності, створення умов для самореалізації та ін.); використовувати засоби зовнішнього стимулювання діяльності (оцінка, похвала, пояснення значущості та ін.); підтримувати і розвивати внутрішні потреби в самопізнанні, саморозвитку, самовдосконаленні.

3. Плануючий компонент педагогічної діяльності. Відбір і компонування навчально-виховного матеріалу здійснюється відповідно до вікових та індивідуальних особливостей учнів. Суть цього компонента полягає в плануванні і побудові педагогічного процесу, визначенні структури дій учителя та учнів, проектуванні навчально-матеріальної бази для проведення навчально-виховної роботи, подальшої діяльності, передбачення, прогнозування її перебігу, ймовірних результатів. Його реалізація вимагає застосування системи психолого-педагогічних, методичних і фахових знань, урахування цілей, інтересів, потреб, можливостей учнів, оскільки лише правильно спланована діяльність забезпечує успішний результат.

4. Організаційний компонент педагогічної діяльності. Включення учнів у різноманітні види діяльності, організація учнівського колективу і перетворення його на інструмент педагогічного впливу вимагає володіння вміннями: чітко і ясно формулювати цілі й завдання педагогічної діяльності, орієнтувати учнів щодо засобів її реалізації; раціонально поєднувати різноманітні методи, засоби, форми організації спільної діяльності, спрямовані на реалізацію поставлених цілей і завдань; логічно й послідовно переходити з одного виду діяльності до іншого; вивчати

індивідуальні можливості, здібності, психологічні особливості учнів та ін., застосовувати індивідуально-диференційований підхід; активізувати діяльність учнів шляхом створення розвивальних, проблемних ситуацій, використання творчих завдань та ін.; організувати самостійну діяльність учнів з елементами самоконтролю, самоаналізу, самооцінювання; раціонально розподіляти час, підтримувати оптимальний режим роботи; доцільно використовувати дидактичний матеріал, технічні засоби навчання; робити висновки (самостійно й за допомогою учнів).

5. Контрольно-корекційний компонент педагогічної діяльності. Цілеспрямоване спостереження за вирішенням поставлених завдань, аналіз і коригування педагогічного процесу необхідні для забезпечення прямого і зворотного зв'язку між учителем і учнями. Контрольно-корекційний компонент покликаний забезпечувати отримання інформації про результативність і недоліки педагогічного процесу, труднощі, якість вирішення навчально-виховних завдань. Зворотний зв'язок потребує аналізу, регулювання, внесення змін у методи, засоби і форми роботи, наближення їх до оптимальних.

6. Результативно-аналітичний компонент педагогічної діяльності. Цей компонент охоплює аналіз і оцінювання вчителем досягнутих у процесі навчально-виховної діяльності результатів, встановлення відповідності їх поставленим завданням, виявлення причин відхилень, їх аналіз, проєктування нових завдань, спрямованих на реалізацію нових цілей з урахуванням виявлених недоліків. Результативно-аналітичний компонент ґрунтується на виявленні, глибокому самоаналізі (Що відбулося зі мною? Чи став я кращим після сьогоднішнього робочого дня? Чи задоволені мої потреби та інтереси? Які саме потреби та інтереси задоволені?), визначенні шляхів вирішення суперечностей педагогічного процесу, надає діяльності викладача динамічного і розвивального характеру.

7. Комунікативний компонент педагогічної діяльності. Між учителем і учнями, колегами, батьками та громадськістю повинні бути такі відносини, які даватимуть змогу задовольняти потреби та інтереси учнів, ефективно впливати на них, коригувати їх поведінку. Основою педагогічно-доцільних відносин між суб'єктами педагогічного процесу є гнучка й динамічна взаємодія, яка залежить не стільки від зовнішнього контролю, скільки від усвідомлення учасниками взаємодії законів розвитку особистості, які слід розглядати як процес взаємовпливу і взаємозбагачення.

Педагогічним працівником повинна бути особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту, належний рівень професійної підготовки, здійснює педагогічну діяльність, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я якої дозволяє виконувати професійні обов'язки в навчальних закладах середньої освіти». Педагог повинен бути людиною з високим рівнем професійної культури, яка виявляється у здатності знаходити задоволення в праці; творчій діяльності, спрямованій на формування

особистості учня; оволодінні культурною спадщиною, в особистих моральних якостях. Засвоєні педагогом культурні багатства втілюються в його діяльності, поведінці, у ставленні до світу та самого себе.

Культура педагогічної діяльності – рівень виконання педагогом своїх професійних обов'язків. Залежить вона від соціально значущих мотивів діяльності педагога (потреби, інтереси, цінності, погляди); відповідності психофізичних властивостей особистості (здібностей), які забезпечують необхідний рівень і ефективність професійної діяльності; ступеня розвитку психічних процесів особистості (мислення, пам'ять, емоції, почуття, воля); повноти і глибини засвоєних психолого-педагогічних і спеціальних знань, умінь, навичок, тобто набутого досвіду; соціальної активності.

Специфіка педагогічної діяльності педагога полягає у тому, що він взаємодіє з учнями, яким властиві різноманітні інтереси. Це вимагає від нього володіння системою професійних знань, яку утворюють:

- загальнокультурні знання (знання про людину, її становлення, розвиток у реальній соціокультурній дійсності);

- спеціальні знання з культурології, соціології, етики, естетики, деонтології, економіки, права, управління);

- психологічні знання (знання загальних характеристик особистості: спрямованість, характер, темперамент, здібності та ін.; особливостей перебігу психологічних процесів (мислення, пам'ять, увага та ін.); методів психологічного дослідження закономірностей навчання і виховання; психологічні основи навчання і виховання; закономірностей і особливостей вікового розвитку учнів, особливостей засвоєння навчального матеріалу відповідно до індивідуальних та вікових характеристик; педагогічні знання (знання основних теорій формування і розвитку особистості, провідних ідей і закономірностей цілісного педагогічного процесу, законів, принципів педагогіки і психології, основних форм діяльності тощо; конструювання навчально-виховного процесу; вирішення практичних завдань навчання і виховання в конкретних умовах; знання про основні напрями і зміст праці вчителя, сутність і особливості професійно-педагогічної діяльності, розвиток педагогічної і психологічної науки, професійну підготовку, позитивні та негативні сторони своєї професійної діяльності, особистісні якості з професійно-педагогічного вдосконалення, та ін.); знання з методики викладання предметів, методики виховної роботи, дидактики (підготовка і проведення уроків, організація діяльності школярів), знання педагогічної техніки (способів вирішення педагогічних задач і ситуацій, проведення дослідницької роботи), необхідні для організації і ефективної взаємодії у педагогічному процесі.

Система професійних знань дає змогу педагогу вільно орієнтуватися в потоці різноманітної інформації, обирати з неї найбільш істотну та значущу; вирішувати професійні завдання на рівні теоретичного узагальнення з використанням різноманітних прийомів педагогічного

мислення; осмислювати, конструювати і обґрунтовувати свої програми діяльності, з'ясовувати їх внутрішню логіку на основі знання закономірностей педагогічного процесу; на науковому рівні описувати педагогічні явища і факти, забезпечувати однотипність, тотожність підходів до їх інтерпретації; пояснювати факти, використовуючи причинно-наслідкові зв'язки, типові для навчально-виховного процесу; передбачати напрями розвитку та зміни педагогічних об'єктів, явищ, процесів.

Професійні знання поглиблюють, спрямовують і організують індивідуальний досвід педагога, допомагають осмислити його в системі соціального досвіду, відкривають можливості для його вдосконалення і розвитку. Педагог сам планує свою діяльність, враховуючи державні програми й документи. Тому розвинута самосвідомість є необхідною умовою професійної та особистісної самореалізації педагога. Ігнорування духовного росту, роботи з власною свідомістю може спричинити поступову деградацію та втрату мотивації до педагогічної праці.

Педагог повинен володіти такими професійними вміннями:

1) вміння «переводити» зміст об'єктивного процесу навчання й виховання в конкретні педагогічні завдання; дослідження особистості і колективу з метою визначення рівня його готовності до активного оволодіння знаннями й проектування на цій основі процесу розвитку; виділення освітніх, розвиваючих і виховних завдань, визначення серед них домінуючих;

2) вміння створювати і задіювати логічно завершену педагогічну систему: комплексне планування навчально-виховних завдань, обґрунтований вибір змісту освітнього процесу; оптимальний вибір форм, методів, засобів його реалізації;

3) вміння бачити взаємозв'язки між компонентами і факторами виховання, приводити їх у дію; створювати для цього необхідні умови; активізація особистості учня, розвиток його діяльності, яка перетворює його на суб'єкт виховання; організація і розвиток спільної діяльності; забезпечення зв'язку з навколишнім середовищем, регуляція зовнішніх непередбачуваних впливів;

4) вміння враховувати і оцінювати результати педагогічної діяльності: самоаналіз і аналіз освітнього процесу та результатів діяльності вчителя; визначення нових завдань.

Педагогічні здібності – сукупність психічних особливостей учителя, необхідних для успішного оволодіння педагогічною діяльністю, її ефективного здійснення. Основними їх показниками є швидкість, надійність і легкість засвоєння педагогічної діяльності.

Систему педагогічних здібностей утворюють:

- організаційні здібності (виявляються в умінні вчителя організувати учнів, розподілити між ними обов'язки, спланувати власну діяльність і діяльність учнів, організувати й оцінити її та ін.);

- дидактичні здібності (передбачають конкретні вміння підібрати і підготувати навчальний матеріал, наочність, технічні засоби навчання;

доступно, ясно, виразно, переконливо і послідовно викладати навчальний матеріал; стимулювати розвиток пізнавальних інтересів, духовних потреб та ін.);

- перцептивні здібності (виявляються в толерантності, чутливості до особистості, здатності сприймати й розуміти іншу людину, її психологічний стан за зовнішніми ознаками; професійній проникливості, пильності, інтуїції та ін.);

- комунікативні здібності (передбачають наявність потреби в спілкуванні, здатність налагоджувати контакти з учнями, їх батьками, колегами, керівниками навчального закладу; здатність викликати позитивні емоції у співрозмовника і відчувати задоволення від спілкування; здатність до співпраці, що виявляється в допомозі учням усвідомити свою своєрідність як необхідну для спілкування цінність);

- сугестивні знання (виявляються в емоційно-вольовому впливі на учнів);

- дослідницькі знання (уміння пізнати й об'єктивно оцінити педагогічні ситуації, процеси);

- науково-пізнавальні знання (здатність до засвоєння наукових, фахових знань).

До педагогічних здібностей також належать: висока працездатність, динамізм особистості (здатність активно впливати на іншу особистість); емоційна стабільність (володіння собою, самоконтроль, саморегуляція); оптимістичне прогнозування (передбачення розвитку особистості з орієнтацією на позитивне в ній); креативність (здатність до творчості, генерування нових ідей, уникнення традиційних схем, оперативне вирішення проблемних ситуацій); впливовість (здатність впливати на психічний і моральний світ дітей в певному напрямі, зближуватися з ними, здобувати довіру, любов і повагу, глибоко проникати у їх внутрішній світ, конструювати, проектувати його) тощо. Комплекс таких здібностей є важливою передумовою успішного оволодіння педагогічною професією.

Професійні якості віддзеркалюють єдність професійного та особистісного компонентів педагогічної діяльності. Врахування і прогнозування їх впливу є необхідною умовою успішності педагогічної діяльності.

Професійні якості – здібності індивідуальні особливості суб'єкта діяльності, що впливають на дефективність та успішність і є стійкими, суттєвими, рівноцінними та вираженими.

До професійних належать ті якості, які набуті у процесі професійної підготовки, пов'язані з отриманням спеціальних знань, умінь, способів мислення, методів діяльності: володіння предметом викладання, методикою його викладання, психологічна підготовка, загальна ерудиція, широкий культурний кругозір, педагогічна майстерність, володіння педагогічними технологіями, захопленість наукою, любов до професії, що виражається у відданості своїй справі, бажанні працювати, наполегливості, дисциплінованості, радості від досягнення навчальних і виховних

результатів, постійному підвищенні вимогливості до себе, власної педагогічної кваліфікації.

Важливу роль відіграють особистісні якості педагога. Особистісні якості педагога – якості, які виявляються у фаховій діяльності, професійних зв'язках, спілкуванні, визначають поведінку педагога і характеризують його як фахово-самодостатню, відповідальну особу.

У своїй сукупності ці якості формують передумови для створення сприятливих відносин у педагогічному, учнівському колективах, ефективної педагогічної діяльності.

Педагог завжди має бути послідовним у вимогах і водночас гнучким, здатним переглядати окремі рішення, якщо це зумовлено конкретними обставинами та інтересами справи. Він є старшим товаришем учнів, але насамперед наставником, керівником. Тому дружні взаємини вчителя й учня не повинні переходити у фамільярність і панібратство. Зокрема, вчитель, якому властиве відчуття міри, завжди доброзичливий, але не ліберальний, чемний, коректний і делікатний, але не улесливий.

Позитивні якості педагога є основою його авторитету – визнання учнями його інтелектуальної, моральної сили й переваги, глибокої пошани до вчителя, віри в нього.

Якщо вчитель успішно реалізується у професійній діяльності, задоволений результатами праці, ефективно організує освітній процес, позитивно характеризується учнями, його індивідуальний стиль діяльності можна вважати оптимальним.

Педагогічні якості, індивідуальний стиль діяльності вчителя повинні динамічно розвиватися, постійно поповнюватись новим змістом, критично аналізуватись.

Отже, педагог повинен бути взірцем професіонала, носієм високих громадянських, професійних й особистісних якостей. Їх збалансованість, гармонійність прояву підтверджена впевненістю у своїх знаннях, уважне й бережне ставлення до дітей, повага до їх почуттів є обов'язковою складовою професіоналізму педагога.

Джерела

1. Вашенко Г. Виховний ідеал. – Полтава, 1994.
2. Галузінський В. М., Свтух М. Б. Педагогіка: теорія та історія: Навч. посібник. – К., 1995.
3. Кравець В. Історія класичної та зарубіжної педагогіки та шкільництва. – Тернопіль, 1996.
4. Кравець В. П. Історія української школи і педагогіки. – Тернопіль, 1994.
5. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеали і реалії / І. А. Зязюн. – К.: МАУП, 2000. – 312 с.
6. Волкова Н. П. Професійно-педагогічні комунікації: навч. посіб. / Н. П. Волкова. – К.: Академія, 2006. – 256 с.
7. Аномашвили Ш. А. Психологические основы педагогики сотрудничества / Ш. А. Аномашвили // Освіта, 1991. – № 3. – С. 90-98.
8. Бех І. Д. Особистісно-зорієнтоване виховання: наук.-метод. посіб. / І. Д. Бех. – К.: ІЗМН. 1998. – 182 с.

Книш Інна Василівна
Доктор філософських наук
Національна академія управління

1.6. Трансформаційні практики інноваційних підприємницьких структур: виклики часу

*Всё, что мы имеем в жизни, мы либо заслужили,
либо допустили.*
Неизвестный автор
– Эх, Куса, – сказал Остап, – мы чужие на этом
празднике жизни
Илья Ильф, Евгений Петров,
«Двенадцать стульев»

Вступ. Сучасний глобалізований світ потребує політичних, економічних та соціальних змін, що мають відбуватися в нерозривній єдності з освітніми, оскільки нехтування ними призведе до регресу майже всіх галузей життєдіяльності суспільства. Україна нині перебуває на перехідній (від індустріальної через інформаційну до безпечної інноваційної) стадії свого розвитку, упродовж якої сформувалось індивідуалізоване суспільство з посиленою тенденцією до руху та переміщень (номадизації). Пандемія COVID-19 та війна призвели, з одного боку, до формування транснаціональних форм життя, нівелювання впливу національних традицій щодо свідомості, системи цінностей, світогляду, когнітивних здібностей тощо, що обумовлює трансформаційні зміни щодо своєрідних номадичних практик, притаманних маргіналам (біженцям, тимчасово переміщеним особам), які покинули Україну, а з іншого, – до укріплення нації, національних і родинних традицій та цінностей, своєрідного кордологічного світогляду, тобто, до формування своєрідних седентарних практик.

З одного боку, ці тенденції викликають загострення соціальних протиріч, що створює якісно нові (у порівнянні з попередніми роками) труднощі як для ресоціалізації старшого, так і адаптації молодшого покоління, а з іншого – розширюють контекст освітніх можливостей та професійної самореалізації. За таких умов цінність LLL-освіти має бути зосереджена на стабілізації соціальної напруги, оптимізації взаємодії між традицією та інновацією тощо.

Тенденція інтернаціоналізації освіти має низку переваг (швидке підвищення якості й кількості інформації та трансформації її на знання, переорієнтація на міжнародний рівень взаємодії, інтеграція в передові виробничі технології, інновації та управлінські стратегії тощо) та негативних (уніфікації освітніх систем, використання переважно англійської як сучасної міжнародної мови спілкування, становлення та

реалізації єдиної базової освітньої моделі, гегемонії окремої дискурсивної практики в освіті, асиметрії в міжнародній взаємодії тощо) наслідків як для приватної, так і для державної мережі закладів освіти та виховання [46, с. 157]. Таким чином, на основі базової освіти людина, у подальшому, сама буде вирішувати коли, як і де вона буде навчатися, яка кількість і якість інформації їй буде потрібна, тобто буде займатися самоосвітою й самовихованням.

Спостерігаючи під час коронавірусу за посиленням ролі неконтрольованих людиною сил і тенденцій, унаслідок дії яких зростають невпевненість і невизначеність, поглиблюються дезорієнтованість, обмеженість і безпомічність, виникає бажання тікати від дійсності, шукаючи прихисток не в реальному, а у віртуальному світі, придушуються ті прояви людського духу, які в минулому надихали на соціальні, економічні й політичні перетворення. Ситуація докорінно змінилася під час війни, коли відбулася переорієнтація свідомості, активізувалися патріотичні прояви, які почали надихати на означені вище перетворення в усіх сферах суспільного життя.

Наголосимо, що на тлі віртуалізації (за часів коронавірусу) виник один із міждисциплінарних напрямів – «інформаційний менеджмент» – як «нова ера в управлінні», що ґрунтується на трансверсальних компетентностях фахівців – лідерів провідних підприємницьких структур, які здатні передбачати та швидко впроваджувати інноваційні практики, і який підсилюється та проявився в реальності патріотичними, гуманітарними практиками, прагненням до самопожертви, любов'ю до ближнього, взаємопідтримкою тощо.

Актуальність зазначеної проблематики в наукових колах визначається багатьма чинниками й, передусім, тим, що в сучасному суспільстві відбулася зміна пріоритетів управління від виробництва товарів (індустріальне суспільство), через споживання (постіндустріальне), через суспільства виробництва і надання послуг (інформаційне) до безпечного інноваційного суспільства. Тому є слухна нагода переглянути механізми управління, зосереджуючи увагу на таких аспектах:

1) механізми трансформації старих та розробки й упровадження інноваційних практик;

2) зміни в управлінні, що відбулись упродовж останнього часу (тоталітарне суспільство: приборкання й закріпачення людей; індустріальне – межі рутинних та монотонних рухів і дій людини; глобалізоване суспільство – технології та ліміт просторово-часового обмеження людини; безпечне інноваційне суспільство) і зумовили виникнення нового міждисциплінарного явища – інноваційного менеджменту;

3) міждисциплінарні дослідження в межах парадигми LLL-освіти, що вможливають набуття фахівцями інноваційних підприємницьких

структур «широти навичок» формулювання, формування, управління й модернізації.

Завдяки міждисциплінарним дослідженням виникає необхідність осмислення, розробки й упровадження освітньої парадигми LLL-освіти, основаної на інноваціях, та поширення досвіду для підготовки фахівців інноваційних підприємницьких структур в освіті впродовж життя, здатних діяти в сучасному та майбутньому інноваційному суспільстві, де актуалізуються нові стилі й методи управління.

Індекс інноваційності та його роль у інноваційних підприємницьких структурах.

Війна на тлі коронавірусної падемії внесла свої корективи в усі сфери життя людей: активізувала трансформаційні процеси, що позначилися на конкуренції як усередині компаній, так і між компаніями та навіть державами. При цьому щодо розвитку суб'єктів господарювання в національній економіці намітилися принаймні дві тенденції: активізація власної інноваційної активності або зниження конкурентоспроможності, що призведе до банкрутства. «Світові тенденції кінця XX – початку XXI століття засвідчили, що лише ті країни, які створюють і активно використовують інновації та нові технології, здатні до успіху. Останні виступають запорукою економічного зростання й індикаторами рівня економічного добробуту» [24, с. 88].

Саме тому для забезпечення впровадження інновацій у національну економіку України пріоритетними мають стати:

- визначення провідної ролі лідера транверсальних підприємницьких структур, які будуть спроможні впроваджувати інноваційні практики;
- упровадження інноваційного менеджменту, який буде здатний трансформувати старі та продукувати нові інноваційні практики;
- окреслення та формування власного шляху інноваційного розвитку;
- моніторинг та проведення комплексного аналізу інноваційного розвитку інших підприємств та держав тощо.

Нині міжнародне співставлення щодо інноваційного розвитку забезпечують численні рейтинги та індекси, які дають оцінку стану й потенційних можливостей використання інновацій, забезпечення їх конкурентоспроможності. Зокрема, Україна представлена в більшості з таких рейтингів та індексів. Одним із найбільш поширених у світі індексів, що відображає потенціал інноваційної діяльності та її основні результати, вважають Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), що, по суті, виступає середнім значенням двох субіндексів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Складові елементи Глобального індексу інновацій

Глобальний індекс інновацій	
Субіндекс інноваційних витрат (Innovation Input)	Субіндекс інноваційних результатів (Innovation Output)
1.	Інституції, за якими аналізуються середовища: політичне, регуляторне та бізнес.
2.	Інституції, за якими аналізуються людський капітал і дослідження: стан розвитку освіти, рівень проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.
3.	Інфраструктура, до складу якої зараховують загальну інфраструктуру, ІКТ, екологічну стійкість.
4.	Рівень розвитку ринку визначається: кредитною та інвестиційною політикою, конкурентними відносинами, торговельними операціями та масштабами ринку.
5.	Рівень розвитку бізнесу або бізнес-досвід визначається показниками: кількістю висококваліфікованих робітників та часткою зайнятості в наукоємних галузях, інноваційними зв'язками та рівнем поглинання знань.
1.	
Знання та результати наукової діяльності Критерії: <i>рівень</i> розробки нових знань, техніки, технології, <i>темпи</i> їх поширення та <i>вплив</i> на знання.	
2.	
Творчість і креативність та результати їх діяльності Критерії: нематеріальні та матеріальні активи, частка інноваційних товарів та послуг, інтернет-творчість та креативність тощо.	

Таблиця 2

Показники інноваційного розвитку України в міжнародних рейтингах [33]

Інноваційна сфера / Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index)	64	56	50	43	47	45	49	57
1 Субіндекс інноваційних витрат (Innovation Input)	84	76	77	75	82	71	76	69
1.1. Інституції (Institutions)	98	101	101	107	96	93	91	97
1.2. Людський капітал і дослідження (Human capital & research)	36	40	41	43	51	39	44	49

Продовження таблиці 2

1.3.	Інфраструктура (Infrastructure)	112	99	90	89	97	94	94	82
	Рівень розвитку ринку (Market sophistication)	89	75	81	89	90	99	88	102
1.5	Рівень розвитку бізнесу або бізнес-досвід (Business sophistication)	78	73	51	46	47	54	53	48
2.	<i>Субіндекс інноваційних результатів (Innovation Output)</i>	33	41	42	46	53	56	58	43
2.1.	Знання та результати наукового пошуку (Knowledge & technology outputs)	34	33	32	27	28	25	33	36
2.2.	Креативність або результати творчої діяльності (Creative outputs)	75	58	49	45	42	44	48	63
	<i>Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло</i>	35	35	35	36	36	33	34	31

Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло [34] покликаний аналізувати результати реалізації інноваційної політики на основі 27 індикаторів, розподілених на 10 блоків.

Такі засади дають можливість порівнювати інноваційну діяльність країн Європейського співтовариства, країн-кандидатів на вступ у ЄС та деяких інших держав, а також визначати сильні та слабкі сторони національних інноваційних систем, що є допоміжним фактором у визначенні пріоритетних проблем, що потребують вирішення.

За результатами рейтингу всі країни, що представлені в табло, розподіляються на чотири групи. Україна поки що залишається зарахованою до групи скромних або повільних новаторів, інноваційні показники яких є приблизно на 50% нижче за середні по ЄС.

Таблиця 3

Європейське інноваційне табло для України (динаміка змін індексів)

	Основні блоки ЄІТ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2015-2022
1.	Людський ресурс	67	66,11	131,6	100,8	53,4	46,4	31,8	36,0	-10,8
2.	Дослідницькі системи	8	14,9	22,3	15	17,3	15,1	17,3	14,8	3,6
3.	Діджиталізація (інноваційне середовище)	-	-	5,5	6,0	169,6	97,5	72,0	-	-
4.	Фінанси і підтримка інновацій	23	19,0	16,7	7,6	11,3	9,8	17,7	33,2	1,6
5.	Втрати на інновації	46	46,8	44,8	52,9	45,1	34,8	41,0	31,2	-5,3
6.	Інноватори	0	15,7	16,0	15,6	20,2	22,6	-	-	-7,1
7.	Зв'язки	24	4,6	9,6	3,0	37,6	36,5	10,1	21,1	5,1
8.	Інтелектуальна власність	29	23,6	13,4	13,1	20,9	22,4	9,8	20,8	6,3
9.	Вплив на зайнятість	-	77,9	77,9	77,4	86,9	80,5	78,2	70,1	0
10.	Вплив на експорт	44	33,1	32,8	34,7	35,1	35,3	37,5	32,3	-2,0

Джерело: складено автором на основі [34]

Серед сильних сторін у 2021 році визначено наявне інноваційне середовище та вплив на зайнятість, а у 2022 лише вплив на зайнятість (див. табл. 3). Крім того, Україна має доволі високі показники за такими індикаторами, як зайнятість у наукоміській діяльності, поширення широкосмугового інтернету (зв'язку), витрати на інновації, які не стосуються науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), експорту наукоміських послуг.

У той самий час найслабші інноваційні виміри стосуються фінансів та підтримки інновацій, привабливості дослідницьких систем, інтелектуальної власності. До низько оцінюваних варто віднести такі показники, як державні витрати на НДДКР, частка малих та середніх підприємств, що мають маркетингові або організаційні інновації, міжнародні видання науки і бізнесу. Поелементний аналіз інноваційного індексу Європейського інноваційного табло дозволяє зробити висновок, що Україна має нерезалізовані можливості, які стримують інноваційний розвиток, що стосується, насамперед, захисту прав інтелектуальної власності й комерціалізації нововведень.

Таким чином, аналіз міжнародних індексів щодо інноваційного розвитку України в міжнародних рейтингах засвідчив, з одного боку, наявність високого рівня освітньо-наукового потенціалу, який є підґрунтям для продукування новацій, інновацій, наукових розробок, нової

техніки чи технології тощо. Але, з другого боку, як зазначає Д. Крилов, наочно демонструють цілу низку проблем:

- наявність неефективного та слабого механізму впровадження інновацій в усі сфери діяльності людей під час коронавірусу та різкий підйом упровадження інновацій під час війни;

- недостатній рівень державної підтримки інноваційних проєктів та їх фінансування під час коронавірусу та значне заохочення з боку держави щодо підтримки бізнесу під час війни (додаток Дія.Бізнес);

- недостатнє використання наданих можливостей, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, особливо щодо науково-технологічного співробітництва, розвитку підприємництва та промислової політики;

- зменшення обсягів фінансування науки та інновацій, розвитку освіти за часів коронавірусу та їх збільшення за часів війни;

- поширення корупції та політичної нестабільності під час коронавірусу, та боротьба з цим явищем під час війни, зокрема через упровадження аудиту на підприємствах та адміністративних установах;

- низький рівень кооперації між інноваційними підприємствами та науково-дослідними установами під час коронавірусу та підвищення рівня кооперації, підтримки, прозорості під час війни [15];

коронавірус та війна.

Тобто, у сучасну інформаційну епоху провідними та пріоритетними стають інвестиції в людський капітал і формування на цій основі інтелектуального капіталу суспільства. Американський економіст Девід Берч ще у 80-х рр. XX ст. зауважив, що робочі місця та інноваційні ідеї в економіці створюють саме підприємства малого й середнього бізнесу, які потім виростають і стають великими корпораціями. Він поділив усі компанії на «слонів», «левів», «газелей» і «мишей». «Слони» – це великі компанії, нерідко з державним капіталом; «леви» виживають і розширюються внаслідок агресивного поглинання інших, натомість «газелі» визначають мету та мчать уперед, дорогою лише скубучи травичку і не зачіпаючи собі подібних; «миші» – це крихітні підприємства. Точками зростання економіки Девід Бьорч вважав саме «газелі», виручка яких збільшується мінімум на 20% упродовж не менше ніж чотири роки поспіль. За розрахунками американського економіста, динамічні компанії становлять незначну частку в економіці США (приблизно 3%), однак на них припадає від 50 до 70% зростання ВВП і зайнятості [32].

Брюсс Кірхгофф, розвиваючи динамічну класифікацію фірм Девіда Берча, запропонував крім показника зростання враховувати і темп упровадження інновацій. При цьому Брюс Кірхгофф виокремив чотири типи фірм: «серцевинні» (*core*); «честолюбні» (*ambitious*); «ефектні» (*glamorous*); «стиснені» (*constrained*) [39].

Брюсс Кірхгофф простежив долю 814 190 фірм, організованих у 1977-1978 рр. (до 1984 р. їх залишилося 312 662). Дослідження показали, що 17% високоінноваційних (фірми-газелі) і 9% низкоінноваційних фірм

домагаються відповідно «ефектного» й «честолюбного» статусів. Однак, останні створюють у чотири рази більше нових робочих місць (за останніми дослідженнями – у п'ять разів більше). Ці дві групи фірм є справжніми «творчими руйнівниками». Люк Соэте [44] показав, що інноваційна активність пов'язана з розмірами компанії, а Рафаель Каплинський [38] з'ясував, що цей зв'язок має динамічну природу й залежить від фази циклу ділової активності. У той самий час сам по собі метод Девіда Берча є недостатнім для аналізу компаній у змінюваних умовах господарювання.

Швидкі фірми-газели ще називають підприємницькими, оскільки темпи їхнього зростання значною мірою обумовлені не ринками збуту, не зовнішніми умовами, а внутрішніми факторами, внутрішнім інноваційним потенціалом як керівної ланки, так і співробітників. Такі фірми впливають на зовнішнє соціально-економічне середовище, створюють приклад для наслідування іншим підприємствам, а також являють собою механізм «запускаючого гачка», коли створюються цілі мережі взаємопов'язаних структур, що доповнюють одна одну, – *кластери*.

Якщо до пандемії коронавірусу та війни головною умовою формування *кластера* було навчитися реагувати на конкурентні переваги суперників створенням власних переваг, то зараз головною умовою стало впровадження інновацій та підготовку лідерів трансверсальних підприємницьких структур. На відміну від олігархічних угруповань, фірми «нової економіки» вирости й досягли процвітання, спираючись на власні сили, оскільки нині потрібно опиратися на знання, інновації та інноваційний менеджмент як на нову форму управління. Упроваджуючи інноваційні дослідження й розробки, представники бізнесу продовжують виводити на ринок усе нову і нову продукцію, не залучаючи при цьому великі вливання від інвесторів, без доступу до дешевих кредитних ресурсів, без особливої уваги та підтримки з боку держави тощо. При цьому відбувалося їхнє значне зростання – 20-30% прибутку щорічно, і на сьогодні їх середній вік складає приблизно 20 років. Для них характерним є: експоненціальний характер зростання; проведення активної науково-дослідної діяльності; орієнтація на ринковий успіх; важлива роль лідера в компанії. На жаль, діяльність «газелей» майже не вивчена у вітчизняній економічній науці, а тому настала потреба вивчити вітчизняний ринок підприємницької діяльності в Україні та перейти до підготовки фахівців-підприємців завдяки впровадженню LLL-освіти. На підтвердження означених вище тез далі наведемо деякі статистичні дані.

Індекс інноваційності українських підприємств та їхньої здатності змінюватися й відповідати викликам часу до коронавірусу.

Для дослідження рівня інноваційності підприємств та їхньої спроможності змінюватися й відповідати викликам часу був створений спецпроект Mind (2019) спільно з платформою відкритих інновацій

Re:actor [42], компанією KPMG в Україні та за підтримки компанії Asbis. Це дослідження охопило 50 компаній у 10 галузях української економіки: банки, металургію, енергетику, АПК, транспорт, телекомунікації, фармацевтику, ритейл, споживчі ринки, нерухомість, адже, на думку експертів KPMG в Україні, саме ці галузі найближчими роками будуть найбільш схильні до змін.

Загалом Індекс інноваційності українських компаній показав, що в кожній галузі навіть у межах топ-5 найбільших компаній є як драйвери ринку, які самі змінюють правила гри, так і аутсайтери – неповороткі компанії з безліччю бюрократичних процедур, які продовжують користуватися надбаннями минулих років і не створюють майже нічого нового. Лише в п'яти галузях із десяти компанії подолали прохідний бар'єр у 75 балів, що дозволило їм отримати статус інноваційних. Це говорить про низьку конкуренцію та широкі можливості для гравців, лідерів інноваційних підприємницьких структур, які зможуть створити нову цінність інновації та донести її до ринку (табл. 4). Тобто до спалаху коронавірусної хвороби, принаймні в Україні, перелік лідерів ринку мав такий вигляд.

Таблиця 4

Компанії-лідери інноваційної діяльності до коронавірусу
(Mind Innovation Index 2019*)

<i>Назва компанії, прохідний бар'єр</i>	<i>Види економічної діяльності</i>	<i>Основні інновації</i>	<i>Інноваційні плани щодо майбутнього</i>
<i>БАНКІНГ</i>			
Приватбанк, 83 Інноваційність продукту – 83 %; Інноваційність бізнес-процесів – 83 %; Інноваційність бізнес-моделі – 75 % Інновації в роботі з клієнтами – 86 %; Готовність до змін – 91 %; Зареєстрований: 19 березня 1992 року Гасло: <u>«Беремо і робимо!»</u> Ключові особи: Герхард Бьох (Голова правління) Індустрія: <u>Фінансові послуги</u> Активи: 377034,6 млн грн (01.11.2021) Власний капітал: 55,664 млн грн (01.11.2021) Чистий дохід: 282 млрд грн., 01.01.2019 р.: 23808,8 млн грн. (01.11.2021). Штат: 25300 (1.04.2017)	Найбільший банк країни, послугами якого у 2019 р. користувалося 55,3 % населення України старше 16 років. У сервісу Privat24 – майже 10 млн користувачів. За версією британського The Banker, ПриватБанк увійшов до топ-10 успішних фінансових компаній світу. За дев'ять місяців 2019 року банк збільшив дохід до 27,4 млрд грн.	презентував банкомат із функцією розпізнавання особи (2019 рік); представив оновлений застосунок Privat24 з функцією персоналізації інтерфейсу; запустив унікальний дизайн карт через застосунок; упровадив біометричну оплату за допомогою розпізнавання обличчя FacePay24	До кінця 2019 року банк планує: упровадити пасивну біометрію; запустити пілотний проєкт «безготівкового села» в с. Волоська (разом з MasterCard); працювати над рішеннями для бізнесу; вивести функцію внутрішніх інновацій в окремий підрозділ; запустити IT-підрозділ у кожному департаменті банку

<i>РИТЕЙЛ</i>			
<p>Сільпо Фуд, 80 заснована у 2002 році Інноваційність продукту – 73 %; Інноваційність бізнес-процесів – 90 %; Інноваційність бізнес-моделі – 69 %; Інновації в роботі з клієнтами – 86 %; Готовність до змін – 84 %; Чистий дохід, 2018 р.: 57 млрд грн</p>	<p>Одна з найбільших національних роздрібних мереж. Входить у Fozzy Group Володимира Костельмана, Олега Сотникова і Романа Чигиря. Мережа налічує 240 супермаркетів у 61 місті України. Середня торговельна площа супермаркету складає 1440 кв. м. Мережа супермаркетів «Сільпо» лідирує в структурі продажів Fozzy Group. За 2018 рік оборот продуктових мереж роздрібного напрямку групи склав 78,8 млрд грн, що на 26 % більше, ніж у 2017 році. «Сільпо» – єдиний у світі ритейлер, який створює індивідуальний дизайн кожного магазину</p>	<p>Основна інновація: використання аналітики великих даних для створення персоналізованих пропозицій і емоційного клієнтського досвіду</p>	
<i>АГРО</i>			
<p>Агропросперіс, 78 Інноваційність продукту – 66 %; Інноваційність бізнес-процесів – 87 %; Інноваційність бізнес-моделі – 75 %; Інновації в роботі з клієнтами – 80 %; Готовність до змін – 88 %; Заснована: 2006 рік Засновник: Ігор Осьмачко, генеральний директор, Ольга Макара, фінансовий директор (New Century Holdings (NCH)) Індустрія: промислове агровиробництво Чистий дохід: 16 млрд грн (2018) Штат: понад 3 тис. осіб.</p>	<p>Українська група компаній, що фінансує виробництво та експорт агропродукції в Україні. Входить до трійки лідерів серед виробників та експортерів сільськогосподарських культур в Україні. До складу Групи входять: 45 агрокомпаній; 6 сервісних компаній; 11 елеваторів з оборотом понад 1 млн т.; «Агропросперіс Банк». Надає товари і</p>	<p>інноваційні методи навчання фермерів за допомогою ігор; бізнес-тренінги; інноваційна модель співпраці з фермерами; вихід за межі галузі з власним банком для кредитування фермерів; 5) продаж IT-продуктів для фермерів</p>	<p>забезпечувати супутні послуги для малих і середніх фермерів, які більш ефективні в роботі на землі і вирішенні локальних питань; налагодити співпрацю з фермерами в ланцюжку поставок на партнерських умовах: забезпечуючи їх зерном, добривами, доступом до фінансів і допомагаючи з експортом; продавати IT-продукти для фермерів: Smart Agri для планування бізнес-процесів і AP Agronomist для управління ресурсами і польовими роботами</p>

Продовження таблиці 4

	<p>послуги (у тому числі фінансові) для вирощування зернових і олійних культур, а також зберігання та продажу за кордон. Щорічно експортує більше 2,5 млн тон зерна в країни Північної Африки, Близького Сходу та Азії</p>		
<i>ТРАНСПОРТ ТА ЛОГІСТИКА</i>			
<p>Нова Пошта, 78 Інноваційність продукту – 70 %; Інноваційність бізнес-процесів – 78 %; Інноваційність бізнес-моделі – 71 %; Інновації в роботі з клієнтами – 81 %; Готовність до змін – 83 %; заснована <u>13 лютого 2001</u> року Засновники: <u>Вячеслав Климов, Володимир Поперешнюк, Інна Поперешнюк</u> Галузь: логістика Спеціалізація: пошта, логістика, кур'єрська доставка посилок і вантажів Гасло: Легкість доставки для життя та бізнесу Послуги: експрес-доставка документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу по Україні та світу Чистий дохід: 10,8 млрд грн (2018) Штат: 30 000 співробітників +10 000 працівників партнерів-франчайзів</p>	<p>Найбільший приватний логістичний оператор в Україні за кількістю відділень. У 2018 році «Нова Пошта» опрацювала 174 млн відправлень, що майже на 20 % більше, ніж у 2017 році. Станом на жовтень 2019 року в мобільного застосунку НП понад 5 млн завантажень</p>	<p>Запуск інноваційних терміналів для обробки пошти, запуск міжнародної доставки NP Shopping, вихід за рамки галузі – фінансові послуги</p>	<p>У 2018 році НП планувала: відкрити новий автоматизований сортувальний термінал у Києві, Хмельницькій області, в Харкові, Львові та Дніпрі; ввести програми IT-рішень і автоматизації виробництва; реалізувати низку соціальних і екологічних проєктів («Гуманітарна пошта» з 2014 року доставляє вантажі для волонтерів, упроваджує збір вторинної сировини у своїх відділеннях і на терміналах; Із квітня 2019 року: перейти на новий тип упаковок: замість пінопласту почати використовувати папір вторинної переробки</p>
<i>ТЕЛЕКОМ</i>			
<p>Київстар, 75 Інноваційність продукту – 72 %; Інноваційність бізнес-процесів – 76 %; Інноваційність бізнес-моделі – 58 %; Інновації в роботі з клієнтами – 67 %;</p>	<p>Big Data аналітика, фінансові сервіси, рішення для бізнесу. Найбільший мобільний оператор в Україні, що входить у топ-3 за кількістю абонентів</p>	<p>застосував Big Data для аналізу транспортних потоків міст і аеропортів, а також міжміського сполучення, скорингу мікрофінансових організацій, розвитку ритейл-мереж і банків</p>	<p>розвинути для приватних користувачів напрям фінансових, а також контент-послуг розвинути для бізнесу – електронний документообіг, CRM-система, MobileID, M2M і IoT-підключення,</p>

Продовження таблиці 4

<p>Готовність до змін – 83 %;</p> <p>Ключові особи: <u>Ігор Литовченко</u> (1994-2014), <u>Петро Чернишов</u> (2014-2018), <u>Олександр Комаров</u> (з 6 грудня 2018) (президент)</p> <p>Індустрія: <u>телекомунікації</u></p> <p>Гасло: Просто ділитися найкращим.</p> <p>Продукція: <u>стільниковий зв'язок, GSM, UMTS, 3GPP, Long Term Evolution, FTTx</u></p> <p>Послуги: <u>стільниковий зв'язок (2G: GSM, 3G: UMTS, 4G: LTE)</u>, доступ в <u>Інтернет (FTTB)</u>, конвергентні послуги фіксованого та мобільного зв'язку, Open API «Київстар відкритий телеком», <u>Big Data Solutions, IoT, Smart City, Microsoft 365</u>, рішення для <u>кібербезпеки</u>.</p> <p>Виторг: 25,001 млрд ₴ (2020)</p> <p>Чистий дохід: 18,7 млрд грн (2018); 10,370 млрд ₴ (2020)</p> <p>Штат: 4 тис. (2020)</p> <p>Клієнти: 27 млн. (2020)</p>	<p>фіксованого інтернету (близько 1 млн).</p> <p>Зростає як абонбаз користувачів, так і обсяг споживання трафіку. Останній – на 152,4 % тільки за IV квартал 2018 року</p>	<p>тощо;</p> <p>провів акселеративну програму для стартапів Radar Tech;</p> <p>надав послуги цифрового телебачення (до 147 каналів);</p> <p>надав фінансові послуги за допомогою дочірньої компанії «Смарт-гроші»</p>	<p>віртуальна АТС та інші;</p> <p>продовжити, розвинутий у 2015 році впроваджувати напрям Big Data;</p> <p>співпрацювати як із державою, так і з бізнесом і міжнародними донорами; здійснити підготовку фахівців у Big Data School</p>
<p><i>ЕНЕРГЕТИКА</i></p>			
<p>ДТЕК, 73</p> <p>Інноваційність продукту – 73 %;</p> <p>Інноваційність бізнес-процесів – 81 %;</p> <p>Інноваційність бізнес-моделі – 65 %</p> <p>Інновації в роботі з клієнтами – 67 %;</p> <p>Готовність до змін – 81 %.</p> <p>Ключові особи: <u>Тімченко Максим Вікторович</u> (директор)</p> <p>Індустрія: енергетика</p> <p>Чистий дохід: 51,2 млрд грн (2018)</p> <p>Штат: 60 тис.</p>	<p>Електроенергія на сонячних, вітрових та теплових електростанціях, вугілля, природній газ, трейдинг енергопродуктів, розподіл та постачання електроенергії, мережа швидкісних зарядних станцій.</p> <p>Найбільший енергетичний холдинг в Україні.</p> <p>У структуру входять: підприємства з видобутку вугілля і газу; виробництва та продажу електроенергії</p>	<p>запустив перший інноваційний хаб та програму підготовки співробітників по роботі з інноваціями;</p> <p>імпортує вугілля (закуповує з 2016 року за схемою «Роттердам+»);</p> <p>лідирує за кількістю підприємств зеленої енергетики в Україні</p>	<p>Плани на 2018 рік: інвестувати близько 20 млрд грн у модернізацію своїх підприємств; інвестувати в зелену енергетику та інновації, частину з яких ініціює самостійно, а частину отримує від технологічних команд по всьому світу; здійснити пошук інновацій за допомогою платформи Re:actor, а також акселератора енергетичних стартапів на базі Radar Tech</p>

<i>СПОЖИВЧИЙ РИНОК</i>			
<p>Roshen, 70 Інноваційність продукту – 66 %; Інноваційність бізнес-процесів – 80 %; Інноваційність бізнес-моделі – 57 %; Інновації в роботі з клієнтами – 77 %; Готовність до змін – 74 %. Чистий дохід, 2018 р.: 14,8 млрд грн</p>	<p>Roshen – один із найбільших виробників кондитерських виробів, займає 24-те місце в рейтингу Global Top-100 Candy Companies. Випускає 320 видів продукції, загальний обсяг виробництва досягає 450 000 тон на рік. У компанії впроваджена система менеджменту якості. Продукція продається в 35 країнах світу, серед яких Україна, США, Канада, Грузія, країни Європи, Казахстан тощо. У 2018 році Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримала чистий прибуток у розмірі 11,13 млн грн</p>	<p>Основна інновація: створення нових продуктових позицій і рецептури</p>	<p>З 2007 року володіє власним логістичним центром місткістю до 45 000 тон готової продукції та сировини. У 2013-2018 роках інвестувала 88,5 млн грн у виробниче обладнання і 243 млн грн – у реконструкцію і благоустрій фабрик і прилеглих територій. Минулого року компанія почала будівництво нової фабрики в Борисполі – спеціально для виробництва бісквітів</p>
<i>ФАРМА</i>			
<p>Корпорація Артеріум, 67 Інноваційність продукту – 70 %; Інноваційність бізнес-процесів – 76 %; Інноваційність бізнес-моделі – 63 %; Інновації в роботі з клієнтами – 63 %; Готовність до змін – 63 %. Чистий дохід, 2018 р.: 3,6 млрд грн</p>	<p>Корпорація «Артеріум» – українська фармацевтична компанія, створена у 2005 році. Корпорація об'єднує підприємства «Київмедпрепарат» і «Галичфарм». У продуктивний портфель Корпорації «Артеріум» входять генеричні та оригінальні лікарські засоби в 11 з 14 фармакотерапевтичних груп – загалом 150 препаратів. Контролюється українським олігархом Костянтином Жеваго, якого Держбіюро розслідувань (ДБР) оголосило в міждержавний розшук</p>	<p>Основна інновація: власний центр досліджень і розробки</p>	<p>«Артеріум» входить у топ-5 лідерів українського ринку з часткою 3,8 %. Частка експорту в дохіді компанії становить 25 %. Всього компанія поставляє продукцію в 11 країн колишнього Радянського Союзу та до В'єтнаму. Артеріум активно інвестує кошти в інноваційні дослідження нових молекул</p>

<i>МЕТАЛУРГІЯ</i>			
<p>Метінвест, 66 Інноваційність продукту – 63 %; Інноваційність бізнес-процесів – 80 %; Інноваційність бізнес-моделі – 55 %; Інновації в роботі з клієнтами – 63 %; Готовність до змін – 72 %. Чистий дохід, 2018 р.: 310 млрд грн</p>	<p>«Метінвест» – на сьогодні домінуюча компанія на металургійному ринку України. Контролює переважно більшість підприємств виробничого ланцюжка: видобуток залізорудної сировини – переробка коксу – виробництво чавуну та сталі – залізний прокат – сталева продукція. Цю позицію «Метінвест» посів здебільшого через проблеми конкурентів на окупованих територіях Донбасу. У 2018 році «Метінвест» отримав 157 млн грн прибутку. Експорт компанії перевищує 80 %, але це переважно продукція низького переділу – чушковий чавун, плаский прокат, залізорудна сировина, коксова продукція. За перше півріччя 2019 року міжнародні продажі скоротилися на 7 % – до \$4,2 млрд, що пояснюється скороченням попиту і зменшенням ціни на продукцію</p>	<p>Основна інновація: упровадження інновацій у роботі з персоналом, запуск інкубатора в Маріуполі</p>	<p>Сьогодні металургійні комбінати товариства активно модернізують застарілі агрегати, печі, стани, щоб скоротити шкідливі викиди. Упроваджують цифровий контроль за роботою обладнання та якістю продукції, оптимізують логістичні ланцюжки. Та поки що світовий ціновий тренд на металопродукцію залишається головним у визначенні вартості продукції та ефективності роботи підприємств «Метінвесту»</p>

НЕРУХОМІСТЬ			
<p>Укрбуд, 56 Інноваційність продукту – 52 %; Інноваційність бізнес-процесів – 62 %; Інноваційність бізнес-моделі – 48 %; Інновації в роботі з клієнтами – 59 %; Готовність до змін – 64 %. Обсяг введеної в експлуатацію житлової площі, 2018 р.: 70 000 кв. м</p>		<p>Основна інновація: система «розумного будинку» Star – єдина карта для доступу на територію, у будинок, ліфт, віддалене управління доступом через смартфон, IP-камери, датчики безпеки в квартирі – руху, затоплення, диму тощо</p>	

**розроблено автором на основі[41].*

Таким чином, найслабшим місцем українських компаній до коронавірусної пандемії було використання традиційних бізнес-моделей із краплинним включенням нових елементів: поєднання класичних і онлайн форм. Утім, частка великих компаній (газелей), що наважуються, ламаючи власні усталені принципи заробітку грошей, упровадження інновацій, залишалися в Україні ще досить низькою.

Інноваційність підприємств та їхньої здатності змінюватися та відповідати викликам часу під час коронавірусу.

Ситуація в бізнесі змінилася за часів коронавірусу (починаючи з грудня 2019 року у м. Ухань, Хубей, КНР, та визнаний ВООЗ пандемією з 11 березня 2020 року). Простежимо, як змінилася ситуація в інноваційних підприємницьких структурах зазначеного періоду.

З цієї нагоди, журналіст Всеволод Некрасов аналізує актуальні новини щодо американських (Zoom Video Communications, Amazon, Netflix, Walmart, Steam, CVS Pharmacy, Papa John's, Domino's, Pizza Hut) і українських компаній («Епіцентр», «Укрпошта», «Розетка» [19]), для яких пандемія COVID-19 стала «трампліном, а не гирями на ногах».

Таблиця 5

Компанії-лідери інноваційної діяльності під час коронавірусу

Назва компанії	Види економічної діяльності	Основні інновації	Оцінювання інновацій щодо майбутнього
<i>ІКТ</i>			
<p><i>Zoom Video Communications</i>, американська <u>комунікаційно-технологічна</u> компанія з штаб-квартирою в <u>Сан-Хосе (Каліфорнія)</u>. Індустрія: комунікаційні технології Активи: \$1,2 млрд (2019) Дохід: \$622 млн (2019) Чистий дохід: \$21 млн (2019) Штат: 2 532 співробітники (2020) Кількість користувачів: 10 млн (грудень 2019); 200 млн (початок квітня 2020)</p>	<p>Надає послуги віддаленого конференц-зв'язку з використанням <u>хмарних обчислень</u>. Zoom пропонує комунікаційне програмне забезпечення, яке об'єднує відеоконференції, онлайн-зустрічі, чат і мобільну спільну роботу. Кількість щоденних активних користувачів Zoom <u>збільшилася</u> завдяки використанню сервісу політичними організаціями, бізнесом, школами та мільйонами людей, які змушені працювати вдома. Zoom для проведення онлайн-занять використовують понад 90 тис шкіл у 20 країнах. Акції Zoom, які у 2019 році після виходу на біржу коштували \$36, у 2020 році –\$145</p>	<p>Гнучкі імпровізовані конференції, віддалені групи, навчання роботі з продукцією, групове посередництво, підтримка клієнтів, взаємодія збуту та ін. Послуги Zoom Meetings дозволяють організаторам планувати та починати конференції, а учасники мають функції – об'єднуватися з конференціями для проведення колективної роботи за допомогою голосового зв'язку, відеозв'язку та екранних демонстрацій. Zoom для освітніх установ (шкіл) дозволяє користуватися послугами Zoom Meeting в освітніх цілях. Послуги Zoom Phone – це місцеві служби телефонного зв'язку, що використовують IP-телефонію (VoIP) для надання Клієнту вказаних послуг і функцій. Zoom App Marketplace – Магазин Zoom, доступний за адресою https://marketplace.zoom.us, або Магазин Zoom для організацій, доступний за</p>	<p>План підприємства включає додаткові функції, які планувалося надати безкоштовно: корпоративний URL: дозволяє системному адміністратору компанії запитувати корпоративний URL (напр., company.zoom.us) для системи єдиного входу та корпоративної фірмової символіки; Система єдиного входу: використовується механізм SAML або OAuth, що дозволяє корпоративним користувачам використовувати свої корпоративні облікові дані для початку та планування конференцій; Гібридні послуги: дозволяє системному адміністратору компанії розгортати Meeting Connector для організації конференцій у локальній мережі компанії. Управління використовуваними метаданими користувачами та конференціями здійснюється у відкритому хмарному сховищі, а трафік конференцій, включаючи спільне відео, звук і дані, здійснюється через Meeting Connector у локальному наборі компанії; - REST API дозволяє будь-якому співробітнику компанії включити відеоконференції у свої веб-додатки та веб-інструменти</p>

		<p>адресою: https://marketplace.zoomgov.com Zoom Rooms – це програмно реалізована система конференц-залов, що надає можливість для колективної роботи учасникам в залі та віртуальним учасникам. Програма Hardware as a Service (Програма HaaS») дозволяє клієнтам давати в субаренду певні орендовані пристрої відповідно до підписки. Zoom для державних установ – це послуги Zoom Meetings, послуги Zoom Phone, коннектор конференц-залів Zoom, Zoom Rooms, Zoom Team Chat і Zoom API тощо. Zoom Events– це хмарне програмне забезпечення, яке дозволяє Клієнтам організувати віртуальні заходи. Керовані домени дозволяють клієнтам резервувати домени, пов'язані з їх підприємствами, і керувати обліковими записами з підпискою на Zoom. «Zoom Contact Center» являє собою програмне забезпечення для контактних центрів, що дозволяє організації управляти взаємодією з клієнтами або кінцевими користувачами</p>	
--	--	---	--

		<p>через безліч каналів, у тому числі каналів голосової та відеозв'язку.</p> <p>Zoom Smart Recording – це додаткова служба, яка ізолює певні елементи даних, ідентифікованих комп'ютером, від розшифровки аудіозв'язків клієнта, отриманих із записів конференцій.</p> <p>Резервування робочих місць</p> <p>Zoom – це послуга, яка дозволяє керувати фізичними просторами та надає клієнтам інструменти для резервування робочих місць та керування ними за допомогою підключення користувачів до нього.</p> <p>Zoom Node – це хмарна гібридна платформа, встановлена на об'єктах клієнта, яка інтегрує сервери центру обробки даних клієнта з хмарою</p> <p>Zoom і дозволяє розвертати певні гібридні служби Zoom.</p> <p>Гібридний план</p> <p>Zoom Phone – це додаткова служба для послуги Zoom Phone, яка в поєднанні з Zoom Node дозволяє клієнту продовжувати використовувати визначені послуги Zoom Phone у разі переривання інтернет-підключення між мережею клієнта та центром обробки</p>	
--	--	---	--

		<p>даних Zoom. Служба ключів (KMS), керованих клієнтом, – це служба забезпечення підвищеної безпеки, яка дозволяє Клієнту шифрувати та розшифровувати певний контент клієнта, який зберігає Zoom. Послуга mesh-мережа Zoom являє собою вбудовану послугу корпоративної мережі доставки контенту (eCDN), яка використовує технологію динамічного перенаправлення мультимедіа між вузлами на базі клієнта Zoom під управлінням хмарної інфраструктури Zoom. Віртуальний агент Zoom («BAZ») – це програмно-реалізована служба чата для комунікацій з ботом на основі штучного інтелекту, яка пропонує рішення для залучення клієнтів у межах служби підтримки та в інших питаннях</p>	
<i>ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ</i>			
<p>Amazon, заснована 5 липня 1994 року в місті <u>Бельвю</u>, штат Вашингтон. Засновник: <u>Джефом Безосом</u>. Індустрія: електронна комерція Активи: \$225</p>	<p>Найбільший у світі ринок електронної комерції, постачальник AI-асистентів і платформа хмарних обчислень, що вимірюється доходом і ринковою капіталізацією.</p>	<p>Amazon розповсюджує: завантаження та потокове відео, музику, аудіокниги через свої Amazon Prime Video, Amazon Music і Audible; має видавнич відділ, Amazon Publishing, студію кіно і телебачення,</p>	<p>Для продавців на Amazon передбачено два тарифні плани: індивідуальний, який найбільше підійде для невеликих продавців, асортимент яких становить лише кілька товарів; професійний, який призначений для досвідчених продавців, які мають значний обсяг продажу. У зв'язку з непередбаченим бумом у бізнесі, коли багато американців змушені сидіти вдома і купувати товари через інтернет, Amazon мала намір у 2021 році найняти 100 тис. співробітників.</p>

Продовження таблиці 5

<p>млрд (2019) Дохід: \$280 млрд (2019) Чистий дохід: \$11,6 млрд (2019) Штат: 798 тис співробітників (2020)</p>	<p>Один із перших інтернет-сервісів, орієнтованих на продаж товарів масового попиту, найбільша у світі за обігом компанія, що продає товари та послуги через Інтернет. Компанія почала працювати як інтернет-ринок для книг, але пізніше розширилася на продаж електроніки, програмного забезпечення, відеоігор, одягу, меблів, продуктів харчування, іграшок та ювелірних виробів. У 2018 році бренд Amazon.com став найдорожчим у світі і оцінювався у \$150 млрд. У 2019 році компанія стала найдорожчою у світі (її ціна на 7 січня 2019 склала \$797 млрд. Це другий за величиною роботодавець у США і одна з найцінніших у світі компаній. Amazon є другою за величиною технологічною компанією за доходами. У 2015 році Amazon перевершив</p>	<p>Amazon Studios і дочірню компанію в хмарі, Amazon Web Services; виробляє побутову електроніку, включаючи Kindle e-readers, Fire tabs, Fire TV і Echo-пристрої; дочірні компанії Amazon також включають Ring, Twitch.tv, Whole Foods Market і IMDb. Серед різних суперечностей компанія піддалася критиці за погані умови праці, ухиляння від сплати податків і антиконкурентну практику. Капітал засновника та голови Amazon Джеффа Безоса за час пандемії коронавірусу зріс на \$24 млрд до \$138 млрд. Попит на акції Amazon зростає, оскільки компанія займається популярними в період карантину інтернет-продажами. Безосу належать 11 % акцій Amazon. З початку 2020 року доходи Безоса зросли на 20 %. Це сталося на тлі скорочення числа мільярдів у світі з початку пандемії. 14 квітня акції Amazon подорожчали на 5,3 % і встановили новий історичний рекорд: \$2 283. Капіталізація компанії оцінюється у \$1,1 трлн</p>	<p>Плани на 2022 рік: звільнити приблизно 10 000 чоловік (глобальна економіка, чинить тиск на Amazon, змушуючи скорочувати бізнес, який роками був переважаний персоналом); закрити або урізати деякі ініціативи, включаючи Amazon Care, сервіс, що надає первинну і вторинну медичну допомогу</p>
--	--	--	--

	<p>Walmart як найціннішого роздрібного продавця в США за ринковою капіталізацією. У 2017 році Amazon придбав Whole Foods Market за \$13,4 млрд, що значно збільшило присутність Amazon в якості роздрібної торгівлі. У 2018 році Безос оголосив, що його дводенна служба доставки Amazon Prime перевищила 100 мільйонів абонентів по всьому світу</p>		
<i>МЕДІА-ІНДУСТРІЯ</i>			
<p>Netflix Заснованав 1997 році у <u>Скотс-Валлі, Каліфорнія</u> Штаб-квартира в <u>Лос-Гатос, Каліфорнія</u> Засновник: <u>Рід Гастінгсон</u> і Марк Рендолф Індустрія: найбільша у світі OTT-платформа, провайдер медіа-послуг, виробнича компанія. Активи: \$34 млрд (2019) Дохід: \$20 млрд (2019) Чистий дохід: \$1,8 млрд (2019) Штат: 6 700 співробітників (2019)</p>	<p>Американський провайдер медійних послуг та <u>продюсерська компанія</u>, член <u>Американської асоціації кінокомпаній</u> (ААК). Прибуток компанії в січні-березні 2020 року збільшився більш ніж удвічі – до 709 млн \$ або 1,57 \$ у розрахунку на акцію порівняно з 344 млн \$ або 0,76 \$ на акцію за аналогічний період 2019 року. Після опублікування Netflix кварталної</p>	<p>Основною сферою бізнес-діяльності компанії є надання передплатуваних послуг із мережевої трансляції бібліотеки кінофільмів та телепередач (включно зі створеними самою Netflix). Найбільший у світі сервіс потокового відео. Netflix виробляє велику кількість власних оригінальних серіалів та фільмів. Побудова бізнес-моделі: оренда та продаж <u>DVD</u> поштою, утім через рік після заснування Гастінгс припинив продаж <u>DVD</u>, щоб зосередитись на</p>	<p>Збільшення попиту на сервіс у березні 2019 року призвів до: зниження якості відео в Європі, перевантаження інтернет-інфраструктури; найму 2 тис співробітників у відділі підтримки клієнтів. З цієї нагоди компанія Netflix планує: запустити тариф із підтримкою реклами, який буде дешевшим; розпочати потокове мовлення живого контенту (цю ідею пропонував Disney+ у якості прямої трансляції церемонії вручення премії «Оскар» через свою платформу), але Netflix пішов далі та запропонував всі види такого контенту, щоб розширити можливість використання платформи (зустрічі у прямому ефірі; возз'єднання героїв серіалу чи навіть живу участь у реаліті-шоу, де можна буде голосувати); упровадити живі комедійні програми (платформа на запит запустила Netflix Is a Joke Fest – фестиваль комедії у прямому ефірі, у якому взяли участь понад 130 популярних коміків, включаючи Алі Вонга, Білла Берра, Джеррі Сайнфелда, Джона Мулейні та інших; <u>залучити велику кількість відеоігор (безкоштовні і без реклами) через свою мобільну платформу</u>; урізноманітнити живий контент, що може залучити до Netflix велику кількість</p>

Продовження таблиці 5

<p>Кількість передплатників в: 182 млн, з них 69 млн у США (квітень 2020); 9,6 млн (січень-березень 2019), 15,77 млн (перший квартал 2020)</p>	<p>звітності за результатами основних торгів, її акції підєкочили в ціні більш ніж на 9 %. За підсумками торгів 20 квітня котирування досягли історичного максимуму – \$437,49. Керівництво компанії розуміючи, що згодом (після скасування домашньої ізоляції) число користувачів навряд чи зростатиме настільки швидко, оприлюднила внутрішній прогноз на другий квартал – 7,5 млн нових передплатників в у світі. Сервіс Netflix за кількістю передплатників в посідає перше місце у світі. Капіталізація Netflix за останні 12 місяців зросла на 13,6 % (з початку 2020 року – на третину), тоді як фондовий індекс S&P 500 за цей період впав на 6,7 %. За підпискою Netflix обійшов компанію Disney за капіталізацією після того, як акції OTT-платформи</p>	<p>початкової ідеї орендування дисків; упровадження трансляції медіа, водночас не орендування <u>DVD</u> та <u>Blu-ray</u> (2007); вихід на міжнародний рівень, запровадивши трансляцію в <u>Канаді</u>, <u>Латинській Америці</u> та на <u>Карибах</u> (2010); залучення до індустрії виробництва власного контенту з дебютом свого першого серіалу <u>«Картковий будинок»</u> (2013); виступає продюсером і дистриб'ютором фільмів та телесеріалів, пропонує різноманітний оригінальний контент (<u>Netflix Original</u>) у своїй мережевій бібліотеці (з 2012); розширив діяльність у понад 190 країнах (січень 2016); випуск близько 126 <u>оригінальних серіалів</u> та фільмів (2016); залучення мільярдів доларів позик у процесі виробництва нового контенту, оплати прав на додатковий контент і диверсифікації в 190 країнах: \$21,9 млрд станом на вересень 2017 року (на тлі \$16,8млрд попереднього року). З цієї суми \$6,5млрд є довгостроковими позиками, решта –</p>	<p>користувачів; розмістити Реалті-шоу на платформі, що сприятиме розширенню можливості взаємодії платформи та учасників; можливість проголосувати за виключення учасника; <u>анонсування прем'єр</u> призведе до створення планів користувачів на найближчий час (очікування призведе до більшого попиту); ставлення пріоритетів у виборі ставок на зірок під час створення фільмів призведе до збільшення користувачів та урізноманітнення програм [2]</p>
--	--	---	--

	<p>подорожчали до 426 \$. У результаті капіталізації Netflix сягнула 187 млрд \$.</p>	<p>довгостроковими <u>облігаціями</u>; анонс залучення ще 2\$ млрд позики для фінансування нових проєктів (жовтень 2018); випуск відеоігор (додали на свою платформу сервіс потокової трансляції відеоігор) (травень, 2021)</p>	
<p>Сервіс Disney Plus Запуск сервісу в США відбувся 12 листопада 2019 року</p> <p>Індустрія: американський інтернет-сервіс у форматі <u>«відео за запитом»</u> від Walt Disney Direct-to-Consumer & International, підрозділу <u>The Walt Disney Company</u>. Він фокусується на кіно та телевізійному контенті від <u>Walt Disney Studios</u> та <u>Walt Disney Television</u>. Сервіс має нові оригінальні фільми й телесеріали, включаючи контент від Disney, <u>Pixar</u>, <u>Marvel</u>, <u>Lucasfilm</u>, <u>National Geographic</u> та <u>20th Century Fox</u></p> <p>Власник: <u>The Walt Disney Company</u> Головний редактор: Майкл Полл Власник: <u>Disney Media and Entertainment Distribution</u> Капітал: \$186 млрд. Кількість користувачів: 152,1 млн (на липень 2022)</p>	<p>Американський інтернет-сервіс у форматі <u>«відео за запитом»</u> від Walt Disney Direct-to-Consumer & International, підрозділу <u>The Walt Disney Company</u>. Він фокусується на кіно та телевізійному контенті від <u>Walt Disney Studios</u> та <u>Walt Disney Television</u>. Сервіс має нові оригінальні фільми й телесеріали, включаючи контент від Disney, <u>Pixar</u>, <u>Marvel</u>, <u>Lucasfilm</u>, <u>National Geographic</u> та <u>20th Century Fox</u></p>	<p>В основі сервісу лежить контент головних розважальних студій Disney, серед яких: Walt Disney Pictures, Walt Disney Animation Studios, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm, <u>20th Century Fox</u> та National Geographic. Сервіс співпрацює разом з <u>Hulu</u>, у якого Disney отримав контрольний пакет акцій після придбання 20th Century Fox. Disney+ орієнтований саме на сімейні розваги, а Hulu залишиться орієнтованим на загальні розваги. За п'ять місяців роботи під час карантину у 2019 році Сервіс Disney Plus набрав 50 млн передплатників. Однак, інші бізнеси Disney зазнали значних втрат від заходів протидії коронавірусу. Так, компанія Disney повідомила про чистий прибуток у розмірі \$597 млн у другому фінансовому кварталі, що є падінням більш ніж на 46 % у</p>	<p>Очікується, що Disney+ буде: мати приблизно 7000 епізодів серіалів і 500 фільмів, включаючи вміст Disney, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm і National Geographic, а також серіали Disney Channel та сімейні фільми та серіали від 20th Century Fox разом із <u>ABC Studios</u>; нові релізи від 20th Century Fox не будуть одразу доступні ані на Disney+, ані на Hulu, оскільки Fox має угоди з HBO до 2022 року; «Капітан Марвел» стане першим кіно-театрально випущеним фільмом Disney, який буде доступний ексклюзивно на Disney+; планує зібрати всю бібліотеку фільмів Disney, включаючи фільми, які зараз знаходяться під брендом «Disney Vault». Сервіс буде також мати ексклюзивні права на «Сімпсонів», з усіма тридцятьма сезонами мультсеріалу, доступними під час запуску. На платформі Disney Plus можна: переглянути мультфільми, фільми, серіали Disney, FOX, «Сімпсонів» та кіновесівіту Marvel, декілька унікальних серіалів («Мандалорець», «Зоряні Війни: Війни клонів» та цілу серію серіалів по всесвіту Marvel); відкрити сервісів (восени 2020) у: Португалії, Бельгії, Фінляндії, Ісландії та Люксембурзі – на місяць послуга коштуватиме 6,99 євро (приблизно 210 гривень), а на рік 69,99 євро (~2 100 грн). Норвегії – 69 норвезьких крон – 192 грн, а на рік 689 крон, що складає майже 1 920 грн. Швеції – 69 крон (197 грн), річна підписка – 689 крон (1 970 грн) Данії – 59 крон, що складає майже 238 грн, а річна оплата сервісу обійдеться в 5 889 крон – 2 369 грн; Україні – невідомо</p>

		<p>порівнянні з прибутком за той самий період минулого року. Одним із найбільш постраждалим під час пандемії сегментом доходу став прибуток від парків Діснея в Азії.</p> <p>Що стосується підрозділу Disney Media and Entertainment Distribution, виторг виріс на 9 % до \$13,62 млрд. Компанія зазначає, що їй вдалося відновити аудіовізуальне виробництво, хоч і з локальними перервами, які також завадили випуску кінотеатрів через обмеження місткості та відкриття</p>	
<i>ПРОДУКТОВІ ТА ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНИ</i>			
<p>Walmart, заснована у Роджерсі, штат Арканзас, у 1962 році та зареєстрована відповідно до закону про корпорацію штату Делавер 31 жовтня 1969 року. Засновник: Сем Уолтон Індустрія: найбільша у США роздрібна мережа Гасло: <u>США</u>: Save money. Live better. <u>Канада</u>: We sell for less every day!/C'est bien moins cher, tous les jours! Активи: \$236</p>	<p>Американська багатонаціональна корпорація роздрібної торгівлі, яка управляє мережею гіпермаркетів, універмагів та продуктових магазинів із США із головним офісом у Бентонвіллі, штат Арканзас. Вона також володіє та управляє роздрібними складами Sam's Club. Це публічний сімейний бізнес, оскільки компанія контролюється родиною</p>	<p>Через уведення карантину продуктові магазини та інтернет-магазини зіткнулися: зі збільшеним потоком клієнтів, які змушені проводити більше часу вдома; з потребою в посиленні власного ланцюжка поставок; зі зміною деяких виплат своїм працівникам (березень 2020): відпустка без збереження заробітної плати; працівники Walmart, які заразилися вірусом, отримували до двох тижнів оплати; через два тижні погодинні співробітники, які</p>	<p>Має намір: найняти 150 тис працівників у штат і на неповний робочий день на всій території США; строк стажування: 24 години. Про свої наміри мережа повідомила в момент, коли показник безробіття в США встановив новий рекорд. У ФРС очікують, що безробіття в країні перевищить 10 %. Число поданих за тиждень заяв про допомогу в десять разів перевищило рекорд 1982 року</p>

<p>млрд (2019) Дохід: \$523 млрд (2019), \$548,743 млрд (2020) Чистий дохід: \$14,8 млрд (2019) Штат: 2,2 млн співробітників (2019) Кількість магазинів: 11 503 (2020)</p>	<p>Уолтон. Спадкоємці Сем Уолтон володіють понад 50 відсотками Walmart як через свою холдингову компанію Walton Enterprises, так і через свої окремі володіння</p>	<p>не можуть повернутися на роботу, мають право на оплату до 26 тижнів; люди, які працюють тимчасово, отримують \$150, а для тих, хто працює повний робочий день, отримують бонус у розмірі \$300; виплати всім працівникам понад \$390 млн, починаючи з 5 червня; під час пандемії 2 квітня загальна сума бонусу становила понад \$365; введення маскового режиму (липень, 2020); запровадив нову послугу – Cartier Pickup, яка дозволяє клієнтам запланувати повернення товару, придбаного в Інтернеті, у магазині або у стороннього постачальника та ініціювати це в додатку Walmart або на вебсайті (грудень, 2020); запуск фінтех- стартап разом із венчурним партнером Ribbit Capital для надання фінансових продуктів для споживачів та працівників (січень, 2021); придбання технології у Thunder Industries, яка використовує автоматизацію для створення цифрової реклами, щоб розширити свої можливості маркетингу в Інтернеті (лютий, 2021)</p>	
---	--	--	--

<i>КОМП'ЮТЕРНІ ІГРИ</i>			
<p>Steam Індустрія: онлайн-сервіс цифрового поширення комп'ютерних ігор та програм від компанії Valve. Кількість активних користувачів: 94 млн (2019); 20,3 млн осіб у березні, а у грудні - 22,6 млн, 2020 рік з липня 2018 року Кількість ігор у продажу: 34 тис (2019) Частка світового ринку: 18% (2017); \$174,9 млрд (2020), що на 19,6 % більше, ніж у 2019 році Кількість акаунтів сервісу: 1 млрд (квітень 2019) Кількість користувачів: 17 млн. чол. Обсяг продажів: \$4,3 млрд (2017)</p>	<p>Сервіс компанії <u>Valve</u>, відомого розробника <u>videogor</u>, який надає послуги цифрової дистрибуції, багатокористувачьких ігор і спілкування гравців. Steam використовується також для отримання автоматичних оновлень і новин, як для продуктів самої Valve, так і сторонніх розробників, серед яких є <u>Activision</u>, <u>Codemasters</u>, <u>Eidos</u>, <u>Interactive</u>, <u>Epic Games</u>, <u>GSC Game World</u>, <u>id Software</u>, <u>Sega</u>, <u>THQ</u>, <u>Atari</u>, <u>Rockstar Games</u>, <u>Ubisoft</u>, <u>NCSoft</u> та багато інших. Крім відеоігор, сервіс пропонує інструменти для розробників ігор, музику, фільми та <u>геймерське</u> обладнання</p>	<p>Самоізоляція привела до: домашні ігри стали безпечною формою розваги; навантаження на мережу. Щоб посприяти покращенню ситуації, Valve вирішили запровадити деякі зміни у крамниці Steam на час пандемії: застарілі ігри автоматично не оновлювалися. Їх оновлення автоматично заплановано на 2020 рік; автоматичне оновлення працювало лише з активними проектами; максимальне використання вбудованими функціями для економічної трафіку; обмежувалася швидкість завантаження; вводилося планове відключення оновлення ігор тощо. Раніше подібні міри заощадження вжили відеосервіси YouTube та Netflix. Також швидкість обмежили для власників PlayStation</p>	<p>Плани на 2022 рік: спрямування зусиль на досягнення двох цілей: переконатися, що ігри для ПК можуть легко й швидко виходити у Steam, мінімізувати проблеми та максимізувати контроль розробників; надати іграм багату екосистему інструментів і функцій, яка постійно вдосконалюється, що зробить Steam найкращою ігровою платформою для користувачів. Плани на 2021 рік: зробити аналіз даних Steam і поділитися результатами через записи у блозі; додати більш повну підтримку ігровим саундтрекам; перетворити Steam Trust на фактор довіри (технологія, що використовується в CS:GO), яка була доступною лише партнерам у межах закритого бета-тестування, доступною для всіх розробників; зробити Програму інтернет-кафе Steam доступною у відкритому бета-тестуванні на понад 8000 майданчиках (у школах і бібліотеках, інтернет-кафе, комп'ютерних клубах, VR-центрах і так далі); провести кілька секретних експериментів, а також запустити деякі з доступних функцій Лабораторії Steam у загальному доступі; оновити Мобільний додаток Steam шляхом додавання більшої кількості способів входу та захищаючи облікові записи користувачів; оновити заходи з розпродажу за допомогою функцій, подібних до розпродажу «Місячний Новий рік 2019», шукаючи нові способи налаштування користувачів для участі в розпродажах протягом року</p>
<i>ФАРМАЦЕВТИЧНА МЕРЕЖА</i>			
<p>CVS Pharmacy 17 торгових точок було відкрито в 1964 р., а у 1969 р.– 40. Індустрія: найбільша у США роздрібна</p>	<p>Велика мережа аптек у США, друга за розміром після Walgreens. Являється підрозділом компанії CVS Health, що включає понад</p>	<p>Бренд CVS Pharmacy реалізує медичні препарати і надає широкий асортимент іншої продукції та послуг (патентовані ліки, товари для краси та косметики, послуги фотодруку, сезонні товари, вітальні</p>	<p>CVS планує: найняти 50 тис. співробітників у штат і на неповний робочий день, зокрема це стосується багатьох співробітників, звільнених її бізнес-клієнтами, зокрема Hilton і Marriott. У процесі найму CVS планує використовувати віртуальні ярмарки вакансій, співбесіди і тестові завдання; випустити низку подарункових карт для: магазину одягу: Aeropostale, American Eagle,</p>

Продовження таблиці 5

<p>мережа аптекДохід: \$130,601 млрд (2017); \$134,128 млрд (2018); Чистий дохід: \$6 млрд (2017) Штат: 203 тис співробітників (2017) Кількість магазинів: 9967 (2018) Компанія Dove презентувала гасло: No Digital Distortion Mark (2018)</p>	<p>9000 аптек. Корпорація є найбільшим оператором пільгових аптек у США</p>	<p>листи та напівфабрикати). Замовити та купити їх можна за допомогою магазинів CVS Pharmacy і Longs Drugs, а також онлайн на сайті CVS.com. Створити: домен cvs.com, який відвідує не менше 26 мільйонів відвідувачів щорічно; торгово мережу CVS Pharmacy, що надає медичні послуги через понад 1100 своїх медичних клінік MinuteClinic, як і через власні центри Diabetes Care Centers; розташувати клініки безпосередньо в магазинах CVS Pharmacy; налагодити випуску фахівцями компанії ліків, вакцинувати й запропонувати рекомендації для ліків і добавок за рецептом і без рецепта; удосконалити роботу своїх відділень і зробити процес покупок для клієнтів ще приємнішим. Таким чином, постійно пропонуються різні варіанти економії та поліпшення асортименту продукції. У 2004 році всі магазини CVS змогли отримати доступ до електронних рецептів. Торгова мережа CVS Pharmacy оголосила про закриття 70 магазинів на початку 2017 року</p>	<p>DSW, Forever 21, Hollister та Lane Bryant; 2) універмагу: Amazon, Macy's і Nordstrom; немовлят і дітей (Buy Bub Baby, Baby Gap та Disney); жіночої моди та краси: Claire, DSW, Sephora та Massage Envy; будинку та саду (англ. House and Garden): Bed, Bath і Beyond, Crate & Barrel, Home Depot, Lowes, Home Goods, Williams Sonoma та Harbour Freight; товарів для відпочинку та спорту: Academy, Bass Pro, Nike та Sports Authority; відпочинку та подорожей: BP та Southwest Airlines; електронні подарункові картки: Apple, Best Buy та Gamestop; ресторану: Chipotle, Cracker Barrel, Dairy Queen, Dunkin' Donuts, Starbucks, Subway та Texas Roadhouse; фільмів, музики, ігор та програм: Netflix, Disney+, Spotify, iTunes, PlayStation, Xbox, Steam та Google Play; спеціальних та різноманітних магазинів: Barnes і Noble, Visa, Uber та DoorDash; відмовитися від обробки фотографій моделей у майбутніх рекламних кампаніях; створити нові б'юті-стандарти в магазинах і соціальних мережах. До 2020 року постачальники мережі повинні повідомляти клієнтам про те, що «форми, розміри, пропорції, колір шкіри та очей, зморшки або інші індивідуальні характеристики» були змінені. Слідуючи глобальній активності в напрямку «красота – це джерело впевненості, а не безтурботності», що гарантує, що фото не було відредаговане у Фотопопі</p>
--	---	--	--

<i>МЕРЕЖЕВІ ПИЦЕРІЇ</i>			
<p>Para John's засновано у 1984 р. в м. <u>Індіані</u> (США). Засновник: Джон Шнаттер</p> <p>Спеціалізація: <u>піца</u>, крильця та десерт.</p> <p>Гасло: «Найкращі інгредієнти. Найкраща піца»</p> <p>Індустрія: найбільша в США</p> <p>роздрібна мережа піцерій.</p> <p>Дохід: 316,656 млн. дол. (2019)</p> <p>Чистий дохід: 4,866 млн. дол. (2019)</p> <p>Штат: 16,5 тис., (2019)</p> <p>Кількість магазинів: 530</p> <p>3 піцерії, із них 645 були власними, інші працювали по <u>франчайзингу</u> (2018).</p> <p>Термін стажування: 5 годин</p>	<p>Американська мережа кафе громадського харчування, які спеціалізуються на піцах</p>	<p>Доставка піци додому: мережа доставки піци має широке покриття; налагоджена логістика; популярний продукт; онлайн-присутність; збільшення продажів на 23,8 % у Північній Америці та на 20,7 % на міжнародних ринках (III квартал 2020 року); 3) зростання виторгу компанії на 17,1 %, до 472 \$, 9 млн, у порівнянні з III кварталом 2019 р. зачінення 94 з 5360 ресторанів, які працювали у 48 країнах – в основному у Латинській Америці, а також Європі, через відповідну державну політику. У Північній Америці майже всі традиційні ресторани залишаються відкритими та повністю працездатними. Низка нетрадиційних ресторанів, що були розташовані в університетах і на стадіонах, тимчасово закриті; затвердження Радою директорів нової програми викупу акцій у розмірі до \$ 75 млн, що становить приблизно 3 % звичайних акцій компанії, які знаходяться в обігу (на початку листопада 2020 року); зростання квартального</p>	<p>Плани: найняти 20 – 30 тис. співробітників; запровадити системний контроль виконання стандартів сервісу та якості піци. Результати впровадження: виконання стандартів якості сервісу зросло з 53 % у першому замірі до 71 %; очікування клієнта на лінії скоротилося з 4 до 2 гудків; оператори стали пропонувати напої і закуски до замовлення в 4 рази частіше, чим раніше; кількість випадків, коли кур'єр видає замовлення з точністю до рубля, упало з 90 % до 46 %</p>

		<p>виторгу компанії на 17,9% завдяки збільшенню кількості клієнтів із США. Чистий прибуток у III кварталі склав \$99,1 млн, або \$2,49 за акцію, у порівнянні з \$86,4 млн або \$2,05 за акцію, роком раніше;</p> <p>збільшення витрат компанії (підвищення заробітної плати рядових робітників, засоби індивідуального захисту та збільшення допомоги у випадку хвороби обійшлися компанії приблизно в \$11 млн, збільшення оплати праці залежно від продуктивності, волатильність на товарних ринках привела до зростання цін на інгредієнти, зокрема сир, на 3,8 % тощо);</p> <p>збільшення чистих продаж на 17,9 %, до \$968 млн, перевищивши очікування у \$953 млн. А продажі в одних і тих самих магазинах у США виросли на 17,5 %; на продажі на внутрішньому ринку «позитивно» вплинули зміни в поведінці покупців у результаті пандемії: клієнти надавали перевагу доставці, а не фізичному відвідуванню ресторанів; збільшилася й кількість учасників лояльності, у результаті все більше клієнтів залишилися й не пішли до конкурентів</p>	
--	--	--	--

Продовження таблиці 5

<p>Domino's Pizza заснована у 1960 році у м. <u>Іспланті</u> (США).</p> <p>Засновники: брати <u>Том і Джеймс Монаган</u>.</p> <p>Генеральний директор: <u>Річ Еллисон</u>.</p> <p>Спеціалізація: піцца.</p> <p>Індустрія: одна з найбільших у США</p> <p>роздрібна мережа піцерій</p> <p>Дохід: \$3,04 млн (2018)</p> <p>Чистий дохід: \$362,0 млн (2018)</p> <p>Штат: 14 500 (2018)</p> <p>Кількість магазинів: 15 900 піцерій, інші працювали по <u>франчайзингу</u> (2018)</p>		<p>оновлення меню: випустила нові та вдосконалені курячі крильця без будь-яких рекламних акцій; тимчасове закриття протягом I кварталу 2019 року 126 ресторанів (в Індії), усього було закрито 300; локація 83 піцерій; працювало лише 17 256 точок у всьому світі</p>	<p>Планує: найняти 10 тис співробітників; відкрити 25 тис. ресторанів у всьому світі до 2025 року</p>
<p>Pizza Hut засновано в 1958 році в місті <u>Вічита</u>, штат <u>Канзас</u>.</p> <p>Засновники: брати <u>Ден та Френк Карні</u></p> <p>Спеціалізація: приготування американського о варіанта <u>піци</u>, а також таких гарнірів, як <u>паста</u>, курячі крильця, хлібці, часникові грінки.</p> <p>Індустрія: одна з найбільших у США</p> <p>роздрібна мережа</p>	<p>Світова мережа ресторанів-піцерій, яка складається більш ніж із 34 тис. точок у 100 країнах світу. Входить у корпорацію «Yum! Brands».</p> <p>Два типи ресторанів: «Піца Гат» – для сімейного обіду; «Піца Гат Експрес» – фастфуди.</p> <p>Сімейні піцерії відрізняються від фастфудів більш різноманітним меню, великою</p>	<p>Pizza Hut і DDB, Ecuador випустили інструкції, з якими упаковку можна було перетворити в настільні ігри і краще провести за допомогою часу вдома; зміна меню завдяки використанню даних Big Data шляхом додавання традиційних делікатесів до складу піци: свиняча кров – для приготування коржа, а яйця – начинка для Cilantro Century Egg Pig's Blood Cake Pizza у Тайвані; дуріан, який має виражений різкий</p>	<p>Компанія Hyper Robotics планує: побудувати роботизовані піцерії. Перша робо-піцерія побудована для бренду Pizza Hut в Ізраїлі. Потужність: 50 піцц на годину. Кухні Hyper Robotics схожі на контейнери та повністю самодостатні : зберігають, готують, очищують і утилізують без участі людини. На кожній кухні є автономні морозильні камери, духовки та системи очищення. Кожні 40 хвилин відбувається нехімічна система подачі озонної води, яка очищає всю кухню. Металопукачі і камери штучного інтелекту фотографують кожен окремий предмет їжі, приготований на кухні.</p> <p>збирається виробляти курячі крильця, сирні палочки, салати та інші гарніри</p>

Продовження таблиці 5

<p>піцерій. Дохід: \$332 млн (2020); \$330 млн (2021). Чистий дохід: \$1,743 млрд (2020); \$1,890 млрд (2021) Штаб: 140000 (2018) Кількість магазинів: 34 тис. точок піцерії у 100 країнах світу, інші працювали по <u>франчайзингу</u> (2018)</p>	<p>кількістю місць та числом обслуговуючого персоналу</p>	<p>аромат для піци в Тайвані; маринована телятина BBQ для піци пулькогі у Південній Корей; курка в маслі для піци в Індії; ферментовані соєві боби для натто в Японії; дотримання вектору адаптації, або локалізації Yum! Brands Inc., яка представляє Pizza Hut, KFC і Taco Bell за франшизою в більш ніж 150 країнах, зокрема й азійських</p>	
<i>НАЦІОНАЛЬНА МЕРЕЖА ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ</i>			
<p>«Епіцентр» заснована у 2003 році Індустрія: роздрібна торгівля Власники: Олександр Герези та його дружина Галина <u>Дохід</u>: 41,5 млрд грн (2018); 28 млрд грн (2016) Прибуток: 3 млрд грн, 2018 рік Штаб: 25 тис співробітників (2019); Кількість магазинів: 61 тис (2019)</p>	<p>Мережа торговельних центрів в Україні</p>	<p>Переведення офлайн-підрозділу в режим мережі інтернет-магазинів господарських товарів, які забезпечують населення товарами першої необхідності; заборона роботи будівельних магазинів в Україні; зростання продажу масок, бинтів і рукавичок зросли в 50 разів, медичних препаратів – у 17 разів, фарб – у сім разів, засобів контрацепції – у 5,5 разів, дезінфекторів та антисептиків – у 4 рази; збільшення кількості замовлень в ericentrk.ua на 83 %. Це пов'язано із самоізоляцією населення, збільшенням частки інтернет-торгівлі та обмеженістю в роботі стаціонарних магазинів «Епіцентру».</p>	<p>У 2020 році: інвестувати в усі ключові напрями своєї діяльності 10,3 млрд грн; завершити будівництво першої черги заводу з виробництва керамічної плитки в Калинівці на Київщині; інвестувати \$70,9 млн в аграрний напрям, збільшивши кількість власних елеваторів до 14 об'єктів. Це дозволило наростити потужності одноразового зберігання до 1,5 млн тон. У 2021 році почати інвестиційну програму https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A - cite_note-48: розвитку елеваторного господарства: будівництво п'яти елеваторів; розвитку логістики: будівництво чотирьох логістичних фулфілмент-центрів; будівництво логістичного комплексу в Калинівці Київської області; провести модернізацію заводу «Карпатська кераміка» (Калуш, Івано-Франківська область); будівництво IQ-офісу (Городок, Хмельницька область). У 2021-22 роках планує: витратити \$95,7 млн на розширення виробничих потужностей; запустити другу, третю і четверту черги заводу в Калинівці, що збільшить його потужності до 15 млн м2 на рік; модернізувати завод «Карпатська кераміка» в Калуші, що збільшить його потужності з 2,5 млн м2 до 8,5 млн м2; вкласти \$15 млн у завод сухих будівельних сумішей і \$47 млн – у газобетонний завод; побудувати п'ять елеваторів, а загальний обсяг інвестицій підприємства «Епіцентр агро» становитиме \$150-170 млн</p>

<i>ПОШТОВИЙ ЗВ'ЯЗОК</i>			
<p>«Укрпошта» Індустрія: поштовий зв'язок Гасло: Головна пошта країни Дохід: 8,2 млрд грн (2019). Чистий прибуток: 600 млн грн (2019). Штат: 72 тис співробітників (2019). Кількість відділень: понад 11 тис (2019)</p>	<p>Підприємство поштового зв'язку, єдиним засновником і акціонером якого є держава в особі Міністерства інфраструктур и України. Підприємство забезпечує надання універсальних послуг поштового зв'язку, перелік яких і відповідні тарифи затверджують ся Національною комісією з питань регулювання зв'язку, а також має виключне право на видання, уведення в обіг та організацію розповсюджен ня поштових марок, маркованих конвертів і карток, а також виведення їх із обігу в Україні. Сьогодні до складу компанії входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспо шта». «Укрпошта» є однією з найбільших компаній країни (60 000 працівників) та</p>	<p>Забезпечила постійною роботою з різних спеціалізацій понад 3 тис фахівців; підвищила працівникам оклад із преміями від 5,2 тис грн до 12,3 тис грн, водіям – 5,8–25 тис грн, операторам – 4,7–11 тис грн, листоношам – 4,7– 8,5 тис грн</p>	<p>Має намір у 2021-2022 році: найняти 3 тис фахівців, яким обіцяють ті ж умови, що мають нинішні співробітники; забезпечити співробітників засобами індивідуального захисту; нарахувати 15 відсоткову надбавку працівникам, які будуть контактувати з клієнтами; надати медичну страховку в розмірі 25 тис грн у разі захворювання коронавірусом із ознаками дихальної недостатності</p>

	має близько 11 000 відділень, що забезпечують покриття у 100 % населених пунктів України		
<i>ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ</i>			
<p>Rozetka Заснований у 2005 році.</p> <p>Індустрія: електронна комерція. Гасло: Щоразу що треба (2018). Власники: Владислав та Ірина Чечоткіни. Виручка: 6 млрд грн (2017). Чистий прибуток: 8,9 млн грн (2017). Штат: 4 тис співробітників (2020). Кількість відвідувачів: 7 89 млн (2018). Кількість відвідувачів за день: 2,5 млн</p>	<p>Український інтернет-магазин та маркетплейс, що має відділення у Львові, Києві, Броварах, Житомирі, Одесі та Івано-Франківську. Станом на серпень 2020 року сайт посідає 7 місце серед найвідвідуваніших в Україні</p>	<p>Одночасно відбувалося два паралельних процеси в Rozetka.ua: зростання продажів: товари для фітнесу – на 250 %, товари для творчості – на 280 %, книги – на 40 %, настільні ігри – на 156 %, сухі сніданки, макарони, крупи, товари особистої гігієни, корми для тварин – на 200 %; скорочення продажів: побутова техніка та електроніка – на 37 %; 2021 рік – нестримне зростання магазинів, кількості співробітників та витрат. На 20 березня 2020 році обіг склав 23 млн грн, при тому, що у грудні було 4 млрд грн. З початку повномасштабного вторгнення до 15 березня не бралася комісія, наступні 15 днів – 50 %, а із квітня повернули повністю. На військові товари комісії не було з 24 лютого. Вдалося зберегти кістяк команди. У квітні – травні в результаті відновлення бізнесу розширили штат співробітників, а в березні скоротили більшу частину команди (до 50 %). Працювало 200 відділень із 270</p>	<p>Плани: завершити формальності з об'єднання компаній «Розетка» та EVO Group (2018). Тоді EVO Group Naspers володіла маркетплейсами Prom.ua, Tiu.ru, Satu.kz, Deal.by, Bigl.ua, онлайн-сервісом замовлення послуг Kabanchik.ua; викупити в компанії-власника всі належні їй акції, а сума угоди могла скласти 15 млн (за даними AIN.UA); запустити платформу для благодійних організацій (2019). Через неї фонди можуть купувати товари за більш низькими цінами; запустити доставку продуктів харчування на дім, щоб допомогти українцям дотримуватися карантину, разом із мережами АТБ та «Нова пошта» (березень, 2020); лідер e-commerce України почав розвивати власну мережу поштоматів, стало відомо в грудні минулого року – тоді на поштоматах, установлених на станціях метро, з'явився логотип компанії. У себе на сайті компанія повідомляла, що поки поштомати працюють для співробітників компанії, але з березня 2019 року ця можливість стане доступно всім клієнтам. Партнером проєкту виступила компанія OMNIC. Джерело: https://rau.ua/novyni/rozetka-pochtomaty/. За перші тижні війни виручка впала з 4 млрд грн на місяць до 23 млн грн, склад було заблоковано, а покупці масово повертали товар. З режиму нестримного зростання та інвестицій вони перейшли до традиційного</p>

Отже, аналізуючи наведені в таблиці дані, можемо констатувати, що «затиснутий у лещата» бізнес намагався «вийти за межі»: одним доводилося виживати, роблячи великі зусилля (освіта, торгівля, піцерії та інші), а іншим (наприклад, Netflix, Steam, фармацевтична та інші галузі) довелося, без зайвих зусиль збагатитися й подекуди навіть знизити якість продукції (послуг) за рахунок збільшення кількості їх затребуваності.

Далі проаналізуємо детальніше кожну з окреслених позицій.

Netflix та *Steam* збагатилися за рахунок збільшення кількості користувачів, що призвело до скорочення персоналу, зниження якості відео, тимчасового призупинення програм із розробки та впровадження оновлень програм, перевантаження інтернет-інфраструктури. Таким чином, стало очевидним, що потужності тогочасної мережі Інтернет не були спроможними забезпечити якісне обслуговування такої кількості споживачів. Загальновідомо, що віртуальне середовище може існувати за умови знаходження в його мережі хоча б одного користувача. Зовсім інше питання постало за часів коронавірусу: коли всі користувачі увійшли одночасно в мережу – виникли проблеми зі зменшенням її перевантаження, оскільки мережа має свої межі й можливості, що залежать від її особливостей та користувачів, що підтверджується *законом Мура: щільність транзисторів у мікропроцесорах хоч і подвоюється кожні 18-24 місяці [43], але такого апейнта для віртуального середовища виявилось недостатньо*. Виникає питання щодо можливого апгрейда мережі Інтернет. Про це свідчать і статистичні дані, наведені професором масачусетського технологічного інституту С. Ллойд. У результаті підрахунків, у 2002 році вона дійшла висновків, що наш всесвіт може вмістити 10^{90} біт інформації [22, с. 100].

Креативне агентство We Are Social та платформа Hootsuite, проаналізувавши статистичні дані компаній, опублікували спільний звіт про нинішній стан цифрових платформ. У свою чергу, дослідники Саймон Кемп [6] та Денис Пристай [20] на основі аналізу статистичних даних стверджують, що:

- близько 5,2 мільярда людей (67% населення) у світі мають мобільні телефони;

- 4,66 мільярда користуються інтернетом (60% людей мають доступ до онлайн);

- більш ніж 4 мільярди людей активно використовують соціальні мережі (53 % населення);

- 9 із 10 користувачів Інтернету підключаються через мобільні пристрої, водночас 2/3 все ще підключаються через комп'ютери (*частина користувачів використовує обидва варіанти – І. К.*);

- 99% користувачів мають доступ до соціальних мереж із мобільних пристроїв, а з ноутбуків чи комп'ютерів – кожен п'ятий;

- аудиторія соціальних мереж за липень-вересень зросла на 180 млн, тобто середній приріст склав майже 2 млн користувачів на день. Таким

чином, за рік кількість користувачів соцмереж зросла на 450 млн, тобто на 12 %;

- найбільше зростання кількості користувачів у період із липня по вересень показала платформа Instagram – 76 мільйонів (близько 7%); Facebook – 45 млн, Snapchat – 36 млн (не в останню чергу завдяки забороні TikTok в Індії); Twitter – 27 млн (за попередній квартал втративши в рази більше – 61 млн користувачів); TikTok – 80 млн (попри заборону в Індії та невизначеність щодо роботи на території США);

- у середньому типовий користувач інтернету проводить в онлайн майже 7 годин на день, із яких близько 2,5 годин йде на використання соціальних мереж. Отже, сумарно всі онлайн-користувачі витрачають більш ніж 10 мільярдів годин на день на відвідування соціальних мереж;

- користувачі на ігрових платформах Netflix та Disney + проводять у середньому 1,5 години на день, 2 години – переглядаючи телеканали;

- послугами електронної пошти щотижня користуються понад 90% респондентів віком до 45 років, а від 55 до 64 років – 1 із 5 респондентів рідше одного разу на тиждень;

- 9 із 10 респондентів покоління Z зазначають, що для спілкування зі своїми колегами щотижня використовують платформи обміну повідомленнями як WhatsApp та Slack, але ледве половина респондентів віком від 55 до 64 років інтегрують її, надаючи перевагу традиційній комунікації;

- приблизно 4 з 5 працівників віком 16-24 років надають перевагу комунікації з колегами через соціальні медіаплатформи, проте ця цифра знижується до менш ніж 1 з 3 серед покоління Baby Boomers;

- за даними GlobalWebIndex, 7 з 8 користувачів інтернету в усьому світі грають в ігри (понад 3 млрд людей, 3/4 з яких надають перевагу іграм на смартфоні);

- понад 2/3 підключених Baby Boomers грають у відеоігри, а у віці 55-64 жінки стають геймерами частіше, ніж чоловіки.

Отже, як ми бачимо, потужності мережі Інтернет під час коронавірусу не повною мірою мали можливість забезпечити якісне обслуговування споживачів, які опинилися у стані вимушеної ізоляції. Їх прагнення до спілкування та розваг, а також намагання підтримати свій бізнес у віртуальному середовищі, призвели до вимушеного стану зниження якості надаваної продукції та призупинення оновлень програмного забезпечення. Ці заходи були спрямовані на зменшення навантаження на мережу Інтернет.

Компанії фармацевтичної (CVS Pharmacy) та харчової промисловості (Papa John's, Domino's Pizza, Pizza Hut) теж значно збагатилися, оскільки інстинкт до виживання й самозбереження поки що є провідним. Так, у фармацевтичній галузі збільшився продаж противірусних, антибактеріальних, гіпотензивних препаратів, засобів індивідуального захисту та деззасобів. Навіть значне підвищення цін не

призвело до обмеження їх реалізації, а, навпаки, підвищення попиту спричинило збільшення темпів виробництва. Отже, фармацевтична промисловість за часів коронавірусу піднялася за рахунок інстинкту до виживання серед споживачів.

Щодо *харчової проєктованості*, то за даними Міністерства економіки Тайваню, західні корпорації Pizza Hut, Domino's та KFC збільшили обсяги продажу, тоді як звичайні харчові продукти стали менш поширеними серед тайванців. Виявилось, що під час тотальної ізоляції людям стала потрібна проста, чиста й дешева їжа. Збільшений рівень попиту на нетрадиційні піци дуже яскраво показує бажання людей слідувати за трендами й модними національними тенденціями. Таким чином, своєчасно вжиті нововведення стали причиною збільшення популярності мереж швидкого харчування.

Аналітика Big Data показала, що навіть якщо клієнти замовляють новинку тільки з цікавості та ставляться до неї неоднозначно, це все одно позитивно впливає на продажі ресторану. Цей кейс показує, як аналітика Big Data може призводити до неочікуваних результатів навіть у «нетехнічних» індустріях. У подальшому ці галузі планують перейти до роботизованих підприємств (виключаючи з процесу виготовлення своєї продукції людину як збудника чи переносчика хвороб, а також із метою запобігання виготовлення неякісного продукту).

Отже, завдяки зверненню до природних потреб людей у їжі, упровадженню інновацій та використанню аналітичних даних Big Data підприємства харчової промисловості збагатилися.

Rozetka, Walmart, Amazon та Epiцентр збагатилися за рахунок онлайн та офлайн торгівлі, особливо за рахунок продажу засобів індивідуального захисту та деззасобів. Ці компанії змушені були за часів пандемії збільшити штат, зарплатню й переглянути соціальний пакет послуг своїх робітників, забезпечити їх безпеку та захист від зараження коронавірусом.

Логістичні та поштові послуги Укрпошти теж стали затребуваними, оскільки люди надавали перевагу доставці товарів, а не фізичному відвідуванню магазинів та інших місць загального користування.

Отже, як бачимо з таблиці, під час коронавірусної ізоляції відбулися істотні зміни як у реальному, так і віртуальному середовищі: відбувся виразний зсув у бік продажу продовольчих, фармацевтичних і побутових товарів у онлайн-крамницях; у транспортній галузі скрутні часи переживали компанії, що займаються пасажирськими перевезеннями, натомість набирали обертів ті, що надають послуги з доставок.

Вважаємо за необхідне торкнутися й теми трансформаційних змін, які відбувалися в освітній царині під час пандемії. Вивчивши вторинні дані, а саме результати онлайн-опитувань щодо навчання в закладах загальної середньої освіти, проведених Державною службою якості освіти й освітнім омбудсменом, дослідниці Юлія Назаренко, Олена Сирбу й Ірина Когут [16] здійснили аналіз проблем, які виникли під час

дистанційного навчання: брак у вчителів/викладачів попереднього досвіду в цій галузі; брак у користувачів універсального доступу до інтернету й необхідного обладнання; неузгодженість телевізійних уроків зі шкільною програмою; винесення значної частини навчального матеріалу на самостійне опрацювання; неможливість відтермінування захисту кваліфікаційних робіт; відсутність доплат учителям/викладачам тощо.

До негативних наслідків коронавірусної ізоляції були: закриття шкіл і переходу на дистанційне навчання ЮНЕСКО відносить перерване навчання, погане харчування, стресовий стан учителів/викладачів, учнів/студентів і батьків, непередбачене навантаження на систему охорони здоров'я, зростання випадків виключення учасників освітнього процесу із закладу освіти, збільшення рівня насильства й експлуатації з боку вчителів/викладачів, учнів/студентів і батьків, соціальну ізоляцію, труднощі з перевіркою й оцінюванням набутих знань; поглиблення нерівності між учнями; відтермінований негативний вплив на освітні результати, особливо серед вразливих верств населення; суттєве зростання чисельності тих, хто зареєструвався на ЗНО, але не з'явився; відмінності в освітній траєкторії залежно від місця проживання; обмеження права учнів/студентів на житло (намагання виселити з гуртожитків), втрата права на безкоштовне харчування; погіршення ментального здоров'я (стрес, тривога, страх тощо); зростання кількості випадків домашнього насильства тощо.

З цієї нагоди економіст і письменник Нассім Талеб зазначав: «Навчання тому, що ми не навчаємося тому, що ми не навчаємося, не відбувається само по собі (курсив – Н. Т.). Проблема – у структурі нашої свідомості: ми не осягаємо правила, ми осягаємо факти, і тільки факти. Метаправила (наприклад, правило, що ми схильні не осягати правил) засвоюються нами погано. Ми зневажаємо абстрактне, причому зневажаємо пристрасно» [23, с. 20]. Обдарована людина має віддавати перевагу інформації та знанням, що ґрунтуються на усталених правилах, а не неперевіреному фактам. Отже, навчатися безперервно, упродовж усього життя, освоюючи альтернативні середовища та інновації в режимі дистанційного навчання (й не тільки) вважається профільним міністерством перспективою розвитку освітнього процесу в Україні в майбутньому [17].

Інноваційність підприємств та їхньої здатності змінюватися й відповідати викликам часу під час війни на тлі коронавірусу.

Щойно українці трохи оговталися й адаптувалися до практик, пов'язаних із COVID-19, прийшов інший Вій – війна, яку принесли у світ «вершники Апокаліпсису» (цит. за: [13]). У нових реаліях питання пандемії не лише набуло другорядного значення – про нього практично забули. Статистики й регулярних новин про коронавірус тепер годі й

шукати. На нашу думку, знати статистику дуже важливо, хоча б тому, що зараз багато людей змушені переховуватися в укриттях або переїздити в безпечніші регіони, створюючи скупчення й погіршуючи епідеміологічну ситуацію у світі. Призупинена й лабораторна верифікація, яка сприяла діагностуванню та ранньому виявленню вогнищ інфекції, адже багато медиків залучено до роботи на фронті та у прифронтових зонах. Під час війни більшість із нас забуває про карантинні обмеження, що може призвести до спалахів не лише коронавірусу, а й різних інфекційних захворювань (гепатиту, холери, кору, поліомієліту, дифтерії тощо [28]). Значна частка населення України, застосовуючи переважно практики вакцинації чи перехворівши на COVID-19, набули імунітету, а під час війни – ще й стресостійкості, витривалості, ощадливості тощо.

Попри відсутність чіткої оновленої статистики захворювання на коронавірус, не варто забувати про цю та інші хвороби. І хоч зараз суворого контролю за дотриманням карантинних обмежень в Україні ніби й немає, варто дотримуватися хоча б елементарних правил. Міністерство охорони здоров'я України робить усе можливе, щоб не допустити нових спалахів захворюваності (цит. за: [5]).

Але, за висловом Остапа Бендера, «життя диктує нам свої суворі закони». Чого тоді не змогли передбачити фахівці цього проєкту, так це процесів, які «внесли свої корективи». Але їх висновки в деяких моментах виявилися футуристичними. Це, зокрема стосується розвитку мережі продовольчих, непродовольчих, фармацевтичних галузей, ігрової та розважальної індустрії за часів коронавірусу. Ситуація змінилася під час війни. На передовій опинилися інновації в логістиці компаній із розвитку мережі транспортних, поштових, телекомунікаційних, продовольчих, непродовольчих, фармацевтичних та ІКТ компаній. У зв'язку з пошкодженням енергетичної мережі до лих війни додалася й енергетична галузь. На передові позиції вийшла і гуманітарна допомога мирному населенню України та ЗСУ.

Відтак, ситуація у світі, а особливо в Україні, не поліпшилася, а, навпаки, погіршилася внаслідок тотального вторгнення росії в Україну, що спричинило продукування нових та трансформації вже існуючих номадичних та седентарних практик. Якщо коронавірус сприяв седентаризації, то війна одночасно призвела до появи двох явищ: осілості та статуарності, з одного боку, й переміщення (маргіналізації), – з іншого. Відповідно, під час війни населення України опинилося у стані оборони та виживання. При цьому, «реваниш кочівників» [31, с. 44] з одного боку та осілість/статуарність седентарів (детально розглянуті в наших попередніх публікаціях [7; 8; 9; 10; 11; 12]) виступають у цій ситуації як один із найбільш удалих, але не найкращих (вимушених) варіантів.

Як зазначив перший віце-президент ТПП України Михайло Непран [29], результати Третього щомісячного опитування керівників підприємств (проведеного ГО «Інститут економічних досліджень та політичних

консультацій» у межах проєкту «Підтримка Громадської ініціативи «За чесну та прозору митницю», який фінансується Європейським Союзом, МБФ «Відродження» та благодійним фондом ATLAS Network (США)) за такими критеріями, як виробництво, продаж, експорт, імпорт, зайнятість, використання потужностей, нові замовлення тощо, засвідчують дві ключові тенденції:

- збільшення частки бізнесів, які відновлюють повноцінну роботу. Зокрема, частка респондентів, які повідомили про зменшення виробництва, знизилася з 44,9% у червні до 27,5% у липні. Зростає частка підприємств, виробничі потужності яких починають наближатися до довоєнних обсягів і які очікують на нові замовлення. У липні 36% підприємств почали працювати майже на повну силу (у травні таких було 17%, у червні – 30%);

- ТПП України вважає загрозовою тенденцією погіршення оцінок державної політики з боку бізнесу. У липні 2022 року лише 10% представників підприємств оцінили цю політику позитивно (у травні частка таких респондентів становила 19%, у червні – 16%). На думку експертів, це означає очікування чітких сигналів від держави щодо ключових правил економічного устрою під час війни.

Серед оптимістичних трендів відзначимо такі. Зменшилася: із 21,6% до 15,8% кількість випадків примусового відправлення працівників у вимушені відпустки; із 46,9% до 36,0% кількість підприємств, які вказали на скорочення запасів сировини; із 46,1% до 34,2% чисельність підприємств, які очікують на покращення загальноекономічного середовища впродовж наступних 6 місяців; збільшилася: із 6,9% до 7,8% кількість підприємств, які відновлюють запаси сировини й матеріалів; із 25,4% до 42,5% частка тих, хто вважає, що впродовж наступних 6 місяців загальноекономічне середовище не зміниться.

Загалом у липні 2022 року до головних проблем підприємств належали: зростання цін на сировину або матеріали (62%), логістичні складнощі (47%), а також зменшення попиту на товари або послуги (36%). На проблемах із корупцією наголосили лише 5 % опитаних.

Показові ключові факти щодо динаміки бізнесу. За березень-липень 2022 року кількість реєстрацій нового бізнесу наблизилася до 74% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. 3 квітня, в умовах повномасштабної війни, темпи реєстрації нових бізнесів становили 85% порівняно з позаминулорічними та 63% на тлі позаминулорічних. Аналітичні показники свідчать, що українці вірять у перемогу, завдяки чому адаптація до війни відбувається швидше, ніж до пандемії коронавірусу. Кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця – з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні, коли цей показник склав 114% від відповідного періоду 2020 року й 71% порівняно з 2021. 78% із новозареєстрованих 2 165 юридичних осіб – благодійні фонди, громадські

організації та департаменти органів місцевого самоврядування. 22% нових юридичних осіб, або 480, мають статус прибутковості.

Водночас війна призвела й до закриття бізнесу в Україні: у середньому щомісяця закривалося 13 тисяч СГД, що до середини липня перевищувало кількість зареєстрованих нових СГД.

85%, або 12 255, нових бізнесів – ФОПи. Цьому сприяли схвалені в березні податкові пільги для цих суб'єктів господарювання й відновлення онлайн-реєстрації в «Дії» (з 28 березня 2022 року). Зважаючи на позитивну динаміку реєстрації, можна припустити, що це значною мірою пов'язано з урядовою програмою стимулювання розвитку підприємництва, яка з 1 березня 2022 року й до скасування дії воєнного стану передбачає: використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОПів та юридичних осіб) з оборотом до 10 млрд грн; зменшення ставки єдиного податку з 5% до 2% від обороту без ПДВ; звільнення від сплати єдиного податку платників 1 і 2 груп; звільнення від сплати за землю й екологічного податку на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії або які були тимчасово окуповані збройними формуваннями РФ тощо.

Упродовж останніх місяців зарплати в Україні зазнали падіння майже в усіх галузях. Українські компанії наголошують, що під час війни одним із головних завдань для них є підтримка наявних працівників. Новим працівникам пропонують зарплати нижчі, ніж до війни. Засновник рекрутингової агенції «Борщ» Сергій Марченко в ефірі «Українського радіо» розповів, як змінився ринок праці, скільки готові платити працедавці, які вакансії найбільш затребувані на ринку праці. Найменше постраждала українська ІТ-галузь, зорієнтована в основному не на український, а на світовий ринок, а також ті, хто працює віддалено. У середньому українці втратили від 30% до 50% і більше заробітної платні [21].

Здавалося іноді, що ці всі пертурбації та фактори мали геть знищити український бізнес. Але, «зажаті в лещата», підприємці продовжують та, як свідчить статистика, навіть збільшують свій потенціал [5]: багато підприємств припинили свою діяльність, деякі працюють «у нуль», або змушені витратити «фінансову подушку» задля допомоги працівникам (забезпечуючи робочі місця та рівень зарплатні), релокейт співробітників та виробничих потужностей у безпечні місця (відкриття нових можливостей), перекриття високої вартості матеріалів і розробка нової (безпечної) логістики тощо. Ще однією прикметною новою практикою (поряд із волонтерством, допомогою групам активістів грошима, матеріалами, логістикою тощо) став щомісячний добровільний відрахунок певного відсотка прибутку на потреби ЗСУ. І все це на тлі впевненості в перемозі українців над рашистами, вірі в майбутнє України. На жаль є й ті, хто змінив вектор підприємницької діяльності на закордонні ринки. Сподіваємося, що з часом, вони, освоївшись на нових місцях, налагодять свої стосунки з українським бізнесом (принаймні щодо добровільного відрахування певного відсотка прибутку на потреби ЗСУ).

Вважаємо за потрібне зазначити і практики участі в проєктах, конкурсах та грантових програмах:

- «Підтримка українського бізнесу в час кризи» в умовах проєкту «Зміцнення громадської довіри» (UCBI II);

- грантова програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [4];

- конкурс проєктів з виконання наукових досліджень і розробок «Наука для відбудови України у воєнний та повоєнний періоди» [18];

конкурс бізнес-ідей «Роби своє» для підтримки малого підприємництва під час війни [14] тощо.

Підтримці та розвитку бізнесу покликані сприяти спеціальні державні ініціативи:

- *«Декларація»* – замінює 374 дозвільних документів, необхідних для започаткування бізнесу.

- *«Підтримка бізнесу в умовах війни»* – містить державні й донорські програми та приватні ініціативи щодо підтримки підприємців (збереження бізнесу, робочих місць і підтримання економіки України).

Гранти на підтримку мікро- й малого бізнесу розраховані на підтримку 300 підприємств, які знаходяться в районах бойових дій або виїхали та розгорнулися в безпечніших місцях. Їх започатковано спільно із програмою «EU4Business», Мінекономіки й Офісом з розвитку підприємництва та експорту. Заявки відбирає спеціальна комісія з незалежних бізнес-експертів. Розмір гранту становить 125 000 грн (приблизно 4 000 євро).

Дія.Бізнес в Україні та Варшаві працює в нестандартному форматі (фахові консультації для підприємців, робітників щодо пошуку роботи, житла або оформлення документів).

Віртуальний центр Дія.Бізнес – інноваційний формат гарячої лінії (допомога у працевлаштуванні та проживанні в Польщі, Болгарії, Чехії, Словаччині, Словенії, Литві та Німеччині, відкритті власної справи чи тимчасовій передислокації бізнесу за кордон, отримання індивідуальної дорожньої карти зі списком корисних матеріалів, інформацією про контакт-центри та іншими рекомендаціями).

Експорт в умовах війни, вихід на міжнародний ринок і пошук партнерів за кордоном – окремий розділ «Експорт в умовах війни» на Дія.Бізнес (інформація для підприємств, що готові постачати свою продукцію за кордон, а також можливість подати заявку на включення компанії до Каталогу українських експортерів – онлайн-сервісу, який іноземні імпортери використовують як базу для пошуку партнерів в Україні).

У *англомовному розділі* – «Buy Ukrainian products and services» можна знайти інформацію про ініціативи та проєкти для допомоги українському бізнесу, дані щодо обмеження імпорту та ін.

Так, втративши від 20 до 95% прибутку з початку війни, український бізнес намагається оптимізувати витрати й зосередити зусилля на відновленні довоєнних показників. У цих намаганнях українському бізнесові допомагає підтримка з усього світу. Компанії, що будуть розглянуті нижче, посіли лідируючі позиції.

Таблиця 6

Компанії-лідери інноваційної діяльності під час війни на тлі коронавірусу

Назва компанії	Види економічної діяльності	Основна інновація	Оцінювання інновації щодо майбутнього
<i>АЗК</i>			
<p>ОККО відкрилась у 1999 році в <u>Стрию</u> на <u>Львівщині</u>. Власник: <u>Антонов Віталій Борисович</u>, АТ «Концерн Галнафтогаз». Гасло: Тільки так. Тільки ОККО (до 2018) ОККО. Завжди гарна ідея (з 2018) Галузь: роздрібна торгівля нафтопродуктами. Індустрія: мережа автозаправних комплексів <u>Виручка</u>: 3 млрд грн у 2021 році (зросла на 64 % у 2022 році, до 32,8 млрд грн.). Чистий дохід: за перше півріччя 2022 року на 20 % більший, ніж за 2021 рік. Штат: близько 10 тис. співробітників, 2020 рік</p>	<p>Мережа автозаправних комплексів в Україні. У січні 2021 року включала 413 АЗК, 27 ресторанів, 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію на Львівщині та 19 стаціонарних та мобільних лабораторій контролю якості. За перші місяці війни компанія стала одним із найбільших імпортерів пального в Україні. За січень – вересень 2022 року компанія сплатила зі своєї операційної діяльності понад 2,3 мільярда гривень, що на 52,1 % більше, ніж за аналогічний період торік. Ще 1,9 мільярда грн перераховано в бюджет податків і зборів від імпорту пального. Загальна сума відрахувань перевищила 4 млрд грн (це становить 0,28 % усіх надходжень до зведеного бюджету України). Фактично кожен АЗК ОККО щомісяця сплачує 658 тисяч гривень податків</p>	<p>Максимально швидко вибудували нову логістику постачання пального в Україну (через західні кордони); використали свої зв'язки в Європі; здійснили моніторинг постачальників; уклали нові угоди; почали наповнювати ринок паливом. Це дало змогу: стабільно працювати; зберегти робочі місця; сформувати міцний економічний тил</p>	<p>Надати допомогу з березня 2022 року: понад 200 мільйонів гривень для бійців ЗСУ і ТРО, волонтерів, громад у деокупованих і потерпілих від воєнних дій регіонах; безкоштовно готувати хотдоги та каву для захисників України в гарячих точках на ОККО; передати понад 100 тисяч літрів пального і 40 мільйонів гривень на відбудову Чернігова й Київщини; з паливним фондові «Повернись живим» та іншим волонтерським організаціям; розгорнути ініціативу «Око за око», мета якої закупити 25 новітніх розвідкомплексів «ШАРК» для Збройних Сил України за 325 млн грн</p>
<i>ПОШТА ТА ЛОГІСТИКА</i>			
<p>Нова Пошта, заснована 13 лютого 2001 року. Засновники: <u>Вячеслав Климов</u>, <u>Володимир Поперешнюк</u>, <u>Інна Поперешнюк</u>. Галузь: пошта, логістика, кур'єрська доставка посилок і вантажів. Гасло: Легкість доставки для життя та бізнесу. Спеціалізація: пошта, логістика, кур'єрська</p>	<p>українська міжнародна група компаній, яка надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Добовий рекорд кількості відправок був зафіксований у грудні 2021, коли Нова пошта за добу доставила 1,8 млн відправлень. За даними Нової пошти за 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів. Є лідером в Україні за</p>	<p>У І пол. 2022 року: започаткувала нову послугу – 3PL контрактну логістику; розширила кількість складів у межах послуги фулфіменту; відкрила склади у п'яти містах України: під Києвом, у Львові, Вінниці, Кропивницькому</p>	<p>підтримати 10 з 17 Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй; реалізувати проєкти у сфері охорони здоров'я, освіти, екології: «Гуманітарна пошта України» (2014 рік) – допомога волонтерським організаціям безкоштовно доставляти допомогу військовим у зону дій. «Нова пошта марафон».</p>

Продовження таблиці 6

<p>доставка посилок і вантажів. Індустрія: міжнародна група компаній з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. <u>Виручка</u>: 3 млрд грн (2022) (зросла на 64 % у 2022 році, до 32,8 млрд грн). Чистий прибуток: за перше півріччя 2022 року на 20 % більший, ніж за весь минулий рік. Штат: 30 000 співробітників +10 000 працівників партнерів-франчайзів (2020). Послуги: експрес-доставка документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу по Україні та світу. Кількість відділень: 8500 відділень та 13600 поштоматів (серпень 2022)</p>	<p>швидкістю доставки – до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами. За 2021 рік компанія доставила 372 млн посилок та вантажів. Рекордне число доставки відправлень зафіксоване в грудні – 1,8 млн відправлень за добу. За 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів. Нова пошта входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні</p>	<p>та Дніпрі; відкрив перше відділення у Варшаві, Польща (жовтень, 2022 р.), а в січні 2023 р. їх нараховувалося вже 18 (Краків, Люблін, Гданськ, Вроцлав, Познань, Лодзь та Ряшів); перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни – 5 млрд грн (2020); 6,4 млрд грн (2021), за 6 місяців 2022 року – 2,9 млрд грн. податків і зборів</p>	<p>«Нова пошта напівмарафон», «Марафон для всіх», «Найважчий забіг» – проекти з підтримки бігового руху, бігові змагання в різних містах України. «НП Маніфест» (березень 2020 року) у перші дні пандемії COVID-19 компанія інвестувала 58 млн грн на закупівлю кисневого та іншого медичного обладнання для допомоги лікарям. «Школа бізнесу» Нової пошти – надати власникам малого та середнього бізнесу ключові знання для розвитку власної справи. «До Ба Ді» (з 2020) разом із партнерами запровадили проект допомоги людям старшого віку з невеликих міст та селищ із безплатної доставки продуктивних наборів. запустити Humanitarian Nova Poshta, у межах якого компанія власним коштом доставляє вантажі тим, хто перебуває у скрутні та потребує допомоги. збільшити кількість українських фондів та волонтерських організацій, яким доставляються гуманітарні вантажі. сприяти разом із Дія. Бізнес евакуації/релокації бізнесу у відносно безпечні регіони</p>
ФАРМАЦЕВТИКА			
<p>Фармак Штаб-квартира: Київ, Україна. Голова наглядової ради компанії: Філія Жебровська. Виконавчий директор: Володимир Костюк.</p>	<p>Лідер фармацевтичного ринку України за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні (за даними Proxima Research у 2022 році). Компанія виробляє більше 400 найменувань лікарських засобів, представлені в 14 терапевтичних групах:</p>	<p>Три чинники, що дали можливість фармацевтам вистояти, пов'язані зі стійким розвитком галузі на 10-12 % на рік за останні 3-5</p>	<p>наростити виробництво; допомогти армії, лікарням і волонтерам; продовжити розпочаті з «Дарницею» ще задовго до війни процеси автоматизації та діджиталізації;</p>

Продовження таблиці 6

<p>Галузь: фармацевтична. Спеціалізація: лікарські засоби.</p>	<p>протизастудні, ендокринологічні, гастроентерологічні, кардіологічні, неврологічні препарати. У 2018 році було відкрито нове виробництво з виготовлення твердих лікарських засобів. Проект тривав 2 роки та коштував компанії 20 млн євро. У 2019 році отримано 15 млн євро кредиту від Європейського банку реконструкції та розвитку для розширення виробництва на київському майданчику. У травні 2020 року було заплановано купівлю або об'єднання з іншими компаніями. Наразі в Україні працює понад 100 заводів, які виготовляють ліки</p>	<p>років напередодні повномасштабної війни. До цих факторів належать такі: великі інвестиції в логістику та власне виробництво, що скоротило залежність від імпорту; попит воєнного часу, який дав вітчизняним фармацевтам можливість проявити себе; діджиталізація і мотивація розвитку співробітників; попереднє планування відповіді на кризову ситуацію, проведене напередодні 24 лютого 2022 року. Business Contingency Plan (план безперервності бізнесу передбачає три сценарії можливої ескалації війни [27])</p>	<p>наростити виробництво; допомогти армії, лікарням і волонтерам; продовжити розпочаті з «Дарничею» ще задовго до війни процеси автоматизації та діджиталізації; перевести на віддалену роботу офісних працівників; зберегти досє лікарських засобів у «хмарі»; застосувати систему управління персоналом SMART HCM із використанням штучного інтелекту; упровадити сучасну систему візуалізації звітності та систему електронного документообігу; зробити роботизацію складу; переорієнтувати випуск продукції на воєнні потреби; виготовити препарат для захисту населення від радіації – «Калію йодид-125-Дарниця»; налагодити логістику для забезпечення безперебійного постачання ліків; допомогти дистрибуторам у пошуку водіїв вантажівок та транспорту, для перевезення лікарських засобів; налагодити сферу експорту; переглянути умови роботи з українськими компаніями; продовжити співпрацю з вітчизняним бізнесом лише за умов передоплати задля уникнення ризику; зберегти робочі місця та команди; не звільняти та не скорочувати працівників; налагодити експорт;</p>
--	---	---	---

Продовження таблиці 6

			<p>підвищити ціни на продукцію; переформатувати роботу дистриб'юторів-компаній «БадМ», «Оптіма-Фарм» і «Вента ЛТД»; вирішити питання з відшкодуванням за втрачену продукцію і надлишковий запас ліків; ліквідувати дебіторську заборгованість; відновити та збільшити аптечний сегмент; ліквідувати наслідки: руйнування торгових точок, окупації територій та міграція працівників; ліквідувати збитки та втрату обладнання, меблів, приміщень тощо; відновити зруйновану логістику, нестачу персоналу та дебіторську заборгованість перед дистриб'юторами, роботу з ними за передплатою, а також проблеми з постачанням товару на прифронтові території</p>
<i>МЕРЕЖА ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ</i>			
<p>Епіцентр Індустрія: роздрібна торгівля. Дохід: 71,8 млрд грн (2021) рік. Штат: 38,000 (2022). Кількість магазинів: 64 ТЦ «Епіцентр» та 9 гіпермаркетів «Нова лінія» в Україні. 9 було зруйновано російськими військами чи не працювали станом на жовтень 2022 року</p>	<p>Мережа торговельних центрів в Україні. За лютий та березень 2020 року до бюджетів усіх рівнів «Епіцентр» сплатив майже 1 млрд грн податків та обов'язкових платежів. На заклик Президента країни Володимира Зеленського, Уряду «Епіцентр» активно відновлює закупку товарів у вітчизняних виробників, тим самим підтримуючи малий та середній бізнес. Підтримка ЗСУ визначена засновниками та керівництвом компанії пріоритетом №1. За час війни «Епіцентр» надав потрібну й важливу допомогу захисникам на загальну суму понад 300 млн грн. У столиці та в Західній Україні компанія створила три гуманітарних хаби, куди</p>	<p>забезпечення безперебійної роботи Служби доставки в усіх регіонах, де це було можливо; продовження співпраці з низкою логістичних партнерів, які забезпечують доставку замовлень клієнтам; переведення роботи Служби підтримки в посиленій режим; скорочення кількості замовлень у перші дні війни;</p>	<p>Планує: випустити спільно з Sense Bank, А-банком та глобальною компанією платіжних технологій Visa цифрову кредитну картку; відбудувати всі зруйновані об'єкти; продовжити інвестувати в українську економіку; виділити допомогу для країни на загальну суму понад 150 мільйонів гривень; спрямувати власні ресурси на допомогу військовим та громадянам країни; створити Гуманітарні штаби в Києві та Західній Україні;</p>

Продовження таблиці 6

	<p>доставляється допомога з усіх куточків України та Європи. Транспорт та весь багатотисячний колектив працює, щоб перемогти ворога й закликає інший бізнес відроджуватись за можливості працювати на благо країни і людей</p>	<p>поновлення споживчого попиту та збільшення кількості замовлень (особливо в західних регіонах країни, куди виїхала значна частина українців). Найбільший попит в інтернет-магазині мають такі групи товарів: взуття/кросівки, автошини, керамічна плитка, зоотовари, а також товари, що закуповуються для військових: тактичні рюкзаки, ножі, ліхтарі, генератори, електроінструмент тощо</p>	<p>надати свій транспорт (фури, будівельну техніку, мікроавтобуси тощо) на потреби українського народу й перевезення вантажів; докласти максимум зусиль, щоб не допустити гуманітарної катастрофи в Києві; вибудувати власними логістичними потужностями повний ланцюжок постачання гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану; надати власні приміщення і транспортний парк, робочу силу та стратегічні запаси товарів для потреб населення; налагодити стосунки імпортерів-менеджерів компаній з країнами, що хочуть надати допомогу та європейськими організаціями ООН і Червоним хрестом; організувати команду Гуманітарного штабу для здійснення адресної доставки та відвантаження допомоги в усі райони Києва – у бомбосховища, хворим мешканцям та людям з особливими потребами; створити електронну платформу штабу: https://potreby.kyivcity.gov.ua/, де всі охочі можуть поділитися своїми пропозиціями щодо підтримки міста; акцентувати увагу на допомозі теплим одягом у забезпечені військових ЗСУ та сили ТРО разом із міжнародною групою Intersport, національними організаціями та відомими спортивними брендами 4F, Intersocks, Vilking та інші; надати допомогу містам, які найбільше потерпають від</p>
--	--	---	--

Продовження таблиці 6

			<p>ворожих обстрілів; передати медикам 40 реанімобілів вартістю понад 100 млн грн (у межах благодійної ініціативи «Рятуємо життя»); розпочати благодійну ініціативу по закупівлі 55 реанімобілів і бронешвидкихдля евакуації поранених із зони бойових дій – спільно з Міністерством охорони здоров'я та за підтримки UNITED24</p>
<i>IT-КОМПАНІЇ</i>			
<p>Intellias, заснована у 2002році Засновники: Віталій Седлер, Михайло Пузраков. Проінвестована: Horizon Capital. Галузь: розробка програмного забезпечення. Спеціалізація:автомобільна галузь, навігаційні системи, фінансові та телекомунікаційні технології. Індустрія: Agriculture Banking Construction Data Backup and Recovery E-Government E-Learning ECommerce. Facility Management Finance Healthcare iGaming. Виручка: € 16,7 млн (2017). Чистий прибуток: 78,822 млн. грн (2020). Штат: 530 співробітників у 2019 році; 2500+ співробітників (2020). Послуги: консультації, сервіс</p>	<p>Українська IT-компанія, що розробляє програмне забезпечення. У 2021 році Intellias відкрили IT-школу для новачків. Освітній проєкт має назву IntelliStart – це безкоштовна школа для студентів останніх курсів та випускників університетів із технічною спеціальністю, які хочуть розпочати кар'єру в IT або посилити свої знання у сфері. Intellias виступив головним партнером найбільшої в Україні щорічної IT конференції IT Arena (Львів, 2022року[26]). Віталій Седлер взяв участь у події Digital Transformation 360, яка відбулась у Лондоні. (https://dtxevents.io/europe/en/pa/ge/2022-agenda)</p>	<p>розробили 6 ключових переваг компанії: людяність; люди, а не процеси; ви керуєте своїм часом; розумний комфорт; досвідчені інженери; екомобільність; місця в офісах поділили на три групи: Fixed Desks – фіксовані для колег, які працюють 100 % робочого часу з офісу; Shared Desks – бронюються задалегідь; Hot Desks – за принципом коворкінгу, коли можна сісти, де забажаєш; запровадили програму подяки Kudos, яка дає змогу дякувати колегам за допомогу, особливі досягнення, менторство, обмін досвідом, хорошу командну роботу та винагороджувати</p>	<p>З початку війни в Intellias визначили такі плани: продовжити найм співробітників; відкрити офіси як в Україні, так і за кордоном; задіяти розроблену восени 2021 року робочу групу Emergency Response Team, куди входять CEO, директори й менеджери компанії; розробити Business continuity plan (BCP), що передбачає різні сценарії розвитку подій в умовах повномасштабної війни росії проти України; активувати план безперервності бізнесу Intellias; організувати евакуацію спеціалістів та їхніх родичів у безпечні регіони України та за кордон (у Польщу); організувати волонтерські штаби у львівському та івано-франківському офісах компанії, а також у краківському центрі розробки; забезпечити відкриту та оперативну комунікацію (пошта, корпоративний сайт, створити додаткові канали комунікації в</p>

Продовження таблиці 6

		<p>їх віртуальними «кудосами», які перетворюються в корпоративну віртуальну валюту – «смарти»; запровадили зручний для співробітників компанії соціальний пакет, щоб слідкувати за здоров'ям або займатися спортом: «Здоров'я» – річна програма медичного страхування; «Спорт» – річний абонемент у спортзал та басейн; «Мікс» – компенсація будь-яких спортивних активностей на вибір; запровадили «Ментал Хелс» – можливість відвідувати сеанси психотерапевта й отримувати компенсацію витрат. Під час війни додали: збільшили кількість індивідуальних зустрічей із психотерапевтом; додали послугу групової терапії; збільшили кількість регулярних онлайн-зустрічей із експертами в сфері ментального здоров'я. запровадили отримання кожним фахівцем: страхування від COVID-19; компенсацію витрат на стоматологічні послуги; консультації; огляд та лікування</p>	<p>Telegram, emergency-канал в Teams і телефон гарячої лінії); продовжити впровадження стратегії глобалізації свого бізнесу; відкрити офіси в Болгарії, Португалії та Іспанії, Хорватії, Західній Європі, Латинській Америці та Азії; зібрати 8 млн грн на потреби ЗСУ; продовжити розвиток проекту «Авто для захисників», у межах якого передбачається закупити 30 позашляховиків; долучитись до розробки системи логістики для ЗСУ; провадити волонтерську діяльність, допомагати армії та постраждалим від війни; передати кошти до фонду «Повернись живим», який придбає дрони та іншу необхідну військовим техніку; передати 1 млн грн на спеціальний рахунок НБУ для збору коштів на підтримку різних підрозділів ЗСУ; дістати необхідне екіпування й техніку для армії; надати гуманітарну допомогу; об'єднатися для боротьби з ворогом на різних фронтах [3]</p>
--	--	---	--

Продовження таблиці 6

		<p>в корпоративного лікаря; осінню вітамінпрофілактику; вакцинацію; 20 оплачуваних лікарняних днів на рік; онлайн-зустріч із психотерапевтом двічі на квартал; розробили Career Hub – це онлайн-платформа для самостійного керування своєю кар'єрою (фідбек, перегляд зарплати до тренінгів, менторства та можливостей ротатії та релокації). Таким чином, платформа допомагає втілювати людяний підхід у реальних робочих процесах. Завдяки Career Hub фахівці Intellias мають низку можливостей: Skill Chek – розділ онлайн платформи, де можна перевірити свої технічні навички й визначити зони для вдосконалення, щоб доповнити персональний план розвитку; Rotation – дає можливість подати заявку на ротатію без зазначення конкретної позиції; Total rewards portal – місце, де зібрано всі бенефіти та додаткові переваги. Тут можна робити необхідні запити і змінювати свій</p>	
--	--	--	--

Продовження таблиці 6

		<p>поточний пакет бенефітів на інший за потреби; Join community – програма для обміну досвідом і зростання разом. Ця функція дає можливість долучитися до таких спільнот або створювати власні; Buddy program – програма, що передбачає підтримку новачка одним із учасників команди протягом першого місяця роботи в Intellias; Mentorship Program – програма для розвитку конкретної навички, підготовки до вищої позиції або знаходження підтримки під час зміни робочого профілю. Розрахована за 3-6 місяців; Global Mobility Program (Relocation) – завдяки цій програмі можна попрацювати в Польщі, Хорватії, Болгарії, Німеччині чи США; Talent Learning & Development – відділ, що відповідає за розвиток колег в Intellias завдяки доступу до партнерських платформ онлайн-освіти <u>Udemy</u> або <u>O'Reilly</u> та безкоштовно навчатися на топових eLearning майданчиках світу, корпоративній</p>	
--	--	---	--

Продовження таблиці 6

		<p>навчальній базі й онлайн-платформі з записами курсів. Спеціалісти Intellias, внутрішні експерти та зовнішні тренери регулярно проводять тренінги, воркшопи, вебінари й семінари. У компанії реалізують групові програми: Mentorship, Engineering upskill, Architect school, Accelerating Training Program (ATP), Leading a team, Delivery directors та інші; створили власну школу англійської мови, що пропонує загальні та тематичні курси – Drop-in sessions, Profound writing course, Pronunciation course, Grammar-course, Short specific courses і розмовний клуб; запустили курси польської мови; створили соціальні та благодійні проекти: реалізували масштабний проект «Екомобільне літо» (2021 році); екомобільність (заохочує користуватися екологічними видами транспорту, офіси обладнані велоумовами – паркуванням, душовими, гардеробними, безкоштові зарядні станції</p>	
--	--	--	--

Продовження таблиці 6

		<p>для електромобілів. Заохочує участь працівників у велозмаганнях). Двічі Intellias отримувал нагороду «Велопрацедавець року»: від громадської організації U-Sycle в 2018 році та в національному конкурсі у 2020-му; створили сталі та екомобільні міста; реалізували кейси у сфері якісної освіти, чистого довкілля, спорту та здоров'я, велодружності, волонтерства та благодійності; організували допомогу військовим та людям, які постраждали через російську агресію. Зібрали понад 8 мільйонів гривень на потреби українських військових. Частину цих коштів передали фонду «Повернись живим», який придбав дрони та іншу необхідну військовим техніку. Також перерахували 1 мільйон гривень на спеціальний рахунок НБУ для збору коштів на підтримку ЗСУ; запустили акцію «Авто для ЗСУ» у партнерстві з Winner Group компанія, яка передбачає закупівлю 30 пікапів та позашляховиків</p>	
--	--	---	--

Продовження таблиці 6

		<p>для українських військових; перемогли у XI Конкурсі КСВ Кейсів від Центру «Розвиток КСВ» з кейсом COVID-19 response (2020 рік) та отримання нагороди в номінації «Бізнес, що змінює країну».</p> <p>Увійшов до п'ятірки лідерів національного рейтингу «Компанії, дружні до родин» від Фонду Народонаселення ООН в Україні та Центру «Розвиток КСВ» (2021 рік); відкрили нові вакансії: Junior вакансії та інші позиції навіть для стажувальників; заснували <u>IntelliStart</u> – освітній хаб для навчання, створення нових та вдосконалення існуючих вакансій та розвитку IT-талантів; створили <u>телеграм-канал</u> для відстеження освітніх та кар'єрних можливостей в межах IntelliStart; створили внутрішню атмосферу Intellias: увага до особистості, а не «так треба» до процесів, що робить навчальні програми IntelliStart особливими; Максимум практики: керуючись підходом 70-20-10: практична робота</p>	
--	--	--	--

Продовження таблиці 6

		<p>коллаборативне навчання-формальне навчання; різнобічне навчання – приділяють увагу розвитку не тільки технічної освіти, але й soft skills, які необхідні для роботи в команді; індивідуальний підхід-кожний учасник освітнього процесу отримує фідбек від спеціалістів Intellias, які мають досвід роботи в компанії; супровід ментора – з метою допомоги розкриття потенціалу людини; портфоліо – під час навчання студенти створюють проекти, які можуть додати у своє професійне портфоліо; можливість приєднатися до IntelliStart та долучитися до Intellias на Junior позиції; зручний графік – лекції проходять по будням з 18:00 до 21:00, тому їх можна поєднувати з навчанням в університеті чи роботою; нетворкінг, можливість познайомитися з фахівцями та обмінятися досвідом; безкоштовне навчання для найкращих учасників освітнього процесу IntelliStart;</p>	
--	--	---	--

Продовження таблиці 6

		<p>створили Освітній хаб, який об'єднує: практичну IT-школу, де студентам пропонують програми за напрямками Frontend, Java, NET, DevOps, Software Testing тощо;</p> <p>буткемпи – це фултайм працевлаштування з можливістю навчатися у найкращих спеціалістів компанії.</p> <p>Крім технічного досвіду, важливі особисті якості: комунікабельність, відповідальність, тактовність, гнучкість, емоційний інтелект, уміння розв'язувати проблеми та критично мислити, бажання вчитися та розвивати свою експертизу [37]</p>	
--	--	---	--

Таким чином, дані, подані в таблиці, дозволяють констатувати, що:

- завдяки впровадженню інновацій у сфері логістики **ОККО** змогла: забезпечити нафтопродуктами клієнтів, збільшити прибуток, сплатити в повному обсязі податки й надати фінансову та матеріальну допомогу в обороні та відбудові держави. Також компанія організувала на своїх заправках видачу безкоштовних харчів та напоїв для захисників України; у *фармацевтичній галузі* в перші дні війни відбувалося: зростання попиту на лікарські засоби більш ніж удвічі: в умовах невизначеності люди формували собі запас (зокрема, пацієнти з хронічними захворюваннями), а волонтери скуповували медикаменти за запитами; зниження обсягів продажів із березня 2022 р.; зсув у бік споживання вітчизняних препаратів, бо вони мають нижчу ціну за імпортні аналоги (після 24 лютого 2020 р).

Щодо категорій ліків відбулися такі зміни: підвищився попит на знеболювальні та неврологічні препарати, кардіопротектори, протизапальні та протиревматичні засоби; на сталому рівні зберігся рівень споживання медикаментів для лікування хронічних захворювань; значно

зменшився попит на БАДи, вітаміни, засоби профілактики, антиковідні препарати, через що в аптеках сформувався надлишковий запас (оверсток). Відтак, українці почали купувати лише найнеобхідніше, щоб зекономити.

Таким чином, фармацевтичний ринок вистояв і попри негаразди продовжує працювати в кризових умовах, забезпечуючи армію та цивільне населення ліками, налагоджуючи нову складну логістику й вирішуючи поточні проблеми (збереження робочих місць, забезпечення безпеки життєдіяльності співробітників). Залишитися на плаву галузі допомогли попередня ретельна підготовка до песимістичного сценарію після появи повідомлень іноземної розвідки, систематично великі інвестиції у власне виробництво та логістику (що скоротило залежність від імпорту), попит на продукцію у воєнний час та, за свідченнями виробників, професійність їхніх команд. І наостанок, хотілося б, щоб фармацевтична галузь звернула свою увагу на розробку планів чи заходів, особливо в такий тяжкий для країни час, щодо допомоги малозабезпеченим, особам із інвалідністю та літнім людям, які не мають матеріальної та фізичної можливості їх придбати;

- *сфера пошти, транспорту та логістики* зосередилася на інноваціях у галузі логістики, причому показовим виявилася відома на весь світ крилата фраза від користувачів Нової пошти: «Ще не встигли звільнити місто від рашистів, а Нова пошта, напередодні, вже відкрила там свої відділення», яка стала показом її невідворотної віри в перемогу України, відданості своїй справі, турботу й намір допомогти людям, які опинилися у скрутних умовах. Таким чином, інноваційні програми в сфері логістики та гуманітарні проекти, вдала робота команди, сприяли збільшенню прибутку Нової пошти;

- *мережа торговельних центрів «Епіцентр»* те ж вийшла передові позиції з отримання прибутків як за часів коронавірусу, так і війни, продовжуючи впроваджувати інновації в логістичній сфері. До того ж, під час війни команда «Епіцентр» налагодила доставку гуманітарної допомоги, виділивши власний транспорт, складські приміщення, стратегічний запас товарів та співробітників. Постійно впроваджує благодійні ініціативи на допомогу ЗСУ (грошима, реанімобілями, бронешвидкими, теплим одягом тощо) та мирним мешканцям України (адресною доставкою харчів, одягу, ліків тощо).

Саме завдяки наперед розробленому Business continuity plan (BCP), *Intellias* удалося оперативно забезпечити безперервність ведення бізнесу й захистити наявні проекти, завдяки чому 98 % технічних фахівців повернулися до роботи. Незважаючи на підтримку сервісів компанії, в *Intellias* відмічають, що закордонні замовники вже обережніше ставляться до процесу замовлення проектів в Україні. Це відбувається, зокрема, не стільки через самі військові дії, як через ризик втрати ключових інженерів у зв'язку з їх мобілізацією на фронт. З цієї нагоди потрібна, як вважають у компанії, усіляка підтримка від держави для збереження фахівців.

Ще одним інноваційним продуктом компанії стало доповнення *hard skills/soft skills*, оскільки володіння лише *hard skills* – «жорсткими» навичками у сфері формалізованих технологій (фінанси, аудит, логістика, маркетинг тощо) не дозволяє фахівцеві адекватно сприймати зміни, впливати на них, а також змінювати самого себе, що потребує набуття нових навичок і вмінь – *soft skills* – «м'яких», менш формалізованих, необхідних у будь-якій професії (табл. 7).

Таблиця 7

Порівняльна таблиця Hard Skills і Soft Skills

<i>Hard Skills</i>	<i>Soft Skills</i>
Компетентність вузькоспеціальна	Компетенції міжпрофесійні, універсальні
Експертиза – діють у межах конкретної професії, сталих умовах та формалізованому процесі роботи	Цінності – корисні для будь-якого виду діяльності
Технічні знання/кваліфікація	Релевантний діям поведінковий патерн
Критичні в короточасній перспективі	Критичні в довгочасній перспективі
Розвиток відбувається швидше, ефективні для вирішення типових завдань, характерних для однієї сфери діяльності	Розвиток відбувається повільніше, дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, змінювати сферу зайнятості, вирішувати нестандартні завдання
Реалізація з меншими зусиллями й гарантованими результатами (за умов дотримання базових критеріїв: мотивації, здатності до навчання тощо)	Реалізація з великими зусиллями, досягнення необхідного рівня не гарантоване («межа» компетенцій, глибока інтеграція в структурі особистості тощо)
Практично не схильні до зворотного розвитку	У специфічних умовах – схильні до зворотного розвитку

Системи маркетингу та менеджменту, постійно змінюючись кількісно і якісно, формують запит на якісні (на тлі зменшення кількісних (скорочення працівників)) показники щодо персоналу для всіх спеціальностей (нові вимоги щодо «м'яких навичок»).

Британська платформа інтернет-навчання SkillsYouNeed доповнює їх *персональними* (тайм-менеджмент, саморозвиток, управління емоціями та навіть організація харчування, догляду за тілом, спортивних тренувань, ефективного сну) та *інтерперсональними* (комунікація, робота в команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент) навичками тощо.

До *інтерперсональних навичок* Forbes відносить креативність, уміння працювати в команді та здатність до «ре-інжинірингу» – готовність робити звичні речі в новий спосіб, тобто здатність до конструктивних міжособистісних взаємодій.

Інтегрованими до *soft skills* у сучасному світі стають *business skills*, які акумулюють у собі знання інтелектуальної власності, інвестиційної і фінансової грамотності, навички продаж, проведення презентацій та бізнес-переговорів, івент-менеджменту, управління проєктами, людьми, своєю роботою і часом, рефлексивність, відповідальність за власний вибір, мобільність тощо.

Визначальними особистісними якостями лідерів компаній мають бути не тільки навички *hard skills*, але й *soft skills* та *business skills*: інтелект, уміння прораховувати ситуацію, а на вищому рівні – не стільки розпоряджатися, скільки домовлятися, уміння працювати в команді, рефлексивність, відповідальність за власний вибір, комунікабельність, мобільність тощо. При цьому, як зазначає Л. Горбунова, провідна роль має належати розвиткові трансверсальних компетентностей: критичного мислення, рефлексивного мислення, обґрунтованого й ненасильницького прийняття рішень, комунікативних навичок, співробітництва. Серед комунікативних, інтер- та інтраперсональних навичок мають домінувати: робота у команді, колегіальність, здатність до компромісу, емпатія, самодисципліна, самоповага, уміння долати кризу, управління емоціями та стресом. З огляду на необхідність набуття глобального громадянства варто формувати такі навички та компетентності, як глобальна обізнаність, толерантність, повага до навколишнього середовища, повага до різноманітності, інтеркультурне розуміння, здатність залагоджувати конфлікти, відкритість, громадянська і політична згуртованість тощо [1, с. 376-377].

Відповідні якості і є трансверсальними компетентностями, які, на нашу думку, має формувати у лідера інноваційних підприємницьких структур парадигма LLL-освіти завдяки впровадженню міждисциплінарних досліджень. Серед комунікаційних, інтер- та інтраперсональних навичок мають домінувати робота в команді, колегіальність, уміння розв'язувати конфлікти, здатність до компромісу, емпатія, управління своїм часом, самодисципліна, самоповага, уміння долати кризу, управління емоціями та стресом, розуміння важливості дедлайнів тощо.

Так, у глобалізованому світі самої лише змоги щось виробляти вже замало, головним чинником стає здатність підвищувати вартість товару і працювати на успіх компанії. Вочевидь, відбувається зсув у бік збільшення ваги тих галузей, які Лестер Туроу називає «мозковими» [45] – біотехнологій, засобів масової інформації та комп'ютерного програмування, оскільки вони є єдиною надійною ставкою в глобальній економічній грі. Дешева робоча сила, якої у світі багато, без цих галузей не взмозі виробляти нову складну продукцію, до того ж ця продукція може коштувати дешевше, ніж зараз, тому що, коли товар уже розроблений, вартість його виробництва стає мінімальною.

Як наслідок, пріоритетності набувають професії, пов'язані з оперуванням та управлінням, перш за все, маркетинг і менеджмент. Фахівці в цих галузях завдяки глобальним мережам, креативним та творчим навичкам, фінансовій проникливості й ефективній рекламі здатні забезпечити додаткову вартість продуктів і послуг. Представники зазначених професій працюють в умовах постійних змін, і головна їх риса – гнучкість, можливість адаптуватися до незліченних нових ситуацій.

Інформаційний працівник завдяки переважно LLL-освіті та міждисциплінарним дослідженням завжди має здатність сам себе переатестувати, він чутливий до новітніх викликів у своїй галузі, пильно стежить за коливаннями ринку, змінами суспільних настроїв, а отже, завжди може вдосконалювати продукт. Сучасний маркетолог або менеджер не бажає зберігати постійну посаду в солідній корпоративній бюрократії, а воліє переходити від проекту до проекту, укладаючи короткотермінові консалтингові контракти й постійно поповнюючи свої знання для ефективного розв'язання певного завдання. Свою кар'єру, своє «портфоліо» він створює сам, а не приймає з рук корпоративної бюрократії [36].

У висновку звіту «Майбутнє робочих місць» (The Future of Jobs, 2016) Всесвітнього економічного форуму (WEF) у Давосі зазначено, що Четверта промислова революція, яка включає розробки в раніше неосвоєних галузях, таких як штучний інтелект та машинознавство, робототехніка, нанотехнології, 3-D друк та генетика, біотехнологія, приведе до зміни й оновлення не тільки бізнес-моделей, а й ринків праці на наступні п'ять років. Прогнозується поява нових професій: 3D-модельєрів, дизайнерів досвіду віртуальної реальності, дизайнерів органів і архітекторів доповненої реальності; техніків нейроімплантації, фахівців-інженерів нейроробототехніки; консультантів із поліпшення когнітивних здібностей, етики генетичної модифікації, цифрових детективів, захисників конфіденційності, укладачів технозаконів тощо.

Досліджуючи сучасний світовий порядок та цифрові технології, Лауреат Нобелівської премії світу та експерт із міжнародних відносин Генрі Алфред Кіссинджер (нім. Heinz Alfred Kissinger, англ. Henry Alfred Kissinger) висунув ідею щодо старого порядку, який знаходиться в постійній зміні, при цьому форма, яка призвана його замінити, сама ще є невизначеною [40]. Інший дослідник, Емануель Фресс, консультант у сфері *digital*-бізнесу і соціальних медіа, зазначає, що епоха *digital* – це епоха, «у якій немає меж, зате є колаборативний підхід щодо вирішення завдань, глобального бізнес-бачення, швидкість як запорука успіху, процес постійного тестування і освіти ... » [25] протягом усього життя людини.

Також, згідно з даними, наведеними в таблиці, Intellias, окрім інноваційних нововведень почала займатися гуманітарними ініціативами (екіпірування та техніка для ЗСУ, збір коштів, волонтерство тощо).

Підсумовуючи вище викладене, можна зробити певні *висновки*.

В умовах невизначеності, посилення нестабільності в трендах екстремального розвитку особливої актуальності набуває активізація факторів, що сприяють забезпеченню стійкого зростання й конкурентоспроможності національних економік. Серед них – інноваційна діяльність як підґрунтя для модернізації та техніко-технологічного оновлення промисловості, що передбачає запровадження ресурсо- та енергозберезувальних технологій, нових винаходів тощо. Саме інновації,

інноваційну діяльність та інноваційну сферу в цілому необхідно розглядати як ключові фактори майбутнього інноваційної національної економіки. Таке значення слід обґрунтувати можливістю подолання існуючих або потенційних криз, економічних спадів за рахунок інноваційного розвитку. Проте, сьогодні інноваційна діяльність в Україні переживає не найкращі часи, що обумовлено війною на тлі коронавірусної пандемії, недостатнім рівнем фінансування, відтоком кваліфікованих кадрів, високим ступенем ризиків, недостатньою увагою суспільства до даної сфери тощо. Нагальним питанням на сучасному етапі є співставлення тенденцій розвитку інноваційної діяльності України та провідних країн світу, що дозволить виявити потенційні шляхи її активізації і ймовірні варіанти вирішення існуючих проблем.

Якщо до пандемії коронавірусу та війни головною умовою розвитку бізнесу було формування кластеру шляхом створення власних переваг у відповідь на конкурентні переваги суперників, то під час коронавірусу та війни формування кластеру відбувалося за рахунок упровадження інновацій. На відміну від олігархічних угруповань, коли фірми «нової економіки» виростили й досягли процвітання, спираючись на власні сили, зараз потрібно опиратися на знання. Упроваджуючи інноваційні дослідження й розробки, представники бізнесу продовжують виводити на ринок усе нову й нову продукцію, не залучаючи при цьому великі вливання від інвесторів, без доступу до дешевих кредитних ресурсів, без особливої уваги та підтримки з боку держави тощо. Не менш важливою умовою, поряд із експоненціальним характером зростання, проведенням активної науково-дослідної діяльності, орієнтацією на ринковий успіх є також і роль лідера в компанії, якій має сформовані трансверсальні компетентності.

Джерела

1. Горбунова Л. С. Філософія трансформативної освіти для дорослих: університетські стратегії і практики: монографія. Суми: Університетська книга, 2015. 710 с.
2. Григор'єв М. Netflix має новий план щодо покращення сервісу: трансляція прямих ефірів та голосування. ІЕС.уа. 16.05.2022. URL: <https://itc.ua/ua/novini/netflix-maye-novij-plan-shhodopkrashhennya-servisu-translyacziya-pryamih-efiriv-ta-golosuvannya/>.
3. Грицак Т. «98% технічних спеціалістів повернулись до роботи»: як Intellias працює у війну. AIN.Business. 29 квітня, 2022. URL: <https://ain.ua/2022/04/29/yak-intellias-praczuuye-u-vijnu/>.
4. Звняцьківська З. Школа життя: як дистанційне навчання та уроки по телевізору виявили, що в Україні немає освіти. Українська правда. Життя. 10 квітня 2020. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2020/04/10/240548/>.
5. Карплюк Д. МОЗ пояснює, які обмеження Covid-19 скасували під час війни. Главком. 22 травня, 2022. URL: <https://glavcom.ua/country/health/moz-poyasnyuje-yaki-obmezhennya-covid-19-skasuvati-pid-chas-vijni-847311.html>.
6. Кемп С. Кількість користувачів соціальних мереж перевищила позначку в 4 мільярди, оскільки глобальне впровадження стрімко зростає. We Are Social (Спеціальні звіти) 20 жовт. 2020 URL: <https://wearesocial.com/blog/2020/10/social-media-users-pass-the-4-billion-mark-as-global-adoption-soars/>.
7. Книш І. В. Наукові та освітні практики в умовах воєнного стану : досвід і перспективи. Інноваційні практики наукової освіти: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 15-19 грудня 2022 року). Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2022. С. 478-482. URL: https://iod.gov.ua/content/events/38/ii-vseukrayinska-naukovo-praktichna-konferenciya-innovaciyni-praktiki-naukovoyi-osviti_publications.pdf?1672252756.0523.

8. Книш І. В. Бізнес в умовах війни та коронавірусу: проблеми та перспективи. The 1st International scientific and practical conference "Innovations and prospects in modern science" (January 15-17, 2023) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2023. P. 322-331. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/01/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-15-17.01.23.pdf>.
9. Книш І. В. Вплив надзвичайної ситуації на світоглядні трансформації за доби COVID-19. *Virtus: Scientific Journal*. May #44, 2020. P. 22-29. URL:<http://conference-ukraine.com.ua/ua/virtus>.
10. Книш І. В. Номадичні практики маркетингового менеджменту в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Актуальні проблеми маркетингового менеджменту. Виплики сьогодення: Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 21 жовтня 2022 р.). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2022. С. 200-205.
11. Книш І. В. Номадичні практики та їх вплив на ціннісні трансформації соціуму за доби COVID-19. Матеріали ІІ Міжнар. форуму молодих науковців та дослідників «SCIENCE AND STUDY 2020» (крайш доповіді), 17-18 вересня 2020 року, Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ», Київ, Україна. С. 110-115.
12. Книш І. В. Специфіка світоглядних трансформацій в умовах надзвичайної ситуації (коронавірус COVID-19). *Практична філософія*. 2020. № 2. С. 3-14.
13. Команда VoxCheck. КОНСПРОЛОГІЯ: Пандемія коронавірусу, війна в Україні та майбутній голод свідчать про прихід вершників Апокаліпсису. 27 червня 2022. URL: <https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2022/06/pryhid-vershnykiv-Apokalipsysu.png>.
14. Конкурс бізнес-ідей «Роби своє» для підтримки малого підприємництва в умовах війни! Калуська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://kalushcity.gov.ua/news/konkurs-biznes-idej-robi-svoeye-dlya-pidtrimki-malogo-pidpriyemnictva-v-umovah-vijni>.
15. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/10.pdf.
16. Назаренко Ю., Сирбу О., Когут І. Коронавірус та освіта: аналіз проблем і наслідків пандемії. *Cedos*. 25.11.2020. URL: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-ta-osvita-analiz-problem-i-naslidkiv-pandemii/>.
17. Наказ «Про затвердження Положення про дистанційне навчання». № 466 від 25.04.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.
18. Наука для відбудови України у воєнний та повоєнний періоди: Національний фонд досліджень оголошує конкурс. МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/nauka-dlya-vidbudovi-ukrayini-u-voeyennij-ta-povoyennij-periodi-nacionalnij-fond-doslidzhen-ogolosiv-konkurs>.
19. Некрасов В. Десять американських, та українських, компаній, які «піднімаються» на карантині. *Економічна правда*. 22 квітня 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/22/659639/>.
20. Пристай Денис. Онлайн 2020. Як пандемія вплинула на онлайн-користування Суспільне: новини. 29 жовтня 2020. URL: <https://susplne.media/74631-onlajn-2020-ak-pandemia-vplnila-na-onlajn-koristuvannya/>.
21. Прищета Я. Скорочення зарплат та робочих місць: як змінився ринок праці в умовах війни. Суспільне. 25 травня, 2022. URL: <https://susplne.media/243322-skorocenna-zarplat-ta-robocih-misc-ak-zminivsa-riнок-praci-v-umovah-vijni/>.
22. Сезар І. Жесткий диск планети. В мире науки. 2015. № 10. С. 99-102.
23. Талєб Н. Н. Чорний лєбєд. Про (не)ймовірне у реальному житті: пер. з англ.: М. Климчук. Київ: Наш формат, 2021. 392 с.
24. Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С. 88-91.
25. Фрєсс, Э., Эрбланг-Потару, И., Мишлен, А. (2014). Все о... Business is digital Now! Лови момент! 169 с. (Проект businessdigital.com). URL: <http://fibusta.website/b/427331/read>.
26. Щорічна ІТ конференція. ІТ Arena. URL: https://itarena.ua/#about_lviv.
27. Як фармацевти встояли під час війни і на що розраховують тепер. *Фармак*, Жов 05, 2022. URL: <https://farmak.ua/publication/yak-farmaczzevti-vstoyali-pid-chas-vijni-i-na-shho-rozrahovuyut-teper/>.
28. Яковлева О. Шість інфекційних загроз під час війни – які хвороби можуть поширитися в Україні та як захистити себе. *Вікна*, 24 весня 2022. URL: <https://vikna.tv/styl-zhyttya/zdorovia-ta-krasa/yaki-hvoroby-zagrozhuuyt-ukrayincy-am-cherез-vijnu/>.
29. «Український бізнес в умовах війни»: Відновлення виробництва і проблеми невизначеності. *Торгово-промислова палата України*. 10.08.2022. URL: <https://ucco.org.ua/press-center/business-news/ukrayinskii-biznes-v-umovah-viini-vidnovlennia-virobnitstva-i-problemi-komunikatsiyi-z-vladou>.
30. 5 українських компаній, які найкраще адаптувалися до роботи в умовах війни: ОККО, «Нова Пошта», «Фармак», «Епіцентр», Intellias. *LB.ua*. 7 грудня 2022. URL:<http://surl.li/ewfat>.
31. Bauman Z. *The Individualized Society*. Cambridge: Polity. 2001. 272 p.
32. Birch D. L. (1979). *The Job Generation Process: a Report, prepared by the Massachusetts Institute of technology Program on Neighbourhood and Regional change for the Economic Development Administration*. US Department of Commerce. Washington-Cambridge. Mass: MIT, Press.

33. European Innovation Scoreboard 2021. Most Innovative Countries: веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45940> (дата звернення 14.04.2022).
34. European Innovation Scoreboard 2022. Most Innovative Countries: веб-сайт. URL: <http://surl.li/eyamb>.
35. Global Innovation Index 2021. “Global Innovation Index”. URL:<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (accessed 14.04.2022).
36. Handy C. The Age of Unreason. Arrow, 1995. 288 p.
37. Intellias: веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/company/intellias>.
38. Kaplinsky R. Firm Size and Technical Change in a Dynamic Context. The Journal of Industrial Economics. 1983. Vol. 32, no. 1. P. 39-59.
39. Kirchoff B. A. Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth (Praeger Studies in American Industry). Praeger, Westport, CT, 1994. 240 p. URL: <http://surl.li/eyamc>.
40. Kissinger H. World order. London : Penguin Books, 2015. 432 p.
41. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>.
42. Mind Innovation Index. Reactor.ua. Платформа відкритих інновацій. URL: <https://mind.ua/innovativeteams/index>
43. Moore G. E. Cramming more components onto integrated circuits. Electronics Magazine. 1965. P. 4. URL: ftp://download.intel.com/museum/Moores_Law/Articles-Press_Releases/Gordon_Moore_1965_Article.pdf.
44. Soete L. Firm Size and Innovative Activity: The Evidence Reconsidered. European Economic Review. 1979. Vol. 12. P. 319-340.
45. Thurow L., Brealey N. The Future of Capitalism. New York: Penguin Books, 1996. 384 p.
46. Tolochko S., Borydyg N., Knysh I. Transversal competencies of innovative entrepreneurship professionals in lifelong education. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 6, No. 3, 2020. P. 156-165. URL:<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/846>.

Булеза Богдана Ярославівна

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

1.7. Функції і ролі соціального працівника в роботі з родиною в США

Впродовж багатьох років в Україні залишається актуальною проблема профілактики девіантної поведінки серед неповнолітніх, про що свідчать результати досліджень вітчизняних учених (І. Ковчина, Н. Максимова, В. Синьов, В. Оржеховська, І. Парфанович, Т. Федорченко, М. Фіцула та ін.).

Ця проблема актуальна не тільки для України, але й для багатьох інших країн. Прагнення України долучитися до європейського і світового освітнього простору передбачає ретельне вивчення зарубіжного досвіду з метою впровадження найбільш прогресивних ідей в Україні.

Аналіз зарубіжної наукової літератури дає підстави стверджувати, що значні здобутки в плані організації профілактичної роботи на сьогоднішній день є в США, зокрема, у вивченні особливостей превентивної соціально-педагогічної роботи з родиною [1-7].

Соціально-педагогічна робота з родиною є важливою складовою частиною всієї соціальної роботи і водночас – важливою складовою профілактики девіантних проявів. Це професійна діяльність з надання допомоги людям, у яких є проблеми, пов'язані з членами їх родин, в тому числі дітьми, схильними до девіантної поведінки.

У числі пріоритетних напрямків роботи соціальних служб, що працюють заради родини, є більш широкі, глобального характеру, так і вузькі, націлені на конкретні завдання. Це, зокрема:

- утвердження сімейних цінностей, захист інтересів усіх членів родини й усіх типів сімей;
- забезпечення оптимальних умов життєдіяльності родини;
- здійснення спеціальних заходів для соціально-економічної підтримки бідних родин (з утриманнями, інвалідами, старими, багатодітних, неповних сімей, молодих батьків);
- підтримка родин, членам яких важко поєднувати сімейні і професійні обов'язки;
- розробка ефективної податкової політики в інтересах родини, надання сприяння родині в організації домашнього господарства;
- створення системи соціальної допомоги родинам (юридичної, економічної, психологічної, інформаційної та ін.);
- організація підготовки відповідних фахівців;
- реалізація програм планування родини;
- здійснення соціального й медичного захисту материнства й дитинства до народження дитини і післяпологовий періоду;
- сприяння повноцінному психічному й фізичному розвитку дітей, їх підготовка до створення в майбутньому власних сімей;
- попередження насильства в родині;
- надання допомоги родинам наркоманів, алкоголіків, злочинців, агресивних людей;
- забезпечення позитивного інформаційного простору родини.

На думку американського вченого М. Пейна, у повсякденній практиці соціальної роботи в США слід розрізнити два напрямки. Перший з них пов'язаний з відносно рутинним наданням соціальних послуг, що відповідають законодавчим, політичним і організаційним вимогам у межах офіційно затверджених програм соціальної допомоги. Тут люди звертаються за порадою або за конкретною послугою. І в цьому випадку найчастіше потрібна тільки певна послідовність дій. Інший напрямок соціальної роботи пов'язаний з вирішенням психолого-педагогічних і терапевтичних завдань. У межах різних спеціалізованих агентств, соціальні працівники можуть надавати різного роду психологічну і педагогічну допомогу тим родинам, чії труднощі не можуть бути вирішені в процесі забезпечення традиційними щоденними послугами.

Психолого-педагогічні завдання актуалізуються в тих випадках, коли соціальний працівник звертається до проблем:

- 1) у внутрішньо-сімейних, дитячо-батьківських і подружніх відносинах;
- 2) поведінки дитини в школі і вдома;
- 3) девіантної поведінки неповнолітніх;
- 4) поведінки осіб з різними емоційними розладами;

5) планування майбутнього й вибору життєвого шляху неповнолітніми;

б) виникнення труднощів у соціальному середовищі членів родини, коли потрібні активні дії соціального працівника від його імені [8].

Отже, коли мова йде про соціально-педагогічну роботу з родиною, слід мати на увазі діяльність, спрямовану в першу чергу на розв'язок психолого-педагогічних завдань.

Вивчення змісту соціально-педагогічної роботи з родиною в США дає можливість визначити деякі функції (діагностичну, прогностичну, правозахисну, організаційну, профілактичну, соціально-медичну, соціально-педагогічну, психологічну, соціально-побутову, комунікативну), які соціальний працівник реалізує в процесі втручання.

Термін «втручання» (intervention) зазвичай вживається в науковій соціально-педагогічній літературі для опису тих видів діяльності, які ініціюються на прохання клієнта або його оточення й у співробітництві з ним або іншими особами, що несуть відповідальність за ті або інші умови соціального функціонування клієнта, у відповідь на певну проблемну ситуацію. Втручання – це активна, цілеспрямована, спланована участь клієнта й соціального працівника на всіх етапах процесу роботи.

Функція може бути охарактеризована як певний обов'язок, завдання або діяльність, зв'язана зі специфічною, професійною роллю.

Розглянемо основні функції соціального працівника в роботі з родиною в США.

Діагностична функція реалізується при вивченні особливостей родини, становища кожної конкретної особистості в родині, ступеня й спрямованості впливу на них мікросередовища, а також при постановці «соціального діагнозу».

Соціальний діагноз – це «прагнення досягти як можна більш точного розуміння соціальної ситуації й особистості клієнта в контексті його соціальних потреб і потреб у відношенні до інших людей, від яких клієнт залежить і які залежать від нього, а також у відношенні до всіх соціальних інститутів» [9, с. 63].

Початковий етап втручання передбачає оцінку й аналіз сімейного функціонування. При цьому американські фахівці досліджують такі компоненти сімейної системи, як зовнішні і внутрішні межі сімейної системи, структура поділу влади й відповідальності в родині, процес прийняття рішень, сімейні цілі, сімейні «міфи», стиль спілкування в родині, сила родини, життєвий цикл родини, а також сімейну ситуацію. Оцінка родини повинна проводитися з урахуванням національної приналежності, сексуальної орієнтації й типу родини. При роботі з родиною важливим є також визначення насущних потреб родини в таких сферах як медичне обслуговування, фінансова допомога, допомога в пошуку роботи для основного годувальника, забезпечення денного догляду за дітьми й т.п. При цьому фахівець повинен враховувати той

факт, що діапазон цих потреб може розповсюджуватися від основних потреб, пов'язаних з виживанням, до турботи про самовираження членів родини й групуватися навколо різних рівнів функціонування родини, які визначаються гострою потребою даного періоду часу. До основного рівня функціонування родини відносяться такі елементарні потреби для виживання як наявність їжі, притулку, захищеності, безпеки, працевлаштування та ін. Більш високий рівень пов'язаний з потребами в багатстві, гідному рівні життя, духовному плані тощо.

Основні принципи діагностики в процесі соціальної роботи з родиною можна сформулювати наступним чином:

1) Діагностика повинна бути спрямована на диференційоване, індивідуалізоване й точне визначення й оцінку проблеми, ситуації клієнта, у комплексі всіх чинників.

2) Вивчення минулого повинно завжди співвідноситися з вивченням сьогодення.

3) Соціальне вивчення проводиться таким чином, щоб стати основою цілеспрямованого й спланованого соціального втручання [10].

Діагностика в соціальній роботі – це одночасно процес і результат роботи соціального працівника з клієнтом. Важливою умовою є залучення клієнта в сам процес діагностики. Це означає необхідність тримати клієнта в курсі всіх дій, усього циклу збору інформації, результатів діагностичних процедур.

З вищесказаного випливає, що від професіоналізму соціального працівника при реалізації діагностичної функції на початковому етапі втручання багато в чому залежить успіх усього процесу надання допомоги родині.

Прогностична функція соціального працівника полягає в прогнозуванні розвитку подій, процесів, що відбуваються в родині, суспільстві й формуванню певних моделей соціальної поведінки.

Аналіз ситуації в конкретній родині, віднесення її до певної категорії родин, врахування можливостей і потреб соціального середовища дає можливість визначити образ, модель родини, створити прогноз її розвитку для певного періоду часу. У період дестабілізації родини й суспільства завдання соціального працівника – визначити чинники, що сприяють розвитку родини при будь-якій суспільно-історичній ситуації. Отже, для розв'язку поставленого завдання фахівцям необхідно вивчити закономірності розвитку природи й суспільства, опанувати системою знань про взаємозв'язки фізичного, психічного й соціального здоров'я людини, родини й суспільства в цілому, усвідомлення своєї діяльності як особливої соціокультурної практики, що забезпечує передачу культури від покоління до покоління.

Правозахисна функція соціального працівника здійснюється при використанні законів для підтримки родини, для захисту прав її членів.

Вона передбачає використання всього комплексу законів і правових норм, спрямованих на надання допомоги, підтримку й захист родини.

Організаційна функція полягає в тому, щоб сприяти організації соціальних служб на підприємствах і за місцем проживання, залучати до їхньої роботи громадськість і спрямовувати їх діяльність на надання різних видів допомоги й соціальних послуг родині. Крім того, соціальний працівник організує дії клієнта з метою вирішення його проблем. Ці дії можуть бути спрямовані як на внутрішні, так і на зовнішні для родини чинники. Так, фахівець соціальної служби залучає професіоналів у певних галузях соціальної практики, визначаючи нормативно-правову базу розв'язку проблемної ситуації, уточнюючи права й обов'язки ланок соціальної допомоги, завдання на кожному етапі соціальної підтримки родини.

Профілактична (або соціально-терапевтична) функція включає різні механізми попередження й подолання негативних явищ, організує надання допомоги нужденним родинам. Вона дає можливість передбачити й реалізувати соціально-правову, юридичну, психологічну, соціально-медичну, педагогічну, психолого-терапевтичну, медичну, юридичну й іншу допомогу проблемним родинам, забезпечити захист прав родини, жінок, підлітків дітей, особливо тих, які мають певні порушення у розвитку, особливі навчальні потреби. Дана функція в такий спосіб спрямована не тільки на надання різноманітної допомоги й підтримки недостатньо захищеним родинам, але й на попередження негативних наслідків поведінки окремих членів родини, зокрема неповнолітніх з девіантною поведінкою, вчинення ними протиправних дій, аморальних вчинків.

Соціально-медична функція соціального працівника реалізується в процесі організації роботи з формування здорового способу життя, профілактики захворювань, зокрема, попередження зловживання алкоголем, наркотиками, іншими психоактивними речовинами, а також в сприянні підготовки молоді до сімейного життя,

Соціально-педагогічна функція полягає у виявленні інтересів і потреб людей у різних видах діяльності (навчальній, культурній, спортивній, оздоровчій, художній творчості, організації продуктивного дозвілля) і залученні до роботи з ними різних установ, спільнот тощо. Педагогічний вплив на родину може відбуватися в кількох напрямках: 1) навчання клієнтів, передача їм необхідного обсягу знань, умінь і навичок, здатних стати основою для подальшого самостійного вирішення родину своїх проблем; 2) виховання, яке здійснюється в процесі ефективного впливу на особистість, у результаті якого міняються її якості, риси, властивості, погляди й позиції, а також ставлення до життя й до людей, способи поведінки в суспільстві.

Психологічна функція здійснюється при консультуванні членів родини з питань міжособистісних, внутрішньо-сімейних відносин, сприяє

соціальної адаптації особистості, надає допомогу в соціальній адаптації всім, хто цього потребує.

Соціально-побутова функція сприяє в наданні необхідної допомоги й підтримки різним категоріям родин (родинам з інвалідами, молодим родинам, родинам «групи ризику» і т.д.)

Комунікативна функція має своєю метою встановити контакт із членами родини, організувати обмін інформацією, розробити єдину стратегію взаємодії, сприймання й розуміння іншої людини. Комунікація соціального працівника й клієнта – процес багаторівневий, який має кілька фаз:

- докомунікативну, коли необхідно підготуватися до бесіди, зібрати необхідні матеріали, представити хід ведення розмови;

- комунікативну, коли йде збір інформації і її аналіз;

- посткомунікативну, у процесі якої проблема клієнта через соціального працівника передається вгору по спіралі й знаходить своє вирішення у відповідних державних органах.

У процесі реалізації робочих функцій соціальний працівник може виконувати різноманітні професійні ролі.

Розглянемо основні професійні ролі соціального працівника в його діяльності з надання різноманітних послуг родині в США. Серед них:

«Визначник клієнта» (outreach worker) – соціальний працівник, який визначає людей, родини, що відчувають труднощі, перебувають у кризовій ситуації, або в стані ризику. Наступне завдання цього працівника – виявити, ті умови і чинники оточення, які створюють проблеми.

Брокер (broker) – соціальний працівник, який направляє людей в існуючі служби, що можуть бути їм корисні. Мета – надати можливість людям ефективно використовувати існуючу в країні систему соціальних служб і усвідомлювати зв'язок між ними.

Посередник (mediator) – соціальний працівник, який перебуває між двома людьми, або людиною й групою (двома групами) для того, щоб допомогти людям розв'язати проблеми.

Адвокат, захисник (advocate) – соціальний працівник, який бореться за права людей, їх родин, що відчувають потребу у цій допомозі. Це включає роботу з обслуговування, допомогу окремим людям, родинам, спільнотам, боротьбу за зміну в законах або діючій практиці з позиції цілого класу людей або сегмента суспільства.

Оцінювач (evaluator) – соціальний працівник, який збирає інформацію, оцінює проблеми людей, родин, допомагає прийняти рішення для розв'язку проблеми, знаходження виходу із складної ситуації.

Мобілізатор (mobilizer) – соціальний працівник, який збирає, приводить у рух, запускає, організує дії вже існуючих або нових груп для розв'язку проблеми. Мобілізація може виконуватися й на індивідуальному рівні в процесі роботи з окремими індивідами.

Учитель (Learner) – соціальний працівник, який передає інформацію й знання й допомагає людям розбудувати відповідні вміння, формувати корисні для них навички.

Коректор поведінки (behavior change) – соціальний працівник, який працює над тим, щоб внести зміни в поведінкові стереотипи, навички й сприйняття людей, їх родин, груп, усунути наявні відхилення у поведінці.

Консультант (adviser) – соціальний працівник, який працює з іншими працівниками або агентствами, щоб допомогти їм вдосконалити вміння у вирішенні проблем клієнта.

Менеджер інформації (data manager) – соціальний працівник, який збирає, класифікує, аналізує й узагальнює дані, отримані від соціального середовища, членів родини, спільноти.

Адміністратор (administrator) – соціальний працівник, який організує і забезпечує конкретну постійну допомогу, турботу (фізичну, побутову, фінансову) в установі, або на місці.

Вчені відзначають, що, виконуючи свої професійні обов'язки, соціальний працівник може використовувати одну або кілька ролей, і в процесі виконання ролі він реалізує кілька функцій.

Соціальні працівники при виконанні своїх професійних функцій зайняті різними видами діяльності. Зазвичай їх робота характеризується трьома підходами при вирішенні проблеми:

- виховний підхід – соціальний працівник виступає в ролі вчителя, консультанта, експерта, дає поради, навчає вмінням, встановлює зворотний зв'язок, застосовує рольові ігри як метод навчання;

- фасилітативний підхід – соціальний працівник виконує роль помічника або посередника в подоланні апатії або дезорганізації особистості, коли їй це зробити важко самій; діяльність соціального працівника при такому підході спрямована на інтерпретацію поведінки, обговорення альтернативних напрямків діяльності й дій, пояснення ситуацій, підбадьорення й організацію мобілізації внутрішніх ресурсів індивіда;

- адвокативний підхід – застосовується тоді, коли соціальний працівник виконує рольові функції адвоката (захисника) від імені конкретного клієнта або групи клієнтів, а також помічника тих людей, які виступають у ролі адвоката від свого власного імені.

У процесі взаємодії з родиною важливим є дотримання соціальним працівником низки певних принципів. Принципи – це ті основні вимоги, які повинні пред'являтися до змісту, форм і методів соціально-педагогічної роботи з родиною. Серед них: «принцип гуманізму», який передбачає розгляд людини як вищої мети суспільного розвитку, в процесі якого забезпечується реалізація її потенціалу в соціально-економічному і духовному житті. В основі принципу лежить ідея здатності людини й суспільства змінюватися. Родина являє собою структуру динамічну й

рухливу, яка здатна розвиватися й мінятися в кращу сторону під впливом соціально-економічних умов, життєвого досвіду.

«Принцип об'єктивності», який розуміється як мінімум у двох значеннях. У широкому значенні – це вивчення закономірностей, які закладені в об'єкті, незалежно від суб'єктивного до нього ставлення; у вузькому значенні – це сприйняття ситуації кожної родини поза власними ілюзіями й упередженнями, не абсолютизуючи власний сімейний досвід.

«Принцип системності» полягає в тому, що, оскільки родина є органічною єдністю, що становить складну систему структурних елементів і функціональних взаємодій, усі її елементи взаємозалежні між собою. Вплив на який-небудь елемент викликає ефект у системі в цілому й інших елементах.

«Принцип родинцентризму» вимагає, щоб при соціальній підтримці інтереси родини завжди перебували на першому місці, маючи пріоритет перед правами суспільства, держави або якої-небудь групи.

«Принцип толерантності» полягає в професійній стриманості, витримці, терплячості й відсутності осуду расових, національних, релігійних, особистісних і поведінкових особливостей особистості, що відрізняються від звичайного стереотипу, від загальних норм.

«Принцип позитивного образу родини», в основі якого лежить розуміння інституту сім'ї як надзвичайно важливого природного середовища, необхідного для формування особистості [8].

Грамотне використання цих принципів в соціальній роботі сприяє формуванню потреби в прийнятті допомоги й активізації ролі родини у вирішенні власних проблем.

Отже, в США проводиться значна соціально-педагогічна робота з родиною, яка є складовою профілактики девіантної поведінки. Вона забезпечується соціальними працівниками в тісній взаємодії з педагогами і психологами.

Джерела

1. Zimmerman S. L. Understanding Family Policy :Theoretical Approches. Newbury, Ca.:Saga Publications, 1998.142 p.
2. Woodroofe K. From Charity to Social Work in England and the United States. Toronto: University of Toronto Press, 2002.306 p.
3. Ackerman, N. W. The Psychodynamics of Family Life. N.Y.: Basic Books, 2006. 204 p.
4. Bowen, M. Family Therapy in Clinical Practice. N.Y.: Aronson,4-th Ed., 2008. 198 p.
5. Carter, B., Mcgoldrick, The changing life cycle. A framework for family therapy (4nd ed). New York: Gardner Press., 2008. 346 p
6. Kantor D., Lehr, W .Inside the family: Toward a theory of family process. San Francisco: Jossey – Bass., 1995 148 p.
7. Komarovsky M. The unemployed Man and his Family. New York: Octagon Books, 2001. 118 p.
8. Payne Malcon. Modern social Work theory: a critical introduction. N.Y.: Macmillan Publishing,1996. 238 p.
9. Richmond M. E. Social Diagnosis. N.Y.:Russell Sage Foundation,1987. 164 p.
10. Siporin M. Introduction to Social Work Practice. N.Y.: Macmillan Publishing, 1995.468 p.

1.8. Традиційна і нетрадиційна освіта в США

Інтеграція України у світовий освітній простір вимагає інтенсивного дослідження систем освіти різних зарубіжних країн, узагальнення і творчого переосмислення результатів для впровадження кращих здобутків у вітчизняну систему освіти. Вартим, на нашу думку, є освітній досвід США, різні аспекти якого досліджуються українськими вченими (І. Бахов, Н. Бідюк, М. Братко, О. Коваленко, Т. Олендр, Л. Сідун, О. Стойка та ін.). Проте нестастньо дослідженими залишаються питання нетрадиційної освіти в США. Водночас, питання нетрадиційної (неформальної, альтернативної) освіти останнім часом набувають все більшої актуальності як в США, так і у всьому світі.

Система освіти США має децентралізований характер. Кожний штат пропонує власний варіант освіти, хоч загалом характерним для американської традиційної освіти є те, що в усіх штатах вона представлена такими ланками: дошкільна, початкова, середня, вища [1-3].

Дошкільна освіта зазвичай починається у віці 3 років. Часто дошкільні заклади відкриваються на базі початкових шкіл, проте вони можуть існувати і як окремі самостійні освітні установи. Слід відзначити, що переважна більшість закладів дошкільної освіти у США належить до приватного сектору, де передбачена досить значна оплата за надання освітніх послуг. Не всі батьки мають можливість оплатити перебування дитини в дошкільному закладі. Для бідних сімей існує спеціальна програма «Head Start», яка допомагає батькам оплатити послуги дошкільного закладу. Цією програмою часто користуються родини мігрантів, діти-сироти.

На сьогоднішній день попит на місця у дитячих дошкільних закладах в США дуже великий і не задовольняється повністю. Іноді для того, щоб дитина могла відвідувати дитячий заклад, батьки подають заяви заздалегідь (мінімум за рік до початку відвідування).

Більшість дошкільних закладів працюють з дітьми 3-4 години, проте окремі з них передбачають перебування дитини в закладі весь день. Існують також садки-пансіонати, де діти перебувають весь тиждень і тільки на вихідні батьки забирають їх додому.

В дошкільних закладах більша частина часу відводиться на ігрову діяльність, проте велика увага надається розвиваючій ігровій діяльності, тобто має місце поєднання ігрової і навчальної діяльності. Значні зусилля спрямовуються також на естетичне, фізичне виховання дітей.

Найчастіше діти відвідують садок до 5 років, а потім переходять до початкової школи. Але за бажанням батьків (або за рекомендацією вихователя, лікаря, психолога) дитина може залишатися в дошкільному

закладі до 6-7 років і пізніше розпочати навчання в школі.

Початкова освіта – це перші 5 класів шкільного навчання, яка передбачає вивчення обов'язкових дисциплін, заняття творчістю. Основні предмети: орфографія, письмо, рідна мова, література, математика, природознавство, історія, фізичне виховання, малювання, музика.

Середня школа, або середній рівень освіти (Middle School), починається з 6-7 класу і закінчується 8-9 класом (в залежності від конкретного штату). Обов'язкові дисципліни доповнюються мистецтвознавством, світовою історією, технологіями, іноземною мовою (за вибором). Кожний предмет викладається окремим педагогом. Для учнів передбачені також спеціальні консультативні і факультативні заняття.

Важливо підкреслити, що навчання в середній школі містить 2 етапи, кожний з яких продовжується 3 роки. Відбувається перерозподіл учнів по класах в залежності від їх успішності. Учні з вищими показниками навчаються за більш складними програмами. Учні з нижчими показниками успішності опановують менш складні програми, зосереджуються на повторенні і закріпленні вивченого раніше матеріалу.

Другий етап навчання в середній школі США прийнято називати «старшою школою», або «старшим ступенем» (High School). Він охоплює навчання в 9-12 класах. Під час навчання в «старшій школі» пріоритетність вивчення обов'язкових дисциплін не є характерною, більша увага надається вибірковим дисциплінам, власним уподобанням учнів, можливостям академічної свободи, самовираженню.

Заслуговує уваги той факт, що учні мають право не тільки обирати дисципліни, але й складати власний графік їх вивчення. При цьому більшість учнів активно відвідують різні секції, гуртки, займаються спортом, беруть участь у різних змаганнях, що заохочується адміністрацією освітніх закладів, навіть, якщо на ці заняття відводиться більше часу, ніж на вивчення загальноосвітніх предметів.

Водночас під час навчання у старших класах учень повинен вивчати біологію, хімію, фізику (не менше одного року на кожную дисципліну), історію і суспільствознавство (не менше трьох-чотирьох років загалом), математичні науки (не менше трьох років), фізична культура (не менше двох років), іноземні мови на вибір (від двох до чотирьох років), літературу (чотири роки).

Також слід відзначити, що в США працюють державні (public) і приватні (private) школи, програми яких можуть суттєво відрізнятися.

Що стосується вищої освіти, то в США до «вищих навчальних закладів» відноситься будь-який навчальний заклад після середньої школи. Тому вищу освіту навіть іноді називають «післясередня». Такі навчальні заклади повинні бути офіційно визнані (схвалені відповідною державною чи приватною організацією, або їхні повноваження повинні бути підтверджені трьома визнаними закладами вищої освіти).

Вища школа США включає широкий діапазон навчальних закладів, що відрізняються як поставленими перед ними завданнями, так і якістю освітніх послуг. У сферу вищої освіти США входять і, власне, вищі навчальні заклади, і середні спеціальні навчальні заклади. Тому американська статистика, відповідно до європейських стандартів, із другої половини ХХ століття стала виділяти із загальної кількості закладів вищої освіти дворічні навчальні заклади, що забезпечують населення країни фаховою освітою, і чотирирічні навчальні заклади, які дійсно надають вищу освіту (ступінь бакалавра або магістра).

Вищу освіту в США можна одержати в різних навчальних закладах: дослідницьких університетах, державних університетах штатів, гуманітарних коледжах, державних міських коледжах, релігійних навчальних закладах, військових академіях та інших спеціалізованих інститутах.

Серед усього різноманіття навчальних закладів США виділяють три основних типи: коледжі, університети, спеціалізовані інститути.

Основним типом вищого навчального закладу в США є коледж [4; 5]. Сучасні американські коледжі відрізняються між собою, серед них можна виділити три основних типи: 1) звичайні чотирирічні коледжі, по закінченні яких присуджується ступінь бакалавра; 2) багатоаспектні або комплексні коледжі зі строком навчання понад чотири роки, по закінченні яких присуджуються ступені бакалавра й магістра; 3) дворічні коледжі, по закінченні яких можна отримати тільки ступінь ад'юнкта-бакалавра або молодшого фахівця. Діють також коледжі вільних мистецтв. Коледжі перших двох типів організовані за принципом університету, тобто також мають два щаблі навчання: академічний коледж і професійні школи. Але якщо рівень першого щабля, підготовчий, є приблизно однаковим у всіх вищих закладах країни, то рівень другого щабля відрізняється за якістю освіти. У всіх комплексних вищах (як коледжах, так і університетах) другий щабель – це однорічні, рідше дворічні професійні школи, які не володіють ні необхідною матеріально-технічною базою, ні кваліфікованим професорсько-викладацьким складом.

Слід відзначити, що в США існують також спеціальні етнічні коледжі, де навчаються переважно представники різних національних меншин.

Університети США представлені двома типами: об'єднані інститути з кількома коледжами й професійними школами й університети, що мають ті ж підрозділи, а також дослідницькі й аспірантські відділення. Складна організаційна структура американського університету, як правило, містить у собі наступні інститути: молодший коледж, чотирирічний коледж, професійні школи, аспірантські школи, науково-дослідні інститути або центри, експериментальні станції й лабораторії. Великі університети мають філії в інших містах і регіонах країни. Сама структура університетів закріплює чіткий розподіл вищої освіти на три цикли: перший –

загальноосвітній, який здійснюється молодшими дворічними коледжами, другий – представлений старшими дворічними або чотирирічними коледжами гуманітарних і природничих наук, що здійснюють загальну й спеціальну підготовку, і третій – аспірантський рівень, що забезпечує аспірантську підготовку. Другий цикл вищої освіти містить також професійні спеціалізовані школи, що входять до складу університету на правах департаменту. Вони здійснюють підготовку фахівців-практиків вищої кваліфікації й фахівців-дослідників у різних областях знання: фізика, архітектура, педагогіка, медицина та ін. Незважаючи на те, що студенти цих циклів уже пройшли частково або повністю програму коледжів вільних мистецтв, строки навчання, що дають ступінь бакалавра, у них різні: від чотирьох до восьми років. В області інженерії й педагогіки – чотири роки, в архітектурі – п'ять років, у юриспруденції – сім років, у медицині – вісім років. За той же строк здійснюється підготовка фахівців-дослідників у тих самих галузях. Таким чином, професійні школи пропонують підготовку на двох рівнях – чотирирічних і аспірантському, і двох напрямках – практичному й науково-дослідницькому. Дуже часто професійні школи мають певну автономію, яка підтримується самостійними джерелами фінансування. Їхня академічна політика перебуває більшою мірою під впливом відповідних професійних структур суспільств і держави, ніж з боку університету. У структуру університету можуть входити й університетські коледжі, мета яких – підготовка студентів на аспірантському рівні. Ці коледжі можуть бути частиною університету або географічно ізольованими адміністративно незалежними інститутами. Вони значно підвищують стандарти навчання, і після їхнього закінчення випускники можуть зараховуватися на аспірантські відділення університету [6; 7].

Елітними вважаються в США дослідницькі університети, які здійснюють як навчальну, так і науково-дослідницьку діяльність. Американські дослідницькі університети виконують три основні функції: надання населенню країни можливості одержання якісної вищої освіти; проведення наукових досліджень; впровадження у виробництво результатів наукових досліджень.

Саме у взаємодії цих трьох функцій, на думку американських учених, і полягає сила сучасного університету, що робить його найбільш прийнятним вищим навчальним закладом у сучасних умовах.

Дослідницькі університети отримують суттєве фінансування з боку держави і підтримують тісні зв'язки з бізнесом, виробництвом. При цьому існує небезпека «комерціалізації» університетів, все більшої переорієнтації дослідницьких університетів на комерційні дослідницькі проекти, відхід від традиційних освітніх, виховних, соціальних функцій вищої школи [8].

Крім коледжів і університетів в США існують спеціалізовані інститути. Це навчальні заклади, що пропонують навчання в одній конкретній професійній галузі, наприклад, в галузі бізнесу, юриспруденції,

медицини, ветеринарії, теології й деякі інші. Навчатися в цих інститутах можна тільки за наявності диплома бакалавра.

В США ще в 70-х роках минулого століття Комісією Фонду Карнегі з вищої освіти була розроблена класифікація акредитованих вищих навчальних закладів. Ця класифікація стала основою для організації діяльності закладів вищої освіти США та їх оцінки. Вона періодично оновлюється внаслідок зміни критеріїв віднесення вишів до тих або інших груп.

До першої групи (дуже незначної за кількістю серед всіх закладів вищої освіти) відносяться дослідницькі університети, які проводять навчальну, науково-дослідницьку діяльність і надають докторські ступені. До другої групи відносяться державні і приватні коледжі й університети, що надають ступінь магістра. До третьої групи відносяться коледжі, які забезпечують навчальний процес і надають ступінь бакалавра. Вони діляться на такі категорії: гуманітарні коледжі і багатопрофільні коледжі. До четвертої групи, яка є досить значною за кількістю, відносяться здебільшого державні коледжі, що надають ступінь ад'юнкт-бакалавра, тобто дворічні навчальні заклади, які видають також сертифікати і пропонують програми для одержання ступеня бакалавра. До п'ятої групи відносяться теологічні семінарії та інші спеціалізовані релігійні інститути, медичні школи й медичні центри, інженерні й технічні школи, школи бізнесу й менеджменту, школи мистецтв, дизайну й музичні школи, юридичні школи, педагогічні школи, інші спеціалізовані інститути: морські академії, військові інститути та інші інститути, які не ввійшли в попередні групи. До шостої групи, яка є найменшою серед усіх груп, відносяться етнічні коледжі й університети, які, за невеликим винятком, розташовуються в резерваціях американських індіанців і входять у Консорціум вищої освіти американських індіанців.

Незважаючи на значні досягнення в розвитку освіти, в США, як і у всьому світі, продовжуються пошуки шляхів вдосконалення традиційної освіти.

Сьогодні в багатьох країнах проявляється все більший інтерес до нетрадиційних, альтернативних форм освіти. Альтернативні школи існують в США, Великій Британії, Канаді, Фінляндії та інших країнах, де вони функціонують на одному рівні з державними. Альтернативні школи дають можливості для ефективного індивідуального розвитку особистості.

Аналіз наукових праць американських учених дає підстави розглядати альтернативну освіту як педагогічну парадигму в освітній практиці, орієнтовану на створення в спеціально організованому педагогічному середовищі умов для розвитку природжених властивостей дитини й надання їй повної волі для самореалізації; спрямовану на розширення суб'єкт-суб'єктних взаємин з метою прилучення індивіда до соціального досвіду у всіх сферах особистого й суспільного життя й забезпечення підготовки до свідомої активності й самостійної творчої

діяльності в рамках тісного взаємозв'язку навчання й виховання з навколишнім світом [9-10].

Альтернативна освіта передбачає:

- варіативність і альтернативність освіти, що дає можливість відійти від традиційної однакової освітньої системи до різноманітності форм і шляхів одержання освіти;

- відкритість освіти, внутрішню розкритість, що демонструє звільнення від будь-яких догм;

- плюралізм освіти, що перетворює альтернативну освіту з уніфікованої системи в різноманітну за цілями, змістом, організацією освітнього процесу, педагогічними підходами і технологіями педагогічну систему;

- самостійність освітніх установ у виборі стратегії свого розвитку, цілей, змісту, організації й методів роботи, включаючи юридичну й економічну самостійність;

- право педагогів на творчість, на власний педагогічний стиль, на свободу вибору педагогічних технологій, підручників, навчальних посібників, методів оцінки діяльності учнів і т.д.;

- право учнів на вибір профілю освіти, на навчання за індивідуальними навчальними планами, на участь в управлінні даною освітньою установою.

Аналіз сутнісно-змістової характеристики поняття «альтернативна освіта» і його трактування зазвичай зводяться до опису різних програм, форм і методів роботи з учнями, які використовуються, як правило, замість традиційних підходів у звичайних навчальних закладах. Тому під альтернативною освітою часто розуміють освіту, структуровану на новаторських методичних принципах і нестандартних стосовно традиційних, загальноприйнятих способів одержання знань.

У цьому зв'язку, говорячи про нестандартність, дуже важливо підкреслити, що в альтернативних школах в організації освітнього процесу опираються на такі основні принципи, як:

- *свобода вибору*, коли кожний учень бере активну участь у розробці власного навчального плану, в який включається й мінімальна база, схвалена міністерством освіти, проте учні все-таки самі визначають, які предмети вони будуть вивчати; вибір дисциплін обмежений тільки самими дітьми);

- *самоврядування*, в процесі якого розв'язуються питання, що впливають на шкільне життя, вони ухвалюються більшістю голосів (тут право голосу мають як учителі, так і учні та їх батьки);

- *самодіяльність учнів у повсякденному пізнавальному процесі*, коли діти вчаться і займаються своїми власними справами стільки часу, скільки їм необхідно (у ході цієї діяльності вони реалізують свої власні проекти й захоплюються тими видами діяльності, які їм дійсно цікавлять).

Альтернативна освіта зазвичай представлена такими основними компонентами: *організаційна структура* (пов'язана з формуванням невеликих за обсягом класів; структурування навчальних програм з урахуванням зв'язку навчання з майбутнім життям учнів); *навчальний план і викладання* (забезпечення варіативності вибору методів і прийомів навчання, включаючи індивідуалізацію навчання, колективний спосіб навчання, компетентнісний підхід, тьюторство і т.д.); *культура й клімат* (орієнтація як на академічний, так і на емоційний і соціальний розвиток дітей); *зв'язок з іншими програмами* (забезпечення тісного зв'язку із громадою, батьками, соціальними службами, органами охорони здоров'я і т.д.)

На основі аналізу наукових джерел у розвитку альтернативної освіти в США можна умовно визначити кілька етапів становлення даної освітньої парадигми:

- перший етап (кінець XVI – початок XIX ст.) *фрагментарний* – існування в колоніальній Америці різних можливостей навчання (домашня освіта, приватні школи, парафіяльні школи), доступні тільки для заможних громадян;

- другий етап (30-90 рр. XIX ст.) *уніфікований* – створення масової загальноосвітньої школи, спроби введення уніфікованої системи освіти, пов'язаної з єдиною системою цінностей, властивих демократичному політичному суспільству і стабільному конституційному устрою;

- третій етап (кінець XIX ст. – початок XX ст.) *прогресивістсько-експериментальний* – створення на протигагу традиційному авторитарному освітньому процесу і традиційним закладам шкільної освіти експериментальних шкіл і нових дидактичних систем (Ф. Паркер, Дж. Дьюї, К. Уошберн, В. Х. Килпатрик, Х. Рагг, Дж. С. Каунтс, В. Х. Боуд та ін.);

- четвертий етап (70-і роки XX ст.) *пошуковий* – активний пошук альтернативних шляхів розвитку освіти США, виникнення поряд з домінуючими авторитарними загальноосвітніми масовими школами альтернативних можливостей навчання (вільні школи, що виникли на основі ліберальної гуманістичної філософії; альтернативні школи, які базувалися на консервативних релігійних і культурних традиціях; школи змішаного типу);

- п'ятий етап (90-і роки. XX ст.) *інноваційно-реформаторський* – визнання на законодавчому рівні політики створення альтернатив у системі середньої освіти; широке розповсюдження альтернативних шкіл для забезпечення якісною освітою етнічних меншин і невстигаючих у традиційній школі учнів;

- шостий етап (кінець XX ст. – початок XXI ст.) *варіативний* – активізація федеральної освітньої політики, орієнтація на ріст соціальної справедливості в освіті; розвиток програм освітнього вибору, що приводять до поширення нових типів альтернативних шкіл (школи-магніти, чартерні школи, ваучерні програми, домашнє навчання).

Актуальними й діючими на сьогоднішній день є наступні моделі

альтернативної освіти США, що сповідують величезне різноманіття підходів до складання навчального плану, процесу навчання і управління школою: школи, що розбудовують унікальні підходи до навчальної програми й навчання (школи Монтесорі; відкриті школи, що беруть початок від британських дошкільних установ; Вальдорфські школи; школи, засновані на теоріях психолога Г. Гарднера; школи Paideia, засновані філософом М. Адлером; вільні школи й школи самостійного навчання, засновані на концепціях англійського педагога А. Нейлла; школи «безперервного прогресу», «школи без стін» і традиційні школи); школи, які прагнуть відповідати особливим потребам та інтересам учнів (школи для підлітків, які стали батьками в неповнолітньому віці, школи для тих, хто кинув навчання в традиційній школі і для профілактики цього явища, школи для відрахованих учнів, школи для ув'язнених, а також школи для талановитих і обдарованих дітей); школи, спрямовані на кар'єрне зростання і поглиблений професійний розвиток учнів (школи мистецтв, школи радіо- і телемовлення, школи охорони здоров'я, юридичні школи, науково-технічні школи, учительські школи й школи, де вивчаються академічні предмети з ухилом на міжнародні проблеми, проблеми полікультурності, охорони навколишнього середовища та ін); школи, спрямовані на експериментальне навчання, часто засновані на ідеях Дж. Дьюї («Школи без стін» де учні вчать на підприємствах, в банках, у судах, музеях, державних установах замість звичайних класів; «Фоксфайр», де учні навчаються, збираючи й вивчаючи фольклор свого регіону; школи «Навчання відкритих кордонів», де учні вчать в ході експедицій і різних заходів у своїй місцевості); школи, спрямовані на організацію, управління й фінансування (незалежні альтернативні школи; школи всередині шкіл; кластери альтернативних шкіл, комплексні системи альтернативних шкіл; чартерні школи); альтернативні, або факультативні школи (варіюються від шкіл для проблемних підлітків, правопорушників, учнів, виключених з інших шкіл, до шкіл для обдарованих дітей); школи, орієнтовані на кар'єру, або школи з технічним ухилом; контрактні школи; школи-інтернати; виправні школи; фундаментальні школи; школи в школі; полікультурні школи; школи з поглибленим вивченням предметів; освітні центри; відкриті програми; ваучерні програми; домашнє навчання; інтернет-курси й програми; об'єднані школи й коледжі; місцеві навчальні центри; чартерні школи; магнітні школи.

У вищій школі США, як і в середній школі, також мають місце нетрадиційні форми освіти. Зокрема, все більшого значення набуває теорія й практика «перманентної» освіти, що виражається в створенні при університетах курсів перепідготовки, післядипломного навчання. Новим явищем для американської вищої школи стало співробітництво кількох закладів вищої освіти у наданні одночасних освітніх послуг з одержанням двох і більше спеціальностей, що дозволяє забезпечити більше стабільний і масштабний приплив абітурієнтів.

Впродовж останніх десятиріч у США набувають поширення нетрадиційні вищі навчальні заклади формальної освіти, що дають можливість одержати освіту без відриву або із частковим відривом від виробництва. Щорічно цим правом користуються понад 5 млн. студентів нетрадиційного віку. Більшість «нетрадиційних» студентів зараховуються в коледжі із правом вибору режиму відвідування й навчального розкладу, включаючи не тільки навчання за системою «неповного навчального дня», але й заняття у вихідні дні й під час канікул. Студенти неповного навчального дня, в основному, не планують одержати по закінченні курсу навчання академічний ступінь, вони відчують потребу в придбанні й розширенні якоїсь певної галузі знань, чого вони досягають шляхом слухання окремих курсів навчальної програми дворічних коледжів, і рідше – коледжів з повним чотирирічним курсом. Деякі з подібних навчальних закладів концентруються навколо університетів, а контингент студентів становить вікова група старше 25 років. Найпоширенішими структурами нетрадиційного типу є «університет без стін», «коопероване навчання», «дистанційне навчання» і деякі інші. Частина з них дає рівень вузівської, а частина – післядипломної освіти і підвищення кваліфікації. Особливостями нетрадиційних форм вищої освіти є: тісний зв'язок з виробництвом, визначення спрямованості навчання самими учнями, активна участь студентів у керуванні навчальним закладом і вирішенні місцевих проблем, що мають соціально-економічне значення, підвищення значення самоосвіти й самоконтролю в процесі навчання, що багато в чому обумовлене віковими й соціальними особливостями студентського контингенту.

У США, за аналогією з «відкритим університетом» Англії, одержали широке поширення «університети без стін», навчання в яких будується відповідно до принципу участі студента в розробці власних навчальних програм і використанні різноманітних і, навіть, ексклюзивних, наданих тільки йому засобів, форм і методів навчання як у навчальному закладі, так і за його межами. У цих цілях для кожного студента розробляється індивідуальна програма навчання, тривалість якої може становити від одного року до 20 років. Така програма передбачає використання методів програмованого навчання, курсові роботи, самостійну роботу й інші форми навчання. Студенти мають можливість вивчати те, що їм необхідно, коли й де їм це зручно, зокрема, для проведення консультацій у різних містах створюються навчальні центри, на допомогу студентам висилаються відеоплівки із записами навчальних матеріалів, які можна переглядати в домашніх умовах. Основними перевагами такого «університету без стін» є його висока мобільність, здатність швидко перебудовуватися, оновлювати навчальні програми в міру їхнього старіння, індивідуалізація освітніх процесів, підвищення ролі й активності студентів в освітньому процесі.

Іншим різновидом нетрадиційних форм безперервної освіти є «навчання на базі досвіду», для якого характерні тісні зв'язки зі світом

праці, виробництвом. Створено Ради з навчання на баз досвіду, у які входять представники навчальних закладів і виробництва. Тут домінують програми робіт «поза кампусом» під керівництвом фірми або агентства, так звані програми «робота-навчання». Студенти одержують вищу освіту за цими програмами «на робочих місцях», це, в основному, «дорослі студенти». Більше 30 традиційних університетів також надають вузівські ступені «поза кампусом» (найбільша кількість таких ступенів присуджує Вашингтонський університет).

«Коопероване навчання» передбачає чергування навчання й роботи. Тут навчаються в основному студенти – випускники середніх шкіл. Студенти, які навчаються на цій програмі, закінчують навчання на 1 рік пізніше, ніж ті, які опановують академічні програми, але натомість одержують можливість поєднувати навчання зі своєю професійною трудовою діяльністю. Майже третина закладів вищої освіти США на сьогоднішній день пропонують програми «кооперованого навчання».

До нетрадиційної організаційної системи безперервної освіти можна віднести навчання екстерном або присудження так званих «зовнішніх» ступенів (у США – Регентських зовнішніх ступенів). Це – один з видів навчання на відстані, при якому ставиться мета одержання вищої освіти й присудження ступеню без відвідування навчального закладу. При цьому вищий навчальний заклад виступає тільки в ролі екзаменатора, а не навчального органа. Всі ці форми є стимулами для розширення вікового діапазону студентів, можливості поєднувати навчальну і трудову діяльність.

Популярними в США, як і в багатьох інших західних країнах, є «університети третього віку», де здобувають знання люди старшого, навіть пенсійного віку.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що система освіти США відрізняється значною своєрідністю й різноманіттям, поряд із традиційними формами освіти поширеними є і нетрадиційні форми, що стосується як середньої, так і вищої школи.

Джерела

1. Коваленко О. Ю. Структура системи освіти США. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах*. Зб. наук. праць. 2009. №9. С. 172-177.
2. Educating Americans for the 21st century. Washington D. C.: Nat. Science Found, 1995. 251 p.
3. Senge P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 2009. 371 p.
4. Birnbaum R. How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 280 p.
5. Weathersby G. B. State Colleges in Transition. N. Y.: Proc. of the Academy of polit. science, 1993. 126 p.
6. Kerr C. The Uses of the University. N. Y.: Harvard University Press, 2001. 243 p.
7. Duderstadt J. J. A University for the 21st Century. Ann Arbor, MI: Univ. of Michigan press, 2000. 358 p.
8. Geiger R. L. The Commercialization of the University. *American Journal of Education*. V. 110. 2004. №4. P. 389-392.
9. Raywid M. A. Alternative schools: The state of the art. *Educational Leadership*, 2004. № 52(1) .p. 26-35.
10. Lake, S. E. Alternative schools: Legal guidance for serving special education students. Horsham, PA: LRP Publications, 2010. 123 p.

Козубовська Ірина Василівна

Доктор педагогічних наук, професор

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Мигалина Зоряна Іванівна

Кандидат педагогічних наук

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Шип Оксана Василівна

Заслужений працівник культури

«Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради

1.9. Соціально-педагогічна підтримка дітей-мігрантів в США

Міграційні процеси в останні десятиріччя набувають все більшого розповсюдження. Міграція населення (лат. *migratio* – «переселення») – переміщення людей (мігрантів) через кордони тих чи інших територій зі зміною місця проживання назавжди або на більш-менш тривалий час. Ймовірно, внаслідок багатоплановості поняття ні в зарубіжній, ні у вітчизняній літературі немає однозначного визначення міграції. У широкому значенні під міграцією розуміють сукупність будь-яких переміщень людей у просторі. У вузькому значенні слова міграція – переміщення людей, зв'язане зі зміною постійного місця проживання.

Феномен міграції населення є складним і багатограним процесом, що має в останні роки чітко виражені етносоціальні та етнополітичні детермінанти. Дослідники неоднозначно обґрунтовують теоретичні і практичні першопричини міграції і їх вплив на соціально-політичні процеси в основних регіонах світу. Водночас, вчені одностайні в тому, що мігранти – це специфічна категорія населення, для якої характерні економічні, соціальні, психологічні проблеми. Особливо складним є становище дітей-мігрантів, яким зазвичай важко адаптуватися до умов нового середовища.

Аналіз літератури засвідчує, що розробкою проблем міграції займаються представники різних наук – філософи, соціологи, політологи, психологи, педагоги, економісти, етнографи, демографи, екологи, правознавці, що цілком правомірно в зв'язку з комплексним характером проблеми. Серед відомих зарубіжних науковців, які внесли суттєвий вклад у вивчення міграційних процесів, варто назвати таких, як К. Беллінгер, К. Беннет, Д. Бенкс, М. Геворкян, С. Голдінгс, Т. Джакобі, Н. Зінгер, В. Іонцев, П. Ларк, М. Міллер, С. Морсі та ін. Серед українських учених відзначимо науковців: О. Бакаєва, В. Куценко, О. Малиновську, О. Позняк, Є. Рачкова, М. Романюк, М. Слюсаревського, І. Трубавіну, Н. Шульгу. Останнім часом феномен міграції став об'єктом вивчення і педагогічних наук.

У зв'язку з воєнною агресією Росії проблема мігрантів значно актуалізується в Україні і вимагає ретельного вивчення.

Зауважимо, що в Україні сьогодні відсутні фундаментальні дослідження з питань організації навчально-виховної роботи з дітьми-мігрантами. Водночас, ці питання досить широко представлені в зарубіжній науковій літературі, зокрема в США, оскільки саме в цій країні зосереджена дуже велика кількість мігрантів. Тому досвід організації роботи з дітьми-мігрантами в США, безперечно, заслуговує уваги.

Мігрантів в США розглядають як одну із соціально проблемних груп населення, для якої утруднений доступ до одержання багатьох соціальних послуг, у тому числі і освіти. Уразливість мігрантів і їх дітей є результатом дії багатьох факторів. По-перше, багато хто з них виявляються в абсолютно іншому етнокультурному і мовному середовищі. По-друге, мігранти відірвані від звичного соціального оточення – знайомих, друзів, рідних. Вони не мають у країні в'їзду соціальних зв'язків, що відіграють велику роль в адаптації, у вирішенні актуальних проблем і задоволенні життєвих потреб, включаючи потребу в одержанні освіти. По-третє, соціальний статус мігрантів зазвичай досить низький. Вони слабо залучені в життя місцевого соціуму, зайняті переважно на не дуже престижних важких роботах. Це також є серйозним чинником дезадаптації. Їхній побут часто характеризується поганими житловими умовами. Мігранти перебувають у стані безперервного стресу, нові умови викликають у переважної більшості почуття непевності, безпорадності. Відсутність соціального досвіду поведінки в нових умовах приводить до росту захворюваності серед даної категорії населення, психічних розладів, збільшення ризику розвитку соціально значимих хвороб (алкоголізм, наркоманія й ін.), формування девіантної і суїцидальної поведінки. По-четверте, здійснювана в багатьох країнах, чи окремих регіонах міграційна й соціальна політика, житлове законодавство ставлять мігрантів у досить уразливе положення. Їм важко, часто навіть неможливо, одержати реєстрацію й легалізувати свою присутність на території іншої країни. У результаті мігранти в масовому порядку витісняються в тіньові сфери в плані зайнятості, житлової облаштованості та ін.; вони виявляються позбавленими ефективного соціального захисту, а для їхніх дітей стає утрудненим доступ до шкільної й післяшкільної освіти. І, нарешті, по-п'яте, стрімка трансформація міграційної ситуації, помітна зміна етнічного складу населення в ряді регіонів і міст в результаті масштабної міграції викликає ріст антимігрантських настроїв у суспільстві, насамперед у місцях найбільшого припливу мігрантів. Останні часто виявляються в ситуації соціальної ізоляції, відторгнення, і це відношення до мігрантів транслюється в навчальні заклади, зачіпаючи дітей мігрантів, створюючи перешкоди для отримання повноцінної освіти [1-6].

Специфічними є проблеми дітей-мігрантів. Значна перерва в заняттях, слабке знання англійської мови, невідповідність вимогам у школах, як наслідок – низька успішність. Велику тривогу викликають проблеми морально-психологічного характеру: багатьом прибулим дітям

властиве почуття пригніченості, переляку, психічної неврівноваженості. Багато учнів-мігрантів виявляються в ситуації культурного шоку, викликаного протиріччями й відмінностями звичної й нової культур. Шоковий ефект має тривалий характер і повинен ураховуватися в педагогічній роботі з дітьми-мігрантами. Протягом перших декількох тижнів або місяців школярі-мігранти можуть піддаватися ейфорії, радіти кардинальним змінам у своєму житті, оскільки вони не здатні об'єктивно оцінювати ситуацію. Потім зазвичай настає найбільш хворобливий стан страху й розгубленості. І нарешті, досягається стадія стабільності, коли мігранти намагаються ввійти в діалог з іншими людьми, ровесниками, однокласниками.

Безперечно, ця категорія дітей вимагає спеціальних заходів у організації їх навчання, наприклад, корекції знань учнів, які прибули з інших країн, або поліетнічних регіонів даної країни, діагностики готовності дітей до різних рівнів освіти, вивчення й врахування особливостей культури, мови дітей. Потрібна систематизована психологічна, соціально-педагогічна робота з дітьми-мігрантами.

Узагальнення результатів вивчення літератури [7-10] дає можливість виявити певні труднощі в організації процесу навчання в школах, де є діти-мігранти: а) труднощі організації вивчення мови; б) труднощі соціалізації в шкільному співтоваристві; в) труднощі організації дозвілля; г) труднощі, пов'язані з подоланням негативної суспільної думки стосовно мігрантів; д) труднощі побудови індивідуального освітнього маршруту.

Ці труднощі долаються в процесі соціально-педагогічної роботи. Досвід роботи з мігрантами в США має багаторічну історію. Перші програми допомоги й підтримки мігрантів були розроблені в Америці наприкінці 50-х – початку 60-х років ХХ століття. Сучасні освітні програми для мігрантів, розроблені Департаментом освіти США, мають на меті мінімізувати прогалини в навчанні мігрантів через постійні переїзди, забезпечити рівні можливості для одержання освіти всім громадянам. Особлива увага надається питанням отримання вищої освіти мігрантами, оскільки серед мігрантів їх дуже мало.

У США координуючим центром надання освітніх послуг на федеральному рівні є Офіс освіти мігрантів. У його завдання входить координація надання допомоги мігрантам в одержанні освіти, гарантія рівних прав на освіту. Центр фінансує адресовані мігрантам великі федеральні програми: двомовного навчання, освіти дорослих, ліквідації неграмотності, підтримки студентів вищої школи і т.д.

Узагальнюючи результати наукових досліджень (О. Бауер, Дж. Брунер, Е. Ентоні та ін.), міжнародний досвід, можна сформулювати кілька напрямків соціально-педагогічної підтримки й адаптації дітей мігрантів до реальностей багатонаціональної школи й багатокультурного соціуму:

- придбання досвіду входження в систему різноманітних соціальних, культурних і етнічних зв'язків;
- суб'єктивне відтворення соціальних, культурних і етнічних зв'язків;
- співвіднесення особистісних і загально визнаних соціальних цінностей.

Визначені напрямки представляють певну послідовність входження дітей-мігрантів у нове культурне співтовариство.

Перший етап характеризує освоєння знань про нове культурне середовище, оволодіння процедурами міжнаціонального спілкування. Знання розкриваються в поняттях, що відображають цінності субкультури і макрокультури, досвід світових культур. Досвід міжнаціонального спілкування передбачає володіння вербальними й невербальними способами міжкультурної взаємодії. Наступний етап – відтворення засвоєних знань через встановлення зв'язку із представниками нової культурної (етнічної) групи, спроба імітувати засвоєні норми поведінки в новому співтоваристві з позиції власного, часто суб'єктивного бачення нової культури. Заключний етап – співвіднесення особистісних і загально визнаних соціальних цінностей, формування світоглядної позиції, здатності робити вибір на користь загальних гуманістичних цінностей, незалежно від етнічної приналежності.

В США існує безліч програм соціально-педагогічної підтримки родин мігрантів та їх дітей, зокрема, освітніх програм. Вчені підкреслюють, що, по-перше, будь-яка освітня програма завжди спрямована на надання допомоги мігрантам в одержанні освіти; по-друге, освіта мігрантів повинна відповідати загальнонаціональним освітнім стандартам [11].

Для досягнення цих цілей необхідно визначити максимальний рівень підготовки мігрантів; створити умови для підвищення рівня їх підготовки; створити однакові умови для навчання мігрантів у всіх штатах; виробити однакові вимоги до організації освітнього процесу як для звичайних студентів, так і для мігрантів; залучати батьків в освітній процес; забезпечити умови вибору рівня освіти; надати психологічну допомогу; надати можливість безкоштовного вивчення мови приймаючого суспільства.

Однією з основних проблем при реалізації освітніх програм є складність виявлення й залучення мігрантів у роботу з реалізації таких програм. Представники департаментів освіти, праці, соціальної й інших сфер, об'єднавши свої зусилля, займаються пошуком і відбором мігрантів для участі в освітніх програмах. В обов'язки таких об'єднань входить визначення тих територій на карті країни, де спостерігається найбільша кількість мігрантів, забезпечення зв'язків з підприємствами, що наймають мігрантів на сезонну роботу, забезпечення зв'язків із громадами, релігійними конфесіями, представниками етнічних меншин, реєстрація й

облік сезонних робітників, що приїжджають у країну в пошуках заробітку, забезпечення законодавчої підтримки мігрантам.

Проаналізувавши різні освітні програми для мігрантів, розроблені Департаментом освіти США [12], можна навести приклади найбільш популярних програм, які використовуються у навчальних закладах на різних рівнях:

1. *Програма початкової освіти*, яка дозволяє підвищити рівень мовної грамотності батьків-мігрантів, що їй допомагає їм у вихованні дітей. Дана програма розрахована на допомогу родинам, що мають дітей у віці від 1 року до 7 років. Вона дає можливість батькам не тільки підвищити рівень володіння англійською мовою, але й рівень грамотності рідної мови, а також озброює батьків уміннями й навичками, необхідними при вихованні дитини.

2. *Програма «Міні-Корпус»*, що забезпечує індивідуальну підготовку учня, який потребує академічної й соціальної підтримки в процесі навчання. Більшість викладачів, які брали участь у даній програмі, є вихідцями з родин мігрантів або студентами педагогічних коледжів. У даній програмі адаптація відбувається за допомогою моделювання реальних ситуацій спілкування мігранта. Наприклад, рольові ігри: «Я та інші учні», «Я і викладач», «Я і моя родина» та інші.

3. *Програма надання швидкої допомоги в ході навчального процесу*, розрахована на учнів 9-12 класів, допомагає їм при підготовці до випускних іспитів. Даний курс звичайно пропонується на англійській та поширеній в багатьох штатах іспанській мовах і використовується як додатковий до основної освітньої програми для мігрантів.

4. *Програма співробітництва старшої школи (11-12 класи) з вищими й середніми спеціальними навчальними закладами* з метою забезпечення навчання й роботи, яка одночасно забезпечує рівні можливості для всіх бажаючих отримати професійну освіту без відриву від роботи. Співробітництво в цьому випадку – це угода між школою, вищим навчальним закладом, що дозволяє мігрантові одержати ступінь бакалавра або диплом про закінчення коледжу.

Дана програма є частиною документа «School-to-Work», у яку включено 50 штатів США. Програма передбачає не тільки навчання обраної спеціальності, але й перекваліфікацію вже дипломованих фахівців відповідно до вимог XXI століття.

5. *«Атестат середньої школи»* – програма передбачає фінансову підтримку освітнім установам, що мають курси, які дозволяють мігрантам закінчити старший щабель школи й вступити в коледж. Згідно з даною програмою, мігранти, які пройшли навчання в таких освітніх установах, одержують атестат про закінчення старшої школи. Програма розрахована на мігрантів, членів їх родин, а також на людей, що мають фізичні недоліки. У даній програмі можуть брати участь мігранти, яким не виповнилось 16 років і які не мають закінченої середньої освіти

6. Програма індивідуальної підготовки передбачає надання індивідуальної допомоги мігрантам у навчанні й підготовці до вступу в коледж.

7. Програма сприяння вступу в коледж (CAMP) [13], яка підтримує мігрантів – потенційних здобувачів вищої освіти. Дана програма передбачає:

- персональну допомогу учням при вступі в коледж (оформлення документів, фінансова допомога, влаштування в гуртожитку);

- психологічну допомогу учням і батькам у період вступу в коледж, а також у процесі навчання;

- допомогу у виборі професії, що відповідає вимогам XXI століття;

- перевірку фонових знань учнів і підготовку з певних предметів;

- надання можливості перебувати в колективі, не відчуваючи приниження і не втрачаючи гордості за свій народ і культуру;

- консультації (з особистих і навчальних питань);

- забезпечення доступу до фондів CAMP і надання спонсорської допомоги;

- надання можливості безплатного проїзду до університету або коледжу;

- надання можливості мігрантам одержувати стипендію;

- надання допомоги в придбанні навчальної літератури;

- надання можливості мігрантам вивчати рідну мову, культуру;

- надання можливості мігрантам продовжити освіту після коледжу в університеті;

- надання викладацької допомоги мігрантам на першому році навчання;

- надання допомоги в процесі адаптації до студентського життя;

- надання можливості влаштування на роботу влітку.

Програма CAMP працює на території багатьох штатів (Алабама, Коннектикут, Округ Колумбія, Флорида і т.д.) і розрахована на наступні категорії мігрантів: вихідці з родин сезонних робітників, що бажають отримати вищу освіту; мігранти, що мають низький рівень доходів; мігранти, що мають обмежений рівень знань про професійне навчання; мігранти, батьки яких не мають вищої освіти; мігранти, що мають низький рівень володіння англійською мовою; мігранти, що не закінчили старшу школу; мігранти, що мають проблеми в процесі адаптації й виходу з ізоляції; мігранти, що мають низьку самооцінку; мігранти, що мають потребу у медичній допомозі.

Освітні програми для мігрантів спрямовані на полегшення їх адаптації в нових соціокультурних умовах, в тому числі й освітніх.

Існує також багато інших програм, спрямованих на соціально-педагогічну підтримку дітей-мігрантів. Так, програма «Домашній старт», яка реалізується у рамках загальнонаціонального проекту «Головний

старт» («Head Start»), передбачає відвідування педагогами родини й максимальне залучення батьків у процес навчання й виховання своїх дітей. Пом'якшити критичне становище незаможних дітей-мігрантів покликана програма «Хед Старт для XXI століття», яка розглядається як найважливіший національний документ.

Федеральні, штатні програми матеріальної допомоги нужденним родинам-мігрантам та їх дітям здійснюються у вигляді грошових виплат, надання продовольчих талонів, установа федеральної системи студентських стипендій «Пелл-Гранті» (Pell grants).

Поряд із традиційними, існує безліч індивідуальних програм за інтересами (Magnet schools), які можна відвідувати після занять в основній школі. Апробовані й «чартерні школи» (Charter's school), що передбачають безкоштовне навчання за авторськими програмами. Є індивідуальні програми для учнів-мігрантів, названі «другим шансом» (Second Chance programs) для тих, кому важко вчитися.

Усі інноваційні програми спрямовані на надання підтримки мігрантам та іншим маргінальним дітям в адаптації до умов життя, що змінилися, розуміння навколишнього світу, усвідомлення й прийняття на себе відповідальності як дійсних громадян країни.

У США розробляється багато етнічних програм як реакція на прояв «етнічного буму». Полікультурна освіта висунула і апробувала на практиці такі програми й проекти загальнонаціонального масштабу як «початковий старт», «двомовне навчання», «пошук талантів», «розв'язок конфліктів мирним шляхом», «підготовка учнів до життя у світі, що змінився», «освіта обдарованих дітей» і т.д. [14].

Для ефективного вирішення проблем мігрантів сьогодні в Америці створені інфраструктури різних рівнів, діють інструкції, спрямовані на дотримання принципів рівності й справедливості у відношенні всього населення й особливо тих, хто перебуває в маргінальному, пригнобленому становищі, що, зокрема, стосується мігрантів та їх дітей.

Підприємства, різні організації та установи, навчальні заклади включили у свої статuti й хартії принцип полікультурності, що передбачає антидискримінаційний підхід при прийомі на роботу (або навчання) людей різних рас, національності, етнічного походження, класової, мовної, вікової приналежності. При цьому важливою індивідуально-професійною характеристикою будь-якого фахівця, яка враховується при прийомі на роботу, є вміння працювати з різними в культурному відношенні людьми, прояв до них поваги, чуйності.

Тривалий час в країні спостерігається й великий підйом суспільної активності стосовно підтримки мігрантів. Асоціація «Добровільна допомога школі» нараховує більше одного мільйона членів, які працюють у якості керівників гуртків, репетиторів, помічників учителів, тренерів спортивних секцій і т.д. Згідно зі статистикою, близько 35% усіх

американських родин систематично щороку роблять добровільні внески на програми підтримки дітей і молоді та допомогу школі.

Широкого розмаху набув рух добровольців допомоги громаді, який координується національною організацією волонтерів. Добровольців можна побачити в лікарнях, будинках для людей похилого віку, у центрах навчання дорослих, організаціях, які працюють з мігрантами і т.д.

Особлива увага у підтримці й захисті дітей-мігрантів та їх родин надається громадами щодо проблем, пов'язаних з міграцією, етнічною й національною конфронтацією й соціальним становищем меншин.

Уряд США заохочує (а нерідко й субсидіює) проведення різних свят, пов'язаних з літературними, музичними й культурними етнічними традиціями. З кінця 60-х років зростає кількість офіційно визнаних свят і пам'ятних дат етнічних меншин і груп. Наприклад, день народження Мартина Лютера Кінга за рішенням Конгресу США став загальнонаціональним святом і неробочим днем. Згідно з рішенням Конгресу й уряду США, відзначаються дні пам'яті видатних представників багатьох етнічних груп, випускаються марки, присвячені їм. У багатьох містах США відзначаються етнічні дати, наприклад, ірландці, проводять барвисті ходи й паради в День Святого Патріка, пуерториканці – День Лареса. Щорічно в США проходять тижні, присвячені культурі, традиціям афро-американського й іспано-мовного населення.

Керівництво штату Огайо кожного літа субсидіює пересувний ярмарок здоров'я, що представляє собою лікарню, укомплектовану добровольцями й кваліфікованими професіоналами, які надають медичну допомогу мігрантам. Медичне обслуговування включає імунізацію, протезування, дослідження органів травлення, аналізи крові, вимірювання тиску та ін. Протягом тривалого часу в цьому штаті здійснюються різноманітні соціальні й освітні заходи, включаючи змагання талантів, благодійні сніданки, академічні форуми, танці, пікніки. Одночасно в програмі передбачається проведення семінарів, дискусій з вивчення студентами-мігрантами відмінностей між культурами, висвітлення соціальних і політичних проблем суспільства.

Штат Пенсільванія забезпечує літній відпочинок дітям-мігрантам з Мексики, Флориди, Техасу й Пуерто-Ріко. Викладачі розробляють інтегровану місцеву програму для мігрантів, у якій передбачені знайомство, спільне дозвілля, ігри, свята для мігрантів з різних штатів.

Штат Техас впровадив у практику проект інтелектуальних ресурсів, технології якого засновані на трансляції адаптивних програм для дітей-мігрантів по телебаченню. Студенти, школярі взаємодіють із викладачем через спеціальну безкоштовну телефонну лінію протягом телевізійної програми.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в США проводиться значна соціально-педагогічна робота, спрямована на підтримку дітей-мігрантів, їх адаптацію до нових соціально-культурних умов. Етнічна

соціалізація дітей-мігрантів у багатонаціональній школі означає педагогічний процес, позитивним результатом якого виявляється виховання учнів, небайдужих і активних у міжнаціональному спілкуванні, налаштованих проти ксенофобії, агресивного націоналізму, «заряджених» на взаємодію й співробітництво в поліетнічному й полікультурному соціумі.

Джерела

1. Todaro M. P. International Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis. *American Economic Review*. 200. LX. P. 126–142.
2. Шульга Н. А. Великое переселение народов: репатрианты, беженцы, трудовые мигранты. К.: Ин-т социологии НАН Украины, 2002. С. 256.
3. М. Слюсаревський. Міграція як соціально-психологічне явище: види, функції, чинники, закономірності. Світгляд. №5 (55). 2015. С. 42-47.
4. Jacoby, T. Reinventing the melting pot: The new immigrants and what it means to be American. New York: Basic Books, 2004. 456 p.
5. Garcia E. The Education of Linguistically and Culturally Diverse Students: Effective Instructional Practices. New York, 1991. P. 47.
6. Mann A. Immigrants in American Life. Selected Readings. Boston, 1997. 172 p.
7. Olsen. L. Made in America: Immigrant students in our public schools. New York: New Press, 2007. 172 p.
8. Olneck M. Immigrants and education. New York: Macmillan, 1995. 132 p.
9. Phinney, J. S., Rotheram, M. J. Children's Ethnic Socialization: Pluralism and Development. Beverly Hills: Sage Publications. 2013. 221 p.
10. 3.Мигалина. Вирішення освітніх проблем дітей-мігрантів США в контексті полікультурної освіти. Науковий вісник УжНУ: Серія «Педагогіка. Соціальна робота». Ужгород. Вип. 2(45). 2019. С. 130-135.
11. Banks, J., Cookson, P., Gay, G., Nieto, S. Essential Principles for Teaching and learning in a Multicultural Society. Seattle: Center for Multicultural Education, University of Washington, 2001. 143 p.
12. Blueprints for Indian Education: Improving Mainstream Schooling (ERIC Documents Reproduction Service No. ED 372 898), 2000. 55 p.
13. Migrant Education-High School Equivalency Program (HEP) and College Assistance Migration Program (CAMP). Washington, DC: U.S. Department of Education_2006. 112 p.
14. Elijah, R. Untold stories: Implications for understanding minority pre-service teachers' experiences. Racism and racial inequality: Implications for teacher education. Washington, DC: American Association of Colleges for Teacher Education, 2011. 348 p.

Artemenko Svitlana Bohdanivna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

1.10. The role of museums in providing social and educational functions in the context of preservation of national culture in the system of university education

*«The museum should be an abode of muses,
it should be both a school and a temple,
a sacred place where everything should be found
to study beautiful and worship beauty,
so that later in life to understand and love beauty».*
Bohdan Hanenko (a famous Ukrainian art collector,
philanthropist, industrialist)

Problem statement and its connection with scientific and practical tasks.
In the conditions of the transformation of the higher educational system there is the relevant necessity to form a systematic and comprehensive approach to the

organization of the educational process in the modern university system as a whole. In particular, it concerns the need to provide and develop multi-functionality and multi-level of university education. This involves the formation of qualified specialists with relevant professional competences and high moral principles and guidelines, an active civil position and social responsibility to society, national patriotic values.

Therefore, in the modern system of higher education, certain cultural, educational, socializing and didactic mechanisms should be in place, which would ensure the formation of a personality with high professional and moral qualities.

A demonstrative example of the effectiveness of ensuring the social and educational functions of the national culture in the system of higher education is the popularization of the main areas of museum activity among students' youth in the conditions of the challenges of globalization. This problematics requires a detailed scientific study using a systematic approach to develop applied recommendations for increasing the effectiveness of the functioning of museum establishments in higher educational institutions of Ukraine.

Analysis of relevant research and publications. In modern scientific literature many domestic scientists have been involved in studying the functioning of university museums. In particular, in the works of V. Snagoshchenko were investigated the main doctrines of the activities of modern museums in educational activities were investigated. In studies of S. Muravska are examined the modern conditions of functioning of museums and collections of higher educational institutions of the western part of Ukraine. In works of Y. Pesotsky revealed the peculiarities of museum pedagogy during the organization of educational process, some aspects of museum activity in the context of socio-cultural space. Some principles of the socio-cultural activity of university museums were highlighted in the works of domestic scientists N. Puseplina, O. Salata, I. Udovichenko, N. Filipchuk, T. Belofastova, I. Romanko, R. Mankovskaya, I. Medvedeva (Ukraine) and foreign researchers Z. R. Kozak, S. Geladaki, G. Paradimitrou, M. Lourenso, I. Karairi, P. Tuki and many others.

The analysis of national and scientific publications has proved the necessity of a systematic approach in researching the possibilities of realization of social and educational functions in the context of implementing the national cultural heritage within the limits of modern museums in high school.

Forming the purpose and main tasks of the research. The purpose of this study is to analyze the potential of modern university museums in the implementation of social and educational functions for the development of student youth in the conditions of globalization challenges.

The research is also designed to realize *the following tasks*: to reveal the peculiarities of social and educational functions of museums in the system of higher education; to study the role of museum business in the dissemination of the national culture for the applicants of higher education, to outline the basic principles of effective activity of modern university museums.

Presenting of main material. Today, the university museum plays the role of an important structural division with certain functional responsibilities and qualified personnel in the structure of a higher educational institution. However, it should be noted that a new explosion of interest in university museums occurred at the end of the 20th – beginning of the 21st century. Since museum collections integrated into educational and scientific processes have become an important element of the organization of education using visual aids and authentic sources, have raised the level of university education, providing practical professional skills [3, p. 702].

Obviously that awareness of the potential of university museums in realization of socio-educational, artistic, informational and other functions is occurred somewhat later, which was determined by the challenges of functioning of postmodern society. Hence, it is worth to note the special status of university museum culture in comparison with traditional in conditions of globalization challenges. In particular, Zenobia R. Kozak, Ph.D., a museum consultant and well-known researcher of museum culture and archives (Washington, USA) emphasizes the triple mission of modern university museums: researching, studying and public interpretation, and these collections also provide material evidence for the development of teaching and knowledge that have an inherent value for the university in terms of institutional heritage, as well as didactic and cultural significance for the broad public [2].

It should be emphasized that in modern conditions the university museum as a tool of social, historical and cultural memory is able to become a spiritual center for the dissemination of knowledge about the past, the socio-cultural experience of the people as a basis for self-identification, certain cultural forms of the historical past: biographical sources of participants in historical events, memoirs and other carriers of historical self-consciousness and cultural identity of a separate individual.

According to R. Mankovska, museum collections are an integral part of universal human values, reflect the ideals of generations, reveal different periods of history, outstanding figures of the state, science, education and culture and are the main form of upbringing of patriotic feelings [3].

Therefore, namely the university museums allow students to be involved in the socio-cultural, national-historical heritage of the nation, to promote mastering and better understanding of the content and significance of monuments of national culture, its values, norms, customs, ceremonies, etc. At the same time, the socio-educational potential of museum art for students is also realized through the formation of a respectful attitude to monuments of national culture, history, language, traditions, and their popularization; development of national ideas of patriotism, civil consciousness, national identity as a whole.

The Ukrainian researcher T. V. Berezovska, candidate of historical sciences, associate professor defines the following main directions of patriotic education through museum expositions in the system of higher education:

- spiritual and moral component: students' awareness of higher values, guidelines, ideals, socially important processes and manifestations of real life, the ability to be guided by them as significant principles in practical activity;

- formation of young people's feeling of belonging to their native region, university, Motherland. It is a system of measures aimed at learning about the historical and cultural roots, awareness of the uniqueness of the own country, its destiny, inseparable connection with it, the formation of pride for glorious ancestors and prominent contemporaries;

- public-legal component: formation of legal culture and observance of laws, skills of assessment of political and legal events and processes in society and state, civil position, constant readiness to serve their people and fulfill constitutional duty;

- socio-patriotic component: activation of moral-spiritual and cultural-historical tradition, formation of an active life position;

- military-patriotic component: the formation of high patriotic consciousness in young people, ideas of serving the state, the ability to defend it militarily [4, p. 60-61].

It is also necessarily to emphasize that the socio-educational potential of university museums to some extent is also realized through the qualitative reproduction of the history of the emergence and dissemination of scientific knowledge, academic culture, scientific-research activities as professional spheres, knowledge about the peculiarities of the forming the university education system. On the one hand, it contributes to the formation of an academic worldview and a scientific style of thinking in young people and promotes involvement in scientific-research work. Certainly, it also helps to improve various forms of educational activity, to increase the motivation of student youth to realization of fundamental, applied researches in different branches of scientific knowledge.

On the other hand, it helps student youth and other visitors to better understand the formation of the phenomenon of the higher educational system as a professional field of knowledge: from the stage of accessibility for privileged strata of the population to the opportunity of its obtaining for all levels of the population, understanding the value and importance of educational activities in higher education for modern development of the younger generation.

Moreover, museum collections at universities also realize functions of socialization and up-bringing, namely, they form the worldview, aesthetic skills, spirituality of the individual and comprehensively develop, help teach the history, culture, traditions of different countries and peoples, influence on the self-knowledge and knowledge of the world, contribute to social-economic development, etc [6, c. 5].

Since the mastering of national culture, values, norms, customs, traditions, etc. leads to better assimilation of the socio-cultural code, integration of individuals into society. In particular, it is relevant for the adaptation of

foreign students to the national socio-cultural space [5]. Since, university museums are able to create effective resources for intercultural communication, to promote a better assimilation of cultural and ethical differences between representatives of different ethnic groups, thus the formation of respect and tolerance to different cultures and better understanding of the phenomenon of multiculturalism, which is a fundamental condition for the establishment of effective communicative interaction in society.

However, it should be noted that in the conditions of globalization challenges the activity of the university museum shouldn't be limited by its teaching function for education applicant, it should also take into account the modern needs and interests of different segments of the population: pupils, students, postgraduates, etc. In particular, it concerns the realization of various interactive academic projects, socio-cultural, educational, tutorial, career guidance and other events for interest of a wide range of visitors. In modern conditions museums should be a powerful image and informational resource in the system of higher education and an innovative mean of both reproduction of scientific knowledge and expansion of cooperation with other institutions of a wide profile. Such an approach in the functioning of modern museum universities will contribute to increase the number of visitors and to form a positive image of a higher educational institution, as well as to gain necessary international experience and cooperation with experts in various professional fields as a whole.

In this context it is worth to note the activity of the museum of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman as an effective example of ensuring the socio-educational functions of national culture in the system of university education, within interesting cultural and educational, career guidance, educational and scientific and other events also take place. In particular, it should be noted a number of important socio-educational and other functions implemented by the university museum for the formation of the student's professional competences, his general culture and personal development.

In particular, the museum in KNEU performs research, protection, education and scientific and documentary functions. The museum contributes to the improvement of the quality of training of specialists, the formation of their scientific worldview, introduces them to various stages of development of the University, through means of a museum influence it promotes the education of respect to the history, traditions and national values of the people of Ukraine [6]. In particular, it also takes place due to hosting temporary thematic exhibitions, meetings with interesting personalities, veterans of the Great Patriotic War in the museum of KNEU. It also contributes to the national-patriotic and spiritual up-bringing of students, the formation of civil activity, social responsibility, feeling of national unity, integrity and connection of generations, love for the Motherland, respect for the historical past and senior citizens, high moral principles, etc.

It should be noted that within the museum of KNEU is constantly updating museum collections and expositions and exhibition works, various

excursions, cultural and educational events, and presentations of both historical and artistic nature are held.

In particular, we should mention the presentation of the exhibition of author's works by Oleksandr Tymoshenko «The shooting Maidan» at the museum of KNEU in 2017 (a participant of the historical events on the Maidan during the Revolution of Dignity in 2013-2014, a member of the National Union of Photographic Artists of Ukraine) [7]. In addition to the effective implementation of social and educational functions for the comprehensive development and formation of student youth, in particular, in the context of the preservation and dissemination of national culture and historical memory at the museum of KNEU are provided for the needs and interests of different strata of the population, both the applicants of higher education and future applicants, academic personnel, foreign guests, etc.

Such an approach to the organization of the functioning of university museum contributes to its transformation into a significant cultural-educational, social-educational and informational resource, which positively affects the formation of the image policy of modern university, increases its professional attractiveness and competitiveness in the system of higher education.

Conclusions. The effectiveness of functioning of modern university museums is ensured simultaneously by a number of various functions and obligations: scientific-educational, cultural-educational, career guidance, socialization, scientific-research, etc. In the conditions of globalization challenges one of the most important function of museums in the higher education system is to implement social and educational work among the applicants of higher education. In particular, in the context of the protection and popularization of monuments of the national historical-cultural heritage, the preservation of the historical memory and spiritual heritage of the state, the dissemination of the values of collective cohesion in society, the formation of a patriotic worldview in students and the strengthening of the ideas of national identity, originality, self-awareness and active civil position.

The prospects of scientific developments. The prospects of further author's scientific developments will be directed on the comparative analysis of the cognitive capabilities of the main scientific approaches to understanding the essence and purpose of modern university museums in conditions of globalization challenges, directions and forms of improving the implementation of socio-educational functions by university museums, an in-depth study of main difficulties, problematic aspects of functioning of modern university museums, the main effective methods of their reformation in the conditions of wartime realities of the development of domestic society.

Sources

1. Снагощенко В. В. Університетський музей: традиційний та інноваційний підходи в освітній діяльності / В. В. Снагощенко // Молодий вчений. – 2018. – № 11(2). – С. 702-705.
2. The Role of University Museum and Heritage in the 21 st Century. Zenobia R. Kozak, PhD. // The Museum Review, Volume 1, Number 1, 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://themuseumreviewjournal.wordpress.com/2016/12/12/vol1no1 kozak/>
3. Маньковська Р. В. Музезнавство в Україні / Р. В. Маньковська. – К., 2000. – 140 с.

4. Березовська Т. В. Роль і значення університетських музеїв в формуванні громадянської позиції студентської молоді / Т. В. Березовська // Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні: матеріали Причорноморської регіональної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу, м. Миколаїв 26-28 квітня 2017 р. – Миколаїв: МНАУ, 2017. – С. 60-62.
5. Onishchuk Iliia, Artemenko Svitlana. Specifics of student adaptation in the context of intercultural communication // Традиції та новації у розвитку сучасної соціологічної науки: дослідження молодих вчених [Електронний ресурс]: зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 23 лютого 2022 р.) – Київ : КНЕУ, 2022 – 195 с. – С. 13-15. – Режим доступу до ресурсу: [https://kneu.edu.ua/userfiles/fupstar/Zb%25D1%2596rnik_IV_Vseukra%25D1%2597nsko%25D1%2597_naukovo_praktichno%25D1%2597_konferenc%25D1%2596%25D1%2597_Tradic%25D1%2596%25D1%2597\(1\).pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/fupstar/Zb%25D1%2596rnik_IV_Vseukra%25D1%2597nsko%25D1%2597_naukovo_praktichno%25D1%2597_konferenc%25D1%2596%25D1%2597_Tradic%25D1%2596%25D1%2597(1).pdf)
6. Положення про Музей історії Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://kneu.edu.ua/userfiles/museum/Muzeiy.pdf>
7. Міністерство Освіти і науки України. 17 листопада Музеї історії КНЕУ запрошує до участі у презентації виставки авторських робіт Олександра Тимошенка. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/ua/events/usi-novivni-anonsi-podij-2017-11-16-17-listopada-muzeyi-istoriyi-kneu-zaprosue-do-uchasti-u-prezentaciyi-vistavki>

Розділ другий

Мистецтвознавство, культурологія, філологія, історія

Шеретюк Руслана Миколаївна

Докторка історичних наук, професорка

Рівненський державний гуманітарний університет

2.1. Морально-етичні імперативи Григорія Сковороди крізь призму сучасних мистецьких практик (стріт-арт, contemporary-art, перформанс)

3 грудня 2022 р. виповнилося 300 років від дня народження Григорія Савича Сковороди – унікальної постаті в історії української культури. Легендарний мислитель увійшов до списку 100 найвідоміших філософів світу. Богослов, просвітитель-гуманіст, письменник, поет, педагог-новатор – цим переліком не вичерпується його роль у розвитку вітчизняної гуманітаристики.

Одним зі свідчень того, що й у XXI ст. його ідеї не втрачають актуальності, є, зокрема, збірник матеріалів конференції «Спадщина Г. С. Сковороди: минуле та сучасне», підготовлений Харківським національним університетом радіоелектроніки за співучасті Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди 2017 р. [4] і наукове видання «Григорій Сковорода у сучасному багатовимірному світі», опубліковане Львівським національним університетом імені Івана Франка 2022 р. [3]. У них автори з різних куточків України репрезентували свої наукові розвідки, де крізь призму інтелектуальної спадщини геніального українського мислителя досліджували нагальні питання філософії, етики, теології, політології, соціології, історії, державознавства, безпекознавства, педагогіки, психології, культурології, мистецтвознавства, філології, перекладознавства, журналістики, природознавства, менеджменту, медицини тощо. Отож, не тільки інтелектуальний набуток, а й колоритність постаті Григорія Сковороди є невичерпним джерелом інспірацій для різних галузей життєдіяльності сучасної людини. Не виключенням є і сфера мистецтва.

Мета дослідження полягає в аналізі місця і ролі філософської спадщини Григорія Сковороди у сучасному мистецтві України, зокрема, значимості його морально-етичних імперативів для таких новітніх мистецьких практик, як стріт-арт, contemporary-art і перформанс.

300-літній ювілей Григорія Сковороди припав на складний для України час – збройну агресію російської федерації проти неї. Позаяк восени 2022 р. із метою вшанування видатного українського філософа вітчизняна наукова й мистецька спільноти ініціювали проведення низки тематичних заходів. Так, ідея «Сквот божественних пісень» київського культурного

простору Squat 17b спільно з Open Opera Ukraine полягала в тому, щоб провести шість творчих вечорів, присвячених музичним уподобанням і трендам доби бароко. Однак вони відбулися не у форматі класичних концертів, а Skovoroda conversazione – творчих зустрічей із поєднанням музики і спілкування. У просторі музею Національного університету «Києво-Могилянська академія» був проведений камерний фестиваль «300 хвилин про Сковороду». Львівський театр «Слово і голос» підготував кілька вистав, інспірованих постаттю Г. Сковороди, а українські музиканти Володимир Андрущак і Всеволод Садовий створили музичну виставу «Сад божественних пісень». До 300-ліття світлоча української культури припала й презентація нового підручника з української мови як іноземної з промовистою назвою «Спіймай Сковороду». Не обійшлося й без інтерактивної виставки «Світ Сковороди», де були представлені артефакти, пов'язані з ним: рукописи, автографи, першодруки і малюнки, а також проводилися майстер-класи, зокрема зі створення байок-коміксів, супроводжуваних бароковою музикою [5].

І це – далеко не повний перелік наукових, літературних, музейних, виставкових, театралізованих ювілейних проєктів, присвячених Григорію Сковороді. Його вшанування увійшло й у простір повсякдення українців: Укрпошта випустила марку зі Сковородою, Нацбанк увів в обіг монету «Сад божественних пісень», а Укрзалізниця перейменувала потяг № 17/18 сполучення Харків – Ужгород, що проходить основним маршрутом мандрівок філософа, на «Сковорода експрес». Безпрецедентна увага громадськості до ювілею Григорія Сковороди, на думку Ксенії Білаш, пояснюється тим, що відзначення 300-річчя від дня народження культової для українців постаті стало «проявом опору, бажанням не дати росіянам відібрати в нас право на нашу культуру, право на свято та на життя поза виживанням» [1].

У Харкові у рамках проведення запланованої низки заходів, присвячених 300-літньому ювілею видатного діяча української культури, зокрема, благоустрою «Філософського» скверу і реконструкції будинку-музею Григорія Сковороди, також реалізовано кілька ідей зі створення муралів. Відомо, що ще влітку 2021 р. Анастасія Худякова почала працювати над концепцією свого арт-проєкту [9]. Ця харківська мисткиня, обравши для втілення образу Г. Сковороди жанр портрету, зобразила його як мандрівного філософа, у синьому жупані, підперезаного червоною крайкою, з книгою у лівій руці і ціпком – у правій.

Це зображення розмістилося на фасаді старовинного будинку по вул. Римарській, 19, спорудженому знаним харківським архітектором Олександром Ржепішевським 1914 р. Висота муралу сягає 18 м, а ширина – 13 м. Він виконаний спеціальними будівельними фарбами, покритий шаром лаку для збереження насиченості кольорів і захисту поверхні від погодних умов. Водночас зазначимо, що на сонячному світлі таке покриття має відблиск, візуально створюючи особливе враження від його сприйняття.

Його специфіка полягає і в тому, що виконаний не у традиційній техніці, тобто малюнок знаходиться не безпосередньо на стіні будівлі. За задумом авторки, зображення нанесене на пінополістирол – матеріал для утеплення будинків; за потреби, конструкцію можна зняти і перенести на іншу поверхню. Таким чином, мурал виконує подвійну функцію: з одного боку, оскільки він є пам'яткою сучасного мистецтва, то прикрашає будівлю, а з іншого – утеплює її [8]. Думається, головне завдання мисткині полягало в тому, щоб акцентувати на органіці присутності Григорія Сковороди у повсякденні українського міста, зокрема співзвучності його мандрівного способу життя реаліям сьогодення.

Продовжуючи тему актуальності інтелектуального спадку Григорія Сковороди для розвитку стріт-арту в Україні, зацентруємо, що восени 2022 р. викладачі і студенти кафедри образотворчого мистецтва Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди створили мурал, присвячений 300-літньому ювілею їх університетського патрона. Його розмістили на стіні однієї з будівель по вулиці Алчевських, що веде до університету. Авторами стінопису стали: доцент кафедри Дмитрій Чаус, випускник-магістр Єгор Лободинський, а також студенти Михайло Литвин, Денис Хомяков і Надія Сидорова [2].

Мурал харківської художньо-освітньої спільноти є квадроптихом, тобто зображенням, що складається з чотирьох рівновеликих площин. Вони пов'язані спільним ідейним задумом, творячи водночас композиційну колористичну цілісність. Виконаний у манері наївного малярства, він, проте, сповнений відповідної глибини: на передньому плані зображене дерево, під яким «у позі Будди» сидить Григорій Сковорода, а в його крону «вмонтована» наступна сентенція філософа: «Уподібнююся пальмі: чим міцніше її стискає скеля, тим швидше і прекрасніше здіймається вона догори» (2-а секція). Дерево, під яким сидить мандрівний філософ, знаходиться на краю села у полі. Намагаючись відтворити типовий український краєвид XVIII ст., автори зобразили ґрунтову дорогу, що веде до нього, річку, луки, а на задньому плані – ліс і село (1-а, 3-я і 4-а секції). Зверху кожна секція муралу містить напис – афоризм Сковороди. Вибір авторів припав на фундаментальні моральні засади його філософії серця: «Любов виникає з любові. Коли хочу, щоб мене любили, я сам перший люблю»; «Без ядра горіх ніщо, так само, як і людина без серця»; «Все минає, але любов після всього зостається». З огляду на їх глибокий морально-етичний посил сучасній українській студентській молоді, видається, що він добре обміркований. Ідеться про необхідність ушляхетнення тілесно-душевно-духовних сил особистості, плекання її духу, зокрема любові, що, за Сковородою якраз і є органічним проявом її духовності.

У Сумах ще у травні 2022 р. Єгором Авдєєнко був створений мурал, приурочений до 300-ліття Григорія Сковороди. У цій роботі митець використав графічний декор української 500-гривневої купюри, з

клаптиків якої він «змонтував» портрет філософа. Настінне зображенням Сквороди доповнює його відомий вислів: «З видимого пізнавай невидиме» [17]. Думається, ця духовна настанова мислителя була обрана автором не випадково, оскільки вона є своєрідним посилом для сучасних українців, нічим іншим, як рецептом щастя умінливого повсякденні. Згідно нього, людина, яка усвідомила свої нахили, здібності і обдарування (видиме), буде їх утілювати у сродній (природовідповідній) праці, й зрештою, досягне душевної рівноваги і відчуття щастя (невидиме).

У Вінниці у листопаді 2022 р. з ініціативи культурної асоціації «Новий Акрополь» також було створено мурал на честь 300-ої річниці з дня народження Григорія Сквороди. Творцями проєкту виступили: ілюстраторка і графічна дизайнерка Катерина Бонецька та художник, мураліст Олександр Нікітюк [10].

У вінницькому стінописі на тлі концентричних сонячних кіл «у позі Будди» Григорій Скворода постає спокійним і зосередженим. Над ним підносяться у небо лелеки. Зверху вміщена сентенція мислителя: «Розпошир удаль зір свій» – перший рядок 22-ої пісні його «Саду божественних пісень» [14, с. 70].

Згідно авторського задуму, кожен елемент композиції має символічне значення. Приміром, коло інтерпретується як символ вічної мудрості, мета, початок і кінець усього сущого. За Сквородою, сонце на світанку є символічним образом людини, в душі якої пробуджується світло Істини. Лелеки ж уособлюють рідний дім, продовження роду й піклування про нього; як міркував філософ, саме ці птахи будують храмна твердині Істини, що знаходиться посеред бурхливого моря людського життя [12].

Сучасний постіндустріальний, інтенсивний, почасти навіть механічний спосіб життя, невід'ємною рисою якого є розмах поширення несродної праці, призводить до трансформації світогляду людини, зокрема її інтерпретацій ключових морально-духовних понять і цінностей: добра, свободи, справедливості, щастя, любові тощо. Тотальна комерціалізація руйнує систему цілісного світосприйняття і світобачення людини, що врешті-решт призводить до поступової втрати нею людськості, тобто щиро, доброзичливо, чуйно ставитися до інших. Саме тому у сучасному соціумі зростає роль самопізнання людини, окультурення її духовного світу.

З огляду на це впадає у вічі очевидна подібність намірів творців муралів у Харкові, Сумах і Вінниці, присвячених 300-літтю Григорія Сквороди, звернутися до сучасника із закликком на кшталт «З видимого пізнавай невидиме» або «Розпошир удаль зір свій» задля того, щоб спонукати його здійснити певні кроки на шляху пошуку і розуміння себе як істоти духовної, а не лише тілесної; знайти й усвідомити своє місце і призначення у світі; практикувати самозаглиблення; розвивати потреби у самоідентифікації. Саме це зрештою має сприяти усвідомленню

справжніх цінностей людського життя – щастя, любові, а також сродної праці, що уособлюють як особисте, так і суспільне благо.

25 листопада 2022 р. у Музеї сучасного українського мистецтва Корсаків (Луцьк) із нагоди 300-ліття від дня народження геніального українського філософа відкрилася виставка «Сковорода у Луцьку». На огляд публіки тут були представлені твори вітчизняних митців, котрі працюють як у традиційних (живопис, іконопис, декоративно-прикладне мистецтво), так і новітніх (contemporary-art) видах і напрямках образотворчого мистецтва. Організатором арт-заходу виступила луцька літературна резиденція «Місто натхнення». На його відкритті очільниця управління туризму та промоції міськради Катерина Теліпська акцентувала: творчість Григорія Сковороди – це царина літератури, оскільки він є творцем художнього, філософського, життєствердного слова. Виходячи з цього, вона поставила риторичне питання: То ж чому нинішній захід не літературний, а мистецький? Йї сама відповіла на нього: «Це той випадок, коли література окреслює горизонт, а шлях до нього – шукати кожному у свій спосіб» [18].

Задум ініціаторів цього арт-заходу полягав у художній інтерпретації інтелектуального доробку Григорія Сковороди засобами образотворчого мистецтва, у тому, щоб кожен із учасників виставки створив і репрезентував живописну роботу на основі одного з його афоризмів. Приміром, художниця з Києва Ольга Верменич написала полотно, нав'язне висловлюванням Сковороди «Як шкода, що стільки слів залишаються ненаписаними» [18].

Провідною метою організаторів виставки «Сковорода у Луцьку» стала віртуальна присутність мандрівного філософа XVIII ст. у житті сучасного міста. Водночас мистецький захід із нагоди 300-ліття геніального українського мислителя – не лише спроба актуалізувати його доробок у вітчизняному соціумі, але й вартісний спосіб «поглянути на Сковороду» під іншим кутом зору, зокрема крізь рефлексії художників [15]. Утім, такий досвід для Волині не новий: 2017 р. молода художниця з Луцька Вікторія Наумук представила широкому загалу свій мистецький проєкт «Сковорода», який складався з 4-х колажів за мотивами його «Саду божественних пісень». Використавши сентенції з нього, а також комп'ютерні технології, авторка створила низку оригінальних творів, що дозволили по-новому досягнути морально-етичні імперативи доби бароко. Як зауважили відвідувачі виставки, Наталія Наумук, «запозичуючи у Сковороди мудрість, ...дає йому сучасний подих навколишнього життя», тобто адаптує й актуалізує відповідно до умов сьогодення [7].

Дослідники акцентують, що тлумачення світопорядку у поезиї Григорія Сковороди інструментується складною системою символів доби бароко, яка, у певному сенсі, контамінується зі специфічним постмодерністським тезаурусом. Бароко, як і постмодернізм, вирізняє

увага до духовного, індивідуального, людських взаємовідносин. Подібним є й їхній погляд на метод пізнання навколишньої дійсності – не науковий, а просвітницько-наївний, інтуїтивний [3, с. 12-13]. Саме цей підхід у своїй художній творчості й демонструє Наталія Наумук.

Новітні українські перформативні практики також мають якісні напрацювання у царині Сквородіани. Так, на початку грудня 2022 р. у Запоріжжі у центральній міській бібліотеці відбувся перформанс-читання під електронну музику «Гіпстерський Григорій Скворода – must-have сучасної бібліотеки» [16]. Його ініціаторами й творцями стали актори театру-лабораторії «VІE»; саме завдяки їм осучаснено зазвучали найвідоміші твори Сквороди, покладені ними на електронну музику. Щоб посилити виразність їх змісту і підкреслити філософську глибину, учасники перформансу створили аудіо-композиції у різних музичних напрямках: техно, реп, клауд, фанк та ембієнт. Як стверджують присутні на дійстві, воно не тільки спонукало по-новому сприйняти творчість Григорія Сквороди, але й стати причетним до творення новітнього мистецького явища, яке органічно поєднує, здавалося б, цілком несумісні речі: філософію й електронну музику [11].

Змістовною основою для музичних інтерпретацій учасників перформансу «Гіпстерський Григорій Скворода» стали афоризми, вірші, уривки з філософських трактатів і листів мислителя. Кожен із них сам обирав текст, після чого шукав його нове, неповторне звучання у музиці; велика увага приділялася мелодиці слів і ритму мови.

Діджейський сет розпочався з медитативного повторювання відомого сквородинівського висловлювання «З видимого пізнавай невидиме», а завершився емоційною декламацією вірша «De Libertate», який містить такі нині злободенні для кожного українця рядки: «Що є свобода? Добро в ній якеє? Кажуть, неначе воно золотее? Ні ж бо, не злотне: зрівнивши все злото, Проти свободи воно лиш болото» [14, с. 85].

У результаті витворився нестандартний формат читання, під час якого його учасники не тільки осягали зміст автентичного твору, але й демонстрували експериментальний підхід у його новітньому осмисленні. Власне, саме у цьому й полягала їх мета: показати, що філософія Сквороди не втратила своєї актуальності і що в ХХІ ст. його світогляд цікавий і значимий для співвітчизників [6].

Отже, як уже зазначалося, філософія і, відповідно, спосіб життя Григорія Савича Сквороди є вітчизняним феноменом духовно-культурної парадигми епохи бароко. За висловлюванням авторитетного вітчизняного філософа Мирослава Поповича, «Скворода пропонує певне філософське тлумачення Святого письма і засад християнської віри, прийнятне для всіх християн і навіть, можливо не для християн ...вся його ерудиція належить до тієї університетської освіченості, яка була невіддільною від вірувань, текстів і обрядовості православ'я». Однак ґрунтовний аналіз інтелектуального спадку видатного українського гуманіста дав підстави

сучасному досліднику прийти до висновку, що «...під поверхнею традиційності і, навіть, консерватизму ховається інший Сковорода, цілком новачасний, навіть дещо постмодерний» [13, с. 248, 249].

Цей феномен прослідковується на прикладі контенту творів сучасного українського мистецтва, зокрема таких його напрямів і форм, як стріт-арт, contemporary-art, перформанс, що стали інструментарієм новітнього осмислення філософської спадщини Сковороди, способом «доторкнутися до величі його духу та спробувати осягнути його просту і водночас філігранну філософію» [5]. Низка мистецьких заходів, що проводилися в Україні у рамках вшанування 300-ліття геніального мислителя і гуманіста не лише актуалізувала його доробок у сучасному вітчизняному соціумі, засвідчила органічну присутність його постаті у духовно-культурному і повсякденному просторі українців, але й уможливила «поглянути на Сковороду» під іншим кутом зору, крізь рефлексії художників, муралістів, дизайнерів, акторів тощо.

Джерела

1. Білаш К. Лекції, виставки, шкарпетки: 300 років Сковороди в Україні. URL: lb.ua/culture/2022/12/05/538073_lektsii_vistavki_shkarpetki_300.html
2. Горун О. У Харкові з'явився мурал до 300-річчя Сковороди (фото). URL: <https://www.objectiv.tv/uk/objectively/2022/11/04/u-harkovi-z-yavivysya-mural-do-300-richchya-skovorodi-foto/>
3. Григорій Сковорода у сучасному багатомірному світі: зб. тез VIII Міжнародної наук.-практ. конф. (Львів, 16 листопада 2022 р.) / за ред. чл.-кор. НАН України, д-ра філос. наук, проф. В. П. Мельника; відп. за вип. В. М. Качмар, Л. В. Рижак, Н. І. Жигайло, Ю. В. Максимець Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 316 с.
4. IX Міжнародна науково-практична конференція «Спадщина Г. С. Сковороди: минуле та сучасне» (до 295-річчя від дня народження Г. С. Сковороди): зб. матеріалів конференції (5-7 грудня 2017). Харків: ХНУРЕ, 2017. 200 с.
5. Дутка Ю. 300 років Григорію Сковороді: події, фестивалі, марафони. <https://tyktor.media/novyny/300-rokiv-hryhoriu-skovorodi/>
6. Electro Сковорода: як поєднати філософські тексти та техно? URL: <https://nachasi.com/creative/2022/12/03/electroskovoroda>
7. Епатажний Григорій Сковорода на сучасних колажах луцької художниці. URL: <https://volyn.tabloyid.com/art/epatazhnii-grigorii-skovoroda-na-suchasnih-kolazhah-luts koyi-hudozhnitsi>
8. Мурал «Григорій Сковорода» в Харькове. URL: kharkowgo.com
9. Мурал Григорію Сковороді. URL: <https://mural.kh.ua/skovoroda/>
10. Мурал у Вінниці. 300 років зі Сковородою. URL: newacropolis.org.ua/projects/Skovoroda-300-Mural
11. Панченко С. «Гіпестерський Сковорода» у Запоріжжі. URL: <https://www.mustpost.online/>
12. Праведна Д. У Вінниці створюють мурал до 300-ї річниці від дня народження Григорія Сковороди. Фото. URL: <https://vezha.ua/u-vinnitsi-stvoryuyut-mural-do-300-yi-richnytsi-vid-dnya-narodzhenyagrygoriya-skovorody-foto/>
13. Попович М. Григорій Сковорода: філософія свободи. К.: Майстерня Білецьких, 2007. 256 с.
14. Сковорода Г. Твори: У 2 т. 2-е вид., виправ. (Київська б-ка давнього укр. письменства. Студії; Т. 5). Т. 1 / Передм. О. Мишанич. К.: ТОВ «Видавництво «Обереги»», 2005. 528 с.
15. Сковорода є приводом для розмови: відомі лучани серед картин декламували видатного філософа (Фото). URL: <https://www.volyn.com.ua/news/231938-skovoroda-ie-pryvodom-dlia-rozmovy-ia-k-u-lutsku-schytaly-vydatnoho-filosofa-foto>
16. У Запоріжжі відбудеться перформанс, присвячений Григорію Сковороді. URL: <https://mig.com.ua/u-zaporizhzhii-vidbudetsia-performans-prysviachenyj-hryhoriu-skovorodi>
17. У Сумах з'явився мурал до 300-річчя Григорія Сковороди. URL: sumy.today/news/culture/29531-u-sumakh-z-iyavivysia-mural-do-300richchia-hryhoriia-skovorody.html
18. Шершень О. «З видимого пізнавай невидиме»: у Луцьку гостює Григорій Сковорода. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/z-vydydmoho-piznavay-nevydyme-u-lutsku-hostiuye-hryhoriy-skovoroda-foto/>

Прищепя Тетяна Валеріївна

Кандидат філологічних наук, доцент

Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара

2.2. Особливості створення міфології художнього образу

Процес міфологізації, реміфологізації і деміфологізації є результатом художньої творчості, процесом видозміни класичного міфу в ході авторського опрацювання міфоматеріалу. Оскільки йдеться про творчу роботу митця над міфом, доречне, як нам здається, використання універсального терміна, що об'єднує різновиди міфологізації – «міфотворчість».

Поняття міфотворчості досі має дискусійний характер і, на думку Я. Поліщука, таким і залишиться. Потрібно зауважити, що серед значень слова «міф» є негативне для даного контексту переносне («недостовірне оповідання, вигадка»), яке в процесі наукового використання терміна не активізується. Можливо, в семантиці «міфотворчості» («міфотворення») також слід розпізнавати науковий, нейтральний та «негативний» ракурси, які, у свою чергу, визначаються контекстом. Через що поняття «міфотворчість» без зволікань можна буде використовувати у вітчизняних дослідженнях, хоча в зарубіжних працях воно використовується в працях «апологета міфотворчості» М. Еліаде, Є. Мелетинського, Б. Гарді, В. Халізева, В. Агеносова, В. Найдиша та ін. Визнано це поняття й у Літературознавчому словнику-довіднику: «Міфотворчість варто вважати постійною властивістю людської свідомості, людського мислення. При широкому розумінні міфотворчості ми можемо говорити, що кожна епоха людської цивілізації творить про себе сам міф зі своєю міфопоетичною моделлю, картиною світу. Крім цього, кожна окрема людина творить про себе міф, живе в міфологізованій нею реальності» [7, с. 326].

Тож, можна дійти висновку, що міфологічний фактор у літературі визначається процесами свідомої авторської міфотворчості [6]. Він виявляється через атрибути: міфемами, міфологеми, міфопоетичні мотиви тощо – та може існувати в чотирьох основних модусах (типах міфотворчості) – міфологізації, реміфологізації, деміфологізації та власне авторському міфі [5, с. 26]. Якщо у літературному творі письменник створює власний цілісний художній всесвіт (до якого входять «поетичний образ світу», «модель світу», «світообраз» і т. ін), а «модуси міфологічного фактора передбачають народження в літературі «варіантних» моделей міфів (модуси міфологізації, реміфологізації та деміфологізації) та «нових міфів», «неоміфів» (модус авторського міфу)», то не можна не відмітити «формування в літературному творі, де міфологічний фактор структурує основні шаблі художньої дійсності, авторської міфопоетичної моделі (образу) світу, або, ширше, – міфопоетичної парадигми» [5, с. 28].

Ще Є. М. Мелетинський стверджував, що «поетика міфологізування полягає в інтерпретації сучасної культури міфотворчими засобами» [11, с. 259]. Також вчений зазначає, що «у ХХ ст. при використанні традиційних міфів їх зміст часто змінюється, іноді стає протилежним» [11, с. 372].

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що світ міфу залишається загадковим сфінксом для особистості й у ХХІ столітті: людина підвладна магії цього культурного феномена, проте до кінця осягнути його внутрішні закони не може. Завдяки процесам міфотворчості стають можливими як сучасні трансформації класичних міфів, так і поява «нової», «вторинної» (В. Халізов) міфології (до того ж не лише в літературі). Вказані «адаптовані» до сучасних культурно-суспільних умов міфологічні структури, за А. Нямцу, «відіграють роль своєрідних морально-психологічних моделей, які мають чітко виражені гносеологічні, прогностичні, поведінкові та аксіологічні функції» [16, с. 127]. З часом міфологічно-легендарні моделі, які є за своєю суттю позачасовими, починають виступати своєрідним «лакмусом», який «перевіряє» реалії конкретної доби з погляду вічності.

На відміну від давньої людини, сучасник сприймає міф як апогей метафоризму, символу; міф стає нині іншою, альтернативною реальністю, у якій чітко проявляються досягнення і втрати (у першу чергу, моральні) нашої епохи. Саме для їх осмислення письменник працює з міфоматеріалом, стає міфотворцем. Художній параболізм, що досягається при цьому, дозволяє митцю наблизитись до першоджерел людськості, зазирнути в підсвідоме, подолати час (адже міф – «убивця часу») і простір та вийти на універсальний рівень осмислення буття, світу й людини в ньому. Фактично, художня література в такий спосіб дедалі більше набуває філософічності, а найвизначніші її твори виходять за межі художніх. Письменник-міфотворець стає філософом.

Саме з Античної літератури беруть початки більшість міфологічних сюжетів, які в подальшому і будуть певною мірою перероблені. Але масовий читач неочікувано дізнається, що деякі міфологічні сюжети та образи зазнали змін ще в епоху Античності. Могла змінитися доля міфологічного героя, оцінка характеру та його вчинків. На трансформацію міфологічного образу в сучасних творах могли вплинути твори вже новішого часу, так звані побічні версії, які відповідають інтересам і поглядам тієї епохи, коли сюжет заново актуалізується в літературі.

Першим, хто звернувся до використання міфу в літературі з теоретичної точки зору, став Аристотель. На думку Аристотеля, письменник має бути винахідливим, користуватись міфом як слід, але не руйнувати його суть. Навіть у цій думці присутня двоїстість, яку несе й сам міф. Аристотель стверджує, що потрібно зберегти міф, а кожен наступний письменник може додати щось своє [2]. І дійсно, якби кожен автор не додавав щось нове та оригінальне у свій твір, то така робота не

мала б ніякого успіху серед читачів. В епоху античності письменники змінювали розвиток сюжету та навіть кульмінацію, незмінним залишався ж сам кінець твору. Спочатку під міфологічними сюжетами розуміли сюжети, які в період Античності та Середньовіччя були основами літературних творів та інших видів мистецтва. Але саме в ці епохи відчувався зв'язок між міфологічним та художнім мисленням. В. Б. Мусій причину цього зв'язку бачить у «міфологічному типі світовідчуття автора та читача» [14, с. 27].

Романтизм першої половини ХІХ ст. відкриває нову епоху процесу міфологізації та особливо міфотворчості, створення «нової міфології» [10, с. 41]. У своїй творчості романтики намагаються проникнути в саму суть міфологічного, а релігійні потреби, поєднуючись з естетичними у пошуках нової міфології, створюють вже нову «норму» [12].

У літературі ХІХ ст. в цілому можна спостерігати поживлення інтересу до міфу, таким, що може бути співвіднесеним більшою мірою з реміфологізацією в літературі. Російський літературознавець А. Гулига стверджує, що історія культури взагалі – «сублімація міфу, зведення його на все більш високий ступінь» [4, с. 275].

Протягом ХХ ст. у літературі: а) триває активне використання міфологічних образів і сюжетів, б) з'являється настанова створення «авторських міфів» і в) «міф виступає у функції мови – інтерпретатора історії і сучасності» [13, с. 62-64].

Так, розповсюдження ритуальних концепцій, які інтерпретують міф як наративізацію ритуально-драматичного дійства, можна пояснити популярністю міфологічних тем у ХХ ст. (за Є. Мелетинським). У ХХ ст. ми спостерігаємо появу творів, які засновані на міфологізації самого ХХ ст. (Дж. Джойса «Улісс», романи Ф. Кафки, А. Карпент'єра, Г. Маркеса та інші). Своєю, характерною для часу та місця, проблематикою наповнює традиційні сюжети й образи і література ХХІ століття. Через глобалізацію та інтернаціоналізацію людства твори стають розраховані на читачів будь-якої країни чи національності – це пояснюється універсальністю тем, які часто порушуються у творі.

Польський літературознавець Г. Маркевич пропонує аналізувати процес поєднання літератури та міфу у наступних аспектах та зв'язках: 1) звернення літератури до міфу як до першоджерела – ренарція; 2) збірка міфів у вільній формі та їх переказ – трансформація; 3) античний сюжет допомагає загострити увагу на актуальній проблемі сучасності – реінтерпретація; 4) переосмислення античного мотиву – транспозиція. Безумовно, як слухно зазначає Г. Маркевич, цей поділ є доволі умовним та всі ці форми можуть існувати одночасно [30].

Інший науковець Д. Н. Низамидінов пропонує свою класифікацію, виділяючи: інтерпретацію міфологічних сюжетів та образів; трансформацію (осучаснення) відомих мотивів, включаючи пародіювання,

трагестування; створення антиміфу та міфологічну стилізацію і створення авторських міфів [15, с. 39-40].

З часом самі літературні твори можуть стати міфами (за Н. Фраєм, міф є «структурним принципом поезії» [129, с. 161]). За допомогою міфу автор має можливість виразити у творі міфологічну, споконвічну суть, поєднати об'єктивно історичний лінійний час із циклічним міфологічним часом – втілити закладені в ньому можливості. Ф. Шеллінг стверджував, що «лише справжній письменник може створити свій власний міф, а сам процес міфотворчості вічний». Він зазначав, що «знищити міф неможливо, навпаки – виникне «нова міфологія», яка поєднає природу та історію» [27, с. 23]. Так, процес міфологізації в XIX-XXI ст. є підтвердженням цієї думки. У літературних інтерпретаціях міфу в XIX-XXI ст. загальновідомі персонажі є «носіями» складних онтологічних та світоглядних комплексів, які характеризуються орієнтацією на сучасні уявлення про природу людини й навколишнього світу. До того ж автори активно використовують різноманітні соціально-ідеологічні, філософські та морально-психологічні теорії та концепції, що дозволяють всебічно досліджувати індивідуальне, конкретне з точки зору універсального, вічного [17, с. 5].

У процесі змін епох міфологічні структури та традиційні образи починають сприйматися як елементи загальнокультурної пам'яті, що покликані зберегти духовність людства та універсальні культури. З певного моменту багато літературних героїв починають самостійне, автономне від тексту життя. Одним із аспектів такого «життя» є прагнення наступних поколінь «реконструювати» простір їхнього життя, «відтворити» зовнішній і внутрішній вигляд героїв минулого.

Загальноживаність міфологічних та легендарних структур пов'язана з їх впізнаваністю та багатозначністю. На думку вченого, «міфологічні та легендарні структури є своєрідними ідейно-естетичним каталізатором та концентратом загальнолюдської пам'яті, які дозволяють через сполучення багатьох змістовних різночасових рядів включати конкретні процеси в контекст світових духовних шукань і традицій, досліджувати аксіологічні детермінанти створюваних художніх моделей» [18, с. 20].

Серед сучасних літературознавців досить популярним є вивчення закономірностей функціонування образів, сюжетів і мотивів літературного та легендарно-міфологічного походження. Легендарно-міфологічні сюжети є відкритими художніми системами, які притаманні художній творчості взагалі та конкретно пов'язані з часопростором нового твору. Сучасний український дослідник А. Нямцу зазначає, що «процеси духовного відродження суспільства і його звільнення від стереотипів і догм минулого, які відбуваються в наш час, передбачають повернення в контекст повсякденного життя тих ідей і уявлень загальнолюдської думки, які неодноразово допомагали цивілізації осмислювати закономірності

свого розвитку, орієнтуватися на драматичному шляху сходження від духовного рабства до ідеалів вільної людини і вільного людства. На ранніх етапах розвитку людства в міфах, легендах і переказах був зафіксований багатоманітний індивідуальний і колективний досвід, ті вищі досягнення людського розуму, які не тільки витримали перевірку часом, але й продовжують залишатися актуальними зараз» [26, с. 7].

Апелюючи у творі до того чи іншого міфу, новий автор дозволяє читачу побачити, що може змінитися для його часу, а що, навпаки, є незмінним за будь-яких обставин. У традиційних сюжетах та їхніх героях авторів більшою мірою буде цікавити те, що не має категорії часу, що є «ядром» міфу, і те, що було концептуально важливим для авторів першоджерела.

У цьому контексті Анатолій Нямцу стверджує, що «якщо міфологічна ситуація потребує наявності певних героїв, то самі міфологічні персонажі певним чином автономні, оскільки вони безпосередньо створюють ситуацію, провокують конфлікти, активізують розвиток дії, зумовлюють трагічний (комічний) характер останнього» [21, с. 16]. У іншій своїй розробці дослідник зазначає, що «не можна говорити про абсолютну свободу традиційного персонажа від ситуації, яка «зробила» його типом, символом, емблемою. При найрізноманітніших, інколи цілком протилежних загальновідомому, трактуваннях героя в його літературних варіантах, безумовно, є своєрідний мотиваційно-поведінковий імператив, який забезпечує впізнавання ситуацій і їх «необхідне» трактування» [26, с. 140].

За допомогою численних інтерпретацій у нові культурні епохи ввійшли міфічні сюжети та культурні герої, які втілювали в собі ті самі змісти, але при цьому змогли пристосуватися до нових суспільних реалій, а «широкий подієво-семантичний трансформаційний діапазон, багатоманітний спектр форм і способів інтерпретації сюжетно-образного матеріалу (їх здатність і схильність до взаємосполучення істотно збагачують творчі можливості авторів) зумовлює динамічне оновлення класичних зразків, визначає їх конкретну і загальну культурно-історичну актуальність» [21, с. 16].

Митці кожної епохи, використовуючи міфологічні та легендарні структури, знаходять у них відповіді на свої питання, виносячи на розсуд читачів те, що актуально «тут і зараз». Для того, щоб у новому творі збереглася традиційна сюжетно-образна матриця, потрібно, аби залишився мінімальний тип поведінки героя, з яким читачі змогли б співвіднести новий варіант його образу (Прометей, Дон Жуан, Дон Кіхот, Фауст, Едіп, Нарцис, Касандра, Медея, Франкенштейн та ін.). Таким чином, герої міфологічних циклів, а згодом культурні герої, почали втілювати в собі традиційну модель поведінки людини, або ж стали прикладом особистісного існування. Скільки століть не пройшло б, але на перший план митці виносять духовний світ людини, протиріччя, які вирують в її душі.

Письменники постмодернізму та, за визначенням літературознавців, постпостмодернізму успадкували від попередніх епох тяжіння до переосмислення міфу через прагнення показати новий варіант міфологічної історії, застосовуючи нові, більш сучасні та популярні жанри (фентезі, фантастику, трилер, мелодраму чи навіть фан-фікшн), які привертають масового читача до цієї інтерпретації. У своїх варіантах письменники осучаснюють античних культурних героїв, щоб вони були схожими на героїв нового часу, навіть змінюють їх імена. За допомогою такого способу переосмислення традиційного матеріалу автор прагне створити «загальний портрет певної частини соціального прошарку суспільства та одночасно підкреслити внутрішній зв'язок своїх сучасних героїв із міфологічно-літературним протообразом» [20, с. 94].

Інтерпретувати традиційний матеріал або всесвітньовідомий міф автор може у вигляді переказу, коментаря, продовження, створення сюжету в сюжеті, обробки чи навіть вставленням цитат або фрагментів тексту-оригіналу. Але про можливу невідповідність першоджерела та переробки казав ще А. В. Гулига: «Трансформація міфу в літературі неминуча. Будучи складовим літературного твору, традиційний міф зазвичай втрачає свій первинний зміст, він може ставати проекцією авторського задуму, повністю протилежного своїм першоджерелам» [3, с. 173].

Нове «життя» традиційному сюжетно-образному матеріалу надають різноманітні форми та формати його інтерпретацій і різноманітні способи переписування. Ідея перетворення класичного сюжету завжди дозволяла автору орієнтуватися на запити читачів своєї країни та епохи.

Підставою для написання продовжень, за переконанням дослідників, є, зазвичай, бажання письменників закінчити популярний сюжет так, щоб він мав сенс для сучасного читача. Адже не тільки читачів, а й письменників хвилювало подальше майбутнє улюблених героїв (як головних, так і другорядних, які у інтерпретаціях грали вже не «другу скрипку», а були головними). Є, звичайно, безліч інших факторів, які спонукають авторів створювати продовження відомих літературних творів міфологізованими героями й історіями або подібним чином використовувати чужі трактування (тут спрацьовує і орієнтація на комерційний успіх, і своєрідна інтелектуальна гра, тренування уяви тощо) [18, с. 57].

У цей же час інтерпретації класичного матеріалу відбуваються не через бажання «переробити» жанр твору, а через «реутилізацію тематичного, сюжетного рівня тих чи інших творів попередніх епох» [1, с. 148], що є одним із підтверджень «смерті жанру» як такого [22, с. 121]. Але, створюючи новий твір, автор грає з жанровою формою першотексту, «а значить – свідомо чи мимоволі, відтворює її, нехай і в зміненому, зрушеному, «пастішованому» вигляді» [22, с. 121]. Н. Т. Пахсар'ян зазначає, що романи-продовження належать до окремої категорії переробок, адже їх зараховують до паралітератури, як і продовження фільмів – до масової культури [22, с. 121-122].

Літературознавець доходить висновку, що саме використання інших текстів сприяє руйнуванню межі між масовим та елітарним мистецтвом, а «твори-переробки вбачаються найбільш повним і точним втіленням інтертекстуальності, найкращим способом розкриття множинності смислів, з'єднання інтерпретації старого тексту і створення нового, досить вдалою формою постмодерністської реісторизації та реміфологізації» [18, с. 123].

Літературні твори знаходять своє продовження в інших видах мистецтва – кіно, театрі, музиці, коміксах та навіть у комп'ютерних іграх. Завдяки поширенню саме візуальних видів мистецтва у ХХ-ХХІ ст. виникають різного роду адаптації художнього тексту. Використовуючи прототекст як основне джерело інтерпретації, нові версії творів у кожного нового письменника будуть суттєво відрізнятися, що можна пояснити жанром, який обирає письменник, характером трансформації та, насамперед, мірою талановитості інтерпретатора.

З розповсюдженням кіно як масового виду мистецтва в інші форми мистецтва проникла поетика кінематографа, яка, у свою чергу, перейняла у роману особливість мислити сценами (за Т. Н. Марковою). Ще Ю. М. Лотман зазначав: «те, що зображення в кіно рухається, переводить його в розряд «розповідаючих» (нарративних) мистецтв» [8, с. 140]. Хоча зараз саме кіно стало найдоступнішим видом мистецтва, література все ще є головним «постачальником історій, образів і тем» [23, с. 209]. Таким чином, і «... інтерпретуючи літературу, кіно здійснює перенесення тем і образів, «невластивих» часу, в епоху, де, за фукіанською «аналогією», можливий відгук ідей та світосприйняття, відображаючи особливу напругу і кризовість бачення. Конфлікт залишається центром історії, на нього реагує реципієнт, першим з яких у випадку кіно є режисер, а за ним – глядач, що отримує своєрідну авторську «підказку» стосовно тих больових точок, які він відчуває у своєму габітусі [23, с. 223]. Разом з тим, саме кіно вплинуло на літературу: «словесно-образотворчий і зоровий візуальний ряди в сучасній прозі співіснують, впливаючи одночасно на кілька органів почуттів і створюючи ефект синестезії» [9, с. 10].

Так, у ХХІ ст. інтерпретації літератури в кіно можна охарактеризувати двома векторами: фільм є інтерпретацією літературного твору (який глядач для себе відкриває лише після перегляду фільму), в основі сценарію фільму лежить межовий «жанр» літератури (комікс, графічний роман, манга). Розглядаючи взаємини кіно й літератури, можна побачити ознаки дифузії візуального (кіно) та вербального (літератури), котрі можуть перетикати одне в одне. Приклади цього надані у дослідженні Б. Сторохи, який виокремлює такі явища у цьому процесі: 1) «новелізацію», що є адаптацією сценарію фільму до вимог літератури або є твором на основі сюжету медіа-продукту (комп'ютерної гри чи телесеріалу); 2) комікс-адаптації, які можуть стати окремими серіями;

3) народження літературного тексту як невід'ємної частини кінотвору, що відбувається найчастіше у документальному кіно [25, с. 230-231].

З виникненням Інтернету з'являється новий тип культури – інформаційний, що стає однією з головних причин виникнення та розповсюдження поняття гіпертекст. Створюється та розвивається мережева література, головною особливістю якої є інтерактивність читачів та авторів. Взаємодія літератури зі світом Інтернету та комп'ютерних технологій помітна у використанні комп'ютерних термінів у творах сучасних письменників. Все частіше можна побачити на прилавках сценарії не тільки фільмів чи п'єс, адаптованих для читання, але і сценарії відеоігор. Т. Н. Маркова стверджує, що «на межі ХХ-ХХІ ст. відбулася зміна культурного коду ... перевага надається візуальним та звуковим засобам передачі інформації ...». У цей же час авторка наголошує, що «сучасний прозаїк усвідомлює необхідність повернення до архаїчних жанрів» [9, с. 13].

Кількість кіноінтерпретацій художньої літератури значно більша, ніж інших видів інтерпретацій. Це можна пояснити тим, що в сучасних умовах цифрових технологій і можливостей занурення у віртуальне середовище за допомогою різних відео-, світло-, звуко ефектів, 3D-формату дозволяє екранній культурі бути найбільш дієвою, ефективною та популярною серед глядачів. Саме завдяки факторам доступності, ефекту «присутності» й ефекту «співучасника» подій екранне мистецтво домінує серед усіх видів мистецтв і, як наслідок, екранна культура є модератором смаку та інтересів особистості. Однак ця тенденція, що склалася за останні роки, не дозволяє нам стверджувати, що література витіснена зі сфери інтересів сучасної людини. Навпаки, з'явилася електронна книга, яка зробила ще більш доступним і цікавим друкований вигляд, досить популярними є аудіокниги [28].

І хоча, як стверджує Ю. Ф. Соломахіна, «література як вид мистецтва послідовно зберігає зв'язок з міфологією на всіх етапах свого розвитку, відбувається постійний взаємовплив («міф «перетікає» в літературу у вигляді сюжетно-композиційних схем (міфологема) та окремих елементів (міфема)» тощо), сама література може «виробляти» вже «нові» міфи» [24, с. 24]. Причиною ж повернення письменників до легендарно-міфологічних структур є загальна популяризація повернення до культурної спадщини людства як до джерела відповідей на питання, які турбують читача.

А. Гурдуз влучно зазначає, що «безпосереднє звертання письменника до постатей героїв чи окремих образів-символів певного міфу (міфології) найчастіше викликане бажанням здійснення нової інтерпретації міфологічної оповіді або ж її елементів, утвердження міфу в сучасному світі, «вписування» сучасних реалій у міфологічний контекст» [5, с. 19].

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що світ міфу залишається загадковим сфінксом для особистості й у ХХІ столітті: людина підвладна

магії цього культурного феномена, проте до кінця досягнути його внутрішні закони не може. Завдяки процесам міфотворчості стають можливими як сучасні трансформації класичних міфів, так і поява «нової», «вторинної» (В. Халізев) міфології (до того ж не лише в літературі). Вказані «адаптовані» до сучасних культурно-суспільних умов міфологічні структури, за А. Нямцу, «відіграють роль своєрідних морально-психологічних моделей, які мають чітко виражені гносеологічні, прогностичні, поведінкові та аксіологічні функції» [16, с. 127]. З часом міфологічно-легендарні моделі, які є за своєю суттю позачасовими, починають виступати своєрідним «лакмусом», який «перевіряє» реалії конкретної доби з погляду вічності.

Джерела

1. Амирян Т. Н. От классического детектива к постмодернистскому детективу: аспекты жанровой трансформации / Т. Н. Амирян // *Метаморфозы жанра в современной литературе*: Сб. науч. тр. / Отв. ред. Соколова Е. В. – М., 2015. – С. 138-153.
2. Аристотель: «Миф» и единство действия [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.sno.pro1.ru/lib/torsh/20.htm>
3. Гулыга А. В. Миф и современность (о некоторых аспектах литературного процесса) / А. В. Гулыга // *Иностранная литература*. – 1984. – № 2. – С. 167-175.
4. Гулыга А. В. Миф как философская проблема / А. В. Гулыга // *Античная культура и современная наука*. – М.: Наука, 1985. – С. 271-276.
5. Гурдуз А. Міфопоетична парадигма в українській та західноєвропейській прозі про землю кінця XIX – першої третини XX ст.: монографія / А. Гурдуз. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2008. – 216 с.
6. Давиденко Г. Й. Історія зарубіжної літератури XX століття [Електронний ресурс] / Г. Й. Давиденко. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/glavy/34330-zanyattu-10-neoromantichn-motivi-y-obrazi-v-goman-k-gamsuna-quotpanquot.html>
7. Литературный энциклопедический словарь: [Подобщ. ред. В. М. Кожевникова, П. А. Николаева]. – М.: Сов. энциклопедия, 1987. – 752 с.
8. Лотман Юрий. Диалог с экраном / Ю. Лотман, Ю. Цивьян. – Таллинн: Александра, 1994. – 216 с.
9. Маркова Т. Н. Пути жанровых трансформаций в русской прозе рубежа XX-XXI вв. / Т. Н. Маркова // *Метаморфозы жанра в современной литературе*: Сб. науч. тр. / Отв. ред. Соколова Е. В. – М., 2015. – С. 7-27.
10. Мелетинский Е. М. Аналитическая психология и проблема происхождения архетипических сюжетов [Электронный ресурс] / Е. М. Мелетинский // *Вопросы философии*. – 1991. – № 10. – С. 41-47. – Режим доступа: <http://www.aquarun.ru/psih/tvor/tvor4.html>
11. Мелетинский Е. М. Поэтика мифа / Е. М. Мелетинский // *Теория мифа*. – М.: Наука, 1996. – 406 с.
12. Мелетинский Е. М. Поэтика мифа [Электронный ресурс] / Е. М. Мелетинский. – Режим доступа: http://www.e-reading.club/chapter.php/38411/34/Meletinskiii_-_Poetika_mifa.html
13. Мифы народов мира: Энциклопедия [Гл. ред. С. Токарев]. – М.: 2008. – 1147 с.
14. Мусий В. Б. Миф в художественном освоении мировосприятия человека литературной эпохой предромантизма и романтизма: монографія / М. Б. Мусий. – Одесса: Астропринт, 2006. – 432 с.
15. Низамидинов Д. Н. Мифологическая культура / Д. Н. Низамидинов. – М.: Гелиос, 1993. – 46 с.
16. Нямцу А. Легендарно-міфологічна традиція у світовій літературі / А. Нямцу // *Традиції і новаторство у світовій літературі*. – К.: Абрис, 1997. – 234 с.
17. Нямцу А. Легендарные образы в литературе / А. Нямцу. – Черновцы, 2002. – 175 с.
18. Нямцу А. Миф и литература / А. Нямцу // *Теоретические аспекты функционирования*. – Черновцы: Рута, 2005. – С. 57-63.
19. Нямцу А. Основы теории традиционных сюжетов / А. Нямцу. – Черновцы: Рута, 2003. – 80 с.
20. Нямцу А. Русская фаустиана: учебное пособие / А. Нямцу. – Черновцы: Рута, 2009. – 228 с.
21. Нямцу А. Троянська міфологія у літературному контексті : монографія / А. Нямцу, О. Добринчук. – Чернівці: ЧНУ, 2012. – 216 с.
22. Пахсарьян Н. Т. Дописывая классику: современные продолжения романа Шодерло де Лакло «Опасные связи» (К. Барош, Л. де Грев) / Н. Т. Пахсарьян // *Метаморфозы жанра в современной литературе*: Сб. науч. тр. / Отв. ред. Соколова Е. В. – М., 2015. – С. 120-138.
23. Соловйова Н. О. Кімната з гобеленами: англійська готична проза / Н. О. Соловйова. – М.: Правда, 1991. – 560 с.

24. Соломаха Ю. Ф. Питання інтерпретації міфу в авторському тексті [Електронний ресурс] / Ю. Ф. Соломаха // Молодий вчений. – 2014. – № 4 (07)(2). – С. 24-26. – Режим доступу [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_4\(07\)\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_4(07)(2)_7).
25. Стороха Богдан. Екранізація та ре-літераризація: до питання про зв'язки літературного та кінематографічного текстів / Б. Стороха // Онтологія літератури в сучасних комунікативних умовах. – Миколаїв, 2016. – С. 209-233.
26. Фоміна Г. В. Міф і легенда у загальнокультурному просторі: монографія / Г. В. Фоміна, А. Є. Нямцу. – Чернівці: Рута, 2009. – 239 с.
27. Шеллинг В. Ф. Й. Сочинения в 2-х т. / Сост. ред. А. В. Гулыга. – М.: Мысль, 1987. – 637 с.
28. Шигапова Ильдусовна. Экранная культура: творцы и потребители [Электронный ресурс] / И. И. Шигапова. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/05/6680>
29. Frye Northrop. Anatomy of Criticism: Fouressays / N. Frye. – London: Penguin Books, 1990. – 383 p.
30. Markiewicz H. Literatura i mity / H. Markiewicz // Tworezose. – W-wa., 1987. – R. 43. – № 10. – S. 55-70.

Пеняк Павло Степанович

Кандидат історичних наук

*Інститут українознавства ім. І. Крип'якевича
Національної академії наук України*

Кочан Василь Михайлович

Кандидат філософських наук

Мукачівський державний університет

2.3. Стародавні етноси Закарпаття та їх етнокультурні контакти: історія вивчення (XIX – пер. пол. XX ст.)

Вступ. Як відомо, Закарпатська область України, що розташована в північно-східній частині Карпатської улоговини на межі між двома етнокультурними регіонами – середньо- і східноєвропейським, стала свого роду містком між різними цивілізаціями. Як свідчать археологічні артефакти, карпатські перевали (Ужоцький, Верецький, Торунський, Яблунецький) у всі історичні епохи були прохідними. І, як наслідок, населення краю з найдавніших часів знаходилося під впливом кількох культур – центральноевропейської, південнобалканської та східноєвропейської.

Помірний клімат, багатство флори і фауни, корисні копалини, родючі долини карпатських річок, Потиська рівнина завжди приваблювали на свої землі різні за інтересами людські колективи. До того ж, цей благодатний край, будучи віддаленим від основних культурних вогнищ й постійних військових зіткнень, забезпечував мирне життя як землеробу, так і скотарю, реміснику й торгівцю. Тому не дивно, що артефакти, виявлені тут, акумулювали в собі відголоски зниклих цивілізацій та культур.

Виклад основного матеріалу. У середині XIX ст., на зорі зародження археологічної науки в Європі, Закарпаттю пощастило, бо серед шанувальників місцевих старожитностей (археологічних, етнографічних, архітектурних, лінгвістичних) опинився Тиводар Легоцький (1830-1915) – правник-адвокат маєтків графів Шенборнів на території Березького комітату. Розпочавши роботу з простого колекціонування артефактів, він збагнув, які таємниці зберігає цей невідомий Європі клаптик землі для

вивчення давньої історії й культури європейських народів. Починаючи з 1868 р., коли в Будапешті почав виходити часопис «Archeológiai Értesítő», Т. Легоцький стає його постійним дописувачем. Своїми замітками він знайомить наукові кола Угорщини, а разом з нею й інших країн Європи, із закарпатськими старожитностями. У такий спосіб в останній чверті XIX ст. Закарпаття опинилося серед країн Європи, де вперше звернули увагу на археологічні артефакти.

Протягом 1892-1912 років Т. Легоцький опублікував два томи своєї монографії, яка була присвячена бронзовим скарбам, виявлених автором на той час, а також описі кількох сотень залізних виробів, відкритих на кельтському городищі (оппідумі) Галіш і Ловачка, що на західній окраїні Мукачєва [34]. Слід відзначити, що зібрана ним археологічна колекція в Австро-Угорщині була однією з найбагатших і тому жодна з вагомих праць європейської археології не обходила без посилання на неї. На території сусіднього Угочанського комітату збиранням і описом археологічних артефактів займався любитель-археолог, учитель Севлюшської (нині Виноградівської) гімназії Йосиф Мігалик. Його перу належить кілька статей [43; 44].

Наступний етап вивчення археологічних артефактів припадає на період входження Підкарпатської Русі до складу Чехословацької Республіки (вересень 1919 – березень 1939 р.). Розуміючи цінність колекції Т. Легоцького, яку його сім'я намагалася вивезти в Угорщину, чеський уряд сплатив компенсацію, а збірку старожитностей залишив у Мукачєві. У 1929 р., після її оцінки чеськими спеціалістами, уряд вирішив на базі колекції Т. Легоцького відкрити тут земський музей.

Після смерті Т. Легоцького побачили видавничий світ публікації Ф. Лессека та Я. Пастернака, які стосувалися дописемної історії Закарпаття [4; 47]. Цінність першого полягала в тому, що нею могла користуватись широка громадськість і, в першу чергу, освітяни, які отримали систематизований посібник з давньої історії Закарпаття. Видання Я. Пастернака стосувалося широкого регіону, що охоплював археологічні пам'ятки Українських Карпат. Автор проаналізував і узагальнив відомі на той час археологічні артефакти. Наприклад, для характеристики неоліту і енеоліту Я. Пастернак використав дані, опубліковані Т. Легоцьким наприкінці XIX – на початку XX ст. Спираючись на публікації, він перерахував місця знахідок неоліту й енеоліту, не торкаючись їх культурної належності та хронології існування [47, s. 25-28]. Серед закарпатських старожитностей згадуються бронзові скарби, але не визначена їх хронологія та культурна належність.

Вагома роль у становленні закарпатської археології належить першому директору Мукачівського земського музею Й. Янковичу. Він виявився гідним послідовником Т. Легоцького та зумів вивчення археології краю поставити на наукову основу. Завдяки плідній співпраці з відомими чеськими дослідниками – академіками Я. Бемом та Я. Ейснером

було систематизовано археологічну колекцію музею, визначено хронологію та культурну належність її численних речових знахідок. За особистої участі Я. Бема в 1929-1933 рр. було проведено розкопки курганного могильника в с. Куштановиця Мукачівського району. Ці та наступні розкопки в Білках та Голубиному (сучасний Мукачівський район) дали змогу науково обґрунтувати існування на Закарпатті в VI – IV ст. до н.е. своєрідної культури, яка отримала найменування «куштановицька». У ці ж роки Я. Бем і Й. Янкович здійснили розкопки неолітичного поселення на Малій Горі в Мукачеві та поселення доби енеоліту в урочищі Гомпольог біля с. Дийда Березівського району. Фактично це були перші розкопки, які проводились на належному науковому рівні.

У 30-х роках ХХ ст. Й. Янкович провів самостійні розкопки на відкритих ним пам'ятках – давньослов'янському курганному могильнику біля с. Червеньово і курганному могильнику доби пізньої бронзи в с. Чомонин Мукачівського району. Підсумком стало написання ряду статей та популярної книжки чеською й руською (українською) мовами [18]. Автор у доступній формі, ґрунтуючись на археологічній колекції музею, ознайомив читача із найдавнішими часами краю. Стародавня історія вперше отримала систематизовану періодизацію. Відомі на той час археологічні пам'ятки було віднесено до окремих епох – кам'яного, мідно-бронзового, залізного віків, першої і другої половини I тис. н.е. Видання було добре ілюстроване малюнками та світлинами археологічних артефактів і стало важливим елементом національного відродження, викликавши жвавий інтерес до давньої історії краю.

У 30-40-х роках ХХ ст. у Мукачеві вивченням археологічних пам'яток успішно займалися аматори-археологи брати Елемир і Єнев Затлукали. За власні кошти вони проводили розвідки і розкопки пам'яток неоліту, доби бронзи і заліза, першої і другої половини I тис. н. е. Видана ними книжка представляє її авторів як зрілих археологів-професіоналів, думки яких не втратили актуальності і в наш час [54]. У 40-х роках ХХ ст. збиранням і описом археологічних пам'яток, виявлених в Ужгороді і околицях, займався краєзнавець П. Сова. Він автор десятка статей з краєзнавства та двох видань, які стосувалися виключно археологічних пам'яток міста [9; 50].

У перші післявоєнні роки гідний внесок у становлення закарпатської археологічної науки зробив львівський археолог М. Смішко. Під його керівництвом у 1948 р. на Закарпаття прибуває експедиція Інституту суспільних наук АН УРСР, яка досліджувала курганний могильник ранньозалізного віку біля с. Білки Мукачівського району та курганний некрополь першої половини I тис. н.е. в околиці с. Іза Хустського району. Особливо вагомими виявилися результати розкопок в Ізі. Вони дозволили підсумувати багаторічну працю по вивченню ритуалу поховання в районі північно-східних Карпат і виділити тип карпатських курганів в окрему територіальну та культурну групу першої половини

І тис. н.е. Висновок і теоретичне обґрунтування цієї тези знайшли своє висвітлення в його монографії [8]. Думка вченого про паралельний розвиток Прикарпаття і Закарпаття, принаймні з ранньозалізного віку, тобто з куштановицької доби (VI – IV ст. до н.е.), до появи ранньослов'янських пам'яток часів празької і Луки-Райковецької культур VI-IX ст., послужили основою для розробки тези про поетапну слов'янізацію Верхнього Потисся.

Серед істориків довгий час пануючою була думка про те, що Закарпаття в добу палеоліту не було заселене давньою людиною. Не стали вагомими і відкриття, що були зроблені більше ста років назад. Так, наприкінці XIX ст. Т. Легоцький у східній частині Мукачева, на відстані 0,3 км від міського кладовища, на терасі гори Кам'янка відкрив палеолітичну стоянку [42, old. 154]. У 1936 році її обстежив чеський вчений Й. Скутіл. На поверхні гори, у вимоїнах він зібрав різці, пластини, скребла, відщепи, нуклеуси з обсидіану та андезиту [51, s. 126-130]. Кам'яні вироби датуються мустьєрським часом середнього палеоліту. В сучасній археології це місцезнаходження відоме під назвою Мукачево III [1, с. 13].

На північний захід від Мукачева, на горі Галіш у 1900-х роках Т. Легоцький виявив ще одне палеолітичне місцезнаходження [25, old. 38-39]. У 1936 році його обстежив Й. Скутіл і зібрав колекцію обсидіанових, кремінних та андезитових виробів. Серед них ретушовані пластини, відщепи, знаряддя з виїмками [51, s. 130-132]. В археологічній літературі місцезнаходження відоме під назвою Мукачево II [1, с. 12-13].

У 1935 році Й. Скутіл разом зі своїм помічником В.Янтським обстежили місцезнаходження в 3 км на схід від Берегова, що знаходилося на Малій горі – південному мисоподібному виступі берегівського дрібногір'я [51, s. 132-135]. Дослідникам удалося простежити культурний шар у відкладах суглинків, які перекривали скельні породи. Тут переважали скрепки, що були виготовлені в основному на ножеподібних пластинах. Було також виявлено масивні шматки кременю, нуклеуси, різці, знаряддя з виїмками, відщепи, скребла, ретушовані пластини. Зафіксовані вироби з каменю були визначені як належні до оріньякського етапу пізнього палеоліту [51, s. 135].

Результати обстежень Й. Скутіл оприлюднив у монографії, в якій було зібрано наявні на той час відомості про добу кам'яного віку краю. Видання привернуло увагу європейських учених-археологів тим, що в ньому вперше подається перелік відомих на той час місцезнаходжень кам'яної доби. Наприклад, місцезнаходження пізнього палеоліту на Павловій горі в околиці Мукачева, що було відкрито Т. Легоцьким у 1906 році [51, s. 126]. Позитивним моментом стала і спроба систематизації кам'яних знарядь праці.

Після возз'єднання Закарпаття з Україною збиранням підйомного матеріалу займався П. Сова. Він виявив в околиці Ужгорода на

Радванському, Замковому, Дайбовецькому схилах, а також в Горнях пізньопалеолітичні стоянки, на яких зафіксував кілька сотень відщепів та кам'яних знарядь [11, с. 180-187]. У ті ж роки в Мукачеві на Чернечій Горі колекцію палеолітичних артефактів зібрав ігумен Мукачівського монастиря В. Пронін [49, с. 5-14].

Відкриття та публікації перших поселень новокам'яної доби належать Т. Легоцькому. У 1895 році дослідник опублікував статтю про результати розкопок поселення в Мукачеві на Малій горі. Автор не лише описав кераміку, кам'яні знаряддя, виготовлені з кременю та обсидіану, але й зробив спробу відтворити життя його мешканців. На його погляд, поселенці жили у великих землянках, посередині яких розміщалися вогнища. Вони виготовляли ручним способом різноманітний глиняний посуд (горщики, миски, кубки, чашки), що був придатний для приготування та зберігання їжі [28, old. 315-317]. Аналогічною була й ще одна стаття, де йшлося про неолітичні знахідки біля с. Чопівка (нині передмістя Берегова [36, old. 304-310].

Розвідкові роботи та систематичний збір матеріалів, проведені Т. Легоцьким у 70-80-х рр. XIX ст. на теренах Березького комітату, дали змогу опублікувати матеріали відкритих ним 45 неолітичних місцезнаходжень [34]. У 1910 р. Т. Легоцький підготував підсумкову статтю про окремі пам'ятки неоліту Березького комітату, а також нововідкриті стоянки пізнього палеоліту [42, old. 154-164]. У другому томі своєї книги дослідник, аналізуючи на той час відомі неолітичні поселення, дійшов висновку, що люди кам'яного віку в основному селилися на підвищених місцях, бо низинні території часто заливалися водою. Про це свідчать поселення на схилах гір Кам'янка, Обуч, Галіш і Ловачка, Мала Гора в околиці Мукачева, Суньогхедь, Ардівська гора в околиці Берегова та ін. Мешканці цих поселень займались мотичним рільництвом, вирощуючи зернові злаки, а також мисливством та рибальством. Вони добре були обізнані з різними прийомами обробки каменю: різанням, свердлінням, шліфуванням.

Серед дослідників 20-30 років XX ст., які в тій чи іншій мірі торкалися неолітичних пам'яток краю, слід назвати Ф. Лессека, який «праісторію» Закарпаття розпочинає з неоліту, або, як він його називає, «неолітний вік» [4, с. 13]. На його думку, поява первісної людини на Закарпатті відбулася в геологічну епоху альвію з Азії. Він передбачав існування укріплених поселень, обнесених ровами й валами. До таких було віднесено поселення на Малій горі у Мукачеві. Дослідник був першим, хто висунув думку про існування в районі Сернеських боліт (озера) жител на палях. Цю думку він аргументував відкриттям на осушених болотах в околиці сіл Форнош, Макарево, Нове Село дерев'яних стовпів [4, с. 17-20].

У своїй книзі Й. Янкович вперше подає загальну характеристику неоліту Закарпаття, повідомляє про 50 місць знахідок пам'яток цієї епохи [18, с. 15-16]. Він підтверджує думку Ф. Лессека про розташування

довготривалих поселень на підвищених місцях південних відрогів Карпат. Житлами служили землянки й напівземлянки, перекриті двосхилими стріхами, які, так само як і стінки, були сплетені з прутів і обмазані глиною з обох боків. Дослідник теж дотримувався думки, що в болотистих місцях Серненського озера житла-колиби будувалися на дерев'яних стовпах-палях [18, s. 14]. Основним заняттям було землеробство і тваринництво. Із хлібних злаків вирощували пшеницю й ячмінь. Знаряддя праці виготовляли з каменю шляхом різання, свердління та шліфування. Розвинутим було гончарство – посуд (горщики, миски, кубки, чашки та ін.) виготовляли ручним способом і обпалювали на вогнищах. У хронологічній таблиці, розробленій для давньої історії Закарпаття, Й. Янкович визначив існування неоліту часом між 7000-2500 роками до н.е.

У 1929 р. Й. Янкович (за участю чеського археолога академіка Я. Бема) розпочинає розкопки поселення на Малій Горі в Мукачеві. Уже перші обстеження показали, що воно було укріплене ровами і валами. Мешканці жили в землянках глибиною від 1,5 до 2 м, шириною від 6 до 10 м. Бокові стінки і стріха були споруджені з пруття і обмазані глиною. В середині житла було вогнище, відділене стінкою, сплетеною з пруття. По боках стінок житлового котловану розміщалися лежанки [19, old. 295]. Звісно, на цьому етапі вивчення неоліту Й. Янкович не зміг встановити культурну належність поселення на Малій горі, але, ґрунтуючись на аналогіях кераміки, висловив думку, що вона споріднена з посудом неолітичного населення Середнього Подунав'я [18, s. 17].

Варті уваги польові дослідження, які проводили брати С. і Е. Затлукали на неолітичному поселенні на Малій горі в Мукачеві. Воно тягнеться по невисокій гряді від Мукачева до с. Дерцен протяжністю 800 і шириною 20-50 м. Найкраще збережене і виразне поселення зі сходу було оточене двома, а інколи й трьома ровами шириною 5-12 м і валами висотою 1,5 м. Такі ж споруди дослідниками були засвідчені із західного боку гори [54, old. 26-49].

Брати Затлукали зробили спробу реконструювати вигляд жител. На їх погляд, над земляним котлованом піднімалися стіни і стріха, що мали напівсферичну форму. Вони були сплетені з прутів, обмазані з обох боків глиною і обпалені. У центрі камери, на підвищенні, знаходилося вогнище, по боках – лежанки. Над вогнищем у стрісі споруджувався отвір для виходу диму [54, old. 31-32]. У заповненні жител дослідники зібрали оксиданові й кремінні знаряддя, відщепи. Культурний шар супроводжувався фрагментами ліпної кераміки, у тому числі орнаментованої врізними лініями та помалюванням, що походили від горщиків, мисок, кубків, чашок тощо.

Кераміку брати Затлукали віднесли до тиської, бюкської, баденської культур. Що стосується мальованого посуду, то вони зарахували її до так званої групи Гортобадь-Товкопорті – неолітичної культури Карпатської

улоговини. Виявлені артефакти дозволили зробити висновок, що основним заняттям поселенців Малої гори було рільництво та скотарство. Добре були розвинені промисли: гончарство, прядіння і ткацтво, обробка каменю, будівництво [54, old. 38]. У ході проведених розвідок вони відкрили аналогічні поселення на Павловій горі, що північніше Малої гори, в урочищі Голастов (Рибне озеро), на горі Жорнина та Червоній горі. На Червоній горі вони засвідчили наявність ровів і валів, а на поверхні виявили кремінні й обсидіанові відщепи та уламки від ліпних посудин [54, old. 45-46].

У 30-х рр. XX ст. археологічними пам'ятками Закарпаття зацікавився Празький інститут археології, який направив академіка Я. Бема з метою ознайомлення з археологічною колекцією відкритого в 1929 р. Мукачівського земського музею. Передбачалося також надання кваліфікованої допомоги у проведенні польових досліджень. За участю Я. Бема було проведено розкопки на неолітичному й енеолітичному поселеннях у селах Неветленфолу, Дийда Берегівського району та Малій горі в Мукачеві. На жаль, результати розкопок не були опубліковані, залишилися звіти в архіві Інституту археології Чеської академії наук у Празі [12; 13].

Згодом Я. Бем у підсумковій статті згадав про культурну належність неолітичних пам'яток краю. На думку дослідника, Закарпаття в епоху неоліту входило в ареал поширення культури лінійно-стрічкової кераміки, яка займала великі простори від Чорного моря по всьому Подунав'ю аж до Рейну. Носії культури розводили свійських тварин, займались мотичним рільництвом, поклонялися культу жінки-прародительки. Що стосується питання, до якої місцевої групи носіїв культури належали мешканці цих поселень, то Я. Бем через відсутність достатньої кількості матеріалів відповіді утримався [14, s. 127].

На його думку, у Верхньому Потиссі була поширена своєрідна кераміка, орнаментована заглибленими врізними візерунками та помалюванням. На відміну від угорських дослідників, Я.Бем запропонував назвати її культурою «верхньо-потиської лінійно-стрічкової кераміки». Загалом, як вважав вчений, пам'ятки пізнього етапу неоліту не були відомі. Суспільний розвиток у Верхньому Потиссі проходив паралельно як на всій території Карпатської улоговини. Проблематичним на той час залишався висновок про появу нової культури, названу на різних територіях культурою канельованої кераміки, коцофені і баденською. На думку вченого, про історію Закарпаття доби неоліту ми знаємо в основному з пам'яток культури лінійно-стрічкової кераміки, носії якої, очевидно, відрізнялися між собою матеріальною та духовною культурою. На цьому підґрунті в подальшому відбувається історичний розвиток краю, хоч його етапи важко виділити [14, s. 136].

Заслугує на увагу фундаментальна праця академіка Я. Ейснера [22]. На великій джерельній базі монографія підсумовує

досягнення археологічної науки у вивченні тісно пов'язаної давньої історії Словаччини й Підкарпатської Русі. На основі матеріалів археологічних колекцій Мукачівського земського музею та низки публікацій вчений висловив ряд суджень, які базувалися на досягненнях науки у вивченні неоліту й енеоліту Карпатської улоговини. Що стосується Закарпаття, то дослідник зробив висновок, що в добу неоліту сюди проникла потиська культура [22, s. 26]. До неї він зарахував поселення в Ардовці та на Малій горі у Мукачеві, на яких була знайдена також і мальована кераміка. Культура канельованої кераміки, окремі знахідки якої, до речі, були виявлені на Малій горі, сформувалася з лендєлської, яка, поширюючись на схід, досягла Верхнього Потисся [22, s. 26]. Дослідник згадує ряд поселень, як-от: Великі Лази, Берегово, Клячаново, Софія, Севлюш, але віднести їх до якої-небудь культури не наважувався [23, s. 27].

У перші повоєнні роки невеликі розвідкові роботи на неолітичних пам'ятках краю проводив доцент УжДУ Ф. М. Потушняк. Серед відкритих і частково досліджених – поселення в селах Осій, Дерцен Мукачівського, Великі Лази, Оріховиця, Підгорб, Дубрівка, Галоч Ужгородського, Неветленфолу Берегівського районів [5, с. 63-64]. Більшу частину зібраних матеріалів дослідник не опублікував, бо на той час через спорадичність матеріалу ще важко було дати повноцінну культурну й хронологічну інтерпретацію.

У 1948 році об'єднана експедиція УжДУ та Закарпатського краєзнавчого музею провела обстеження Малої гори на околиці Мукачева (керівники експедиції Ф. Потушняк і К. Бернякович). Було закладено 7 шурфів загальною площею 150 м², що дало можливість зафіксувати існування двох поселень. Речовий матеріал засвідчив, що воно є одним з найдавніших поселень доби неоліту. На думку К. Берняковича, тип зібраної кераміки зближує пам'ятку з ранньотрипільськими і давньопотиськими комплексами Центральної й Східної Європи [2, с. 56].

Хоч на 50-ті рр. XX ст. пам'ятка на Малій горі вважалася найкраще вивченим поселенням, все ж дослідники зараховували її до кількох неолітичних й енеолітичних культур та датували різними хронологічними рамками. Я. Бем відносив поселення до кінця буковогірської культури, К. Бернякович – від неоліту до енеоліту. Я. Ейснер речові знахідки Малої гори зарахував до потиської культури, а брати Затлукали в її артефактах вбачали не лише потиську, а й баденську культуру. На той час інших висновків не могло й бути. Вивчення неоліту й енеоліту Верхнього Потисся перебувало лише на початковому етапі.

Довгий час в науці не визнавали існування окремого відрізка часу, який міг слугувати зв'язуючою ланкою між кам'яним віком та епохою заліза. Протягом XIX ст. накопичилася значна кількість мідних знарядь праці, зброї, побутових виробів, що змусило відмовитися від усталеної концепції та визнати за необхідне виділити мідний вік в окрему епоху. Наприкінці XIX ст., після проведення Т. Легоцьким невеликих розвідкових

робіт на неолітичних й енеолітичних поселеннях Берегівщини (с. Чопівка, Ардівська гора), Мукачево (Мала гора) та розкопок на могильнику у Великих Лазях на Ужгородщині, здійснених Й.Плотені в 1902 р., настала перерва у дослідженні пам'яток неоліту і енеоліту [24; 28, old. 315-317; 48, old. 109]. Відновлення робіт по їх дослідженню припадає на 20-30-і рр. XX ст., коли вивченням згаданих епох зайнялась плеяда мукачівських археологів-аматорів, якими були Й. Янкович та брати Е. і Є. Затлукали.

У 1929 р. Я. Бем здобув цінні матеріали під час розкопок в с. Дийда. Тут було вивчено три об'єкти. Серед фрагментованого матеріалу вдалося реконструювати дві миски із дзьобоподібними виступами на стінках та одну маленьку мисочку, що мала сферичні виступи на опуклій частині. Посудини були орнаментовані комбінацією вдавлень, зроблених пустотілою кісткою. В цілому, керамічний матеріал був багатий на фрагменти із дзьобоподібними вушками, які належать посудинам з пустотілим піддоном. Окрему і досить виразну групу склали фрагменти кераміки, які належали носіям баденської культури. Основні матеріали з розкопок у Дийді Я. Бем відніс до тисополгарської культури [13, s. 1-9]. Як вважав учений, мідний і ранній бронзовий віки на Закарпатті не змогли розвинути по-справжньому, подібно до того, як це відбувалося у Західній Європі, через відсутність мідної руди, і тому цей період був набагато коротшим, ніж в інших країнах Європи. На його погляд, перехідний період від неоліту до доби бронзи у Верхньому Потиссі представляла бодрогкерестурська культура, яка, крім своєї кераміки, відзначалася наявністю мідних знарядь праці, зброєю, прикрасами.

Й. Янкович, вивчаючи добу бронзи, поділив її на два періоди: мідний та бронзовий. Дослідник подав загальну характеристику мідного віку і вказав на його особливості. Перші металеві знаряддя, на його погляд, виготовлялися як холодною, так і гарячою ковкою. Місцеве населення завозило мідь і обсидіан з середньодунайських областей. Хронологічні рамки існування мідного віку Й.Янкович визначив близько 2000 року [18, s. 15-16]. Брати Е. і Є. Затлукали теж поділили добу першого металу на мідний та бронзовий періоди. Але із-за малої кількості відомих на той час енеолітичних пам'яток майже не приділили йому уваги [54].

У 30-ті рр. XX ст. стало відомо значно більше знахідок енеоліту у Верхньому Потиссі. У Шаторуйгелі (Угорщина), Берегові, Великих Лазях було знайдено грубу ліпну кераміку, серед якої й посудини на ніжках. Останні на той час вважалися найбільш виразною ознакою енеолітичної кераміки. Я. Ейснер звернув увагу на другу важливу ознаку цієї кераміки: на невеличкому горщику, що походив із с. Лучки (Східна Словаччина), під вінцями розташовувалися два вушка, а на плечиках – три пупчики [22, s. 41]. Він повідомив про неопубліковані роботи П. Яцька та Я. Пастернака на тілопальному могильнику в Перечині, де урни були наповнені людськими кістками, а біля них розташовані малі посудинки, очевидно, з ритуальною їжею. У 1902 р. Е. Ковасій в Сімері (поблизу

Перечина) розкопав курган, в якому були 10 урн із рештками спалених кісток та зубів. Біля кожної урни стояла миска із залишками їжі, посудинка з вушком, шліфувана кам'яна сокира з товстим обухом і обсидіановими ножами. За відсутності достовірності публікації Я. Ейснер відмовився коментувати матеріали розкопок [22, s. 42]. Це, фактично, усі відомі дані про енеолітичні пам'ятки дорадянського часу на Закарпатті.

Початок енеоліту краю пов'язується з полгарською культурою, що на певному етапі включала в себе пам'ятки пізнього неоліту й раннього енеоліту. Перша пам'ятка була виявлена Й. Янковичем у 1935 р. у с. Великі Лази Ужгородського району. Серед цікавих посудин була миска з чотирма дзьобоподібними виступами та мисочка з малими ніжками на денці. Крім них, тут було виявлено пряслиця, кам'яні сокири, вироби з кременю, андезиту, обсидіану. Керамічний матеріал із с. Великі Лази аналогічний знахідкам, знайденим у Східній Словаччині на пам'ятках тисополгарської групи. Другою пам'яткою було поселення в с. Дийда (ур. Гомпольог), частково досліджене Я. Бемом у 1929 р. [6, с. 87]. Останній і завершальний етап полгарської культури у Верхньому Потиссі репрезентує група Лажняни. За М. Потушняком, лажнянську групу на Закарпатті представляє матеріал, що був зібраний Й. Плотені у Великих Лазах [48, old. 109].

Вивчення пам'яток доби бронзи започаткував Т. Легоцький. Поштовхом були знахідки бронзових виробів, які, починаючи з 40-х рр. XIX ст., часто траплялися на теренах Березького комітату. Десятки різноманітних предметів, що входили до складу бронзових скарбів, спонукали Т. Легоцького до колекціювання старожитностей цієї епохи. У першомі томі своєї праці дослідник опублікував 40 бронзових скарбів, у другому – ще 34. В археологічних часописах, що виходили в Угорщині, з'явилася серія статей про відкриття лазівського, станівського, ромочевницького, боржавського, гетенського, дунковецького, чорнопотіцького і великочингавського скарбів [24; 29; 39; 33]. Пізніше були опубліковані ще декілька статей, присвячених добі бронзи [23; 26; 27; 32; 38; 42].

Т. Легоцький вважав, що населення доби бронзи на Закарпаття прийшло з півночі і північного сходу, подолавши перевали Beskidів, і опинилося в районі Мукачєва. Про це свідчать великі скарби, залишені ними на шляху просування у Притиську рівнину (Лази, Канора, Тишів, Підполоззя, Свалява, Поляна, Сусково, Підгоряни – передмістя Мукачєва). На думку Т. Легоцького, це заселення здійснювалося невеликими групами одним і тим же шляхом у різний час. Нові переселенці зайняли насамперед останні південні відроги Карпат і продовжували вести традиційний спосіб життя, займалися мисливством, рибальством, бронзолivarним ремеслом. Речі побуту виготовляли з раніше використаних знарядь праці, зброї, прикрас тощо. Такий висновок Т. Легоцький зробив, зважаючи на наявність у складі скарбів пошкоджених речей та злитків бронзи-сирцю [34, old. 16].

Висновок Т. Легоцького був помилковим, бо відповідав тому рівню знань, на якому перебувала археологія. Подальші відкриття та вивчення пам'яток цієї доби засвідчили, що поява носіїв бронзового віку та їх вплив на місцеве населення відбувалися з півдня та заходу, тобто з Балкан і Центральної Європи. Названі Т. Легоцьким місця знахідок, що показували шлях просування нового населення через Карпатські перевали, виявилися доказом торгово-обмінних операцій між населенням Карпатської улоговини та Повіслення і Подністров'я.

Серед знахідок цього періоду Т. Легоцький звернув увагу на кераміку, яка досягла високого ступеня розвитку: вишукані форми, оригінальна орнаментация, врізний орнамент, інкрустація. Публікуючи нові знахідки бронзових скарбів, Т. Легоцький подав короткий опис, в якому вказав місце і рік знахідки, кількість і назву предметів, їх розмір і вагу, характерні особливості. На початку вивчення доби бронзи питання культурної належності та датування скарбів Т. Легоцький не ставив.

На відміну від Т. Легоцького, Ф. Лессек вважав, що Закарпаття в добу бронзи було заселено носіями культур не з півночі, а з півдня та сходу [4, с. 23]. На думку дослідника, у Карпатському регіоні наявна чиста мідь, але для виготовлення бронзи необхідні інші метали, такі як: цинк, олово, сурма, яких там немає, тому спочатку в краї виник мідно-кам'яний вік (енеоліт). Цей період датується 2500 роками до н.е. На Закарпатті він був першим етапом металу, який тривав з 2500 по 1900 рр. до н.е. Починаючи з 1600 рр. до н.е. на Карпатську улоговину сильно вплинув Мікенський виробничий центр, що помітно на формі та орнаментации виробів [4, с. 24].

Дослідник обстоював думку, що в Ужгороді на Радванці існували бронзолivarні майстерні, які виготовляли знаряддя праці, зброю, прикраси. Бронзові мечі, на думку Ф. Лессека, виникли близько 1200 року до н.е., а для прикладу він наводить скарб із 14 мечів, знайдених у Підгорянах. Що стосується бойових сокир, то він вважав їх характерною зброєю Ужанської жупи [4, с. 25]. За його спостереженням, кераміка доби бронзи свідчить про подальший розвиток гончарського ремесла. Для орнаментации посудин використовувався врізний орнамент та інкрустація білою фарбою. Пануючим ритуалом поховання було тілоспалення, залишки якого поміщали в кам'яні ящики (Мукачево, Свалява). Час існування бронзового віку на Закарпатті Ф. Лессек визначав у рамках 1900-800 рр. до н.е. [4, с. 25].

Значно більше уваги добі бронзи приділив Й. Янкович. Крім загальної характеристики, він визначив хронологічні рамки існування первісних металів з такими етапами: 1/ доба міді – близько 2000 років до н.е.; 2/ рання доба бронзи – 1900-1500 рр. до н.е.; 3/ середня доба бронзи – 1500-1300 рр. до н.е.; 4/ доба пізньої бронзи – 1300-1000 рр. до н.е. [18, с. 27]. На основі аналізу бронзових виробів Й. Янкович зробив висновок, що перші два етапи досить слабо представлені в краї. Найбільше

яскравих виробів припадає на добу пізньої бронзи та перехідний етап від бронзи до заліза – гальштатський період. З цього часу на Закарпатті знайдено близько 150 скарбів та десятки поодиноких знахідок. На той час ще не було відомо жодного некрополя, тому дослідник висловив лише припущення, які стосувалися поховального ритуалу, господарського життя, планування поселень, характеру жител тощо [18, s. 30].

Затлукали добу первісних металів, як і їх попередники, ділять на два періоди: міді й бронзи. На їх думку, доба бронзи тривала з 2000 по 1000 рік до н.е. Вони були прибічниками найбільш раціональної періодизації доби бронзи на три періоди: ранній, середній і пізній [54, old. 61]. На погляд дослідників, спорідненість матеріальної культури Закарпаття в добу пізньої бронзи найкраще пов'язується з Середнім Дунаєм, звідки вироби антимонної бронзи постачалися у Повіслення та Подністров'я. Неабияким досягненням автори вважають появу оригінальної кераміки та фібул, яких попередні епохи не знали.

Затлукали провели ряд польових досліджень. У 1931 р. вони здійснили розкопки ґрунтового тілопального могильника в с. Станово Мукачівського району. Поховання містилися у неглибоких ямках без жодних зовнішніх ознак, займаючи невелику площу розміром 12 м². У цьому, мабуть, слід шукати причину того, що раніше такі могильники не були виявлені. Аналогічний могильник було знайдено під час земляних робіт в с. Холмець Ужгородського району [54, old. 67].

Ритуал могильника у Станові включав кремацію небіжчика, збирання в урни залишків кальцинованих кісток та зариття їх в ямки до 0,6 м глибини. Поховання супроводжувалося двома-трьома ритуальними посудинами, заповненими їжею або улюбленими предметами небіжчика. Над засипаною ямкою робили коло з гальки і знову засипали глиною. Урни знаходилися одна від другої на віддалі 0,2-0,4 м. Тут було відкрито 20 тілопальних поховань. Для урн використовувалися миски, які з ритуальних міркувань мали навмисно пошкодженні вінчикові частини [54, old. 69].

До доби бронзи Затлукали зарахували ряд скарбів, знайдених в околиці Мукачева, такі як: скарб 14 мечів з Підгор'я, скарби з урочищ Жорнина, Нодьмезев, кар'єру цегельного заводу Шайовича. У сусідньому Клячанові Затлукали, зважаючи на поодинокі знахідки кераміки, передбачали існування поселень чи могильників типу Станова, але дослідити їх не змогли [54, old. 73-74].

Стосовно характеру пам'яток доби бронзи висловився чеський археолог Я. Бем. Він погоджувався з тими дослідниками, які вважали, що край у добу ранньої бронзи був слабо представлений пам'ятками, а ті, які були виявлені, нічим не відрізняються від уже відомих у Карпатській улоговині. На Закарпатті знайдено своєрідні бронзові вироби та бідно орнаментована кераміка, яка сформувалася на базі енеолітичних культур попереднього періоду. Найвірогідніше, на думку Я. Бема, їх слід

пов'язувати з виявленими в нижній течії Мароша та Тиси пам'ятками культури, названої періамською. Вона мала тісні стосунки зі своєрідними поселеннями на піскових дюнах Товсег в Угорщині [15, s. 4-7].

За хронологією Я. Бема, в «молодшому» бронзовому віці Закарпаття відзначається великою кількістю скарбів та поодиноких знахідок. Окремі вироби не дають можливості встановити їх належність до ранньої чи пізньої доби бронзи. Серед скарбів добре вирізняються торгові, індивідуальні та жертвоприношувальні. Центром бронзолivarної індустрії, на думку Я.Бема, була Словаччина та суміжна з нею Пілінська область. На погляд ученого, бронзові вироби не дають відповідей на те, як проходив подальший розвиток розглядуваних територій, однак він впевнений, що їх набагато більше можна отримати, вивчаючи кераміку. Саме вона містить відомості про соціально-економічний, культурний та етнічний розвиток її носіїв.

Я. Бем погоджується, що в добу середньої бронзи у Карпатській улоговині поширився тілопальний ритуал поховання, останки якого складали в урни і заривали в неглибокі ямки. Очевидно, цим ритуалом користувалося населення, яке вчений попередньо відніс до культури північно-потиських урнових поховань, але через фрагментарність матеріалів не визначає час, коли це відбувалося. Характерним для носіїв цієї культури було високоякісне керамічне виробництво, виникнення якого прослідкувати неможливо. Багато орнаментована кераміка викликає подив, особливо своїм «змінним» орнаментом, який часто супроводжується інкрустацією білою фарбою. Як вважав Я. Бем, окремі знахідки нагадують кераміку віттенбергської та південно-потиської отоманської культур. Їй притаманні деякі елементи, пов'язані з бронзовими виробами пілінської культури та західні риси [15, s. 7].

Наприкінці «молодшої» доби бронзи, на погляд Я. Бема, з півночі в долини Тиси й Дунаю вклинюється культурна хвиля, носіями якої були лужицькі племена. Вона спочатку охопила Північну Словаччину, територію пілінської культури, а відтак поширилася у Потисся й Подунав'я. Вчений вагався відповісти чи зачепила лужицька культурна хвиля безпосередньо терени Закарпаття. Дослідник стверджував, що вона мала значний вплив на виробництво кераміки: з неї зникає багатий орнамент, натомість з'являються прості нарізки. Це, зрештою, зближує північні культури із заходом і півднем, особливо з пілінською культурою. Не слід забувати також про безпосередній вплив бронзолivarного виробництва з північно-альпійських територій, що відбувався через імпортовані бронзові вироби. Для підтвердження сказаного служить скарб 14 мечів, знайдених в Підгор'ях, на яких руків'я з клинками кріпилося залізними заклепками. На погляд ученого, поховання з ранньої гальштатської культури невідомі і тому наші знання про кераміку цього часу незначні. Наявні дані говорять, що її подальший розвиток проходив у напрямі збіднення форм і орнаментатії. Ці зміни стали більш виразними тоді, коли Закарпаття опинилося під східним впливом [15, s. 7].

Вперше відомості про знахідки залізного віку подав Т. Легоцький. У своїй монографії він назвав 24 села Березького комітату, де були виявлені поселення й городища, речові знахідки, які датовано залізним віком [34, old. 36-74]. Його поділяли на ранній – гальштатський і пізній – латенський. Перший етап (VII-III ст. до н.е.) Т. Легоцький пов'язував з появою та поширенням скіфської культури в Карпатській улоговині, на зміну цій культурі в III – I ст. до н.е. приходять латенська культура, носіями якої були кельти [34, old. 39].

У 1908 році під час закладання кам'яного кар'єру на захід від Мукачева на схилах гір Галіш і Ловачка були зроблені сенсаційні відкриття залізних знарядь праці, зброї, прикрас, побутових предметів, які на той час уже були відомі в Європі як пам'ятки носіїв латенської культури VII-I ст. до н.е. Як вважав Т. Легоцький, тут було відкрито 24 місць скупчення знахідок, які знаходилися на невеликій відстані одне від одного. Обслідуючи їх, він зібрав близько тисячі ремісничих й господарських знарядь праці та виробів. За кількістю і різноманітністю знахідок місцезнаходження Галіш і Ловачка у Центральній Європі посідає п'яте місце. Наприклад, на одному скупченні було зібрано 7 серпів, 5 ножів, 5 стамесок, по одній мотиці і рискалю, 4 вістря списів, 2 бойові сокири, кілька кинджалів, молоток, ніж для різання шкіри, бляшані браслети, ланцюжки, риболовні гачки, пряслиця, глиняні графітові посудини [34, old. 45]. На іншому було виявлено 50 залізних виробів та срібні варварські монети IV ст. до н.е. Рідкісною знахідкою виявився ланцюг з гачком для підвішування котла над вогнищем. Його довжина 148,5 см, вага 1600 г, що стало підставою для Т. Легоцького висловити думку, що житло було висотою близько 2,18 м [35, old. 69-72].

Характеристику залізного віку краю дав і Ф. Лессек [4, с. 29-36]. На його думку, в гальштатський період залізних знарядь ще було дуже мало, бо у VIII ст. до н.е. в основному користувалися бронзовими. З часом залізні знаряддя, наприклад сокири, виготовлялися на зразок бронзових кельтів. З ними місцеве населення познайомилось лише в VI ст. до н.е. [4, с. 29]. Тоді вже у вжитку були рубальні і стругальні сокири (планкачі). Заслуговує на увагу думка Ф. Лессека відносно скіфської інвазії в Карпатську улоговину. Він вважав, що скіфи з VII по IV ст. до н.е. здійснили в Тисо-Дунайський басейн кілька походів, про що свідчить знахідка скіфського акінака під Арданівським городищем. Разом з тим дослідник був упевнений, що гальштатську культуру в краї не можна вважати за скіфську. Скіфи вклинилися в Карпатську улоговину лише в другій половині I тис. до н.е., коли розпочали боротьбу з галлами, носіями латенської культури [4, с. 30].

До латенських пам'яток дослідник відніс знаряддя праці, зброю, прикраси, побутові речі, знайдені на городищі Галіш і Ловачка. На основі писемних джерел він зробив висновок, що металургією і металообробкою заліза в Карпатській улоговині займалися кельтські племена – котіни і

галли. Останні тут з'явилися близько IV ст. до н.е. Латенську культуру Ф. Лессек поділив на два періоди: ранній – IV-III ст. до н.е. і пізній – II-I ст. до н.е. [4, с. 33]. На питання, до якого часу і культури слід віднести Шелестівське, Арданівське, Іршавське городища, він відповіді не дав, бо не володів достатньою кількістю джерел [4, с. 33].

Свою точку зору висловив Й. Янкович [18]. Існуючий на той час поділ залізного віку на два періоди – гальштатський і латенський він вперше застосував до місцевих знахідок, виділяючи серед них ранні та пізні. На Закарпатті в гальштатський період спостерігалось співіснування бронзових і залізних виробів, для ілюстрації цього дослідник взяв підгорянські і вільхівські бронзові мечі, в яких заклепки, що з'єднували руків'я з клинком, були залізними.

У латенський період, на думку Й. Янковича, залізо в Європі десь у V ст. до н.е. витіснило бронзу. У перемозі залізних виробів головну роль відіграли кельти. Починаючи з V ст. до н.е. вони поширили латенську культуру на Піренейський півострів, Британські острови, Чехію, Моравію, Карпатську улоговину. На погляд дослідника, на терени краю кельти принесли гончарську справу (гончарський круг), ювелірну та розвинуту металообробну техніку [18, s. 37]. Після розгрому кельтів латенській культурі на Закарпатті прийшла на зміну римська провінційна культура [18, s. 14].

Своє бачення виникнення залізного віку на Закарпатті висловили брати Затлукали. Вони поділили його на давній (гальштатський) і новий (латенський). Сполучною ланкою між бронзовим та залізним віком дослідники вважали проникнення з півночі в Карпатську улоговину носіїв лужицької культури. За їх версією, у ранній період залізного віку в східній частині Карпатської улоговини сформувалося фракійське, а в західній – іллірійське населення. Значні зміни в східній частині Карпатської улоговини відбулися у зв'язку зі скіфською інвазією. Так, замість багатого на врізний орнамент посуду з'являються гальштатські форми бідно орнаментованої кераміки. Вони вплинули і на поховальний обряд місцевого населення. Про це, на думку Затлукалів, яскраво свідчить ритуал куштановицьких, станівських, голубинських, колоднянських курганных могильників, які місцеве населення називає гомулками, голоманами, могилками [54, old. 82].

Затлукали провели значні польові дослідження, описали результати розкопок курганів у селах Буковинка (1 курган), Станово (2), Голубине (4), Колодне (4), Білки (19), Осій (3), Клячаново (1) [54, old. 94-112, 136 old.]. Дослідники зібрали великий матеріал та спробували відтворити ритуал поховання. Кремація небіжчика, на їх думку, проходила поза місцем поховання. Останки тілоспалення у вигляді дрібних кальцинованих кісток та попелу збирали у великі горщики-урни. Спочатку в них зсипали кістки ніг, а потім тулуба і голови. Навколо горщиків-урн розміщали жертвні посудини-приставки з їжею. Подекуди між кальцинованими кістками клали улюблені

речі небіжчика. Інколи спалені кістки складали на купки, вони, ймовірно, належали слугам чи рабам. Наприкінці поховального ритуалу всі залишки кострища і кісток, як правило, зсипали на одне місце у південній частині кургану. Величина і висота останнього, як гадали дослідники, залежали від суспільного становища, яке займав небіжчик. Але ця здогадка була слабо підтверджена. Насправді ж всі розкопані кургани були бідними на жертвні предмети, що супроводжували небіжчика.

Завершувався ритуал поховання тризною, яка проходила під час насипання кургану. Кидання в насип фрагментів розбитих посудин було однією з її характерних деталей. У дитячі поховання як супровідні предмети клали маленькі іграшкові посудинки. В багатьох курганах було виявлено не лише одну-дві, але й більше посудин-урн. Тут, звісно, йдеться про колективні чи родинні захоронення. У таких випадках курган містив і більше супровідних предметів. В окремих курганах було виявлено посудини, спеціально виготовлені для даного поховання. При цьому переважна більшість горщиків, які використовувалися як урни, були у довготривалому вжитку: в одних пошкоджені вінець, в інших – відсутня шийка, плечики тощо. Деякі горщики під вінцями мали просвердлені отвори, за які, очевидно, підвішували посудини. В окремих курганах у Голубиному, Білках залишки тілопальних поховань розміщали не в горщиках-урнах, а в черпаках [54, old. 142].

Підбиваючи підсумки досліджень, Затлукали висловили думку стосовно культурної й етнічної належності курганних могильників у Куштановиці, Буковинці, Колодному, Клячанові, Білках, які датуються одним часом. У VII ст. до н.е. з південно-руських степів у Карпатську улоговину вторглися скіфи, які зайняли терени Трансільванії. Звідси їх вплив поширився в межиріччя Тиси та Дунаю. На той час на Закарпатті проживало північно-фракійське населення, яке опинилося під впливом скіфів [54, old. 146].

Дослідники серед перших спростували думку Т. Легоцького і Й. Янковича про те, що Шелестівське, Арданівське, Іршавське городища належали до бронзового віку. Як показали сучасні дослідження, вони правильно віднесли їх до гальштатського часу [54, old. 165]. До синхронних згаданим городищам поселень, як вважали на той час дослідники, можна віднести лише поселення, відкриті у кар'єрі Шайовича та урочищі Полятина. Забігаючи наперед, відзначимо, що ці думки в наш час знайшли підтвердження відкриттям десятків поселень, синхронних названим вище городищам. На думку Затлукалів, городища спорудило місцеве північно-фракійське населення у зв'язку з інвазією скіфів у Карпатську улоговину. Тому їх не слід шукати на теренах краю, бо вони були номади і городищ не будували. Окремі знахідки скіфського типу, наприклад акінак з-під Арданівського городища, курганні поховання, прикраси у звіриному стилі, не слід сприймати як факт перебування скіфів, бо вони є лише свідченням їх впливу на матеріальну та духовну культуру

місцевого населення [54, old. 165]. Що стосується доби латену, то Затлукали в околиці Мукачева зібрали поодинокі знахідки (головним чином кераміку), яка належала до ранніх виробів латенських гончарів – сіроглиняний графітовий посуд, що був виготовлений на гончарському крузі [54, old. 165].

Я. Ейснер проаналізував опубліковані та неопубліковані артефакти гальштатської доби, які дали йому змогу виділити в ній два етапи – ранній та пізній [22]. До раннього він відніс Шелестівське, Арданівське, Іршавське (Стремтура) городища, до пізнього – курганні могильники куштановицького типу (Куштановиця, Жорнина, Голубине, Дубрівка та ін.) [22, s. 162]. Характерними знахідками раннього етапу Я. Ейснер вважав чорнолощені горщики та миски з ввігнутими до середини вінчиками. Другий етап гальштатської культури був репрезентований керамічними виробами трьох основних типів - горщики, миски та черпаки з високими ручками. На плечиках горщиків спостерігалися наліпні виступи, вдавлення пальців на пластичних горизонтальних стрічках та невеликі вушка [22, s. 163].

Учений вважав, що культурний вплив скіфів у Верхне Потисся прийшов з Північного Причорномор'я та Трансільванії. Коли це відбулося, серед дослідників не існує єдиної думки, але більшість вважає, що в VII ст. до н.е. [52, 13 old.]. На Закарпатті серед знахідок «скіфського» часу Я. Ейснер звертає увагу на залізний акінак (обставини знайдення невідомі) та грецьку гідрію із с. Беня Берегівського району [45, tab. 18]. Епоху латену стосовно Чехословаччини Я. Ейснер поділив на чотири етапи: найдавніший (V ст. до н.е.), давній (IV ст. до н.е.), середній (III ст. до н.е.), молодший (II-I ст. до н.е.) [22, s. 167]. З приходом кельтів-галлів у Верхне Потисся, за оцінкою Я. Ейснера, цивілізація місцевого населення піднялася на вищий щабель. З'явилися так звані «варварські» монети, імітації греко-римських примірників, які чеканили у Словаччині та Закарпатті в останні три століття до н.е. До найдавніших варварських монет належать імітації Філіпа II (359-336 рр. до н.е.) та його сина Олександра Македонського. Усі вони мають нечітке зображення, грубі контури голови Діви, нерозбірливі надписи. На Закарпатті, окрім Галіш і Ловачки, такі монети були знайдені у Берегові, Драчині, Квасові, Клячанові, Косині, Мукачеві [22, s. 187].

Свою думку про скіфську культуру висловив і Я. Бем. За його концепцією, скіфи, підійшовши до Карпат, розділилися на дві групи: одна пішла в Галичину, а друга перейшла Карпати. Вчений піддав аналізу скіфські знахідки на річці Марош та її притоках у Трансільванії і Польщі. На його думку, власне ці скіфські групи оселилися в Трансільванії та Верхньому Потиссі. Скіфських речей гальштатського часу та раннього латену небагато. Всі знахідки, які стали відомими на згаданих територіях, потрапляли туди шляхом торгово-обмінних відносин [15, s. 3-14].

На думку Я. Бема, ситуація дещо змінилася на етапі розвинутого латену, а головне, в його пізніх фазах, коли кельти зіткнулися зі скіфами на

південному Дунаї. Він вважав, що вторгнення останніх у Центральну Європу не мало такого впливу, якого йому надають окремі дослідники. Інша річ – Східна Європа, де скіфи проживали довгий час і створили свою культуру. В обох випадках проникнення скіфів у Галичину, Верхнє Потисся, Трансільванію можливо датувати до кінця VII ст. до н.е., тобто близько 600 року до н.е. [15, s. 11]. Зникнення елементів скіфської культури, на погляд вченого, припадає на час проникнення латенської культури у розглядувані регіони, себто не пізніше III ст. до н.е. Цей висновок яскраво підтверджують речові знахідки з Трансільванії і Потисся. Розглядаючи причини відсталості східної частини Карпатської улоговини від Західної Європи у пізньогальштатський період, де в той час була в розквіті латенська культура, вчений пояснював це встановленням напівкочового соціально-економічного ладу та розривом зв'язків із заходом [16, s. 31].

Підбиваючи підсумки дослідження куштановицького некрополя, Я. Бем (окрім кургану XI, що належав носіям латенської культури), його знахідки вважав за такі, що були пов'язані етнічною та культурною належністю. Усі кургани були споруджені з глини, взятої поблизу. У жодному з курганів не було виявлено кам'яної чи дерев'яної конструкції. У курганах III і V натраплено на центральний стовп. Усі могили круглі в плані, крім деяких відхилень, пов'язаних з природними умовами, розорюванням. За розмірами курганні насипи різні: найменші – діаметром 7-8 м, висотою до 0,5 м, найбільші - діаметром 13-18 м, висотою 2 м і більше [16, s. 32]. Як правило, вони розташовувалися спорадично, але засвідчено випадки, коли менші кургани групувалися навколо великого. Виявлено два види розміщення залишків тілоспалення в урнах: на давньому горизонті і нижче нього. В окремих випадках урни з прахом небіжчика розміщалися в природних заглибинах.

Спалення небіжчика відбувалося поза місцем поховання. Виявлено досить стійкий порядок розміщення останків кальцинованих кісток в урнах. У нижній частині розміщали кістки від ніг, рук, тулуба, у верхній – голови (черепа). Що стосується кількості поховань під курганным насипом, то на куштановицькому могильнику було засвідчено такі дані: у курганах V, X, XI, XIV було поховано залишки тілоспалення від однієї особи. Колективні (групові) поховання виявлено в курганах III, VIII, XIII, XV, XVI. Колективні поховання мали різну кількість поховань, наприклад, у кургані VIII було 8 поховань, у кургані XVI – 7 (3 на купках і 4 в урнах) поховань [16, s. 33]. Учений виділив родинні і колективні поховання. Родинні містять поховання, що здійснювалися протягом певного часу, натомість колективні – одноразово, про що свідчить незайманий земляний насип та ритуальне вогнище над похованням. Речове наповнення було досить одноманітним. Найбіднішим виявився інвентар, що представляв знаряддя праці (залізні ножі, браслети, кільця, кам'яні бруски) та прикраси (намисто зі скляної маси, бронзові браслети, персні). На увагу

заслужують кістяні вироби з кургану VIII, де було виявлено різьблену накладку ножа та електрові пластинки зі звіриним мотивом [16, s. 69].

Найбагатшою є кераміка, виявлена в підкурганних похованнях. У ній можна виділити кілька типів, які повторюються в різних варіантах: горщики, миски, корчаги, кухлі, черпаки. Зафіксовано також кілька типів посудин, які траплялися в одиничних екземплярах [16, s. 70]. Основний тип кераміки – горщики (урни) баночної та біконічної форми, які на денці мали отвори діаметром 0,5 см. Частими знахідками були черпаки, що використовувалися як посудини-приставки. В цілому, кераміка куштановицького могильника, за оцінкою Я. Бема, досить одноманітна, грубого виробництва та з бідною орнаментациєю. На основі аналізу поховального ритуалу він назвав його куштановицьким типом і попередньо відніс до «скіфсько-гальштатського часу» [16, s. 71].

Перші латенські пам'ятки на Закарпатті стали відомими завдяки Т. Легоцькому уже в 1844 році. Тоді випадково біля Мукачева було відкрито поховання в прямокутному кам'яному ящику в супроводі кільканадцяти срібних монет – імітацій тетрадрахм Філіпа II Македонського та його сина Олександра Великого [34, 25 old.]. У 80-х рр. XIX ст. Т. Легоцький виявив на схилах гір Галіш і Ловачка латенське поселення, де зібрав залізні знаряддя праці, ліпний і гончарний посуд, бронзові і залізні прикраси, залізну зброю, побутові речі [34, 84-91 old.]. Аналізуючи знахідки Т. Легоцький дійшов висновку, що поселенці змушені були покинути його у зв'язку з раптовою небезпекою. Багато знарядь праці, зброї, прикрас, побутових предметів були зариті поспіхом у землю. Кельти забирали з собою тільки найбільш необхідні речі, монети, дорогоцінні прикраси [34, 43 old.]. Сьогодні не підтвердилась думка Т. Легоцького, що латенське городище Галіш і Ловачка та інші кельтські поселення у Верхньому Потиссі знищили скіфи.

Дослідник висловив думку, що пам'ятки типу Галіш-Ловачка виникли внаслідок завоювання Карпатської улоговини кельтами і тому їх слід вважати єдиними і прямими носіями латенської культури в цьому районі. Кельти в середині I тис. до н.е. були тою силою, яка витіснила скіфські племена з цієї території [41, 251 old.]. Я. Пастернак, торкаючись питання етнічної належності латенських пам'яток Закарпаття, вважав його не вирішеним, хоч не виключав, що ці пам'ятки могли належати германським або кельтським племенам [47, s. 34-35].

Думка про кельтську належність латенських пам'яток Закарпаття і сусідньої Словаччини на довгий час залишалася в науці панівною. Її спростував Я. Ейснер, який на підставі аналізу керамічних комплексів дійшов висновку, що носіями латенської культури у північно-східній частині Карпатської улоговини були дві різноетнічні групи населення – кельти і місцеве (північно-фракійське) населення. Підставою для такого твердження послужила наявність двох груп кераміки – гончарної, яка репрезентувала кельтський елемент, і ліпної куштановицького типу, яка

належала місцевому населенню [22, s. 167-169]. Але на той час Я. Ейснер ще не міг довести свою тезу і продовжував стверджувати, що латенська культура на східній окраїні виникла як результат асиміляції місцевих племен кельтами і під їх зверхністю.

У першій половині I тис.н.е. на Закарпатті відбулися події, які обумовили появу археологічних культур, що виникли або поза його межами, або під їх безпосереднім впливом. До них належали пам'ятки носіїв дакійської, пшеворської культур та культури карпатських курганів. Віднесення всіх пам'яток вказаного часу до культури карпатських курганів, як показали подальші дослідження, виявилось помилковим. У 1891 р. вчителем Севлюшської гімназії, археологом-аматором Й. Мігаликом було відкрито городище у Малій Копані. Він коротко описав пам'ятку, не визначаючи її культурно-хронологічну належність [43, old. 410-418].

Перша публікація про курганний могильник, зарахований згодом до культури карпатських курганів, з'явилася у 1892 р. [44]. Її автором був Й. Мігалик, який у 1891 р. в околиці села Руське Поле виявив курганний некрополь і зняв з нього план. Тоді ж він розкопав курган № 11, на основі якого описав ритуал поховання. Небіжчика спалювали на місці поховання, останки тілоспалення разом з рештками кострища зсипали в горщики-урни. Під час насипання кургану справляли тризну, в ході якої навмисне розбивали посуд і кидали в насип [44, old. 95].

П. П.Сова в одній зі статей, яку датовано серпнем 1938 року, писав, що ним в околиці сіл Іза та Липча Хустського району натраплено на дві курганні групи [10]. На одній з них в 1939-1940 роках брати Затлукали розкопали 14 курганів [3]. На жаль, документація про ці дослідження була відсутня. У фондах Закарпатського краєзнавчого музею збереглося кілька урн із розкопок.

У 1948 р. курганні могильники в околиці с.Іза обстежив М. Ю. Смішко. Працюючи над монографічним дослідженням пам'яток першої половини I тис. н.е., а також отримавши результати розкопок курганних груп могильників Іза I і Іза II, вчений звернув увагу на близьку подібність цієї пам'ятки, до раніше досліджуваних. На цій основі М. Ю. Смішко висловив припущення щодо належності Ізівського могильника до групи підкарпатських курганів першої половини I тис. н.е. [7, с. 330].

Перші пам'ятки пшеворської культури на Закарпатті стали відомими ще наприкінці XIX – на початку XX ст. У 1885 р. під час будівництва залізниці між Свалявою і Неліпимим були відкриті порушені могили з тілоспаленням, що супроводжувалися залізною зброєю і побутовими предметами. В колекцію Т. Легоцького потрапили кілька предметів: клинок залізного меча довжиною 18 см, шириною 5 см; пошкоджене руків'я меча довжиною 7 см; дерев'яна чи кістяна накладка руків'я; 5 екземплярів вістря списів різної величини, три з яких мають зігнуті пера до втулки; уламок однолезового ножа; умбон діаметром 18 см,

довжиною 17 см з чотирма отворами і цвяхами, що були вбиті в дерев'яний щит; вівчарські ножиці, залізна пластина, залізне кільце із цвяхом, очевидно, вушко від дерев'яного відра. Із цього місця знахідки до збірки Т. Легоцького потрапила ще мала ліпна посудинка з опуклими стінками та вінцями, ввігнутими всередину, висотою 10 см, товщиною стінок 0,5 см [34, old. 131-132; 22, s. 212-213].

В Арданові під городищем Т. Легоцький в 1890 р. розкопав кілька таких могил, в яких лежали «кістяки» з сильно «зітлілими кістками». Біля них добре збереглася зброя: прямий двосічний меч, наконечники списів, кілька ножів і так званих «бородатих» стріл з двома перами. Окрім зброї, тут було виявлено залізну пряжку, човноподібну фібулу, округлу пластину, умбон, три шпори [34, old. 45-47]. В іншому місці Т. Легоцький повідомляє, що під городищем знайдено довгі наконечники списів та широкі двосічні мечі, клинки окремих з яких були зігнуті і поміщені разом зі спаленими кістками [34, 34 old.].

Меч, два наконечники списів і два наконечники стріл були знайдені у різний час в околицях с. Станово Мукачівського району [18, tabl. 25-28]. До цієї групи пам'яток належить також двосічний залізний меч, зафіксований у 1875 р. біля с. Смологовиця сучасного Мукачівського району [21, s. 24]. Публікуючи зібрані знахідки з порушених поховань Арданова, Неліпина, Т. Легоцький висловив власну думку щодо їх появи. Він вважав, що в похованнях під Арданівським городищем та в Неліпину поховані слов'янські воїни, які наприкінці II ст. н.е. перейшли Карпати в районі Верецького перевалу [34, old. 32]. Порушені могили у супроводі залізної зброї Т. Легоцький пов'язував то з тілопальним, то з тілопокладальним ритуалом поховання. Насправді ж, усі поховання були тілопальними. У 1933 р. академік Я. Ейснер у своїй монографії арданівські і неліпінські поховання відніс до вандальських пам'яток [21, s. 210].

У 30-х роках ХХ ст. німецький вчений Болко Ріхтгоффен у спеціальній статті проаналізував закарпатські знахідки з Арданова, Неліпина, Станова, Смологовиці і зарахував їх до вандальських з тілопальним ритуалом поховання [53, s. 127-145]. У 1909 р. закарпатські тілопальні поховання із залізною зброєю були визначені польським дослідником К.Гадачеком як пшеворські старожитності [20, s. 49]. Цю думку в 60-х роках ХХ ст. підтримав М. Ю. Смішко, відзначивши, що згадані предмети озброєння та одягу, судячи з їх характеру, належать до пшеворської культури і свідчать про появу їх носіїв на Закарпатті приблизно в III ст. н.е. [8, с. 6].

Вивчення слов'янської проблематики започаткував Т. Легоцький. Він вважав, що слов'яни у Центральній Європі з'явилися разом з гуннами. У VI ст. вони вже жили в Карпатській улоговині. Т. Легоцький погоджувався з думкою, що слов'яни під час «великого переселення народів» мирно заселили спустошені й безлюдні райони Подунав'я і Потисся. У такий спосіб було заселене слов'янами і Закарпаття [34, old. 179].

За роки своєї діяльності Т. Легоцький зібрав чимало слов'янських артефактів. У 1894 р. він почав розкопки на курганному могильнику в Краловському Хлмці (нині Східна Словаччина), а в 1886 р. – на могильнику в Зняцеві Мукачівського району [34, old. 81; 88-89]. Уже тоді він правильно визначив їх етнічну належність, віднісши ці кургани з тілоспаленням до таких, що належали давнім слов'янам. У Задільській долині в Кошицькій окрузі (Східна Словаччина) під час невеликих розкопок він зібрав перші сільськогосподарські знаряддя: два залізні чересла і леміш. В околиці Берегова дослідник відкрив кілька слов'янських поселень, виявив залізні ножі, серпи, стремено і прикраси [34, old. 61]. Слов'янським артефактом Т. Легоцький визнавав випадкову знахідку в м. Мукачеві двосічного меча, який супроводжувався перепаленими людськими кістками і грубо виготовленим посудом з хвилястим орнаментом, датувавши їх IX ст. [34, old. 89].

Заслугою Т. Легоцького є те, що він, напротивагу угорським дослідникам кінця XIX – початку XX ст., першим висловив думку, що Верхнє Потисся було заселене слов'янами ще до приходу угорців. Посилаючись на писемні джерела, він стверджував, що ця територія була колонізована племенами білих хорватів, яким належали Ужгородський і Боржавський гради-замки. У політичному відношенні слов'яни Верхнього Потисся знаходилися під впливом Болгарської держави [34, old. 89].

Характеризуючи епоху «великого переселення народів» і наступні за нею століття, Й. Янкович зробив спробу накреслити історію краю того часу. Він вважав, що з середини V ст. Закарпаття входило до складу гуннської імперії Аттіли [18, s. 41]. Після її падіння в басейні середнього Дунаю панували гепіди, яких у VI ст. розгромили авари. Окрім гепідів, на цій території жили слов'яни. Аварський каганат, центром якого стала римська провінція Паннонія, зміг проіснувати до VIII ст. За цей час прийшли нові слов'янські племена і поселилися на південних схилах Карпат і на околицях Тисо-Дунайської низовини. Це заселення не мало характеру бурхливого, спустошливого нападу, що властивий для набігів кочових племен, а здійснювалося мирним шляхом. До кінця VIII ст. слов'яни стали найбільш численним етносом, який заселив Карпатську улоговину, південні відроги Карпат та велику частину Балканського півострова. Й. Янкович, торкаючись часу появи слов'ян, підкреслив, що від епохи «переселення народів» йому не відома жодна достовірна пам'ятка, хоч є всі дані говорити про те, що слов'яни в V ст. вже жили осілим життям. Як вважав дослідник, найбільш вірогідними джерелами, які підтверджують цю думку, є слов'янські географічні назви рік, озер, гір, урочищ, міст, селищ, тощо [18, s. 41-42].

Для підтвердження своїх припущень Й. Янкович розпочав пошук археологічних джерел. У 1932 р. дослідник відкрив і започаткував вивчення курганного могильника в околиці с. Червеньово Мукачівського району. За його підрахунками, він нараховував 22 кургани, з яких учений у

1932 р. розкопав 3, в 1938 р. – 10. Всі кургани були тілопальні, останки розміщалися в урнах, на пригоршнях, ямках і на стародавньому горизонті. Й. Янкович правильно визначив культурну належність пам'яток, віднісши їх слов'янам VIII-IX ст. [19, old. 290-301].

Брати Затлукали вважали, що слов'яни з'явилися між Тисою і Дунаєм разом з аварами, а у Верхньому Потиссі – ще до початку аварського завоювання і поступово переселялися з-за Карпат аж до XI ст. Наприкінці IX ст. у Верхнє Потисся вклинюються угорські племена, свідченням чого є знахідки поховань вершників у Підполоззі, Сваляві, Берегові, Земпліні. Після приходу угорців слов'яни залишаються жити на попередніх місцях, причому їх кількість весь час збільшується, поповнюючись вихідцями із Прикарпаття. Це переселення відбувається під тиском кочових племен зі сходу [54, old. 172-177].

Визначенням і датуванням випадково знайдених слов'янських пам'яток краю займався і Я. Ейснер. Він відніс залізний меч з двосічним лезом і коротким перехрестям, знайдений в с. Арданово сучасного Мукачівського району, до середньої доби городищ (800-950 рр. н.е.). Срібну гроноподібну підвіску з околиці Ужгорода вчений визначив як візантійську прикрасу токайського типу. Меч, знайдений в Мукачеві, про який згадував Т. Легоцький, Я. Ейснер датує 800-950 рр. н.е. [22, s. 252].

Відомий краєзнавець П. Сова видав невелику за об'ємом книжку, присвячену давній історії Ужгорода, в якій опублікував кілька фотографій горщиків, виявлених у кар'єрі цегельного заводу «Керамос» в Ужгороді [50, old. 60]. Їх було виготовлено на гончарському крузі і орнаментовано хвилястими і горизонтальними лініями. За визначенням спеціалістів Угорського національного музею, посудини належали угорцям «періоду придбання батьківщини». Працівники Празького національного музею, всупереч своїм колегам, вважали ці посудини належними слов'янам X-XI ст. [50, old. 45-49]. У 1951 році Ф. Потушняк відкрив тут тілопальний могильник празької культури. Основним ритуалом поховання було тілоспалення на місці поховання. У другій половині XX ст. в краї було виявлено ще ряд пам'яток празької культури.

Висновки. Протягом другої половини XIX – першої половини XX ст. на Закарпатті відбулося становлення археології як науки, закладено фундамент для всестороннього вивчення дописемної історії краю, започатковано вивчення етнокультурних контактів стародавніх спільнот. У працях археологів-аматорів і фахових спеціалістів було доведено, що для всіх давніх епох були характерними старожитності з елементами південних, західних і східних впливів.

Джерела

1. Археологічні пам'ятки Прикарпаття і Волині кам'яного віку. Київ: Наукова думка, 1981. 311 с.
2. Бернякович К. В. Археологические исследования в Закарпатье в 1948 – 1949 гг. *Наукові записки УжДУ. Серія історико-філологічна*. 1952. Т. 6. С. 37-56.
3. Затлукал Е. і Є. Розкопки курганів в с. Іза Хустського району в 1938 році. Рукопис. Фонди ЗКМ.
4. Лессек Ф. Правёк Подкарпатскоё Руси. Ужгород, 1922. 42 с., 8 с. ілюстр., 1 карта.

5. Потушняк Ф. М. Неолітична стоянка Великі Лази. *Доповіді та повідомлення УжЗДУ. Серія історична.* 1958. С. 63-64.
6. Потушняк М. Ф. Питання хронології та культурної належності пам'яток неоліту Закарпаття. *Дослідження стародавньої історії Закарпаття.* Ужгород, 1972. С. 78-95.
7. Смішко М. Ю. Два курганні могильники в околиці с. Іза Закарпатської області. *Археологічні пам'ятки.* 1952. Т. 3. С. 315-336.
8. Смішко М. Ю. Карпатські кургани першої половини I тисячоліття нашої ери. Київ, 1960. 186 с.
9. Сова П. Прошлое Ужгорода. Ужгород, 1937. 296 с.
10. Сова П. П. Стародавні поселення в долині Ріки. Рукопис. Фонди ЗКМ. 6 с.
11. Сова П. П. Палеолітичні місцезнаходження в Ужгороді. *Археологія.* 1964. Т. XVII. С. 180-187.
12. Böhm J. Sídliště z doby neolitické a bronzové u Dákova. *Československý štátní archeologický ústav* . Praha, 1932. S. 820-832.
13. Böhm J. Sídliště na hore Hompolog u Dědova (okres Berehovo). *Československý štátní archeologický ústav.* Praha, 1933. S. 1-9.
14. Böhm J. Podkarpatska Rus v pravěku. *Texnická práce na Podkarpatské Rusi.* Užhorod, 1933. S. 123-136.
15. Böhm J. Prehistorická archeologie na Podkarpatské Rusi. *Carpatica.* Praha, 1936. I. S. 3-14.
16. Böhm J., Jankovich J. M. Skythové na Podkarpatské Rusi. Část prvá. Mohylové pohřebiště v Kuštanovicích (20 příloh a 1 tabula). *Carpatica.* Praha, 1936. I. S. 5-80.
17. Borkovský I. Tři hromadné nálezy bronzů z Podkarpatské Rusi. *Pamatky Archeologicke.* 1934- 1935. Roč. IV-V. (díl XXXX). S. 1-5.
18. Jankovich J. M. Podkarpatská Rus v prehistorii. Mukačevo, 1931. 56 s.
19. Jankovich J. A munkácsi Lehoczy-múzeum régészeti ásatásai a cseh megszállás alatt. *Hajnal.* Ungvár, 1942. 3-4 köt. 283 – 301 old.
20. Hadaczek K. Album przedmiotow wydobytych w grobach cialopalnego kolo Przeworska. Lemberg, 1909.
21. Eisner J. Slovensko a Podkarpatska Rus v době hradištní. *Niederlív sborník.* 1925. 4. – S. 48-60.
22. Eisner J. Slovensko v pravěku. Bratislava, 1933. 289 s.
23. Lehoczy T. Beregvármegyei leletek. *Archeológiai Értesítő.* (dali – AÉ). 1877. XI. 163-165 old.
24. Lehoczy T. Újabb leletek Beregmegye őskorából. *AÉ.* 1880. XIV. 303 – 306 old.
25. Lehoczy T. Sztánfalvai és árdánházi bronzkardokról. *AÉ.* 1884. VIII. 428-433.
26. Lehoczy T. Nagy-Csongovai bronzlelet. *Pulzski-Album.* Budapest, 1884. 45-46 old.
27. Lehoczy T. A klacsanai gálishegy (Beregmegye) vasleletről. *AÉ.* 1885. V. 345-347 old.
28. Lehoczy T. Ásatás a Munkácsi Kishegyen. *AÉ.* 1885. XV. 315-317 old.
29. Lehoczy T. A lázárpataki bronzlelet. *AÉ.* 1885. V. 183-188 old.
30. Lehoczy T. A Borsán és Hetében talált bronzrégiségek. *AÉ.* 1888. VIII. 256-257 old.
31. Lehoczy T. Ung-és Beregmegyei leletek. *AÉ.* 1891. IX. 141-145 old.
32. Lehoczy T. A Dankofalvai bronzleletről. *AÉ.* 1892. XII. 349-352 old.
33. Lehoczy T. Feketepataki bronzlelet. *AÉ.* 1894. XIV. 278 – 279 old.
34. Lehoczy T. Adatok hazánk archeológiájához különös tekintettel Beregmegyére és környékére. Munkács, 1892 – 1912. I – II köt.
35. Lehoczy T. Vaskori leletekről a Munkács melletti Gallis-hegyen. *AÉ.* 1895. XV. 69-72 old.
36. Lehoczy T. Beregmegyei régiségekről. *AÉ.* 1896. XVI. 304-310 old.
37. Lehoczy T. Emlékek a régi vaskorból Munkács környékén. *AÉ.* 1901. XX. 138 – 146 old.; II. 198 – 220 old; III. 335 – 344 old.
38. Lehoczy T. Új bronzkori leletekről. *AÉ.* 1905. XXV. 59 – 62 old.
39. Lehoczy T. Régibb vaskori emlékek Munkács környékén. *AÉ.* 1906. XXVII. 337 – 346 old.
40. Lehoczy T. Vaskori emlékekről Munkács környékén. *AÉ.* 1907. XXVIII. 151-166 old.
41. Lehoczy T. Vaskori emlékekről Munkács környékén. *AÉ.* 1908. XXVIII. 250-261 old.
42. Lehoczy T. Kőkorszagi leletek Beregmegyében. *AÉ.* 1910. XXX.. 154-164 old.
43. Mihalik J. Őskori emlékek Ugocea vármegyében. *AÉ.* 1891. XI köt. 410- 418 old.
44. Mihalik J. Urmezei urnatemető. *AÉ.* 1892. 92 - 95 old.
45. Pärvan V. Gética. O protoistorie a Daciei. Bucuresti, 1926.
46. Pasternak J. Podkarpatska Rus v mladší době kamenné. *Niederlív Sborník. Obzor Prehistoricky.* Praha, 1925. IV. S. 150-155.
47. Pasternak J. Ruské Karpaty v archeologie. Praha, 1928. 212 s., VIII kart.
48. Plotényi J. Ungmegyei régiségekről. *AÉ.* 1904. XV. 105 – 109 old.
49. Pronin V. V. Archeologické nálezy na Černeckej hore v Mukačeve (Zakarpatska oblast' USSR). *Študijné zvesti AU SAV.* Nitra, 1959. Č. 3. – S. 5-14.
50. Szova P. Ungvár őskora. Ungvár, 1942. 60 old.
51. Skutil J. Paleolitikum Slovenska a Podkarpatské Rusi / Jozef Skutil. Turč. Sv. Martin: Slovenská Matice, 1938. 251 s.
52. Reinecke P. Magyarország sgytha régiségek. *AÉ.* 1897. 11-18 old.
53. Reichthoffen Bolko Br. Zur Vorgeschichte der Ostgermanen. *Wiener Prähistorischen Zeitschrift.* Wien, 1932. XV S. 127 - 145.
54. Zatlukál J. és E. Adatok Podkárpatzka Rusz praeistoriájához. Mukačevo, 1937. 179 s.

Кметюк Тарас Васильович
Кандидат мистецтвознавства
Університет Короля Данила

2.4. «Гуцульський» хор Дмитра Котка як унікальне мистецьке явище Галичини (1936-1939 рр.)

Хорове виконавство, будучи одним із вагомих компонентів національної художньої культури українців, тісно пов'язане з найважливішими процесами та етапами української історії і розкриває, поряд із специфічними ознаками музичного мислення, ряд соціокультурних характеристик, що є суттєвими для усвідомлення історичного минулого. Потреба в хоровому мистецтві належить до ментально обумовлених потреб українського народу й продовжує займати важливе місце в духовному житті нації. У цьому контексті винятково зростає роль хорового диригента, його особистої харизми, розвитку творчої особистості, здатності згуртувати колектив довкола єдиної художньої мети, а також сформувати «свою» аудиторію, тонко відчуті її духовні потреби й запити. Міра таланту диригента, його самопосягати хоровій справі обумовлює рівень популярності та значимості даного колективу в сучасному культурному середовищі. У зв'язку з вищевикладеним, видається *актуальною* для національної музичної науки тематика цього дослідження, яка органічно вписується в сучасний контекст розвитку регіонального історичного музикознавства: висвітлити мистецьку діяльність «Гуцульського» хору під керівництвом диригента Дмитра Котка як унікального явища хорової культури Галичини другої половини 30-х рр. XX ст. *Метою* наукової розвідки є заповнення прикромі прогалини в історії української музики, осмислення справжнього масштабу творчої постаті хорового Дмитра Котка в загальноукраїнському музичному й науковому контексті, значно багатограннішої, ніж це видається з наявної літератури. *Новизною* є перше детальне простеження культуротворчої діяльності «Гуцульського» хору, аналіз ініціативної артистичної практики його керівника. Наведення багатої аргументації, введення до наукового обігу архівних матеріалів дають достатні підстави для перегляду уявлень про розвиток хорового мистецтва й інноваційні ідеї Дмитра Котка вказаного періоду.

Мистецтво хорового співу як одна з форм культурологічного та духовного пізнання світу було й залишається невід'ємною частиною світової і вітчизняної культури людства, віками перевіреним фактором формування художнього, естетичного та духовного потенціалу особистості. Українське хорове мистецтво й хорові диригенти – це невмирущий скарб України і безнастанне диво для світу. Нам невідомі тисячі диригентів доби бароко, що мало не в кожному сільському храмі України виконували зі своїми хорами багатоголосні духовні концерти, але відлуння їхньої слави й обдарування відбилосся на М. Дилецькому, С. Пекалицькому,

М. Березовському, Д. Бортнянському, А. Веделеві, О. Кошицеві, Я. Калішевському, К. Стеценкові та інших геніальних диригентах нашої землі. Їхнє надбання успадкували, відродили й осучаснили хормейстери ХХ ст., імена яких належить знати й шанувати нині. До таких імен належить Дмитро Котко. Його життя і творчість свідчить, що цей непересічний талант яскраво проявив себе у царині українського мистецтва. Людина, цілковито віддана справі розвитку хорової культури, виявила власне музичне бачення оточуючого світу і по-своєму реалізовувала художньо-естетичні та суспільні завдання свого часу. Постать Дмитра Котка на тлі українського, зокрема співочо-хорового процесу Галичини, є однією з найяскравіших, а щодо популярності – першою.

У музичній науці проблемою дослідження творчої постаті митця частково займалися вітчизняні музикознавці. Так, об'ємний огляд музичного життя маестро здійснив Т. Кметюк у монографії «Дмитро Котко: феномен диригента», С. Стельмашук у книжковому виданні «Дмитро Котко та його хори», О. Вітенко в нарисі «Український професійний хор під орудою Дмитра Котка». Вибірково розгляд й аналіз мистецької діяльності диригента міститься в працях М. Черепанина, О. Бенч-Шокало, М. Бурбана, С. Людкевича, Ю. Картух, Я. Михальчишина, В. Барвінського, Л. Вардзарука, М. Голинського та ін. Серед наявних публікацій про Дмитра Котка та його творчість домінують статті в періодичній пресі (автори – С. Стельмашук, О. Вітенко, В. Барвінський, М. Кравчук, В. Паздрій, П. Сов'як, Р. Кирчів, І. Бугаєвич, І. Бермес, Р. Климовський, Т. Кашлюк, М. Черепанин, Л. Кияновська). Однак ці праці не висвітлюють вказаної проблематики або торкаються її лише фрагментарно.

Дмитро Васильович Котко (1892-1982) народився в с. Балки Мелітопольського повіту Таврійської губернії (тепер – Запорізька обл.). З 1900 р. навчається в сільській школі, у 1906-1910 рр. – у церковно-вчительській школі в м. Таганаш (тепер – с. Солоне Озеро АР Крим). У 1913 р. закінчує Ардонську духовно-місіонерську семінарію в Росії, навчаючись у диригентсько-хоровому, педагогічному й богословському класах; одночасно Дмитро – помічник керівника семінарського хору. У 1912-1914 рр. – викладач музики й співу, організатор учнівських хорів у Вищому училищі в м. Прохладний (на території теперішньої Кабардино-Балкарії). Від 1915 р. брав участь у Першій світовій війні. Під час служби в караульному батальйоні в Москві Д. Котко два роки навчався на диригентських курсах у Музичному інституті сестер Гнесіних, відвідував лекції в Московській консерваторії. Згодом потрапив до польського полону.

У 1920 р. разом з іншими військовополоненими українцями, які перебували в Польщі, він організував професійний чоловічий (з 1925 р. – мішаний) Наддніпрянський хор, у якому став художнім керівником і головним диригентом. Колектив концертував по всій території сучасної Західної України, а також у Польщі, Німеччині, Білорусі, Франції, Литві, широко пропагуючи українське мистецтво. Хоровий колектив під керівництвом Дмитра Котка досягнув неперевершеного вокального

професіоналізму. Напрочуд вдалих добір голосів, артистизм, чистота інтонації, ритмічна вивіреність учасників хорового колективу викликали захоплення у слухачів. А загальне визнання здібностей талановитого диригента знайшло місце в численних рецензіях композиторів, музикознавців, діячів культури й мистецтва, критиків і любителів хорового співу. Саме тому науковці у сфері мистецтвознавства надали Дмитрові Котку почесне право бути гідним спадкоємцем відомого диригента й композитора Олександра Кошиця.

У 1930 р., після припинення діяльності «Українського Наддніпрянського хору», Дмитро Котко працює педагогом та піднімає авторитет хорів у Малій Львівській духовній семінарії та Львівській українській жіночій гімназії, куди його запрошує митрополит Андрей Шептицький. У 1936-1939 рр. він очолює організований ним чоловічий «Гуцульський» хор, який став одним з найпопулярніших мистецьких гуртів Західної України. У 1939 р. створює хорову капелу «Трембіта», стає її художнім керівником і головним диригентом. У 1945 р. реорганізував у Станіславі (тепер – Івано-Франківськ) Гуцульський ансамбль пісні і танцю, став його художнім керівником і головним диригентом. У 1951 р. репресований і висланий на заслання в Сибір, де перебував до 1956 р. Після звільнення жив у Львові, керував самодіяльними хоровими капелами, зокрема, незрячих бандуристів – «Карпати», жіночим вокальним ансамблем «Струмочок», хором ветеранів війни при Львівському будинку вчених.

Всюди, куди закидала доля митця, збирав поштові листівки тих місцевостей, у яких перебував. Збирав також вирізки з газет, де була інформація про музичне життя України. Котко володів великою своєрідною колекцією нот.

У 1936 р. Д. Котко організує з галицьких співаків-аматорів чоловічий хор, який першочергово називався «Трембіта». Однак ця назва відразу не сподобалася польській окупаційній владі. Львівський староста не дав дозволу адміністратору надрукувати афіші для реклами концерту з назвою «Трембіта». Він посилався на те, що трембіта є гуцульським народним духовим інструментом, а гуцули (за його дивною теорією) – це не українці, а поляки, бо походять від польської народності гуралів. Звичайно, що адміністратор хору не міг вступати в суперечку з львівським старостою, тому капела обирає назву «Український мандрівний хор Дмитра Котка» і розпочинає концертну діяльність.

Хоча чотириголосий хор чисельно був невеликий (18-20 осіб), але внаслідок того, що всі учасники мали «високе вокальне обдарування, його спів увесь час захоплював слухачів. Кожну пісню диригент навчав хориста співати зосібна, вимагаючи чистоти дикції, досконалого звучання. І лише домігшись цього, зіспівував окрему партію. Так працював з усіма чотирма партіями, аж поки не доводив спів до бажаної виконавської досконалості. І тоді хор ставав інструментом, що давав високомистецьке звучання» [3, с. 172].

У 1936 р. хор Д. Котка виступав з концертом у Народному дому м. Борщів (нині – Тернопільська обл.), що сприяло поживленню культурно-мистецького життя Борщівщини. Р. Дрібнюк пише: «Знаменита «вісімнадцятка» виступала таким складом: тенори перший і другий по 4 співаки, баси перший та другий відповідно 4 і 6 хористів. Попри майже камерний склад, хор цей звучав потужно і справив прекрасне враження. Відвідини Борщева колективом Д. Котка не пройшли безслідно. В репертуарі борщівського чоловічого хору з'явилися твори, які виконував Д. Котко та й сама його поява в Борщеві відчутно підтягнула виконавську дисципліну борщівських хористів» [7, с. 59]. Після виступу польський тижневик «Антенa» (№ 47 за 1936 р.) повідомив про виступ хору по радіо і помістив його фотографію.

У цей період були випущені грамплатівки із записом пісень хорового колективу, серед них колядка «Нова радість стала», шедрівка «Дзвони» («А в Єрусалимі дзвони задзвонили») Г. Концевича, в'язанка «Стрільцьким шляхом» під заголовком «Журавлі» Л. Лепкого, «Прометей» К. Стеценка та інші хорові обробки – всього 12 пісень [7, с. 59].

17 вересня 1936 р. хор виступав у Перемишлі у вщент переповненій залі Робітничого дому. Слід зауважити, що на виступи мистецького колективу чисельно приходила як українська, так і польська публіка.

31 жовтня й 1 листопада 1936 р. відбулися концерти в Кременці (нині – Тернопільська обл.). Місцева преса пише, що чоловічий колектив складається з 18 осіб і є досить молодим. Вказуючи на деякі критичні зауваження, зазначено, що голосовий матеріал «недостатньо відпрацьований». Немає жодного професійного соліста, хоча багато творів з програми виконано професійно й артистично (зокрема, М. Леонтовича «Кант про Божу Матір Почаївську», М. Лисенка «Та забілили сніги», Г. Концевича «Дзвони» та ін.). Автор статті робить застереження щодо репертуару, називаючи його «малоросійським» і таким, що не має «артистичної вартості» («Зібрав батько кумпанію», «Дуб на дуба похилився», «Чумарочка»). Дивно, як диригент «з такого сирого матеріалу може видобути подібний ефект. Безперечно, у цьому є заслуга надзвичайного керівника Дмитра Котка» [21, с. 9].

Список артистів хору, станом на 1936 р.: Петро Лисецький, Михайло Мельничук, Клим-Володимир Багницький, Орест Богонос, Нестор Ходачок, Микола Драган, Іван Дуда, Володимир Горникевич, Микола Яцишин, Володимир Коцалевич, Микола Кушлик, Купріян Кушнір, Григорій Мединський, Осип Мельничук, Володимир Мицко, Іван Новосад, Теодозій Підлісний, Остап Пивоварчук, Євстахій Пунько, Михайло Сподарук, Андрій-Юліан Чеплий, Василь Жовтюк, Володимир-Юрко Корінь [11, с. 112].

Часопис «Українська музика» містить статтю В. Барвінського та Р. Савицького про виступ хору 12 травня 1937 р. у Львові у концертній залі імені М. Лисенка. Автори статті вказують, що важка праця диригента зберегла для співочого колективу дві найголовніші ознаки: інтонаційну

чистоту й чіткість та абсолютну дисципліну в ритмі й динаміці. Музичні критики наголошують на менш професійному голосовому матеріалі, ніж був у попередників – співаків Наддніпрянського хору. І все ж традиції давнього хору Дмитра Котка залишилися настільки живими в широких масах публіки, що диригент не вважає за необхідне кардинально проводити заміну старого репертуару новим. Незважаючи на строгий аналіз діяльності мистецького колективу, диригент Дмитро Котко виділяється «непересічним знанням техніки хорового співу та безоглядністю у проведенні всіх своїх інтерпретаційних задумів. Хор мав великий успіх» [1, с. 40].

У серпні 1937 р. мистецький колектив виступав з двома концертами у Космачі (нині – Івано-Франківська обл.) в залі будинку «Просвіти».

7 грудня 1937 р. хор концертував у Львові в залі Польського музичного товариства на Хорущині (тепер – Концертний зал імені С. Людкевича Львівської обласної філармонії, вул. Чайковського, 7). Колектив здійснив презентацію в оновленому вигляді у модних в той час у Польщі гуцульських строях. Крім нових хорових пісень, у програмі вперше з'явилася танцювальна етнографічна композиція «Аркан», що виконувалася під акомпанемент гуцульської тріоїстої музики (флюяра, гуслі, цимбали). Аркан – це західноукраїнський бурхливий масовий чоловічий танець, що здавна побутує на Гуцульщині. Оригінальність і своєрідність народного танцю полягала у швидкій зміні та різноманітності танцювальних рухів і ритмів, тоді як виконавці майже весь час перебували у зімкнутому колі або півколі з топірцями в руках. Починається танець основним ходом, у якому танцюристи ставлять руки один одному на плечі і рухаються великими, стрімкими бічними кроками, що чергуються з невеликими підскоками, під час яких вільна нога піднімається вгору, навхрест опорної. Серед виконавців один є провідним, він вигуком дає знак до зміни рухів і ритмів. Надзвичайно своєрідна в цьому танці зміна відтінків виконання: на вигук ведучого «батько спить» танцівники згинаються і тихо, стримано, на пальцях виконують рухи основного ходу; на вигук «батько встав» танцівники випрямляються і рухаються бадьоро, жваво, темпераментно.

Після концерту журнал «Українська музика» пише, що хор Котка «є під оглядом загального звуку, якості голосової фарби, внутрішньої дисципліни і великих технічних спроможностей найкращим українським хором Галичини» [19, с. 14]. Однак Станіслав Людкевич у газеті «Діло» вказує на деякі критичні зауваження щодо пісенно-хорової програми, наголошуючи на тому, що серед відомих пісень різних авторів були деякі сумнівні, пісні-криптоніми, що приховували справжнє ім'я автора. Вони позначені в програмі «xxx», або «народні пісні», без посилання на автора. Деякі автори є не зовсім точними (наприклад, «Верховина» В. Матюка (?) або «Огні горять» С. Воробкевича за редакцією С. Людкевича). У деяких хорових обробках «манери в гармонії й голосоведенні на витримують фахової музичної критики і виявляють тут деякі огріхи, які, без шкоди для

ефекту, а то й з користю для пісні, можна б оминати; з другого ж боку, деякі такі «огріхи», як, наприклад, рівнобіжні порожні квінти у фригійській каденції пісні «На городі верба рясна» звучать добре, оригінально, просто ревелайційно!» [13, с. 8]. Загалом, як засвідчує С. Людкевич, у хоровому колективі присутня чітка зовнішня і внутрішня дисципліна, а серед артистів помітний темперамент і запал. Цим «Гуцульський» хор Котка (офіційна назва колективу з 1937 р.) виконував серед народу позитивну культурну місію.

Є відомості про те, що у 1937 р. українські артисти виступали з кількома концертами у Перемишлі.

Склад хору станом на 1937 р.:

- ТЕНОР I: *Драган Микола* (соліст; 1906 р. н., с. Густановичі Львівської обл. Виконував соло у творах: «Через поле широкее», «Закувала та сива зозуля». Заміняв Д. Котка як диригент), *Жуковський Борис* (волинянин, співак ансамблю «Чайка», з 1939 р. – співак «Трембіти»), *Несторович Василь* (с. Козівка Тернопільської обл., артист Гуцульського мандрівного театру), *Пуцько Євстахій* (1904 р. н., Самбір, з 1939 р. – співак «Трембіти»), *Тисяк Дмитро* (соліст; с. Микулинці Станіславської обл., брат відомого оперного співака Василя Тисяка, артист хору Гуцульського ансамблю пісні і танцю, учитель співів Микулинецької школи).

- ТЕНОР II: *Горникевич Володимир* (соліст; 1903 р. н., Калуш), *Кушнір Купрія* (1907 р. н., Трускавець, співак «Трембіти»), *Мицько Володимир* (соліст; 1911 р. н., с. Сідлиська Львівської обл.), *Підлісний Теодозій* (соліст; 1911 р. н., Золочів. Пішовши з хору, утворивши вокально-банджово-гітарний ансамбль «Чайка». З 1939 р. – співак капели «Трембіта»), *Яцишин Микола* (1908 р. н., с. Покрівці Львівської обл.).

- БАРИТОН: *Григорій Лев* (соліст), *Дуда Іван* (соліст; 1912 р. н., с. Мокротин Львівської обл. Співак ансамблю «Чайка», з 1939 р. – «Трембіти», оперної студії Львівської державної консерваторії імені М. Лисенка), *Мединський Григорій* (соліст; 1910 р. н., с. Заріччя Львівської обл. Співак ансамблю «Дніпро», з 1939 р. – капели «Трембіта», хору Львівської опери), *Новосад Іван* (1911 р. н., с. Милятин Волинської обл., учитель співів), *Теплий Андрій* (соліст; 1908 р. н., с. Беско, Польща; артист українських мандрівних театрів).

- БАС: *Багницький Клим-Володимир* (бас-октавіст, соліст; 1905 р. н., Городенка), *Корінь Володимир-Юрко* (1916 р. н., Заліщики), *Лозинський Тарас* (бас-октавіст; співак «Трембіти»), *Мельничук Осип* (бас-октавіст; 1907 р. н., Коломия), *Пивоварчук Остап* (1904 р. н., с. Тайкури Тернопільської обл.), *Рудюк Іван* (бас-октавіст; волинянин).

До новітніх ідей Дмитра Котка перед музичною культурою цього періоду можна віднести запровадження для хору мальовничого, з високим смаком підбраного сценічного одягу. Концертні костюми до 1937 р. – червоні чоботи, сині шаровари й вишивані сорочки (вишивкою було оздоблено комір, пазуху й манжети); після 1937 р. – гуцульські строї і топірець («палиця із твердого дерева з мідною поперечкою, різьблена й

прикрашена кораликами; зверху має вістря, немов сокира») у кожного артиста.

За гуцульський стрій на одній з поштових листівок, випущених масовим тиражем у Львові в 1938 р., колектив рекламували як «Гуцульський хор Дмитра Котка». Цього прикладу одностроїв почали дотримуватися й інші хори Західної України та в еміграції. Це був пошук чогось нового не лише з мистецьких міркувань, але й практичний засіб, який використовувався як принада, реклама для глядачів.

До складу «Гуцульського» хору Д. Котко вводить виконавців-інструменталістів (скрипка, цимбали та сопілка) і танцюристів – прообраз Гуцульського ансамблю пісні і танцю. Можна відзначити для історії української музичної культури, що таке нововведення стало основою для створення 1939 р. у Станіславі прекрасного гуцульського колективу, який існує і сьогодні (Івано-Франківський національний академічний Гуцульський ансамбль пісні і танцю «Гуцулія»).

У березні 1938 р. відбулися два концерти в Коломиї. Як зазначає часопис «Українська музика», виконання хорових творів було бездоганим. Програма концертів складалася із самих «шлягерів». Новиною стали гуцульські танці [18, с. 5].

За свідченням М. Нестерука, жителя с. Ворона Івано-Франківської області, у 1938 р. хор Д. Котка виступав з концертами в усіх селах Коломийщини, зокрема й у його рідному селі Ворона в місцевій читальні «Просвіта». Мистецький колектив, як згадує М. Нестерук, був надзвичайно популярним.

Газета «Новий час» подає рецензію на виступ хору в м. Судова Вишня (нині – Львівська обл.) 4 травня 1938 р. У програму концерту, який складався з трьох частин, входили народні пісні, думи, канти, гуцульські збірки тощо. Серед хористів автор статті виділяє Дмитра Тисяка («металево-героїчний» I-й тенор), Романа Мостовича («глибокий, тубальний» контрабас), Володимира Горнякевича (II-й тенор). «Хор вирівняний у всіх лініях, а перехід до *piano* з *fortissimo* є так по-мистецьки виконаний, що послухати цей хор варто й приємно. Висока техніка голосів, а при тім чиста краска й «котківське» викінчення кожної пісні – це та сила, що приковувала публіку» [5, с. 4].

28 травня 1938 р. відбувся концерт у Стрию на Львівщині. Преса в черговий раз звернула увагу на взірцеву сценічну дисципліну артистів, багатий вокальний матеріал, чітку дикцію. Сценічний гуцульський одяг і топіrcі у руках хористів створювали мальовниче враження. На завершення концерту три артисти виконали танець «Аркан» під музичний супровід цимбалів і сопілки, що створило ілюзію природного гуцульського розмаху й краси. Проте репертуар хору й гармонізація деяких творів викликає застереження. Передусім невідомо, які твори виконував колектив, оскільки не було ані програмок, ані усних оголошень. Інтерпретація творів дещо «перебільшена»: часті *subito piano*, неврівноважені темпи та ін., що іноді

не мало музичної логіки і не підпорядковувалось певним естетичним законам [12, с. 4].

5-6 вересня 1938 р. концерти «Гуцульського» хору відбулися в м. Турка (нині – Львівська обл.). На виступи прибуло багато глядачів з навколишніх сіл, які нагороджували артистів рясними оплесками [16, с. 4].

16 травня 1939 р. відбувся концерт у львівському кінотеатрі «Атлантик». Газета «Діло» пише про чудовий сценічний вигляд артистів, наголошує на оновленому складі хору (новий, чудовий соліст у тенорі). Автор статті акцентує увагу на тому, що програма концерту й інтерпретація творів залишилися такі самі, як і в Наддніпрянському хорі 20-х рр. «з усіма гарними прикметами і деякими недотягненнями», і закінчує свою думку тим, що місію плекання й поширення української народної пісні хор виконує ідеально, що засвідчує повністю переповнена одна з найбільших зал у Львові [15, с. 4].

Історія творчої діяльності «Гуцульського» хору має деякі цікаві історичні моменти. Так, колектив виступав на одному з концертів Федора Івановича Шаляпіна; у Варшаві – під час коронування короля польських циган Міхаїла Квека; протягом місяця хор виконував роль волзьких бурлаків, плаваючи на човнах на озері Ванзее і співаючи бурлацькі пісні під час зйомки кінофільму «Степан Разін» у Берліні.

Однак, попереднього рівня із цим творчим складом Д. Котко не сягнув. Він не врахував необхідності остаточної зміни репертуару, адже твори Наддніпрянського хору 20-х рр. слухачі вже добре знали. З точки зору технічних можливостей, «Гуцульський» хор також не дорівнював попередньому складу: вокально і музично він був менш професійний. Тому намагання використати ті технічні чи віртуозні прийоми, які були доступні хорові наддніпрянців, не давали бажаного ефекту. Невиправданими були динамічні зміни, раптові *sforzando* й *subito piano*, були претензії щодо інтерпретації творів. Технічні прийоми, які в хорі наддніпрянців були окрасою співу й викликали захоплення, у слабшому «Гуцульському» хорі не давали бажаного ефекту. Критика, хоч і сувора, була до хору й диригента доброзичливою і вбачала в ньому один із найорганізованіших і найпопулярніших хорових мистецьких колективів у Західній Україні. Проте популярність «Гуцульського» хору не зменшувалась. Переглядаючи відгуки преси на його концерти (а їх є доволі багато), можемо говорити хіба що про більш або менш вдалі виступи.

Політична хвиля 1939 р. докорінно змінила життя окремих людей, народу України. З одного боку панівна Польща під тиском радянських військ згорнула свою владу, а з іншого, – усе глибоко народне, українське спрямовувалося як радянське, що проявлялося в усіх сферах життя. Концертна діяльність у цей час була неможливою, оскільки у містах і селах устанювалася нова радянська влада. Таким чином, «Гуцульський» хор Д. Котка в 1939 р. практично залишився у Львові без роботи, виступаючи з поодинокими концертами в невеликих просвітанських хатах-читальнях. Колектив був на межі розформування.

Дмитро Котко казав: «У дорадянські часи у нас існували професійні мандрівні заробітчанські хори. Звичайно, жодних дотацій вони не одержували й утримувалися виключно з концертів. Саме з таким мандрівним хором я 1939 року перебував у Львові. Після місячного відпочинку ми збиралися в концертне турне у Волинь й Холмщину та у центральні воєводства Польщі. Але виїхати на заплановані гастролі нам не довелося, бо на західних кордонах Польщі почалася польсько-німецька війна. Зрозуміло, що й у Галичині тоді не було сприятливих умов для концертування. Отож мої співаки опинилися у скрутному становищі і, здавалося, наш хор ось-ось припинить своє існування» [6, с. 132].

Проте випадкове знайомство Дмитра Котка із щойно прибулим до Львова міністром культури УРСР, київським письменником-драматургом Олександром Корнійчуком урятувало хор. Дмитро Котко розповів про скрутне становище, у якому перебувають хористи, залишившись без засобів для існування. Відносини з радянською владою та новим міністром мали обнадіений початок, але склалися непросто. Виявилось, що О. Корнійчук уже знав від місцевої преси про Дмитра Котка та гастролі його неперевершеного хору. Тому він попросив диригента зібрати співаків для ближчого знайомства. Артисти зібрались у приміщенні Товариства взаємодопомоги «Дністер» (вул. Руська, 20 у Львові). На зборах були присутні співаки хору: Микола Драган, Жуківський, Дмитро Грибок, Бурачок, Володимир Горникевич, Нестор Ходачок, Льолько, Іван Новосад, Іван Дуда, Андрій-Юліян Теплий, Роман Мостович, Тарас Лозинський, Микола Кушлик, Хінчак та адміністратор Петро Лисецький.

Міністр був розтривожений від розповіді про кризу, у якій знаходиться хор, і обіцяв посприяти в матеріальній допомозі. Він розповів про інші хори: Київську хорову капелу «Думка» під проводом Нестора Гордовенка та зразкову капелу бандуристів під керівництвом Данила Піка, наголошуючи, що артисти цих хорів користуються пошаною, мають достатнє забезпечення під час роботи і після виходу на пенсію.

Міністр культури запевнив Д. Котка, що до Львова незабаром приїде новий начальник обласного відділу культури Іван Піскун, який докладе всіх зусиль, щоб на базі мандрівного хору створити велику державну капелу на зразок київської «Думки». О. Корнійчук навіть запропонував присутнім придумати назву для майбутньої капели. Співак Микола Драган зробив пропозицію назвати хор «Трембіта». Усі присутні схвалили й затвердили її дружніми оплесками. Так розпочалась історія нового хорового колективу «Трембіта», який був заснований Котком і успішно функціонує й дотепер. Але це вже тема для іншої наукової розвідки.

Підсумовуючи вищесказане, можна сформулювати ряд *висновків*:

1. Із заідеологізованих матеріалів про мистецьку діяльність Дмитра Котка в 1936-1939 рр. пробивається на світ промінчик живої української душі, яка виразила себе через хорову творчість. Плідна діяльність диригента-професіонала в «Гуцульському» мандрівному хорі дозволила набути хоровому мистецтву Західної України функції провідної галузі, що

очолила експериментальний пошук творення національного стилю, нагромадила великий творчий потенціал і дала унікальні художні здобутки в концертних композиціях і культовій музиці.

2. До інноваційних ідей Д. Котка у хоровому мистецтві Галичини окресленого періоду слід віднести: уведення до складу «Гуцульського» хору (1937) виконавців-інструменталістів (скрипка, цимбали та сопілка) і танцюристів – прообраз майбутнього Гуцульського ансамблю пісні і танцю; запровадження для хору нового сценічного одягу (червоні чоботи, сині шаровари й вишивані сорочки; гуцульські строї і топірець у кожного з співаків).

3. Заслугою хорового колективу була пропаганда впродовж тривалого часу української народної пісні й популярних зразків української музичної класики. Завдяки «Гуцульському» хору, Дмитро Котко у високій мистецькій формі пропагував народну пісню, творчість українських композиторів XVIII – початку XX ст.

4. Багатогранна, яскрава творча діяльність диригента в 1936-1939 рр. піднесла імідж української культури, зміцнила засади її майбутнього поступу, залишила плідний ужинок для її життєдіяльності. Мистецька праця Дмитра Котка відіграла значну роль у розвитку українського національного руху, надавши йому чітких організаційних форм, сприяючи авторитетові української хорової культури, її визнанню в загальноєвропейському масштабі.

Джерела

1. Барвінський В., Савицький Р. Хор Дмитра Котка. *Українська музика*. 1937. Ч. 3. С. 39-40.
2. Бурбан М. Українські хори і диригенти: монографія. Дрогобич : Посвіт, 2007. 672 с.
3. Вардзарук Л. Маестро Котко. *Дорога до безсмертя*. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2003. С. 163-177.
4. Вітенко О. Український професійний хор під орудою Дмитра Котка : нарис 1920-1939 рр. Кременець, 1969. 107 с.
5. Гостина хору Котка. *Новий час*. 1938. 10 травня. С. 4.
6. Дмитро Котко та його хори: статті, рецензії, спогади, документи / ред.-упоряд. С. Стельмашук. Дрогобич: Відродження, 2000. 336 с.
7. Дрібнок Р. Український Наддніпрянський хор Д. Котка. *Літопис Борцівщини*. 1994. Вип. 6. С. 58-59.
8. Карась Г. Музична культура української діаспори у світовому часопросторі XX століття : монографія. Івано-Франківськ: Тіповіт, 2012. 1162 с.
9. Кияновська ЛІ. Еволюція галицької музичної культури XIX–XX ст. Тернопіль, 2000. 339 с.
10. Кметюк Т. Втілення новачинних ідей Дмитра Котка у хоровому мистецтві Галичини 1930-1939 років. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка та Національної музичної академії України імені Петра Чайковського. Серія «Мистецтвознавство»*. 2007. № 1. С. 53-58.
11. Кметюк Т. Дмитро Котко: феномен диригента : монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2015. 204 с.
12. Лисько З. Хроніка й рецензії. *Українська музика*. 1938. Ч. 7-8. С. 4.
13. Людкевич С. Виступ хору Котка. *Діло*. 1937. Ч. 272. С. 8.
14. Людкевич С. Дослідження, статті, рецензії, виступи / упоряд. З. Штундер. Львів: Дивосвіт, 2000. Т. 2. 816 с.
15. Людкевич С. Хор Котка. *Діло*. 1939. Ч. 116. С. 4.
16. МО-Т. Хроніка і рецензії. В Турці. *Новий час*. 1938. 15 вересня. С. 4.
17. Стасмо до творчої праці. *Вільна Україна*. 1939. № 6. С. 4
18. Хроніка й рецензії: Коломия. *Українська музика*. 1938. Ч. 3. С. 5.
19. Хроніка й рецензії: Львів. *Українська музика*. 1938. Ч. 1. С. 14.
20. Черепанин М. Музична культура Галичини (друга половина XIX – перша половина XX ст.) : монографія. Київ : Вежа, 1997. 328 с.
21. G. asze. Koncerty Chóru Ukraińskiego Dymitra Kotka w Krzeminci. *Zycie Krzemienieckie*. 1936. № 12. S. 9.

Бондарева Олена Євгенівна
Доктор філологічних наук, професор
Київський університет імені Бориса Грінченка

2.5. Формування ідентичності сучасної української драми (ретроспектива і перспектива)

Через сценічні читання перекладених різними мовами світу п'єс сучасних українських драматургів про війну після 24 лютого 2022 року у багатьох країнах різних континентів люди емоційно долучені до того жакливого і водночас героїчного досвіду, який українці переживають у сьогоденній війні за право мати свою ідентичність, жити у власній країні, говорити своєю мовою і взагалі бути собою. Ми ніколи не мали такої шаленої кількості драматургічних текстів усередині нашої культури, які були би присвячені одній темі і створювалися у такому стислому часі. Чи завжди це тексти про нас справжніх, про нашу ідентичність або тожсамість?

Почнемо з екскурсу, як саме наші драматурги напередодні розпаду Радянського Союзу та під час Незалежності напрацьовували свою індивідуальну та колективну ідентичність. В окремих випадках, окрім вказаних у посиланнях джерел, я братиму до уваги також деякі дописи у Facebook, вказуючи у дужках на їх автора та дату допису – це логічно, коли йдеться про «живу» історію сучасної української літератури, яка твориться «тут і тепер» і ще не має належної друкованої рефлексії.

Пізньорадянський період та перші роки Незалежності українська драматургія зустріла поза форматом «дозволеної» та «репертуарної». Раніше «нерепертуарному» драматургові (їх, незалежно від віку та досвіду, знецінювально називали «початківцями») пробитися бодай до читача, не те що на сцену, можна було лише в Союзі, лише російською. В іншому випадку самотній українськомовний драматургічний твір швидко маркувався як «нерекомендований». Так, був у нашому культурному житті такий абсурд: «Нерекомендований. То є виключно наш, український, винахід, панове! Розшифрую. Ярликом «нерекомендований» на наших-ненаших землях таврували особливо обдаровані, самотні мистецькі твори, заборонені до друку чи публічного виконання. Розпочався цей сзуйтський процес з таврування художньо довершених, гостро актуальних драматичних творів, а відтак поступово поглинув усі без винятку сфери духовного життя України», – згадують Ярослав Верещак та Володимир Сердюк [5; 170-171].

Саме тому упродовж, наприклад, 1980-х років українські драматурги або відразу писали російською, або паралельно робили авторизовані переклади власних творів, з якими намагалися пробитися у світ на драматургічних конкурсах або вийти на шпальти московських журналів «Театр» чи «Современная драматургия» – просто щоб бути «рекомендованими». Одиницям це вдавалося, але разово, тож це не

ставало фактором впливу на загальну культурну ситуацію. Українська драма, що творилася сучасниками та про сучасність, та ще й українською мовою і з оперттям на українську культуру, відійшла на глибокий маргінес літературного та культурного життя. «Театри сучасної тематики практично зреклися (поодинокі винятки лише підтверджують правило), а молоді і цілком здорові люди, – як правило, з вищою освітою, – пишуть п'єси про мафію і кілерів, нових українців і старе, як світ, кохання, ба, навіть про незалежну й самостійну... що не дає ні копійки на нові постановки... з любов'ю пишуть і надією...» [3; 4], – так описував тодішній статус драматургів Ярослав Верещак.

У перші роки Незалежності, від 1992 р., під патронатом столичного Управління культури починає функціонувати драматургічна майстерня Анатолія Дяченка («Центр сучасної експериментальної драматургії») при театрі Бенефіс. При тому, що ця майстерня буквально «розбухала» драматургічно-театральне життя Києва, цікаво, що сам Дяченко «десантувався» у Київ з Кримського морфлоту («Анатолій Володимирович Дяченко закінчив корабельний факультет командного Вищого військово-морського ордена Червоної Зірки училища ім. П. С. Нахімова у Севастополі за спеціальністю ракетне озброєння надводних кораблів. 13 років служив на кораблях та в частинах флоту СРСР, – читаємо в його автобіографії на його авторському сайті. У 1988 році, як автор, що подає великі надії в літературі і перспективний драматург, за клопотанням Міністра культури України перед Міністром оборони СРСР, як виняток, був звільнений у запас у званні капітана-лейтенанта (капітан) за статтею 59 пункт «е», «переведенням на роботу до іншого міністерства, відомства» [17]) і одразу отримав безпрецедентну підтримку влади – від приміщення в Управлінні культури столиці до реклами публічних заходів, які включали презентації, читки, школу з теорії та історії драми, психотренінги, Фестиваль сучасної драматургії «Півострів» – як російською, так і українською мовами. Коли я читала цю автобіографію – мені різануло письмове прохання українського міністра культури перевести кадрового російського офіцера «на роботу до іншого міністерства». Стала шукати для цього підстави, побачила, що з російського морфлоту Анатолія Дяченка було переведено «на роботу до іншого міністерства» за особистим поданням тодішнього Міністра культури України Юрія Олененка – радянського функціонера старої компартійної закалки, який очолював сектор театрів і музичного мистецтва відділу культури, а згодом і сам відділ культури ЦК КПУ, а перед тим, як з 1983 по 1991 рр. підібрав під себе Мінкульт, встиг побувати також головою Державного комітету Української СРСР з кінематографії. Очевидно, йому ж належить ідея «культурного десанту» Анатолія Дяченка до Києва та всебічної його підтримки. Стара компартійна гвардія вміла очолювати нові процеси, які зароджувалися у культурному середовищі України, яка тільки-но здобула незалежність.

Учасники цього проекту пригадують, що він функціонував близько 3 років. У його кулуарах при цьому поволі просувалася ідея про спільний культурний простір і його центр у метрополії: Анатолій Дяченко заохочував найталановитіших молодих драматургів їхати на навчання у літінститут до Москви, і чимало драматургів були туди ректрутовані. З відомих імен назву Максима Курочкіна, Сергія Щученка, Наталію Ворожбит. І досі на питання, кого вважають своїми літературними вчителями, українські драматурги дають відповіді, заякорені ще у ту епоху початку 1990-х років. Наприклад, Наталка Ворожбит своїм першим драматургічним учителем називає саме Анатолія Дяченка: «Дяченко повірив у мене, сказав, що у мені щось є, і я зможу, показав напрям. У «Центр» потрапив тоді і майбутній драматург Максим Курочкін. Дьяченко відправив нас навчатися у Москву, в Літінститут. Він навчав майстерності, він ремісник, умів класно робити п'єси, навчав структурі, схемі. Був літінститут, де ніхто тебе драматургом не зробить, абсолютно безглуздий для цього заклад. Чогось важливого, невловимого, ми навчилися згодом, на «Любимівці», у процесі. Був «Театр.doc», Любимівка, інші головні вчителі...» [14].

Вам цікаво, яку позицію займає драматург Анатолій Дяченко зараз, під час російської агресії в Україну? Усе закономірно: щиро підтримує цю агресію і створює драматургічні тексти її культу («Гламурная война», «Фашистские сказки» тощо). Коли потік «перетікання» молодих талантів з української столиці в російську було налагоджено, в Москву переїхав і сам Дяченко. Залишати надалі або реанімувати проєкт такої школи українським драматургам у Києві ніхто не дозволив. З від'їздом Дяченка інституціональна підтримка сучасних українських драматургів припинилася в один день.

Спробу об'єднати українських драматургів, які хотіли творити поза межами соцреалістичної або розважальної драми, писати рідною мовою, підтримувати творчі експерименти одне одного, здійснив Ярослав Верещак, зібравши окремих митців, переважно свого покоління, у Гільдію українських драматургів, створену в середині 1995 року (Лідія Чупіс, Олена Клименко, Володимир Сердюк, Тетяна Іващенко, Олександра Погребінська, Аліна Семерякова, Світлана Лелюх, Ольга Зоренко, Віктор Лисюк, Катерина Демчук, Альберт Вербець, Лада Лузіна, Марія Віргінська та інші). Цей творчий осередок існував задовго до офіційного оформлення в Гільдію, але його інституціалізація вбачалася необхідним об'єднаним кроком. Сама структура Гільдії задумувалася як благодійний фонд, діяльність якого статутно спрямовувалася «на те, щоб відновити нормальний природний процес творення та оцінка п'єс – як суб'єктивних моделей усіх видимих і невидимих проявів життя» [4; 4]. Гільдія намагалася популяризувати і просувати талановиті драматургічні твори, але максимум зусиль давав мінімум ефекту, бо у 90-ті роки минулого століття суспільного запиту на сучасну національну драму

практично не існувало. А ще – Гільдія першою ставила питання «про відновлення статусу однієї з чільних театральних професій професії драматурга» [3; 4]. За свідченнями Ярослава Верещака, з Гільдією співпрацювали шістьдесят вісім драматургів. Упродовж 1997-1998 років Гільдія драматургів України спільно з Міністерством культури і мистецтв та Міністерством освіти проводила Всеукраїнський драматургічний конкурс «Вірино» на кращу п'єсу серед учнівської та студентської молоді, загалом отримавши понад 40 текстів. Також варто пам'ятати про зусилля не лише Ярослава Верещака, але і Богдана Жолдака та Ярослава Стельмаха, а ще режисера Володимира Оглобліна, спрямовані на підтримку молодих українських драматургів та взаємодію з ними.

На жаль, більшість драматургів цього призову метафізично спіткала доля пощезлого екіпажу «Летючого Голландця», бо досконалість їх текстів тоді вимірювали лише радянськими стандартами, тому п'єси забороняли, «не рекомендували», свідомо не друкували: Наприклад, Володимир Сердюк говорив в одному з інтерв'ю Ярославу Верещаку: «Екіпаж «Летючого Голландця» – такими видаються мені драматурги минулих років, над якими постійно нависав дамоклів меч тотальної цензури. Навіяла мені цей образ однойменна п'єса Альберта Вербеца – згусток дивовижної енергії, так безжалісно перекресленої державою, театрами, режисурою – а тепер вже й нами... Продовжуючи в цьому ж образному ключі, мимоволі хочеться спитати: куди зникли люди з вітрильника? Які знання і досвід могли б вони нам передати? Адже хтось стояв за стерном, а хтось інший напинав вітрила, хтось покрикував на слабодухих, а ще хтось, вдаючи із себе мученика, насправді спідтишка писав доноси на колег... І це лише зараз палуба виглядає порожньою. «Перервався зв'язок часів»... корабель мчить, а нам, тим, хто достеменно не знає минулого, доводиться вигадувати майбутнє. Немає конкретних театрознавчих матеріалів, безслідно шезли рукописи заборонених, а то й «добровільно» перероблених п'єс... очевидці і співучасники процесу розповідають легенди, анекдоти, переказують напівзабуті плітки» [5; 166].

Проте саме це покоління проголосило вектор руху сучасної української драми у напрямку «геть від Москви!» – спростовувалися радянські версії подій, наративів та персоналій; осмислювалися злочини тоталітарних режимів ХХ століття, скоєних проти українців; відбувалося болісне «пригадування» національного коріння та писалася «українська версія» національної історії та культури; створювався новий біографічний пантеон національних героїв, а вчорашні «герої» оберталися на «не-героїв»; виникали постколоніальні драматургічні особисті оповіді; фіксувалися ситуації глобального «переходу» як нового осмислення себе і країни. Трансформаційний досвід української драматургії тривалий час відбувався без театру та поза театром, який довго стопорився у державному форматі, і неоновлені керівні персонажі якого, лишаючись у фарватері «радянської» системи координат, з презирством ставилися до

всього незвичного, провокативного і сучасного. Театр початків української незалежності вустами своїх функціонерів та тодішньої театральної критики щосили волав про катастрофічну кризу сучасної драми. Проте тодішні сучасні українські драматурги, навпаки, фіксували глибоку кризу самого театру: «неповороткі, аморфні утворення, які чомусь ще називаються «державними театрами» (хоч держава давно вже про них забула), втрачають останні залишки творчих позицій, все частіше здають святая святих – власні сцени – в оренду екстрасенсам, приїжджим заробітчанами, а то й ловким махінаторам дискотечних справ і... Неважко бути пророком у цій безглуздій ситуації. Державних мужів, які довели культуру власного народу до крайньої межі зубожіння, судитимуть час, перевибори і Господь Бог. А український театр, якщо хоче вижити, повинен визнати власні, незалежні ні від держави, ні від економічної кризи провини» [3; 9]. Звісно, це висловлювання є перевантаженим емоційно і стосується взаємин театрів не з усім українським драматургічним дискурсом, а лише із тодішньою сучасною українською драмою. До того ж одвічне пострадянське маркування «іншої», тобто, відверто «нерадянської» / «пострадянської» драматургії як «молодої», а відтак «недосконалої» – це метафора глобальної недовіри до власної культури та її репрезентантів, нерозуміння здатності справжнього художнього письма фіксувати сучасність та моделювати майбутнє, це рудименти тоталітарного тиску на культуру, коли митцям потрібно було «радити», відшукувати у їхній творчості «знаки недосконалості», по-дорослому поплескуючи по плечу тих, хто прожив уже заледве не половину власного життя [1; 56]. Ті, хто сформував «нову хвилю» у пізньорадянській / пострадянській українській драматургії, на той час точно вже не були «молодими», адже мали діапазон віку 35-45 років, а дехто – і більше. Прикладом відголосків такої травми знецінювання може слугувати ціла низка антологійних видань сучасної української драматургії, які, будучи змістовно цікавими та новаторськими, при цьому нарочито підкреслюють «незрілість» включених до них авторів або у самій назві («Творчість молодих», «Естафета»), або у підзаголовку («Потойбіч паузи»: альманах молодих письменників столиці; «У пошуку театру»: антологія молоді драматургії; «У чеканні театру»: антологія молоді драматургії), або ж узагалі на обох рівнях («Розквіт»: твори молодих драматургів).

Невизнаність розмивала ідентичність (наприклад, Марія Віргінська, авторка понад 100 талановитих п'єс, яка безуспішно намагалася пробитися як драматургиня в Україні, а згодом і в Росії, зрештою ідентифікувала себе як «кримська» письменниця, назавжди перекресливши свою «українську» приналежність).

Але справедливості заради мушу тут виступити і на захист українського театру, який від початку 1990-х років прагнув змінитися – особливо там, де не йшлося про його взаємодію з сучасною українською драмою. Так, Неллі Корнієнко аргументовано говорила про підстави, які

давали їй можливість сприймати зміни у тогочасному українському театрі оптимістично – адже тоді, на початку 1990-х років, театр повертає в репертуар «непрожиті драми екзистансу, драми абсурду, заборонену українську класику (Микола Куліш, Хвильовий тощо)», тобто, у своєму пошуковому сегменті проявляє «тенденцію до національної самоідентифікації», звертається до історичної пам'яті нації: «Нічого дивного в цьому немає. Ми – на етапі добудови нації (німецькі романтики не випадково вважали, що нація є, коли є театр). Це природно-художній час актуалізував приховані ціннісні інтенції» [11; 166].

На початку 2000-х років при Національній Спілці театральних діячів України організовується Конфедерація драматургів України, яка охоплює в основному творчу молодь, заохочуючи талановитих митців нового покоління залишатися і працювати в Україні. Дуже органічне середовище молодих українських драматургічних авторів виростало на базі творчої тусовки видавництва «Смолоскип», яка була активною ще від середини 1990-х років. Головою Конфедерації обирають Неду Неждану, яка розпочинає низку проєктів з видавництвами і театрами, контактує з відділенням драматургії Національної спілки письменників України та її очільником Василем Фольварочним. Конфедерації вдається таки добитися офіційного визнання професії «драматург» та включити її у національний Класифікатор професій. За участі Неди Нежданої створено і першу віртуальну базу сучасної української драматургії «ВІРТЕП» (це був платний хостінг і з часом базу довелося закрити).

Після Помаранчевої революції 2004 року в Україну повертаються Максим Курочкін, Наталія Ворожбит, Сергій Щученко. Щоправда, останній на все життя лишається фанатом «руського міра». І. Курочкін, і Ворожбит – талановиті, харизматичні, діяльні, дуже пробивні, активні, здатні створювати і просувати середовище. За ними підтягуються російські проєкти, російські куратори і драматурги, російські «міжнародні контакти».

«Парадоксально, але мирне здобуття Україною незалежності у 1991 році шляхом всенародного референдуму не полегшило прощання з імперією. Протягом наступних двох десятиліть українці намагалися вийти зі сфери впливу північного сусіда. Можливо, вони змогли б це зробити ефективніше, якби не відкрита, але й закамуфльована, як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях, деструктивна діяльність Росії. Наявність України у сфері свого впливу завжди була умовою *sine qua non* для російського імперіалізму. З приходом до влади Володимира Путіна відбудова Російської імперії активізувалася, ставши головним державотворчим пріоритетом Російської Федерації. Цей неоімперський пріоритет «збирання руських земель» реалізовувався через різні евфемістичні політичні та економічні гасла та проєкти, як-от «привілейований інтерес» чи «стратегія відповідальності» на пострадянському просторі чи Євразійському Економічному

Співтоваристві чи Євразійському Союзі тощо. Такі дії притупили пильність Заходу щодо реституції російських імперських амбіцій, з одного боку, а з іншого – не дозволили країнам колишнього Радянського Союзу ефективно перерізати пуповину російської залежності. Цій же меті служила майстерно сконструйована російська культурна політика» [22], – розмірковує польська україністка Агнешка Матусяк про терні на шляху деколонізації української культури за доби української Незалежності. Ситуація, яку ми мали в українській драматургії початку 200-х років, наочно ілюструє ці розмисли.

От, наприклад, як Наталка Ворожбит вже наприкінці лютого 2017 року ділиться відчуттями про своє повернення в Україну наприкінці 2004 року (для чистоти сприйняття збережу мову оригіналу та нагадаю, що це вже кілька років після початку російської агресії проти України): «В первые годы ничего не делала, продолжала физически жить в Киеве, работать в России. Сценарии и пьесы я писала – туда. Конечно, вакуум был. Было скучно... Встретилась с единомышленниками в Харькове, там был такой фестиваль «Курбалесия», единственный фестиваль, который занимался новой драмой, там читали и иногда ставили современные пьесы. На «Курбалесии» я познакомилась с Андреем Маем, вместе с ним и с Марусей Никитюк мы решили создать фестиваль «иждень актуальної п'єси»» [14]. «Мені здається, що в Україні немає драматургічного процесу» [21], – переконуватиме читачів Наталка Ворожбит в іншому своєму інтерв'ю.

Звісно, дивно читати такі думки на тлі власних знань про сучасну українську драматургію, на тлі десятків відвіданих вистав за п'єсами тих драматургів, хто не переривав творчу роботу в Україні і прагнув розвивати її культуру, але з великороським сприйняттям усього, що могло статися в Україні поза російськими лекалами, як чогось другорядного і периферійного – з цим сприйняттям безглуздою буде будь-яка полеміка: кожному драматургічному осередкові робити своє.

За прем'єрства Януковича разом із Наталкою Ворожбит на читки її російськомовної п'єси «Зерносховище» у Мистецькому арсеналі приїздить Єлена Ковальська з російського театрального фестивалю «Любимівка», а з нею ще кілька амбасадорів російської театральної метрополії. Це була не просто неприкрита реклама «Любимовки», куди дуже активно заохочували подаватися молодих українських драматургів. Ковальська реально курувала фестивальний і драматургічний рух на пострадянському просторі, прагнула тримати їх розвиток у російському фарватері. Не випадково у своїх спогадах про той період Наталка Ворожбит засвідчує: «к нам... приезжали люди из других стран, делились опытом, читали лекции» [14]. А ще цікаво зафіксувати репліку драматургині щодо того, що її п'єса «Голодомор» сприймалася фахівцями у контексті тієї колосальної роботи, яку здійснила команда президента Віктора Ющенка по відновленню історичної пам'яті українців та визнанню світом Голодомору

1933 р. як геноциду українського народу: «Я вклала багато емоцій і праці в «Зерноховище», і до «ющенківського» осіннього галасу навколо голодомору жодного відношення не маю, хоча й не маю нічого проти» [21].

Наші проукраїнськи налаштовані молоді драматурги не прийняли позицію зверхності від «старших братів» по цеху, і, по суті, відтоді цей проєкту Києві розвивався вже без них. Відпочатку менеджерити розвиток сучасної української драми за російськими лекалами та під російським кураторством взялася Марися Нікітюк. При фестивалі «ГогольФест» було започатковано Лабораторію сучасної драми (ЛСД), пізніше – російськомовний драматургічний фестиваль «Тиждень актуальної п'єси», а також 2007 р. відкрито повністю російськомовний театральний портал «Teatre.com.ua», де лише один із сегментів містив сучасну українську драму, звісно ж, російськомовну та стилістично вторинну щодо російської «нової драми». Решта його наповнення активно і потужно просувала російську культуру. Через цей фестиваль на театральні сцени України стали приходити російські драматурги (Васілій Сігарев, Вячеслав Дурненков, Іван Вирипаєв та інші), їх тексти ставили, жваво обговорювали як взірці, і в цьому контексті обов'язково вели мову про те, що сучасна українська драма «не дотягує» до їх рівня. На цьому тлі дуже органічно сприймався і російськомовний репертуар у театрах (драматурги старшого покоління Анатолій Крим, Олександр Мардань, Марія Ладю, чий тексти насправду багато до чого «не дотягували»). Таким чином, у цьому творчому крилі росіяни оспівувалися як гуру, вони швидко освоїли наданий їм плацдарм, а наша творча молодь створювала для них масовку: тож не випадково багато хто назавжди пішов з драматургії у суміжні сфери, зокрема, в кіно або у прозу. Що ж сумарнопривніс в українську культуру рух під красивою назвою «Нова драма»: російських кураторів, російські лекала, експансію російської драматургії в українські театри, участь українських драматургів у російських драматургічних фестивалях, навіть попри російську агресію, лояльне до всього російського творче середовище, щедрі грантові фінанси – так між двома Майданами у нас сформувалася велика культурна спільнота з розмитотою колективною ідентифікацією.

Навіть сьогодні, навіть в автоматично перекладеній українській версії на порталі «Teatre.com.ua» та ж Наталка Ворожбит представлена як «український драматург сучасної російської хвилі «нова драма»», наголошено, що вона «виросла на російській класичній та радянській літературі», та й сама драматургиня в інтерв'ю Марисі Нікітюк, розміщеному на порталі, розповідає про себе як про діячку більше російської, аніж української культури: «Так, мене можна віднести до руху «нової драми», хоча завжди неохоче зараховуєш себе до якихось напрямків, хочеться бути індивідуальною. Але, звичайно, це єдиний театральний напрямок сьогодні, до якого хочеться бути зарахованою. Я пишаюся, що брала участь у процесі організації Театру.Док., лабораторії в

Ясній Полянї, фестивалю «Новая драма». Я спілкувалася з молодими талановитими авторами, які тоді й уявити не могли, що їхні п'єси ставитимуть у всьому світі, а фільми за їхніми сценаріями перемагатимуть на престижних кінофестивалях» [21].

Не можу не сказати про войовниче неприйняття тим драматургічним середовищем, яке орієнтувалося або на Росію, або на спільне і неподільне культурне поле з нею, відверто проукраїнського крила сучасної української драматургії, і це протистояння почати зберігається і сьогодні, хоча зараз у нас уже всі-всі-всі драматурги назовні «свідомі» і «проукраїнські». Та й сучасні українські режисери натхненно виправдовують право сучасних російських драматургів перебувати у репертуарі українських театрів навіть у 2023 році. Наприклад, у Театрі на Подолі у Києві 23 лютого 2023 року (тобто, у той день, коли всі українці рефлексували щодо річниці повномасштабної агресії Росії) відбувається черговий показ вистави режисера Давида Петросяна за п'єсою російського драматурга Івана Вирипаєва «Мрії оживають». Режисер не бачить у цьому жодної проблеми, адже російський драматург «вже отримав польське громадянство» та «переказав свої гроші – відсотки з вистав, що йдуть у Росії, – на допомогу українським біженцям у Польщі» [8]. От така у нас виходить гібридна філософія сучасної драматургічної літератури і сучасного українського театру – з колоніальною зневагою до свого і з нерозумінням неморальності перерахунку коштів від вистав, що йдуть у Росії, на підтримку біженців від агресії тієї ж Росії. А знаєте, навіть глибинну «новодрамівську» спільноту вже починає тригерити те, що у лютому 2023 року, під ракетні атаки на Київ та ледь не всю територію України, під щоденні колосальні жертви на фронті та прифронтових територіях «у нас по театрах ідуть вистави росіян, наприклад, Вирипаєва. Часто без вказівки автора» (Лена Лягушонкова, ФБ-допис від 13 лютого 2023 р.).

Зрозуміло, що і проукраїнське драматургічне крило уперто не сприймало філософію «новодрамівської» тусовки як взірцеву для себе. Ось, наприклад, репліка драматурга Олександра Мірошниченка, яка засвідчує, чому частина українських драматургів ніколи не працюватиме у матриці російської «нової драми»: «В основі російської драматургічної матриці лежить аксіоматичне переконання в тому, що всі люди – це бидло, і функція драматургії полягає у відображенні цього «простору існування бидла». Звідси і ототожнення понять «сучасна» та «актуальна» драматургія виключно з темами, присвяченими маргінальному бидлу. Все що не про алкашів, наркоманів, повій, збоченців – таврується як «застаріле» та «неактуальне». Проблеми не існувало би, якщо б російська драматургічна матриця не працювала на експорт. Але значна частина українських драматургів є вихованцями та стійкими прихильниками саме цієї російської матриці» (ФБ-допис від 29 жовтня 2022 р.).

У відверто проукраїнському крилі у міжмайданний період створюються численні українськомовні драматургічні антології, виходять друком збірки п'єс, організовуються несистемні читання, здійснюються окремі постановки, отримано доступ на сцени молодих та експериментальних театрів. Проте чисельністю та рівнем фінансової й інституціональної підтримки цей осередок значно поступається «новодрамівському». Напередодні Майдану 2013-2014 рр. проукраїнські драматурги активно говорять про важливість української ідентичності, про ризики для неї у Криму і на Донбасі та про агресивні наміри Росії, являють спізніле самоусвідомлення не оформленої остаточно нації та необхідності нової громадянської ідентичності (Ярослав Верещак, Неда Неждана, Надія Симчич, Олег Миколайчук, Тетяна Івашенко, Олександр Мірошніченко, Володимир Сердюк, Анна Багряна, Олег Гончаров, Дмитро Терновий, Надія Марчук, Ксенія Скорик, Олександр Гаврош, Володимир Петранюк та багато інших). Звісно, що всі ці письменники стають активними учасниками самих подій або на столичному Майдані, або на акціях протестів у своїх містах та містечках.

На Майдані активно проявляє себе і Наталія Ворожбит – вона залучає колег і з ними сама записує на диктофон/телефон самих різних людей Майдану, створюючи потім успішну драму-док «Щоденники Майдану». Цікаво, що через 6 років після Майдану, в одному з інтерв'ю жовтня 2020 року, на питання інтерв'юєрки Любов Базів, чи ставлять її зараз у Росії, Наталія Ворожбит дасть відповідь, якою засвідчить, що не забороняла російським театрам ставити власні п'єси: «Те, що колись поставили ще раніше, то воно може десь і йде, є там може один-два режисери, яким я довіряю і з якими я готова спілкуватися. Друзі залишилися, з якими кожного року кудись виїжджаємо разом в якусь третю країну, де ми проводимо разом час. Але я не їжджу туди з 2014 року і не працюю ні з якими продакшнами. Мені й досі там пропонують. Кілька днів тому дзвонили, пропонували якісь крупні студії щось писати, щось зробити для них. Це великі гроші, але я відповідаю, що поки така ситуація – це неможливо, така реальність...» [13]. Ну це така собі лайт-версія відходу від культурної метрополії, яка оголосила війну нашому народу. Версія, так би мовити, із правом на повернення. Бо активна співпраця з Росією навіть після 2014 року – це насправду дуже бентежний дискурс для української драматургії, адже частина сучасних драматургів силкувалася одночасно працювати на різні ніші як проєвропейського, так і проросійського спрямувань. Так, чимало молодих (а інколи і досвідчених) драматургів навіть після 2014 року продовжили співпрацювати з російськими драматургічно-театральними майданчиками «Действующие лица» (грант президента Росії Володимира Путіна) та «Любимовка». Це Олена Астасьева, Наталія Блок, Дарина Борисенко, Віталій Гавура, Ірина Гарець, Олексій Доричевський, Тетяна Кіценко, Анастасія Косодій, Віктор Красовський, Лена Лягушонкова, Олександр Мардань, Олег Михайлов,

Олена Нестерина, Катерина Пенькова, Олексій Росич, Олександр Середик, Данііл Стрелецький, Людмила Тимошенко, Тамара Трунова, Сергій Филиппов, Віталій Ченський, Олександр Юшко тощо. І при цьому ми майже не говорили про форми і масштаби цього культурного колаборантства. Ні, в цілому ці драматурги не орієнтовані ментально на Росію, вони хочуть жити, творити і бути визнаними в Україні або ж за кордоном на хвилі інтересу до України, більшість із них радо подається на різні європейські гранти, а дехто на обидва боки спекулював своїм походженням з «лінії розмежування» (до 24 лютого 2022 р. і Росія, і Євросоюз були вельми щедрими на стимулювання творчих людей з цієї території) [2; 10-11].

На офіційному сайті Київського академічного театру драми і комедії на Лівому березі його головна режисерка Тамара Трунова аж до залишення нею посади влітку 2022 року пишлася відзнакою російського драматургічного фестивалю «Любимовка», отриманою за п'єсу «Улун» 2017 (!!!) року, і це, у свою чергу, толерувалося, ба, більше – віталювалося як колективом театру, так і його публікою.

У контексті того, що для новодрамівської драматургічної спільноти було цінним між 2014-2022 роками, згадаю про два ідентифікаційні покручі – про п'єсу Анастасії Косодій «Захвати мне облгосадминистрацию» [10] та про драму Яни і Дена Гуменних «Дочке Маше купил велосипед». Першу п'єсу присвячено спробам росіян захопити Запоріжжя навесні 2014 року. Оскільки текст її створювався під вимоги «Любимовки», то тут маємо не лише вельми своєрідну «концепцію» Майдану (там заправляють ультранационалісти-бандерівці; це руїна якоїсь метафізичної України, ментально чужа для «звичайних» українців; територією країни котиться захоплення народом ОДА; на Майдані – ад, війна, вбивають усіх без розбору, чинять самосуди – тобто, реалізовано цілком «антмайданний погляд» на Майдан, у стилі Віктора Януковича та Юлії Мендель), але й таку прикрість, що у фіналі твору відбувається публічна легітимація проросійських сепаратистів та їх російських кураторів, адже актори роздають залу російські триколори і георгіївські стрічки. Кілька років тому я знайомилася з цим текстом на порталі «UKRDRAMACHUB» – у цьому віртуальному просторі було чимало таких «відкриттів», але зараз подібні драматургічні «шедеври» з багатьох відкритих ресурсів уже вичищені, а драматурги, що їздили на «Любимівку» після 2014 року і радісно приймали московські нагороди, скромно замовчують це у своїх біографіях. От так – ніби то цього і не було...

Що ж до п'єси подружжя Дена і Яни Гуменних «Дочке Маше купил велосипед» [9] (у ПостПлейТеатрі вона була реалізована як вистава «Ополченцы» у 2016 році [15]), то її текст створено на основі інтерв'ю одного з ополченців ДНР, який тепер благополучно живе у Києві як переселенець, якого треба зрозуміти і ледь не пробачити. До речі, на жодному українському ресурсі ви цей текст тепер не знайдете, адже

українські віртуальні ресурси цей текст «зачистили», але його поширювали і досі ширять різні російські драматургічні хаби, нині в Україні заблоковані, а також подію її гри в українському театрі активно просувала заборонена в Україні Мережа ВКонтакте. Так наші «корисні» молоді драматурги мимоволі брали участь у російській антиукраїнській культурній політиці, стаючи її адептами і промоутерами.

З «Любимівкою» та участю у ній сучасних українських драматургів навіть під час кривавого збройного нападу Росії на Україну показова ситуація вийшла під час підбиття підсумків щорічного драматургічного конкурсу «Липневий мед» восени 2022 р., адже з'ясувалося, що харків'янка Ірина Серебрякова, одна з авторок-фіналісток, яка потрапила у шорт-лист номінації «П'єси для дитячої аудиторії», навіть у 2022 році не погребувала участю у «Любимівці». Коли цей факт став відомим, до оргкомітету фестивалю почали надходити пропозиції зняти п'єсу з фіналу. У ФБ-групі «УКРДРАМАХАБ» Ірина Гарець 25 жовтня 2022 р. розмістила допис зі позицією оргкомітету фестивалю: «Щоб закрити і цю тему. Звернення оргкомітету конкурсу «Липневий мед». Оргкомітет конкурсу «Липневий мед» хоче повідомити про прикрий прецедент, який стався цьогоріч у відборі кращих п'єс. У шорт лист конкурсу пройшла п'єса, автор якої перед цим вислав свій інший твір на цьогорічний же ж російський фестиваль драматургії «Любимовка». На думку, оргкомітету цей вчинок порушує і громадянську, і драматургічну етику. Актуальні правила конкурсу не передбачають таких випадків. Тому, п'єса цього автору пройшла у шорт-лист, згідно із набраними балами від журі. Однак, оргкомітет врахує цей випадок і внесе відповідні застереження у правила наступних едіцій конкурсу. Ми вважаємо, що українські драматурги не можуть далі продовжувати співпрацювати з російськими інституціями, як ніби нічого не сталося, як ніби в країні не точиться повномасштабна війна з росією. Така співпраця є особистим рішенням автора, однак, вона автоматично ставить його поза спільнотою українських драматургів. Ми не можемо вважати таких авторів своїми колегами». Під цим постом виникла запекла дискусія щодо ситуації, в якій було оголено те проблемне поле, яке існує у драматургічному середовищі на рівні етики, моралі та зон дозволеного, які, на щастя, радикально трансформувалися після 24 лютого 2022 року: польська дослідниця драми і перекладачка Анна Корженьовська-Бігун попросила назвати ім'я, аби твори цієї авторки не просувати і не перекладати у Польщі; Ольга Анненко, яка принципово не співпрацювала з цим російським фестивалем, нагадала колегам, що у попередні роки, «коли тексти з Любімавки потрапляли на Тиждень актуальної п'єси, то це було окей. Тепер це не окей із зрозумілих причин»; Андрій Бондаренко запросив авторку прийти в коментарі і пояснити свій інтерес до російського фестивалю (до речі, ніхто так нічого і не пояснив); Олександр Мірошниченко закликав колег завжди у таких випадках не уникати того, аби називати ім'я, бо ж «реальних змін у театрі не буде, доки

не навчимося говорити правду», нагадав, що йдеться не про «дитячий садочок» або «шкільні олімпіади» – а про «ПРОФЕСІЙНІ конкурси»; Катерина Пенькова спробувала стати на захист молодої авторки, розуміючи, що її вчинок «кошмарно дурний», але що вона «зробила це, подивившись на колег, які подавались на Любимовку раніше», – і проговорила, що «ми всі несемо відповідальність: і драматурги, що подавались на російські конкурси до цього, і режисери, що ставили або легітимізували лише тих, хто пройшов ту ж Любимовку, і, звісно ж, театри, які ставили, а подекуди по сьогоднішній день не зняли з репертуарів нову рос драму»; проєктнаменеджерка Лариса Андрієвська висловила, що «двостволок, які хизуються любімовками в резюме, варто було закенселити ще 2014 року. У людей надто коротка пам'ять. Тепер вони сидять у білих польтах у всіляких журі, де на рішення впливає пункт про колаборацію, і судять інших. Любимовки тут метафоричні. Бо прилітало ж на якийсь Донбас, а треба було дочекатись, щоб на голову». Важко щось додати до цього останнього коментаря, який показово, засвідчує, що війна для більшості драматургів, які навіть після 2014 року перебували у парадигмі співпраці з росіянами, розпочалася лише 24 лютого 2022 року.

Частина драматургів, які розвивали «спільний культурний простір», виїхала до Європи, а не до «спільного простору». У частини з них на фронті або під окупацією опинилися рідні (у Олени Гапєєвої чи Наталки Блок). Комуś довелося втікати від російського агресора вдруге (ЛенаЛягушонкова, яка вже тікала від росіян з Луганщини у 2014 році).

Максим Курочкін пішов боронити Київ у тероборону, а потім вступив у лави ЗСУ. Ось його Фб-допис від 4 липня 2022 р.: «Найгірший вибір у житті: вчитись у москві, писати п'єси російською та перейматись проблемами тамтешнього «незалежного театру». Так, в процесі було не нудно: п'єси, дискусії, прем'єри, друзі... У підсумку: «Є що згадати, нема що дітям розказати». Повний крах, точніше.

Друзі, бл*... Краших – вбито. Не протухнули лічені одиниці – безправні, розчавлені, безсилі. Інші старанно та непереконливо імітують розчавленість, або знаходять прихисток у демонстративній відмові від каяття. Окремі екземпляри (я ж бо переважно з «хорошими руськімі»тусив) цілються в ясна з людоджерами й бажають українцям смерті.

А п'єси були безсилі завжди. Що сатира, що антиутопії – так звані «п'єси-попередження». Московсько-чекістська цивілізація вправно навчилася використовувати іронію для підтримування власного зомбі-існування. Помірквані мистецькі стратегії програють антилюдському глобальному проєкту.

І я програв.

Втім, щоб рухатись вперед, треба зафіксувати втрати та здобутки.

Отже:

maksymkurochkin.com

Майже все, що нижче червоної лінії – втрачений час, марно витрачені сили. Правки мінімальні, якщо буде в мене читач, він зможе оцінити авторські дурощі в практично первісній редакції». Дуже показовий допис, адже Максим Курочкін зараз очолює великий творчий осередок Театр Драматургів, який орієнтується на його проактивну позицію. 39 п'єс – щословний доробок свого творчого життя – цей драматург поставив нижче червоної лінії. Вище опинилися лише 4 його тексти: новий відлік починається з драми «Рюсяфобія» і включає лише ті п'єси, які створено у координатах української, а не російської естетичної оптики [12].

Частина з тих драматургів-новодрамівців, хто активно співпрацював з росіянами після 2014 року, зараз переосмислюють це доволі критично, міркуючи про відповідальність свого творчого осередку, як, наприклад, вже цитована вище Катерина Пенькова. Проте такі усвідомлення є одиничними фактами, адже є і ті, хто просто раптом публічно стали проукраїнськими українцями. «Зрозуміло, що війна змусила змінити і мову написання п'єс і зовнішні ознаки. Але зміни доволі декоративні, – розмірковує Олександр Мірошниченко. – В тому сенсі, що глибинне залишається в рамках все тієї ж російської драматургічної матриці. І мова не про художній метод чи про стиль. Це скоріше світоглядне. Бо це мавпування. І, до того ж, мавпування зі спробами замаскувати російську сутність формальними ознаками українства. В результаті створюється «новошароварна драматургія», для якої Україна не є рідним та органічним простором, а все українське – це зараз шлях до грантів та інших вигід, а не органічний простір існування та мислення. Створюється новий міф про псевдоУкраїну, якої насправді не існує і існувати не може» (ФБ-допис від 29 жовтня 2022 р.).

Направду дуже хочеться незворотної української самоідентифікації для тих наших талановитих співвітчизників, які до 24 лютого 2022 року гралися у спільний культурний простір з росіянами. Ця гра захопила їх настільки, що ними продовжує жонглювати живуча матриця імперської культури, з якою вони завжди вели діалог, яку, на відміну від української культури, знали і смисли якої розглядали як цеглинки власного творчого світу і яку у конструюванні власної творчості мали за точку відліку (Марися Нікітюк – «Ведмеді для Маші», Лена Лягушонкова – «Мать Горького», «Чапаєв і Васіліса», драматургічний проєкт «Не-вишневий сад»). Хочеться, аби апеляція до того, що ми розвиваємо в Україні стилістику російської «нової драми», назавжди зникла з наших віртуальних драматургічних хабів, щоб наші драматурги не хизувалися тим, що виростили на російській або радянській культурі, щоб ми зрозуміли, що наш центр – тут, в Україні, а наше культурне підґрунтя має пряме відношення до нашої індивідуальної самоідентифікації і до колективної культурної ідентичності.

Поки актуальною для «новодрамівців» є проблема публічного і демонстративного «розставання» з «русскімміром» та його монстрами свідомості. Це було оприявлено у проєкті Театру Драматургів «Без них»,

реалізованому у грудні 2022 р. «Не треба пояснювати без них це без кого, а головне ні в кого не виникне питання «чому без них». Ні в кого в Україні. А в світі такі питання все ще звучать. Чому, чому ми не люб'язні з тими, хто нас вбиває? По качану, хочеться відповісти. Але не, пишемо, пояснюємо, говоримо, зціпивши зуби. Про ворога ох важко писати. Але нічого, ми так навчимося, що більше питань не буде», – наголошувала Наталка Ворожбит (ФБ-допис від 29 листопада 2022). «Так, ця вистава про росіян. Ми довго сперечалися – чи варто витратити бодай один джоуль розумової енергії на тих, хто приніс у наш дім війну та смерть? Чи не правильніше ігнорувати пов'язаний із москowitzами та їхньою культурою досвід? Дійшли до висновку, що поки не можемо собі дозволити розкіш забуття. Маємо спершу перемогти, проговорити травму, відрефлексувати й знайти способи не повторювати помилок минулого. Це правда, що наш опір надихає більшу частину людства. Але правда й в тому, що світ досі бачить нас одним оком через московську лінзу. Тому ми зобов'язані пояснювати світові, чому українці такі нелюб'язні з тими, хто їх вбиває», – таким дописом відповідну виставу було анонсовано Театром Драматургів (ФБ-допис від 28 листопада 2022 р.). Максим Курочкін, зазначивши, що театральна подія «БЕЗ НИХ» створюється в співпраці з Бургтеатром у Відні; він використовує для Росії та усього, що з нею пов'язано, метафору «муляж», актуалізовану запущеною росіянами по Києву ракетою з імітацією ядерної боєголовки: «На збитій над Києвом 17 листопада рашистській ракеті було встановлено муляж ядерного заряду. В натуральну величину. Київ, напевне, перше місто в світі, що отримало такий привіт. Все перше запам'ятовується навічно. Запам'ятаємо. Нас намагається знищити гігантський муляж країни. Виконаний у реалістичній манері: з рухливими деталями, деревами, вогниками в макетах будівель, заселений натуральними людьми, притрушений натуральним снігом. В теплих печерках на полицях стоять справжні паперові книжки, що донедавна допомагали імітувати велику літературу. В книжках – опудала почуттів, покручені тіні історичних подій, вправні імітації сміливої думки. Працюють екрани з брехливими головами. З кранів тече справжня вода, на кухнях готують щось, що нагадує справжню їжу.

Муляж хоче щоб нас не було. Бо поки ми є – всім зрозуміло, що він підробка.

То приходьте до нас в Театр Драматургів. Це буде вистава в анатомічному театрі епохи Просвітництва. Маємо препарувати кадавра. Неприємна робота. Але потрібна» (ФБ-допис від 3 грудня 2022 р.).

Ще один цікавий аспект ідентичнісного поля сучасної української драми – це те, як ми представляємо себе і наш опір агресору назовні. Сьогодні українську драматургію на Заході реально найчастотніше репрезентують два драматургічні тексти – «Погані дороги» [7] Наталки Ворожбит і «Кицька на сподад про темінь» [16] Неди Нежданой.

У п'єсі Наталки Ворожбит війну на Донбасі, по суті, показано як внутрішній конфлікт «двох Україн»: ідеться лише про протистояння

українських військових та місцевих сепаратистів, дезорієнтовані місцеві жителі і хотіли би довіряти українським військовим, але ті не моральніші за місцевих злочинців; цей конфлікт змушує дівчат-школярок займатися дитячою проституцією; молоді українські журналістки хочуть «зрозуміти» сепаратистів; українська армія немотивована та всуїлий аморальна: на фронті у українських офіцерів *«шашилик, коньяк і жодної мотивації воювати»*; високий дискурс про патріотизм знімається та нівелюється сценою орального сексу: *«Мабуть, це і правду смішно. Стояти в коридорі на колінах перед чоловіком, який думає про місію українського патріота. Місія українського патріота – служити народові України, зберігати цілісність та незалежність держави. Не рватись у політику, але змушувати політиків служити на користь країни і народу. За потреби віддати життя за цілісність України. Через мінет можна заразитися патріотизмом, хіба ви не знали?»*; місцеві мешканці Донбасу – це ненажерливе бидло, ласе до чужих грошей, а перед українцями, які до них заїжджають і є для них «чужими», місцеві чуються господарями життя, що демонструє сцена про вбиту курку. Вражає, наскільки «чужою» для авторки драматургічного тексту є сама Україна: *«Приїжджаємо в Кіровоград. Я ніколи не була в Кіровограді, добровільно в такі міста не їздять...»* – відчувається якась російська пиха щодо української провінції, яка для української людини театру є справжньою Меккою, адже саме звідти родом наш театр корифеїв...; кафе на шляху до Маріуполя – це *«придорожній гадючник»*; цінність української території та її географічних координат вимірюється якимись неукраїнськими мисленневими штампамі – *«У нашій країні після анексії Криму залишилося трохи моря. Азовське, скромне море для бідних»*. Війну жодного разу не названо війною, росіяни як сторона конфлікту взагалі відсутні, у своїй аморальності майже урівнюються колишній Кіборг – захисник Донецького аеропорту та морально вироджений сепаратист, а більшість проблем, привнесених війною – це наслідок нашого глибинного провінціалізму та незрілого націоналізму, які засліплюють нас від того, щоб розгледіти та зрозуміти Іншого. Також більшість тексту п'єси звучить російською (у виставі і кіно це притлумлено, у книзі з п'єсою просто виїдає очі, а ще у книзі не обійшлося без згадки про Тамару Трунову як лауреатку «Любимівки» 2017 року з п'єсою «Улун»... У березні 2022 року, коли російська армія стояла під Києвом і знищувала його околиці та влаштовувала геноцид у селах і містечках довкола нього, Наталка Ворожбит і Тамара Трунова стають за цей твір лауреатками Шевченківської премії). Більшість публічної комунікації Наталки Ворожбит про «Погані дороги» – не про п'єсу, а саме про фільм. Наталка Ворожбит кілька років намагалася переконувати нас, що «Погані дороги» – це майже те саме, що і фільм «Кіборги» за її сценарієм, що вона прагнула показати: «у кожного окупанта своя правда» і «своя мотивація» воювати проти нас; «ми не знаємо, якби ми народились в тому регіоні, прожили таке життя, на якому боці ми б зараз були, за кого б зараз «топили» і якій правді вірили. Немає

жодних гарантій» [6] (це інтерв'ю від 12 травня 2021 р.). Проте через півтора роки, в інтерв'ю від 29 листопада 2022 р., Ворожбит уже міркує, що «зараз суспільство більше потребує «Кіборгів»» і що навіть для неї «зараз фарби в основному чорно-білі». А далі вона ж зізнається: «Хоча, коли я починаю писати, то, звісно, у мені прокидається бажання відшукати відтінки. Можливо, мені взагалі не варто зараз писати. Бо ці відтінки можуть зараз нашкодити. Європа очікує наших текстів, а ми повинні їх переконати, що ми маємо рацію. Бо правда дійсно на нашому боці. І якщо ми почнемо розбиратися в наших внутрішніх проблемах завдяки цим фільмам і виставам, вони можуть по-іншому це трактувати» [18].

А ось «Кицька на спогад про темін» Неди Нежданой – це як раз точка зору людини, яка народилася і виросла на Донбасі, у Краматорську, але її українська ідентичність дає змогу сприймати війну на Донбасі саме як російську агресію, якій українці активно протистоять, при тому, що показані абсолютно різні люди, і звичайні герої, і сепаратисти, і одурманене пропагандою населення. Є прекрасний український Донбас, кровоточить рана по Криму – у п'єсі це інтерпретується без зайвого пафосу.

Відповідно, постає питання, як драматургам сьогодні говорити про війну, аби ця розмова була релевантною і потрібною світу, Україні та її сучасному театру. Ця проблема стає особливо гострою у зв'язку із тим, яка велика кількість п'єс про війну з'явилася у відкритому доступі за рік повномасштабної російської агресії, адже тепер про це пишуть усі – навіть ті, хто у своїй творчості звик «скоріше «бавитися», кайфувати, уникати політичних тем» (ФБ-допис Олени Гапєєвої від 22 грудня 2022 р.). Лена Лягушонкова: закликає колег у розмову «про стан укр. драми. В Україні, за її межами, про Україну, експлуатуючи Україну» та ділиться власними міркуваннями: «От написала п'єсу, пишуть: хорошо! Пищать від задоволення і прям бачу, що не імітують. Але: В Україні не поставимо. На питання: чому? Чую щось про Ялту і санаторію. У мене прости господи синдром висоцького! Добре я, грішне створіння. Пише Катерина Ренкова: Як писати чи ставити зараз? Власне як писати і ставити про цю війну? А якщо не про неї, то про що можна і потрібно стивити чи писати в Україні у 2023 році? Що прийнятно і що не прийнятно? Чому? Чи не присутня тут самоцензура, яка глушить будь-які спроби до нормального творення? І все зводиться лише до імітації роботи? До цієї думки призвели кілька моментів: 1. Не присуджена премія Л. Курбаса із формулірковкою: не було вистав, які б відповідали рівню... Якому саме рівню? Який був рівень у нас до війни? Якого рівня ми сподіваємось зараз? 2. А ще у нас по театрах ідуть вистави росіян, наприклад, Вирипаєва. Часто без вказівки автора. 3. Пройшов у нас влітку конкурс Липневий МЕД, де 99% текстів було про цю війну. І 99% з них «не відповідали рівню». Забагато пафосу, замало живих персонажів. Чи змінилися відносини драматурга і театра? Чи дотримуються театри прав авторів? Які вимоги? Яка якість?» (ФБ-допис від 13 лютого 2023 р.).

Показовими є і міркування Олени Гапесвої– під хештегом#безних вона згадує своє навчання у Москві, міркує про те, як українці займалися на Росії заробітчанством і порівнює ставлення до війни серед близьких для неї росіян і українців: «Не можу згадати за ті два роки ні одної вистави (окрім театру Док), які б були на слуху і які б реально, з серйозним підходом працювали над глибочкою рефлексією радянського союзу. В потязі з домо-додому я бачила колосальну кількість українських чоловіків з клітчастими сумками які їхали на заробітки, як шурі завмираючи на російському кордоні. Думаю, в яку темряву, оману і приниження була ввігнана наша країна і яка висока ціна свободи і суб'єктності, зважаючи на всі теперішні українські рани. Для мене представляють певний антропологічний інтерес люди, які продовжують виправдовувати, чіплятися за російську культуру, витягувати з полотенсамозакоханих спітчів ниточки «вона не підтримує війну», розсипатися в подяках під відео з російськими зірками, які нарешті «висловилися», «підтримують Україну» тощо. На початку війни мій вчитель написав мені в бомбосховище «біда, ми робимо мислиме і немислиме», а прості хлопці з Миколаєва просто стояли, щоб мої діти могли жити далі» (ФБ-допис від 22 грудня 2022 р.).

Як бачимо, новий повномасштабний етап російської агресії проти України, розпочатий 24 лютого 2022 р., пришвидшено трансформує індивідуальну ідентичність окремих людей і цілих спільнот в Україні. Як і чому це відбувається, пояснює Віталій Портніков: «А люди, які не замислювалися про те, що вони – українці, змушені були поставити собі запитання і про причини війни, і про вину Путіна та Росії в персонально їхньому і спільному горі. Це і є формування ідентичності, яке завжди прискорюється в періоди криз і воєнних дій. Так, попри це багато етнічних українців поки що розмовляють між собою російською мовою і далекі від класичної культурної самоідентифікації. Але ключові слова тут – «поки що», бо прихід до цієї культурної самоідентифікації, до української мови, до спільного розуміння історії та перспектив державного й цивілізаційного будівництва все одно відбудеться. Ніщо так не згуртовує людей, як перспектива загальної загибелі, можливість національної поразки чи, навпаки, спільної перемоги. При цьому треба розуміти, що подібні процеси нині відбуваються не лише серед етнічних українців, а й серед представників інших національних груп країни, насамперед, звичайно, серед етнічних росіян» [19].

А ще новий етап війни став для сучасних українських драматургів колосальним творчим каталізатором. Принциповою для цього етапу є максимальна відкритість творчих доробків про війну, тож блискавично виникають відповідні віртуальні території на різних web-ресурсах: на сайті Національного центру театрального мистецтва імені Леся Курбаса – віртуальна антологія «Неназвана війна»; на ресурсі «Драматург» Володимира Сердюка – окремий кластер «Війна. WAR»; на веб-порталі «UKRDRAMACHUB» – відкрита віртуальна збірка п'єс «Війна. 24 лютого 2022»; на сайті «Parade-Fest» – інтерактивна «Антологія 24». Українським

інститутом у партнерстві з Worldwide Readings Project відкрито віртуальну територію «Ukrainian Drama Translations» для сприяння швидким літературним перекладам українських п'єс про війну на різні мови світу, а також для просування їх у форматі сценічних читань у різних країнах. Також до цих процесів долучається Birkbeck Center for Contemporary Theater (простір взаємодії різних стейкхолдерів театрального світу, які переймаються культурною політикою та політикою ідентичностей, соціально відповідальними мистецькими практиками). Для формування основи цього ресурсу використано фонди Worldwide Readings Project та програми Українського інституту Transmission.ua: drama on the move. Фінансову підтримку на реалізацію цієї ініціативи надали International Relief Fund МЗС Німеччини та Goethe-Institut в Україні в межах проєкту «Театральні вікна. Work in progress», що реалізує ГО «Театр на Жуках» (проєкт Дмитра Тернового), координаційним партнером є платформа Укрдрамахаб. Успішно стартував проєкт Ukrainian Drama Network, ідея якого – інтегрувати одне з одним роздібнені окремі ініціативи, що працюють з сучасною українською драматургією. Метою проєкту є створення дієвих механізмів для просування сучасної п'єси на сцену, налагодження сталої комунікації між авторами і театрами, а також поєднання різних ланок просування п'єси в Україні і за кордоном, від публікації і поширення інформації до перекладу і виходу у зовнішній світ. У проєкті «Жіноче лідерство на шляху до відновлення України» за фінансової підтримки уряду Великої Британії успішно стартував Документальний театр «Роль жінок у війні» (Ірина Гарець, Пьотр Армяновські).

За рахунок того, що драматургічні тексти українських драматургів оцифровані і зібрані у віртуальні колекції, з ними легко працювати перекладачам, промоутерам і світовим театрам, і така співпраця активно шириться світом у рамках проєктів «ДрамПост» (Національний Центр театрального мистецтва імені Леся Курбаса), «Мистецький штаб» (Центр Івана Миколайчука), «Читання української драматургії про війну» (ProEnglish Theatre), а також започатковані Джоном Фрідманом «Світові читання сучасної української драми», в яких він виступає також як перекладач. Окрім безлічі майданчиків для читок таких текстів в Україні, з ними активно знайомиться публіка за кордоном: у Сполучених Штатах Америки, Канаді, Великій Британії, Німеччині, Франції, Туреччині, Франції, Польщі, Ірландії та багатьох інших країнах світу.

Така потужна репрезентація сучасної української драми як усередині нашої країни, так і світові, який хоче якомога більше про нас дізнатися, засвідчує, що кожен драматургічний голос сьогодні є важливим і значимим. Для розвитку деколоніальної української культури принципово, аби нова набута колективна ідентичність виявилася стійкою та справжньою, із питомим національним культурним корінням.

Я хочу в це вірити. Чи справдиться моя віра, чи превалюватиме ситуація «Contra spem spero!»? Чи пойдуть сучасні українські драматурги співпрацювати з російськими драматургічно-театральними платформами

одразу по завершенні війни? Дуже чекаю, що наші драматурги доростуть таки остаточно до рівня свого народу, який чинить колосальний опір російській агресії, та розвиватимуть нашу національну культуру, живлячись її глибинами і таки остаточно дотримуючись деколоніальної концепції #безних.

Джерела

1. Бондарева О. Сучасні драматургічні антології у контексті антологізації українських культурних процесів. Стаття 1. Етап пошуку форматів (1979-2014). *Курбасівські читання*. 2021. №16. С. 50-86.
2. Бондарева О. Українська драматургія і театральний контекст після Революції Гідності: куди рухаємось і що толеруємо? *Літературний процес: методологія, імена, тенденції*, № 18 (2021). Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. С. 6-12.
3. Верещак Я. «Гільдія драматургів України»: документальна фантастика. Сучасні українські драматурги / упоряд. Я.Верещак. Київ: Благодійний фонд «Гільдія драматургів України»; Біла Церква: Білоцерківський музично-драматичний театр, 2000. С. 4-9.
4. Верещак Я. Комедія в нашою драмою. Сучасна українська драматургія: альманах / редкол. В. Фольварочний (голова) та ін. Вип. 4 / упоряд. і автор передмови Я. Верещак. Київ: Фенікс, 2007. С. 4-8.
5. Верещак Я., Сердюк В. Нерекomenдовані спогади про українську драматургію кінця ХХ ст. (розмова перша). *Курбасівські читання*. 2011. №6-1, С. 166-174.
6. Війна починається з маленьких людей, – Наталка Ворожбит про фільм «Погані дороги». URL: https://kino.24tv.ua/film-pogani-dorogi-intervyu-z-rezhiserkoju-natalkoju-vorozhbit_n1570501
7. Ворожбит Н. Погані дороги. П'єса. Львів: Видавництво Анетти Антоненко, 2021. 96 с.
8. Голіздра І. Режисер театральної прем'єри «Цар Едіп»: «Якщо маеш змогу говорити за кордоном, то тільки про біду, яка заповонила нас». Давид Петросян – про відкритість держтеатрів до діалогу на болісні теми та вплив війни в екзистенційному плані. URL: <https://mind.ua/publications/20253743-rezhiser-teatralnoyi-prem-eri-car-edip-yakshcho-maesh-zmogu-govoriti-za-kordonom-to-tilki-pro-bidu?fbclid=IwAR0sTWjMINATM1Eft305SgJf2iRc0xMnlfidVVGGOdOifYbZKs6ieaiWb0>
9. Гуменные Д. и Я. Дочке Маше купил велосипед: история донецкого ополченка, рассказанная в центре Киева. URL:https://theatre-library.ru/files/g/gumennyi_den/gumennyi_den_gumennaya_yana_10014.doc
10. Косодій А. Захопи мені облогоадміністрацію. URL: <http://teatre.com.ua/ukrdrama/---nastasij-osodij/>
11. Круглий стіл. Український театр. Зміна парадигми – початок 1990-х років і перспективи. Курбасівські читання. 2013. №8. С. 163-177.
12. Максим Курочкін. П'єси. URL: http://maksymkurochkin.com/?fbclid=IwAR0D_MBOlhxBH_sHPwS_DnurzcXrBbfDvabrXFpJBPPVhIUW7b8FWa5xmFE
13. Наталка Ворожбит, сценаристка, режисерка: «І «Погані дороги», й «Кіборги» – це одна історія, просто зроблена зовсім по-іншому». URL:<https://rozмова.wordpress.com/2020/10/30/natalka-vorozhbit-4/>
14. Наталія Ворожбит: «Пьесы – мое личное высказывание» URL: <https://kyivdaily.com.ua/natalya-vorozhbit/>
15. Незалежний «PostPlayTeatr» відкриється виставою «Ополченці». URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/2834/>
16. Нежданна Н. Кицька на спогад про темінь: Прощальний монолог Донбасу. Майдан. До і після: Антологія актуальної драми. Київ: Світ знань, 2016. С. 225-250.
17. Офіційний сайт Анатолія Дьяченко. URL: <http://dyachenco.com/>
18. Панченко Н. Наталка Ворожбит зробила «Спіймати Кайдаша» і «Погані дороги». Це інтерв'ю про драму великої війни. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/culture/culture-interview/333357-natalka-vorozhbit-zrobila-spiymati-kaydasha-ta-pogani-dorogi-velike-interv-yu-pro-dramu-povnomasht>
19. Портніков В. Війна ідентичностей. Онлайн-антологія «Воєнний стан». URL: https://www.meridiancz.com/blog/portnikov/?fbclid=IwAR0dua4SOiikLQJkLgMJXX3QEWCWwESKB3N3wYM-7NQAcO_fRVGqAdicpiBA
20. Розпочався проєкт на підтримку сучасної національної драматургії Ukrainian Drama Network. URL: https://www.zhuku.kharkiv.ua/2022/11/21/rozpochavsya-proekt-na-pidtrymku-suchasnnoi-nacjonalnoyi-dramaturgiyi-ukrainian-drama-network/?fbclid=IwAR1WjOXUTrMnhA-YGHySGq1ieMWUFGYymRh-zZ_Tq_YvzWQdlt_j-Q08eGU
21. THEATRE: театральний портал. Наталія Ворожбит. URL: http://teatre.com.ua/modern/natalja_vorozhbit/
22. Matusiak A. Dekolonialna re-kreacja Ukrainy. URL: <https://www.e-kalejdoskop.pl/wiadomosci-a230/dekolonialna-re-kreacja-ukrainy-r11972?fbclid=IwAR2FEtWdTplrSeAqz08TPG6qRnQvvhjktPwOq5w5l3iG18rq3ncgtpSdPo>

Розділ третій

Спорт, фізична культура, рекреація, туризм

Коровасва Богдана Миколаївна

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Науковий керівник: Рибалко Петро Федорович, доктор педагогічних наук,
професор, Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка

3.1. Анімація й ігротехніки в практиці фахівців з фітнесу та рекреації на прикладі розробки сценарію свята «Міс туризму»

Аніматор – сучасна професія, до якої залучаються фахівці фітнесу та рекреації. Аніматор займається організацією вільного часу для людей різного віку, які перебувають у туристичних, санаторних, курортних, оздоровчих закладах тощо.

Аніматор планує, організовує та проводить різноманітні анімаційні заходи: спортивні, спортивно-оздоровчі, мистецькі, театральні, музичні, які сприяють зміцненню здоров'я і гарному психофізичному стану відпочиваючих.

В професійні обов'язки аніматора входить:

- планування та організація різноманітних форм проведення вільного часу та активного відпочинку для різних вікових груп: гостей туристичних, курортних та санаторних центрів, готелів та інших оздоровчих і спортивних закладів;

- створення сценаріїв та програм для анімаційних заходів з урахуванням віку клієнтів;

- забезпечення гостей розвагами у формі організованої анімаційної програми з урахуванням їх уподобань, стану здоров'я, інтересів та з використанням регіональних туристичних, спортивних, мистецьких можливостей тощо;

- організація туристичних, спортивних, мистецьких та оздоровчих заходів для людей, які є відвідувачами певного закладу з метою проведення дозвілля, оздоровлення, ведення бізнесу тощо;

- організація тематичних оздоровчих, спортивних, розважальних заходів для різних вікових груп;

- підтримка людей різного віку у сфері активного дозвілля, організація та проведення ігор, конкурсів, змагань тощо;

- проведення анімаційних спортивних, мистецьких, освітніх заходів з дітьми в літніх оздоровчих таборах;

- проведення анімаційних розважальних заходів з дітьми під час проведення днів народження, вечірок тощо;

- просування атракціонів, різних форм активного дозвілля та особливостей мистецького розвитку певного регіону;

К. Д. Ушинський писав, що в грі формуються всі сторони душі людини, її розум, серце та воля. Гра має великий вплив на розвиток нахилів та здібностей, а відповідно – і на долю людини. У грі люди є активними і безпосередніми. Ігрова програма містить в собі невичерпний освітньо-виховний потенціал, що торкається різних граней розвитку особистості людини. У грі учасники отримують психологічний матеріал для усвідомлення особливостей свого «Я». В процесі гри людина вчиться правильно реагувати на невдачу і виносити з неї головне – бажання робити те, чого не вмієш. Важливим в колективній грі результат спільного успіху.

Характерною особливістю ігрових програм є те, що вони здійснюються на принципі добровільності. В процесі втілення ігрової програми учасники весело та цікаво проводять свята, урочисті заходи. Ігри ще більш здружують, згуртовують, сприяють розкриттю творчих здібностей.

Актуальність даної програми полягає в тому, що в XXI столітті, коли подорожі і туризм набувають особливого сенсу, як життєві, родинні, молодіжні цінності, не можна обійти стороною створення ігрових програм туристичного спрямування.

Туризм – надзвичайно захоплива справа, а спортивний туризм – це більше ніж спорт. Це можливість познайомитися з культурою проживаючих у районі подорожі народів, насолодитися спогляданням дивовижних ландшафтів. Нарешті, туризм – це школа мудрості. Це точний розрахунок сил, вміння передбачати події і прогнозувати перебіг породжуваних ними процесів, це розвиток високих моральних і духовних якостей. Унікальним і важливим моментом в туризмі є те, що він розвиває не тільки тіло, але й дух.

Безсумнівно, що люди, які приймуть участь у даній ігровій програмі, опанують велику кількість практичних, корисних навичок, які неодноразово знадобляться у житті.

Окремо слід сказати про позитивні особистісні зміни. Зміни, що формуються, коли допомагаєш другу в скрутну хвилину, коли переживаєш фізичні та побутові незручності, коли душа переймається красою оточуючого. Дана ігрова програма допоможе учасникам ще більше розкритися, розвинути творчі здібності, подарувати прекрасні моменти спілкування одне з одним, залишити в душі незабутні спогади.

Не можна примусити людину гратися. Тому перед аніматорами постає проблема залучення учасників до гри. А учасники залучаються тільки в тому випадку, якщо це їм буде цікаво.

Дану ігрову програму можна проводити як в приміщенні, так і на місцевості.

Мета даної ігрової програми: змістовне дозвілля відпочиваючих, створення позитивних емоційних переживань учасників, розвиток їх творчих та комунікативних навичок, фізичної активності.

Завдання:

Освітні:

• Поглиблення знань фахівців фітнесу і рекреації в галузі розвиваючих ігор.

• Формування загально-інтелектуальних умінь (операції аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, виділення істотних ознак і закономірностей).

• Формування загально-навчальних умінь і навичок (вміння обмірковувати і планувати свої дії, здійснювати рішення відповідно до заданих правил, перевіряти результат своїх дій).

Виховні:

• Розвиток інтересу до освоєння нового.

• Формування мотивації до навчання, орієнтованої на задоволення пізнавальних інтересів, радість творчості.

• Демонстрація широти застосування отриманих знань і навичок.

Розвиваючі:

• Розвиток вміння аргументувати свої висловлювання, робити висновки і аналіз.

• Розвиток просторового та абстрактного мислення, уміння концентрувати увагу, виконувати певні дії з інструктажу.

• Розвиток творчого мислення, уяви, пам'яті, здатність до самовираження.

• Розвиток умінь самоконтролю та саморегуляції своїх дій, взаємини з оточуючими.

• Розвиток витримки, наполегливості, самоконтролю, концентрації уваги.

Відмінні риси програми: практична ігрова спрямованість.

Основні дидактичні принципи побудови програми:

- принцип цілісного уявлення про світ;

- принцип індивідуалізації: створюються умови для найбільш повного прояву індивідуальності;

- принцип варіативності: у учасників формується вміння здійснювати власний вибір і їм систематично надається можливість вибору;

- принцип творчості: процес навчання зорієнтований на придбання учасниками власного досвіду творчої діяльності;

Викладені вище принципи інтегрують сучасні наукові погляди про організацію розвиваючого навчання і забезпечують рішення задач інтелектуального і особистісного розвитку людей.

Методи і прийоми: спостереження, практичні ігрові заняття, індивідуальна гра, моделювання, постановка проблемних завдань, рішення логічних задач.

Літературний сценарій ігрової програми «Міс туризму».

Обладнання, матеріали, інструменти: святково прикрашений зал зі сценою або майданчик, якщо захід проводиться на вулиці; стільці чи лавки для журі і гостей; 3-и мікрофони; ноутбук; підсилювачі звуку; музичні колонки; рюкзаки по кількості учасниць та речі для 2-го етапу «Хто швидше збере рюкзак»; білети для 3-го етапу «Реклама»; білети для 4-го етапу «Володіння знаннями і навичками»; бинти медичні нестерильні по кількості учасниць для 5-го етапу; живі або засушені квіти для 7-го етапу «Мій букет», картоплини та безпечні ножики для чистки картоплі, по кількості учасниць, для 8-го етапу «Гарна подарок»;

Структура ігрової програми:

I. Організаційний момент

II. Вступна бесіда

III. Практичне заняття

IV. Підсумки заходу

На ігрову програму запрошуються відпочиваючі.

Визначається склад журі

Хід ігрової програми:

I. Організаційний момент.

Аніматор: Шановні відпочиваючі! Сьогодні ми запросили вас на свято «Міс Туризму», і ви зможете подивитись, якими корисними навичками володіють учасниці, які в них чудові творчі здібності та фантазія.

Сподіваємося, що під час свята ви отримаєте багато приємних хвилин і сповнитесь позитивними емоціями!

II. Вступна бесіда.

Аніматор: Ведуча нашого свята – ... (називається ім'я та прізвище ведучої)

Ведуча. Добрий день, шановні гості свята! Хочу представити вам склад журі – ... (перелік складу журі).

Оцінювання відбувається по 5-и бальній системі. В нашому конкурсі – 10 етапів.

За результатами конкурсу учасниці займають призові місця, 1-е, 2-е і 3-е та титул «Міс глядацьких симпатій».

III. Практичне заняття

Ведуча. Перший етап – представлення учасниць. Учасниці в розповіді про себе мають розкрити свою унікальну особистість, хобі, інтереси, мрії, враження від відпочинку.

Учасниці виходять на сцену по одній, розповідають про себе.

Ведуча. Другий етап «Хто швидше збере рюкзак».

Як відомо, похід починається зі збору рюкзака. Зараз ми подивимось, як швидко та якісно наші учасниці вміють збирати рюкзак, і наскільки потрібні речі беруть з собою у похід. Етап буде проходити з зав'язаними у учасниць очами. Ми зможемо побачити, наскільки їм

знайомі навпомацки звичайні похідні речі, і що ще, крім похідних речей, кожна з учасниць покладе собі до рюкзака.

На сцені розкладені рюкзаки по кількості учасниць та речі, що зазвичай беруть у похід – посуд (кружки, ложки, миски), одяг, взуття, ліхтарики, засоби для першої медичної допомоги, топографічні карти, каремати. А також багато зайвих речей – книжки, косметика, біжутерія, інструменти і т.п.

Учасницям зав'язують очі, вони збирають рюкзаки, в цей час лунає музика. На етап відводиться 10 хвилин.

Ведуча. Етап закінчено. Подивимось, хто ж що собі поклав до рюкзака і наскільки якісно склав рюкзак.

Учасниці, вже з розв'язаними очима роздивляються, хто що собі поклав до рюкзака та коментують покладені речі.

Ведуча. Третій етап «Реклама».

Перед походом у вас не було грошей. Але раптом з'явився спонсор, що виділив кошти на похід, але ви маєте прорекламувати його товар.

Учасниці тягнуть білети, на яких написано, хто що має рекламувати.

Пропонується рекламувати: корм для собак, пральний порошок, шляпку, шампунь від лупи, зубну пасту, засіб для росту волосся, фотоапарат, сік, духи, засіб від болю в спині.

На підготовку дається 10 хвилин. В цей час на сцені виступають танцюристи та вокалісти, розважаючи глядачів.

Підготувавшись, учасниці виходять на сцену по одній і пропонують свій варіант реклами.

Ведуча. Четвертий етап «Володіння знаннями і навичками».

Під час походу в вашій групі захворіла людина. Але потрібних ліків у вас немає. Чим ви зможете допомогти їй в похідних умовах?

Учасниці тягнуть білети, на яких написано, хто що має лікувати: ангіна, біль у спині, пронос, зубний біль, кашель, мозоль, укуси кліщів, нежить, отруєння грибами, забій ліктьового суглоба.

На підготовку дається 10 хвилин. В цей час на сцені виступають танцюристи та вокалісти, розважаючи глядачів.

Підготувавшись, учасниці виходять на сцену по одній і пропонують свій варіант лікування.

Ведуча. П'ятий етап – практичні навички.

Туристам неодмінно треба володіти навичками надання першої медичної допомоги, тому що в поході всяке може трапитися. Зараз ми побачимо, як майстерно вміють робити перев'язку голови наші учасниці.

Учасниці виходять на сцену, їм видають бинти. З залу виходять добровольці для перев'язки голови.

Ведуча. Шостий етап «Світ мій, дзеркальце, скажи».

Кожна людина – особлива і унікальна. І кожна наша учасниця також особлива і унікальна. Цей етап, як у відомій казці, передбачає хвалити

себе, свої найкращі якості. А ми дізнаємося, з якою унікальною людиною будемо спілкуватися у поході.

Учасниці виходять на сцену по одній, хвалять себе, кажуть собі компліменти.

Ведуча. Сьомий етап «Мій букет».

Під час походів ми спостерігаємо багато красот оточуючого світу, чарівні витвори природи. За таких умов просто неможливо не стати творцем самому. Зараз ми подивимося, з яким смаком та фантазією складуть букети з квітів наші учасниці, і який сенс вкладуть в свій букет.

На сцену виносять заздалегідь заготовлені живі або засушені квіти. Учасниці формують букети. На сцені лунає музика.

Зробивши букети, учасниці по одній коментують їх, що означає їх композиція, чому саме такі квіти вони взяли для роботи.

Ведуча. А зараз ми надамо слово журі, дізнаємось, хто вже скільки має балів та попросимо дати коментарі діям учасниць під час проходження етапів.

Надається слово журі, оголошується набрана кількість балів, коментуються дії учасниць.

Ведуча. Продовжуємо змагання. Етап восьмий «Гарна господарка»

Як відомо, в поході без приготування їжі – ніяк. Розрахунок ваги продуктів для походу відбувається дуже ретельно, щоб не брати зайвого, і не перевантажувати учасників походу вагою. А тому до продуктів треба ставитися дбайливо та економно. Крім того, готувати їжу треба теж вміти швидко, тому що люди після переходів виснажені, потребують відновлення сил та енергії харчуванням. Швидко готувати їжу в поході потрібно ще й тому, що на кожен етап походу відводиться певна кількість часу, для того, щоб якісно пройти туристичний маршрут. Тож зараз ми подивимось, хто з учасниць швидше почистить картоплину, та в кого буде найтонша і найдовша картопляна шкірочка.

Учасниці чистять картоплю

Ведуча. Ми побачили, які наші учасниці спритні та економні господарки. А тепер подивимось, як вони зможуть прикрасити страву, бо ж кажуть «Вміла зготувати, не вміла на стіл подати». Звичайно, економність та практичність – надзвичайні потрібні у поході якості, але завжди, за любых умов душа людська прагне прекрасного. Тож подивимось, яка фантазія у наших учасниць, які фігурки зможуть вони вирізати з картоплинки. Етап дев'ятий – «Моя фантазія».

Учасниці вирізають фігурки з картоплинки, на сцені лунає музика, час проведення – 5-10 хвилин.

Ведуча. Наші учасниці продемонстрували вже дуже багато своїх якостей. Наш конкурс добігає кінця, і останнім етапом буде демонстрація одягу з відходів. Зараз дуже гостро стоїть проблема утилізації сміття, і всі учасники походів, як свідомі громадяни, під час походу повинні максимально утилізувати сміття та робити все для того, щоб не

засмічувати природні території. Як нагадування про це, наші учасники продемонструють вам одяг з відходів.

Учасники виходять на сцену по одній, демонструють одяг, коментують, з чого він виготовлений. Одяг готують заздалегідь, дома.

Ведуча. Зараз ми надамо слово нашому журі для підбиття підсумків і коментарів дій учасниць.

Виходить голова журі, оголошує результати конкурсу, коментує дії учасниць.

IV. Підсумки заходу

Ведуча. Наше свято завершується, подякуємо учасницям за активність, демонстрацію вмінь і навичок, та за подаровані приємні, позитивні моменти!

Джерела

1. А. Коровкіна. Про погоду і природу. К.: #книголав, 2019. – 16 с.
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://udcpro.com.ua/PDF/METOD/adresa_dyt_gra.pdf
3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mayak.poltava.ua/wp-content/uploads/2018/11/osvitnja-programa-rozv-igr.pdf>
4. Зайцева В. Ігроманія: вікторини, конкурси, лічилки, ребуси, «Підручники й посібники», 2017. – 121 с.

Volodymyr Faidevych

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Lutsk National Technical University

Volodymyr Kovalchuk

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Lutsk National Technical University

Iryna Oliinyk

Doctor of Philosophy

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

3.2. Integration of interactive learning technologies in the process of sports training

The term "interactive method" is translated as a method of interaction between participants, and learning using this method can be considered interactive – built on interaction. Interactive training methods are understood as a system of rules for organizing the productive interaction of athletes with each other and with the coach in the form of educational and training, business and role interactions, in the process of which the technical and tactical preparedness of the players is improved and new experience of game activities is learned.

Interactive learning methods are closely related to two groups of methods: learning with the help of a computer and computer-free learning, in the process of which a specially organized educational and training interaction is carried out.

Currently, interactive methods are innovative and contribute to the activation of the educational and training process, independent understanding of technical and tactical actions in the game. Considering the main types of

interactive learning methods, we will focus on the following: brainstorming, business game, game modeling, discussion [2; 6].

In order to implement interactive learning methods both in the educational and in the educational and training process, it is necessary to follow the following rules:

- criticism of proposed ideas and intermediate critical evaluations of statements are prohibited;

- judgments about the intractability of the problem are not allowed;

- the more suggestions are put forward, the more likely a new and valuable idea will appear;

- in the course of "brainstorming" there is improvement and development of the proposed ideas;

- when solving a complex problem, it is divided into component parts;

- active interaction of all game participants, regardless of the game role;

- simulation of a real process using a model of game and competitive activity;

- interaction of athletes with each other during the game;

- the presence of a common game goal of all participants;

- accounting for the probabilistic nature of activity results due to incomplete information about activity results and the difficulty of predicting all the consequences of decisions made;

- implementation of a "chain of decisions", each of which depends on the previous one, as well as on decisions made by other team members;

- development of a system for evaluating the performance of each member of a sports team, as well as a system for stimulating gaming activity.

In the context of our research, the sports game is presented as a condition for the self-realization of the athlete's personality in educational and sports activities, so we will understand it as a type of sports activity, in the process of which there is interaction between the participants of the educational and training process, aimed at improving the competitive activity of the players, the implementation of the coach's attitudes and promotion of self-realization of athletes in the process of competitive activity.

The main task of the business game is to simulate a certain game or competitive situation and the ability to competently analyze them and make optimal decisions to improve game performance [7; 4; 5].

The authors highlight the following essential features of a business game, adapted by us for the organization of a sports game:

- simulation of the real process of a sports game with the help of a model;

- interaction of athletes with different playing roles;

- resolution of conflict situations among athletes that appear during the game;

- the presence of a common goal of all team members, against the background of which private conflicts and contradictions develop;

- accounting for the probabilistic nature of the results of sportsmen's game activities, due to the incompleteness of information and the impossibility of predicting all the consequences of the decisions made;

- implementation of a "chain of solutions" of problems that arise during the game, and it should be noted that each solution to the problem depends on the previous one, as well as on the decisions made by the athletes during the sports game.

It is believed that the characteristic features of the business game are the presence of a model of sports and game activities of athletes, the active interaction in it of players of different roles, the presence of a common goal for the entire team, as well as a clear assessment of individual activity.

As practice shows, business games are actively used in the educational process of a comprehensive school, and at the same time are a practically new and little-used form of improving the educational and training process.

Discussion as an interactive learning method means research or analysis. An educational discussion is a purposeful, collective discussion of a specific problem, which is accompanied by the exchange of ideas, judgments, and opinions in a group of athletes.

According to scientists, each discussion usually goes through the stages of orientation, evaluation and consolidation. At the orientation stage, adaptation of the discussion participants to the problem itself and to each other is expected. At the evaluation stage, the maximum volume of ideas, suggestions, the coach's termination of the athletes' personal ambitions and deviations from the discussion topic is collected. The consolidation stage involves analyzing the results of the discussion, agreeing on opinions and positions, jointly formulating decisions and making them. One of the interactive teaching methods is the method of analyzing specific situations: a situation related to the analysis of one or another situation is shown and a decision must be made according to a certain system of behavior in the given conditions. This method is called situational games, several groups can participate in them, each of which offers its own solution.

There are mechanisms of non-obtrusive control and manipulation of the consciousness of team members, designed to ensure a certain unity of views that contribute to the achievement of the set goal.

In the light of this concept, it is interesting to raise the question of how possible it is to manipulate the provision of information in the decision-making process and what is the mechanism for the implementation of these actions.

The decision-making process involves the interaction of individuals (as a rule, at all stages), and any communication is impossible without the exchange of information between people. Considering information sufficiency as the antithesis of uncertainty, we can say that as a result of interaction in the decision-making process, there should be a reduction of uncertainty in the decision-making subject. It should be noted that the coach, makes decisions in conditions of competitive activity, will always be in conditions of constant dialectical interaction of information and uncertainty. In competitive activity

(due to its high dynamism), the increase in information does not allow the elimination of uncertainty to the extent that would allow a decision to be made in the conditions of a completely reliable description of the behavior of the team for the management of which the decision is made. Therefore, the management of information flows should be considered a positive phenomenon, since in conditions of uncertainty it is always necessary to take into account the fact that the value of information is relative.

The demand for information can be managed by influencing the correctness of its selection and forming criteria for an adequate display of the specified properties of the object (team, player). This is possible if there is a correct concept, based on which the initial concept is formulated (aspect of the management object, which is reflected by the corresponding social indicator), the validity of the selection of essential features and connections of the displayed phenomenon, the correctness of the measurement method. The indicator of the quality of information provision of the decision-making process is characterized by the usefulness of information, that is, the property of information to be relevant, reliable and comparable, to reflect real existing objects with the necessary accuracy.

Information is relevant from the coach's point of view if its presence or absence provides or is capable of influencing his decisions, helping to assess past, present or future events, confirming or changing previously made assessments. The relevance of information is affected by its content and materiality. Information, the absence or inaccuracy of which can affect the course of competitive activity, is called essential.

Information is reliable if it does not contain significant errors. To be reliable, the information must objectively reflect the actions of the teams to which it actually or presumably relates.

Adequacy of object information can be considered from at least three positions:

1. Syntactic – the reproduction of the formal and structural characteristics of the display is abstracted from the semantic and useful parameters. From this point of view, the concept of information is identical to the concept of data.

2. Semantic – examines the relationship between information and its sources. Emphasis is placed on the semantic content of the information, while the achievement of the unity of the information (object) and the user is considered.

3. Pragmatic – compliance of information with the goal of management, which is implemented on its basis. In management, there is a two-fold interpretation of the "theory of decision-making". The term "decision theory" in a narrow sense refers to a statistical theory of decision, in which a rigorous apparatus is developed for choosing the best decision from several alternatives under conditions of uncertainty.

In a broader interpretation, this kind of "quantitative decision theory" also includes game theory, linear and dynamic programming, and other branches of applied mathematics, which contain methods for choosing the best solutions under various preconditions for the formal formulation of management tasks. A distinctive feature of this so-called normative decision theory is that it develops methods for choosing courses of action that will be the best, based on a given criterion, as well as the prerequisites of an idealized model of the situation where the decision is made. This kind of decision theory by no means assumes that the prerequisites that are included in the formal models are necessarily adequate to the real prerequisites of the coach's decision-making, and the models themselves are identical to the entire range of actual game situations.

Choosing a decision from many possibilities is only one, the final phase of the decision-making process. The other two phases are identifying situations in which a decision needs to be made and finding possible alternative steps, actions that are more important. A coach spends a great deal of his time reviewing literature, videos, and actual games to discover new conditions that require new actions. He spends a significant amount of his time (personally or together with his assistants and players) trying to invent, design and develop possible courses of action in situations where decisions need to be made. He spends a large part of his time to make a choice among alternative steps, actions already designed to solve the identified problem and already analyzed from the point of view of their consequences.

The importance of the first two phases of decision-making is determined by the fact that management decisions are made under conditions of uncertainty. When solving any problems, clarity and certainty are evident only when the situation is repeated, well-known and standard, therefore, uncertainty can be reduced by isolating standard management tasks. Information for making a management decision should be formulated both on the basis of the actions of one's own team and on the analysis of the actions of the opponent's team.

Such information can be collected on the basis of formal methods, using data "organized" by various types of accounting, and informally. Informal methods of gathering both verbal and written information are numerous and diverse: interviews, surveys, testing, personal observations, opinions of specialists, meetings, periodicals, professional magazines and much more.

Recently, one of the most urgent problems of the sports training system is the management of the sports form of players and the entire team during a long competitive period and, directly, during the competition, when the coach is faced with the need to develop not only long-term strategic, but also operational measures to respond to those or other competitive situations. As many years of experience show, the functioning of a well-designed management structure is a greater guarantee of stability of performances than the coach's intuition. Meanwhile, judging by the available materials, we are at the beginning of the formation of rules and procedures of scientific management of the training and competition process and risk falling behind the world level.

Generalization of practice, theory of scientific research in this area shows that the most significant methodical provisions characteristic of sports games are:

- system-targeted approach to planning and programming;
- anticipatory development, when a promising target training model is developed with optimal anticipation of the real forecast of the development trends of the sport and the specifics of the main rivals;
- fundamental training, which creates a margin of reliability for achieving success;
- adaptation to extreme situations of sports wrestling in major tournaments and decisive matches;
- dynamism of the training system (flexible planning, operational correction of the program based on constant study of the situation and intelligence of opponents);
- optimal redundancy – exceeding the "demand" of competitive and training activities.

The basis of the rational selection of means, methods and techniques for managing the sports form of the player and the team as a whole includes a flexible balance of individual, individual-group and team training taking into account the saving of physical and mental potential and the mobilization of intellectual components of game activity.

In sports games, there is a wide range of management capabilities, focused on the quality of the training and competitive process and the final result in the main competitions of the season. The current situation requires that the planning and programming of the training and competitive activities of the leading teams be carried out on the basis of scientifically based principles, means, and methods of managing competitive activities [8; 7; 3].

The development of an athlete as a subject of the game is a leap-like process caused by the influence of the following factors:

- heterochrony of an individual's physical and mental development;
- the growth of his sports skills (the so-called sports ontogeny);
- change of different teams during sports life, in the composition of which this athlete shows himself. If the first two factors of change in the process are characteristic of sports in general, then the third mainly characterizes the games themselves, and the variability is not only more pronounced, but also does not always agree with the logic of development: an athlete may find himself in a team to which he is objectively not responsible for his playing potential [8].

In sports of higher achievements, there is a pronounced heterochrony of the team, which is practically not found in teams of a lower rank. A highly qualified team represents individuals with clear leadership tendencies, the management of which requires fundamentally new solutions. In this case, it is expedient to optimize the managerial activity of the coach in the higher level teams by changing the planning system.

It is customary to consider the training of high-class athletes as a system with its inherent patterns. This, in turn, suggests the need to improve the

methods of studying sports activities in order to create prerequisites for drawing up appropriate training programs and management of competitive activities.

The personalized part of the system of sports training in sports of higher skill has significant differences compared to other areas of sports. First, outstanding athletes are bright personalities with certain properties, a peculiar combination of physical and mental qualities, their technique is considered rational and maximally corresponds to a specific morphofunctional and psychophysiological status. Hence the requirement to implement the principle of an individual approach when working with such athletes. Secondly, highly qualified athletes are more active, conscious and self-improving as a personified part of the training and competition process. They themselves are looking for optimal ways of self-training and means of realizing their playing potential. Often, the formation of a sports team is a product of the clash of ideas of outstanding athletes and their coaches, which can be considered as a phenomenon of creative synthesis.

The target function of managing the training of highly qualified teams and their competitive activities can be formulated as the achievement of planned sports performance by individual athletes in the largest competitions.

Gathering information during the game is a prerequisite for the effectiveness of management. Such information is needed for an urgent and final assessment of the actions of each player and the entire team. For this purpose, various methods of pedagogical observations are used to record the actions of the participants. Often in this case, technical means are used: filming, tape recording of the game.

There are several methods of recording game actions that every coach should have: statistical, graphic and shorthand. It is better to have a trained participant or an assistant coach record. Then there is an opportunity to expand the scope of fixed indicators. The statistical record consists in recording the used game techniques and their effectiveness (number of throws, mistakes, ball losses, etc.). Its main advantage is the speed of information analysis.

The graphic record is a fixation in certain forms of game actions (points of throws, direction of passes, typical combinations, etc.).

The shorthand recording most fully reflects the content of the game activity, which consists in recording the actions of one or both teams using conventional notations. After processing the data, you can get individual and team characteristics, "read" the entire course of the game and set its critical points. In recent years, video recording with subsequent analysis has been widely used to solve these problems. However, such an analysis should not be simply a fixation of errors, but should be accompanied by the disclosure of the reasons for their appearance. Along with the specified forms, which are carried out in practice only in the presence of assistants, operational analysis of the situation on the site without recording and accounting is widely used.

In order to make a timely decision aimed at improving the team's game in defense or attack, the coach already in the first minutes of the meeting does a lot of work with definition: 1) defense system of the opposing team; 2) compliance

of the attack system of the selected team with the defense system of the opponent; 3) opponent's attack systems; 4) correspondence of the defense system chosen by the team to the opponent's attack system.

The analysis of the played game requires calm and therefore it is not advisable to carry it out in the first hours after the end of the game. In the evening, having calmed down, shedding the load of unnecessary emotions, the coach analyzes the information recorded during the game, systematizes his impressions of the team's play as a whole and individual players, looks for the reasons that led to systematic mistakes. In particular, it should be said about the need for introspection. A thoughtful coach is obliged to analyze his own mistakes made in the course of management and draw the correct conclusions from them.

The next day, on the basis of the analysis of the processed results of the game, it must be analyzed. At team meetings, the degree of implementation of the tactical plan, the effectiveness of the athletes' actions, and their performance of tactical tasks are noted. Errors made during the game are analyzed. The analysis ends with the setting of tasks for the next game.

In our work, an attempt was made to use interactive technologies in the training process and taking into account the material and technical base – modern computer technologies that allow not only to reproduce the given time segments of the game, but also to conduct a comparative analysis of the technical and tactical actions of the athlete on the court.

At the moment, the main directions of integration of the means of mediated visibility in the process of sports training are:

- multimedia databases, libraries and web resources;
- applied software packages for analysis, simulations and modeling of competitive situations;
- computer- controlled technical means of training and control;
- automated sports training design systems;
- hardware and software complexes for diagnostics of functional readiness and medical control;
- multimedia didactic materials.

Thus, in recent years, a large number of directions for the introduction and use of modern information and computer technologies in the process of training athletes and specialists in the field of sports have been noted. But at the same time, in sports games, these technologies are mainly for the purpose of medical control. In this regard, scientific and methodological developments on the use of AI technologies (Artificial intellect) in the educational and training process acquire special relevance for research.

Games provide a platform for interactive learning. Learning in them takes place not only in the form of passive reading and listening. They can be adjusted to the needs of the user, provide instant feedback, give the opportunity to independently make discoveries, come to a new understanding. At the same time, the studied material is remembered well and for a long time.

The motivation, enthusiasm generated by the use of games is much higher when they are not part of formal education. Games are only part of

learning practice and should be used as part of a blended learning approach, along with other methods.

The technology of creating games is constantly developing, the speed of information processing, graphic capabilities, volumes of data carriers are increasing – all this allows you to make games more and more perfect.

First of all, interactive forms and methods of learning are innovative and contribute to the activation of students' cognitive activity, independent understanding of educational material. Considering the main types of interactive learning methods, we focused on brainstorming, business game, role-playing game, simulation game (game modeling), discussion, analysis of specific situations.

Secondly, considering the main types of interactive teaching methods, we focused on the fact that they are a condition for the self-realization of the students' personality in educational activities, and when using interactive methods, they should have an impact on the participants of the educational process, which leads to such a strategy as cooperation

Sources

1. Аркуша А. О. Інноваційний напрямок в системі фізичного виховання студентів НФаУ / А. О. Аркуша, Н. І. Ізмайлова, Н. О. Зелененко, С. В. Королінська // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: V Міжнарод. науч.-практ. конф., г. Переяслав-Хмельницький, 21-22 сент. 2015 г. – Переяслав-Хмельницький, 2015. – Вып. 5, ч. 3. – С. 48-51.
2. Вихляев Ю. М. Інноваційні технології фізичного виховання студентів: навчальний посібник для студентів спеціальності 227 «Фізична терапія, ерготерапія» / За заг. редакцією Ю. М. Вихляєва. – Вінниця. ТОВ «ТВОРИ», 2019. – 605 с.
3. Воробйова В. О. Підготовка баскетбольних команд в гуманітарних вищих навчальних закладах з урахуванням психофізіологічних здібностей гравців: автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту: 24.00.01 / Валерія Олександрівна Воробйова. – Х., 2007. – 21 с.
4. Одайник В. В. Баскетбол як складова системи фізичного виховання студентів вищих педагогічних навчальних закладів / В. В. Одайник // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. – 2013. – Вип. 6. – С. 160-164.
5. Основи техніко-тактичної підготовки в баскетболі: навч. посіб. Для студ. вищих фармацевт. навч. закладів та фармацевт. ф-тів / А. О. Аркуша, С. В. Королінська, Н. І. Ізмайлова та ін. – Харків: НФаУ, 2013. – 103 с.
6. Петренко І. І. Роль сучасних технологій у фізичному вихованні студентів / І. І. Петренко, В. І. Петренко, Г. Б. Засік // Вісник Прикарпатського університету. Фізична культура. – 2013. – Вип. 17. – С. 142-146.
7. Чопик Р. В. Баскетбол на етапі початкової підготовки: комплексне використання основних опорних точок та адаптованого спортивного устаткування: монографія / Р. В. Чопик. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2014. – 212 с.
8. Bergier B. Factors determining physical activity of Ukrainian students / B. Bergier, A. Tsos, J. Bergier // Annals of Environmental Medicine. – 2014. – Vol. 21. – № 3. – P. 613-616.

Victoria Tsybulska

Candidate of Sciences in Physical Education and Sports , Associate Professor
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

Olena Kotova

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

Halyna Bezverkhnia

Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Professor
Lutsk National Technical University

3.3. The program for the formation of positive leadership qualities in children and its implementation

The foundations of the future personality are formed in elementary school age. New relationships with adults and peers, inclusion in a single system (team), a new type of activity (teaching) – all this has a decisive effect on the formation and consolidation of a new system of relations with people, the team, shapes character, will, lays the foundation of moral behavior, takes place assimilation of moral norms and rules, the public orientation of the child's personality begins to form. Younger school age is considered the most receptive for learning moral knowledge, because due to the limited moral experience, moral knowledge is a regulator of behavior and its motives. At the same time, a special place is occupied by sensitivity, compassion, respect for other people, and the desire to help others. The essence of personal development lies in the dynamics of constant rethinking of oneself, one's behavior, one's qualities, one's actions, deeds and relationships. All of the above is very significant for the process of forming positive leadership qualities of children of this age [1].

The theoretical and experimental study of the phenomenon of leadership in primary school age and the moral development of a child's personality allowed us to move on to the development of pedagogical technology that would ensure this development. Modern pedagogy considers the process of education as an organized interaction of a child with the surrounding world, in the process of which a teacher (any adult) implements an educational interaction on his personality. Pedagogical science defines a set of methods of such influence as a pedagogical technology of education [1; 2] . The teacher models the technology of education in relation to each situation of interaction with pupils (in our case – children-leaders). At the same time, the teacher performs:

- clarification of not only the goal of actions performed by children (what needs to be done), but also why, for what this goal is set;
- breakdown of activities into appropriate actions and operations aimed at organizing interaction with children;
- definition of rules and norms that pupils will achieve in this situation;
- stimulation and challenge in children of an active personal desire to achieve a goal (exercises in moral behavior).

The formation of moral behavior during leadership manifestations requires the creation of a program as a single system of actions that includes moral knowledge and actions. A special place is occupied by purposeful creation of temporary associations that allow children to organize activities in small groups, which are entrusted with short-term tasks. The psychological peculiarity of these groups is that a schoolboy in such an association, which usually includes only a few children, is constantly under the influence of public opinion and cannot evade the accepted norms of behavior [3]. In addition, it is easier for children to independently lead a small number of peers.

The program included two directions:

- a) work with children;
- b) work with adults (teachers and parents).

The approach chosen by us corresponds to the principle of pedagogical expediency: the created individually differentiated program was expected to be implemented in the practical activities of the educational institution. It should be noted that when developing the program, we took into account the traditional principles of its construction (development of the child's personality in activities, reliance on the natural activity of the child, his positive qualities, etc.) and modern ones (the principle of complementarity, humanization and democratization of the pedagogical process, positive "advancement" personality, new pedagogical thinking, creating a situation of success, etc.), which correlate with the process of the child's personality formation.

Tasks of the program:

1. Finding and implementing techniques that help establish business relationships with peers.
2. Encouraging initiative, striving for planning game activities, rational distribution of responsibilities between partners.
3. Joint performance of tasks and obtaining a general result of activity.
4. Promoting the development of the leader's ability to empathize, to understand the state of a peer, to empathize and empathize, which will help establish positive interpersonal relationships with peers.
5. The leader's provision of effective assistance to a peer in the process of a joint activity with him to ensure its success.

The content of the program: material was selected for training (sociodynamic) exercises, conversations, forms of joint extracurricular and extracurricular activities (lessons, exhibitions, workshops, assignments, etc.), figurative forms (staging, puppet shows), moving games.

A well-thought-out logic for selecting material for working with children:

A) The first stage – working out individual components of the organizers' actions. Children do everything according to the teacher's instructions and under his direct supervision. For this purpose, instruction is used with a practical demonstration of how to perform actions (attention is paid to the sequence of actions, analysis of each of them separately).*

B) II stage – independent execution of actions by the leader (the teacher does not interfere in the execution process).

B) Stage III – inclusion of individual practiced actions in the activity system as a whole (a section of work is given, not individual tasks).

The program material of the first direction of the formative experiment was conditionally grouped according to 3 aspects, which characterize the leadership manifestations of children:

- motivational-cognitive (development of the content of activities that would support positive interpersonal relations and direct the leader's efforts to positive activity results);

- perceptual-communicative (the ability to coordinate efforts to achieve the results of joint activities; mastery of positive forms of communication and interaction; the ability to see the partner's mood and the need to help him);

- operational (practical mastery of business skills): skill; the level of organizational methods (planning, organization of activities, determination to obtain a good result of activity; initiative and activity of the leader's personality).

Thus, the entire activity of the leader can be presented in the form of a chain: SEE – UNDERSTAND – ACT.

General settings that help in the implementation of the program:

A. The teacher's approval of emerging small groups with positive relations of children.

B. Support of the leader's interest in the result of activity and ways of achieving it.

B. Positive assessment by the teacher of the positive interaction of the leader in the process of meaningful joint activity with peers.

G. Acceptance of personal exclusivity to confirm the child's positive personal qualities (such as: "Only you can do it", "Your attitude is clearly visible", etc.).

D. Exclusion of condemnation of the leader's actions in the presence of a peer.

E. Modeling with the help of verbal description and expressive means of visual representation ("masks") of the meaning that will be carried out by the child-leader's action (both for him and for other people).

Z. Providing effective assistance to the leader in mastering cooperative methods of interaction.

The method of the "system of parallel actions" for this purpose is to use the activation of the "public opinion" of the class (emotional identification of the leader with an unfairly offended peer, predicting the consequences of one's own unfair actions, etc.) [4].

The first direction of program implementation • WORK WITH CHILDREN

1. The beginning of the work was game training-exercises. Small groups (2-4 people, including a child-leader) participate in the suggested games-exercises. It is necessary to discuss in 10 minutes how to perform the task

offered to them. The experimenter does not interfere in what is happening, but plays the role of an observer, analyzes the behavior of the group as a whole and of the leader, in particular (a qualitative analysis of actions helps to gain experience of communication and interaction in a group). After the specified time, the microgroups present their work. We will cite as examples the following game trainings, which take into account the age characteristics of a junior high school student.

Exercise "Tower" Material for building a "tower" is issued: paper and paper clips (or a set of cocktail straws and adhesive tape). Task: build a tower from this material. The "tower" must be stable.

Magic squares A grid of 10x10 cm squares is drawn on the asphalt in front of the group. The leader holds a sheet of paper with a similar grid on which the route is laid out. Task: 10 minutes to think about the route and 10 minutes to complete the task.

Blind and guide. Close your eyes and walk around the room in different directions for 3-4 minutes. Then offer to divide into pairs arbitrarily. One closes his eyes, and the other leads the first one around the room, giving him the opportunity to touch various objects, helps him avoid collisions with others and reach the place in the room he wants. Then the children change places.

Word. The material is counting sticks. Task: write a word using as many sticks as possible. You have 10 minutes to complete the task.

Acquaintance of all children with the rules of friendly work:

1) Always help your friend as much as you can: if you know how to do something, teach him too.

2) Share interesting books, toys, thoughts, ideas.

3) Be able to accept help, advice and comments from other guys yourself.

4) Clearly agree with the participants on the work plan and the terms of its implementation.

5) Divide the work in such a way that you know exactly who will do what and what (take into account who wants and knows how to do what).

6) Remember not only about your part of the work, but also about the whole work.

7) Work conscientiously.

8) As you work, don't forget to find out how others are doing. Help, teach, advise someone whose work is not going well; learn to use the advice of others yourself.

9) Does not get angry when others do not succeed in something at work.

10) Be polite to make others feel good about you.

11) Do not forget to thank for help and work.

4. Introduction of the rules of the organizer.

(A) After receiving the task, understand it: highlighted the main and secondary; find out the time of the task; repeat the task.

(B) Prepare for the task: consult with the participants of the task; make a preliminary arrangement of people; make a work plan.

(B) Prepare your comrades for the task: discuss with them the task execution plan; take into account the corrections and comments made by your peers. Make a collective decision to act.

(D) Placement of people, taking into account their capabilities: distribute work among participants taking into account their abilities, knowledge and skills they have; everyone should know their rights and responsibilities.

(D) agrees his actions: keep in touch with everyone who works with you on the task; interested in the whole process of work.

(E) Teach your assistants: explain in detail their tasks for a certain stage of work; help them overcome difficulties, but do not do it for them.

(F) Control the work: take into account the time allocated for the work as a whole; give an assessment of the work of your comrades only on the basis of reliable data; think about the rational consumption of materials.

(C) Sum up and analyze: analyze the work with all participants (what succeeded and why? What did not succeed and why? What took a lot of time? How can it be done better and faster?); first tell about achievements, and then about errors and omissions; give an estimate based on specific results.

5. Learning the "Five Fingers" method of analysis. This way of summarizing takes five minutes. To do this, you need to look at your palm and think, looking at:

Little finger (M) – "thought" – what knowledge, what experience have I acquired today? Nameless (B) – "close target?" – what did I do today to achieve the goal?

Medium (C) – "state of mind" – what was my mood? What did he depend on?

Indicative (U) – "service" – how could I help my peers? What pleased them?

Big (B) – "cheerfulness" – how do I feel? How might others who worked with me feel (their mood)? What have I done for my health and the health of others?

6. Conducting briefings.

Instruction No. 1 (for all participants in the case): In order to perform the assigned task together, you need:

- listen to him carefully;

- consult with each other (where to start, what to do next, than to finish the work);

- agree on who will do what and what (do not forget that everyone wants not only to be an assistant, but also to do it themselves. You can do interesting and uninteresting work in turn - you can always agree on this. Do not put yourself in a privileged position);

- be more attentive to each other, come to help in time, learn to notice it.

You have to work quickly and carefully.

Instruction No. 2 (for child leaders):

- 1 – set goals and determine what needs to be done;

- 2 – think about the best ways to achieve it;

- 3 – break all the work into parts;
- 4 – draw up a work plan;
- 5 – choose helpers;
- 6 – distribution of duties among everyone so that everyone knows exactly what he will do;
- 7 – explain what needs to be done;
- 8 – monitor the progress of work, review, if necessary, changes;
- 9 – in all cases, help, teach, advise those whose work is not going well, learn to use the advice of your friends;
- 10 – after finishing the work, summarize and analyze the obtained results.

6. Conversations with children (held both in class and outside of school hours).

Topic: "Working together". Purpose: to develop the ability to work together, distributing work so that everyone knows what he will do; the ability to be a "leader" and "executor" when organizing a collective cause; stimulate manifestation of organization and mutual assistance; listen to the opinions of peers, control your actions.

Topic: "Personal responsibility for assigned work" Purpose: to form a responsible attitude to assignments in general and personal responsibility, including; to support the desire and desire to make the life of the class interesting and meaningful.

Topic: "Everyone's business is for the benefit of all" Purpose: to teach the fair distribution of tasks, taking into account the skills, strengths and desires of everyone; stimulate the execution of interesting and uninteresting tasks, easy and difficult, pleasant and unpleasant.

Theme: "Respect the opinion of another person" Purpose: to encourage a respectful attitude to the opinion of a peer and the group of children as a whole; form persistence in defending one's opinion, if one is sure of its correctness and justice (inadmissibility of stubbornness in defending one's unfair assessment).

Topic: "About human sensitivity" Purpose: to encourage the desire to easily respond to other people's needs; form the ability to notice (without an adult prompt) who needs help.

Note in the newspaper. A 3rd-grade student wrote the following note in the newspaper: "There is a boy in our class who probably has a bad mood very often. In our class, he feels like a stranger, lonely. During breaks, he always stands either by the wall or by the window. And his eyes are sad-sad. He stands and looks at the boys who are having fun, playing, laughing. Sometimes I notice that he also wants to play with the boys. He even sometimes hesitantly takes a step forward, but then retreats to the wall again. Guys! Something must be done so that everyone has fun and everyone is friends. Lena".

Question to the children: What would you advise Olena and the boys?

Are there any such boys or girls in your class?

Would you like to help them? How will you do it?

The old teacher lived alone. His students have long since grown up, but have not forgotten their former teacher. Once two boys came to him and said:

- Our mothers sent us to help you in the household.

The teacher thanked and asked the boys to fill the empty tub with water. She was standing in the garden. Beside her, watering cans and buckets were stacked on the bench. And on the tree hung a toy bucket, small and light as a feather – the teacher drank water from it on hot days.

One of the boys selected a strong iron pail, tapped its bottom with his finger, and, taking his time, headed for the well; the other took the toy bucket off the tree and ran after his friend. Many times the boys went to the well and came back. The teacher watched them from the window. Bees were circling over the flowers. The garden smelled of honey. The boys were talking happily. One of them often stopped, put a heavy bucket on the ground and wiped sweat from his forehead. Another ran alongside him, splashing water in a toy bucket.

When the tub was full, the teacher called the two boys, thanked them, then placed on the table a large clay jar filled to the top with honey, and next to it a faceted glass also filled with honey.

- Take these gifts to your mothers, said the teacher. – Let each of you take what you deserve.

But none of the boys extended their hands.

"We can't share it," they said awkwardly.

- Divide it as you divided the work, - said the teacher calmly.

Question to the children: How do you propose to divide the honey between the boys?

Why? Justify your point of view. Why didn't the teacher start handing out the gifts himself?

7. "Jolly little men's workshop" Areas of work: "Knyzhchyn doktor" (repair of books from the classroom, school and personal library of children, as well as kindergarten books); "Enchanted hands" (making toys, objects from unsuitable material, giving space to your imagination), "Souvenir bench" (making gifts for birthday people), etc.

9. "Workshop of visual aids for our lessons (or classes of preschoolers)" is a form of organization of both curricular and extracurricular activities). For example, on the topic "Number and Digit", children are offered the following task: stick on a piece of paper as many figures (carrots, apples, houses, boats, etc.) that correspond to one or another number. To complete the task, the children need to agree among themselves: who will take which number (the amount of work should be approximately the same for everyone), which size sheets of paper to take, who will cut which shapes, and who will stick them. On the topic "Number composition" it is necessary to do several application works: one and five, two and four, three and three ... On the left, children can paste a circle or a square of one color, and on the right – another (choice of geometric shapes, their color – as desired children). "Rules of the road" – production of attributes for playing the rules of the road. "Primer" for children of the preschool group of kindergarten: children at their own discretion unite into dyads (triads),

choose a letter from which they will work, find words that include a given letter. Then they look for pictures for these words and paste them on a piece of paper. The result of joint work is a book as a gift to preschoolers. Production of the "Seasons" album (for lessons in natural history, music, visual arts), layouts, etc.

10. Organization of exhibitions of children's works (can be collective, or can be individual, personal).

11. Staging. Their goal is to show children techniques of positive communicative influence on a peer, to cause a positive attitude towards it; as well as the inadmissibility of negative forms of communication and interaction of children among themselves, cause a negative attitude towards it. In the first case, the children themselves take an active part in the preparation and showing, because the content of the dramas has a positive character, a moral meaning, which promotes children's practice in moral actions. In the second case, a puppet show is used or the roles are performed by adults. Children are not involved in the show, because the content of the play is negative. Available literary works of this age, corresponding to the situation under consideration, can be used as material for dramatizations and performances.

12. Business game "Leader". Purpose: training in organizational skills, development of communication and creative abilities. Preparation for the game:

- selection of experts from the number of children depending on the number of dance teams (the work of the experts is as follows: distribution of colored cards to the team members depending on their demonstrated qualities);
- preparation of color cards (in unlimited quantity) for the work of experts (red, blue, green, yellow, black and white - they can be made in workshops);
- preparation for each team: paper, glue, colored pencils, pens, erasers.

The course of the game: "Business card" of the team (the name of the team, its motto and presentation are invented in advance).

"Zoo". Task: make animal figurines from colored counting sticks (to choose from: elephant, turtle, cat, dog, giraffe, etc.). Condition: each member of the team must place his counting stick in the general pattern of the animal figure.

"Organizational dominoes". Task: to arrange in the correct sequence the cards with the names of the stages of collective creative work:

- idea of the case;
- discussing it with peers;
- collective planning of the case;
- distribution of forces for the preparation of tasks;
- organization of cooperation assistance;
- conducting the case;
- summarizing work;
- work evaluation, "lessons for the future";
- clarification, replenishment of the "treasury of interesting cases".

"Poster". Task: come up with a text and draw a poster that can be hung near the wardrobe, dining room, principal's office, teacher's office.

"Mosaic of a leader". Task: for each team member to stick his set of multi-colored cards on a blank sheet of paper. Sign the last name, first name, class, school.

Evaluation of the results of the game:

The dominance of the color of the cards (the last task of the game) reveals the following: Red is an emotional leader.

Blue is a leader-generator of ideas.

Green is a leader-organizer of collective affairs.

Yellow is a leader-observer.

Black is a leader-disorganizer (of negative orientation).

White is the executive leader.

As a result of the implementation of the program for the formation of positive qualities of a leader developed in the experiment, it was established that the child accumulates certain positive experience with the help of meaningful joint activities. It was noted that the relations between the children in the class changed significantly: the children became more attentive and sensitive to each other, understood moods, provided mutual assistance, and positively evaluated even small advances of each participant of the experiment.

The research found that younger schoolchildren single out kindness as a human dignity, but its external manifestations are not yet sufficient to consider kindness as a personality trait. Based on the analysis of evaluative judgments, it has been proven that most children still have an abstract idea of kindness, and in specific life situations, this knowledge often contradicts the action that should take place on their basis.

Forms of extracurricular practical activities (workshops, errands, etc.), as well as visual forms (staging, watching cartoons, puppet shows) turned out to be especially interesting and useful for children. The children responded lively to what was happening in the film, the play, and the content of the works of art was discussed with interest. All this in general could not help but have a positive effect on the behavior of all children, and child leaders are no exception [2; 3; 4].

Thus, the development of the problem of the development of leadership as a pedagogical phenomenon along the lines of systemic, axiological and other approaches of modern pedagogy, both in theoretical and practical aspects, can act as a promising direction for further research on the hereditary connection of the content, methods and forms of work with middle and high school children age.

Sources

1. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі / О. О. Слюсаренко // Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». – 2016. – Випуск 2 (39). – С. 244-246.
2. Сушич Н. Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді / Наталія Сушич // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2013. – С. 110-115.
3. Фіцула М. М. Педагогіка: навчальний посібник / М. М. Фіцула. – 3тє видання. – Київ: Академвидав, 2009. – 560 с. (Серія Альма-матер).
4. Шамич О. М. Психологічні передумови формування громадської активності молодих підлітків / О. М. Шамич // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: [зб. наук. пр.] – Харків, 2011. – №5. – С. 115-120.

Розділ четвертий **Економіка, юриспруденція, політика,** **публічне адміністрування**

Гевлич Лариса Леонідівна

Кандидат економічних наук, доцент

Донецький національний університет імені Василя Стуса

4.1. Процес незалежного аудиту крізь призму оцінки ризику

Наразі аудит відкритої фінансової інформації суспільно значущих суб'єктів господарювання є основною передумовою бізнес-активності, адже надає зовнішнім користувачам звітності достатню гарантію достовірності представлених показників, а отже, й ефективності прийнятих на їхній основі управлінських рішень. Ключовим поняттям аудиту є оцінювання ризиків як підгрунтя аудиторської думки. Виходячи з природи аудиторської перевірки, як основна концепція оцінки фінансової інформації й прийом перевірки, методика оцінки ризиків, як і інтерпретація її результатів можуть залежати від закономірностей економічних процесів, що спостерігаються на конкретному етапі розвитку суспільства. Тож періодичне дослідження проблематики оцінки ризиків є доцільним як з точки зору розуміння сутності сучасного процесу аудиту, так і з погляду на його оптимізацію в існуючих умовах розвитку суб'єктів господарювання певної галузі економіки, регіону чи в рамках викликів макросередовища.

Дослідження питань сутності та методики оцінки ризиків аудиторської діяльності та використання її результатів в аудиторському процесі в Україні проходило кілька стадій:

1) протягом другого десятиріччя із започаткування незалежного вітчизняного аудиту (з 2000 р. до 2010 р.) на основі узагальнених досвіду діяльності державних контрольних органів, Міжнародних стандартів аудиту, надання впевненості та етики та практики аудиту в розвинених країнах світу досліджувалася концепція аудиторського ризику та апробувалася методика його застосування в рамках вітчизняної аудиторської перевірки (роботи таких авторів, як Н. Яцишин, В. Вакаров, І. Вигівська, О. Пономаренко [1-4]). Паралельно професійною спільнотою та державними органами коректувався та актуалізувався Закон України «Про аудиторську діяльність» [5];

2) у період 2010-2018 років продовжилася наукова дискусія щодо сутності аудиторського ризику та його ролі у формуванні аудиторської думки – на основі переглянутих Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг та узагальненого досвіду застосування їх положень у вітчизняній аудиторській практиці (роботи таких авторів, як О. Шерстюк, Л. Голуб,

Р. Кулик, Ю. Новак[6-8]). Результатом такої суспільної дискусії стала нова редакція профільного закону – «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [9];

3) з 2019 року дотепер ідентифікуються проблеми аудиторського процесу, зокрема, з погляду оцінки аудиторського ризику, та досліджуються напрями оптимізації вітчизняної аудиторської діяльності, що знаходить відображення у роботах таких авторів, як М. Михалик, М. Чубай, С. Селішев, В. Чубай, О. Грицеляк [10-12].

Разом з тим зазначеними авторами оцінка ризику розглядалася виключно як окрема аудиторська процедура, що застосовується з метою збору аудиторських доказів для обґрунтування думки аудитора. На нашу думку, весь процес аудиторської перевірки доцільно розглядати як процес системної оцінки ризиків, що змінює підхід до організації та проведення аудиту та пропонує нові напрями його удосконалення.

Метою роботи є розгляд процесу аудиту фінансової звітності вітчизняного суб'єкта господарювання крізь призму оцінки ризиків суттєвого викривлення з точки зору ідентифікації напрямів дослідження та методики оцінки.

Процес аудиту як цілісний цикл послідовних дій аудитора щодо збору аудиторських доказів, їхньої узагальненої оцінки як основи аудиторської думки та формалізації такої думки може бути структурований у сенсі оцінки ризиків за такими етапами:

1 етап – оцінка ризику прийняття завдання;

2 етап – оцінка ризику системи внутрішнього контролю при плануванні перевірки;

3 етап – оцінка ефективності аудиторських процедур під час збору аудиторських доказів;

4 етап – загальна оцінка аудиторського ризику при формуванні аудиторської думки.

Розглянемо їх детально. Відповідно до МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища»[13] перед прийняттям завдання аудитор має розглянути питання ризикованості укладання контракту з точки зору можливості надання кваліфікованої послуги в умовах ресурсних обмежень, а також прийнятності такого контракту з погляду на потенціал конфліктів у сенсі професійної відповідальності. Таке оцінювання ризиків вимагає розуміння як діяльності суб'єкта господарювання-потенційного клієнта, так і його середовища.

Напрями дослідження аудитором бізнесу клієнта при цьому доцільно розподілити за різновидами середовища:

1) внутрішнє середовище (суб'єкт господарювання):

а) характеристика потенційного клієнта щодо особливостей діяльності, структури власності та корпоративного управління, видів наявних та майбутніх інвестицій, структури і способу фінансування;

б) бізнес-стратегії потенційного клієнта з погляду на пов'язані з ними бізнес-ризик, які можуть призвести до ризиків суттєвого викривлення;

в) система внутрішнього контролю потенційного клієнта:

- середовище контролю як створена на суб'єкті господарювання та підтримувана управлінським персоналом культура чесності й етичної поведінки;

- процес оцінки ризиків управлінцями суб'єкта господарювання як ідентифікація бізнес-ризиків з точки зору можливого їхнього впливу на показники фінансової звітності, оцінка значущості ризиків, ймовірності їх виникнення, реагування на ризики;

- інформаційна система суб'єкта господарювання як бізнес-процеси створення фінансової звітності, зокрема щодо класифікації операцій; ідентифікація процедур ІТ-систем для ініціалізації, запису, обробки, коригування операцій, відображення у звітності; здійснення облікових записів; виправлення інформації; реєстрація подій та умов, які є операціями, проте є значними для фінансової звітності; алгоритмізація процесу складання фінансової звітності, включно зі значними обліковими оцінками; визначення заходів контролю за записами, у тому числі для реєстрації разових, незвичайних операцій або коригувань;

- заходи контролю суб'єкта господарювання як верифікація інформації звітності, зокрема щодо їхньої ефективності для досягнення мети;

- моніторинг заходів контролю управлінським персоналом суб'єкта господарювання як наявність системи моніторингу та оцінка її ефективності;

г) облікова політика потенційного клієнта, включно з причинами внесення змін, з погляду на прийнятність для діяльності суб'єкта господарювання та відповідність застосовній концептуальній основі фінансового звітування;

2) мікросередовище потенційного клієнта як доречні галузеві і регуляторні чинники, проблеми та виклики галузі чи регіону функціонування потенційного клієнта.

Саме на даному етапі аудитор оцінює ризик дотримання принципів Міжнародного кодексу етики професійного бухгалтера [14] при прийнятті завдання, передусім, – принципу незалежності.

У рамках головного алгоритму поведінки аудитора при оцінюванні ризику: «оцінка ризику – відповідь на ризики – підготовка звіту» кінцевим результатом такої попередньої оцінки ризику співробітництва може бути прийняття завдання або відмова від нього. Міжнародні стандарти аудиту пропонують напрями дослідження спроможності аудитора виконати завдання через відповідь на такі питання [15]:

1) чи існують вимоги внутрішньо-фірмового контролю якості в аудиторській фірмі: політики і процедури для забезпечення обґрунтованої впевненості, що вимоги МСА будуть виконані, а ризики аудиту є прийнятними;

2) яка робота в рамках завдання має бути зроблена щодо визначення

характеру та масштабу перевірки, ідентифікації стандартів бухгалтерського обліку та напрямів використання фінансової звітності та аудиторського висновку, встановлення граничного терміну завершення аудиту;

3) чи має фірма потрібні компетентність, ресурси та час, зокрема, чи наявний персоналу з необхідною компетенцією, чи він обізнаний щодо галузі, чи є у персоналу досвід роботи з регуляторними актами, чи існує можливість ефективно отримати необхідні навички і знання, наскільки доступні експерти, чи наявний кваліфікований персонал для контролю якості завдання, чи спроможний персонал виконати завдання протягом граничного терміну;

4) чи є аудиторська фірма незалежною, зокрема чи дотримує група із завдання аудиту вимог етики та незалежності, чи вжиті заходи для усунення/зменшення до прийняттого рівня загроз незалежності, якщо останні були виявлені, чи вжиті заходи зі скасування завдання при неможливості дотримання незалежності;

5) чи прийнятні пов'язані ризики, у тому числі чи можливе спілкування з попереднім аудитором щодо існування причин для неприйняття завдання або обговорення з третіми особами щодо існування причин для неприйняття завдання, чи існує у потенційного клієнта культура корпоративних цінностей, яким є рівень компетентності вищого керівництва та персоналу клієнта, чи наявні складні/трудомісткі питання для розгляду, чи булізміни за період перевірки, яким є рівень уваги суспільства до клієнта, чи спроможний клієнт сплатити гонорар за перевірку, чи збирається він надавати допомогу аудиторській фірмі в отриманні інформації та проведенні процедур;

6) чи можна довіряти клієнту, зокрема чи існують обмеження масштабу/процедур перевірки, причини сумніватися у чесності власників, управлінського/вищого управлінського персоналу клієнта, ознаки неправильного розуміння клієнтом облікових регламентів, якою є репутація пов'язаних сторін.

В умовах запланованого співробітництва аудитор переходить до другого етапу – аналізу ризику системи внутрішнього контролю при плануванні перевірки, що вимагає передусім оцінити ризик дотримання передумов аудиту за такими напрямками:

1) прийнятність концептуальної основи фінансового звітування клієнта шляхом розуміння характеру діяльності суб'єкта господарювання, мети надання і характеру самої фінансової звітності, наявності нормативних вимог щодо концептуальної основи;

2) визнання управлінським персоналом клієнта відповідальності за підготовку фінансової звітності відповідно до концептуальної основи, систему внутрішнього контролю клієнта, необхідну для гарантування відсутності у фінансовій звітності суттєвих викривлень, надання аудитору доступу до доречної інформації, працівників та управлінського персоналу клієнта з метою збору додаткових даних.

Міжнародні стандарти фінансової звітності рекомендують використовувати такі запитання при формуванні оцінки ризику:

1. Чи виконуються передумови аудиту?
2. Чи були виконані вимоги Положення з контролю якості аудиторської фірми щодо прийняття завдання?
3. Чи існують зміни в умовах або вимогах до завдання з аудиту?
4. Чи виявлені проблеми незалежності/конфлікт інтересів?
5. Чи існують зміни в умовах/вимогах завдання з аудиту?
6. Чи виявлені обставини, що можуть поставити під сумнів чесність власників/вищого управлінського персоналу клієнта?
7. Чи існують області, в яких потрібні спеціальні експертні знання?
8. Чи має аудиторська фірма час, компетенцію та ресурси, щоб виконати завдання відповідно до міжнародних та внутрішньо-фірмових стандартів аудиту?
9. Чи виявлені проблемні питання у попередніх аудиторських перевірках даного клієнта?
10. Чи з'явилися нові обставини, які підвищують ризик завдання з аудиту?
11. Чи зможе клієнт оплатити аудиторські послуги? [16].

Первинна оцінка аудитором системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання має враховувати повноту охоплення як необхідність перевірки облікових записів та заходів контролю клієнта за весь звітний період, а не за окремі періоди часу; особливості періодів та операцій; можливість різної оцінки окремих складових системи контролю; збереження професійного скептицизму, навіть якщо за підсумками попередньої оцінки аудитор вважає усю систему контролю клієнта та окремі його заходи контролю як надійні; ознаки ефективності контрольної системи клієнта, наприклад, такі: операції зафіксовані повно, достовірно, у правильному періоді, згідно з нормативними вимогами, в невідомих деталях, що мають істотне значення для прийняття управлінських рішень, а можливість викривлення інформації обмежена.

Аудитор, який за підсумками процедури первинної оцінки прийняв рішення про довіру системі внутрішнього контролю клієнта, зобов'язаний під час перевірки здійснювати процедури підтвердження достовірності такої оцінки, а якщо в ході перевірки виявиться, що поточна оцінка аудитора виявилася нижче первинної, скоригувати порядок здійснення аудиторських процедур та/або передбачити додаткові аудиторські процедури, щоб підвищити достовірність своїх висновків за результатами аудиту. Слід зазначити, що всі етапи оцінки системи внутрішнього контролю клієнта мають бути задокументовані із зазначенням аргументів, якими керувався аудитор при оцінці всієї системи або окремих заходів контролю.

Саме на основі результатів первинної оцінки ризиків системи внутрішнього контролю клієнта аудитор розробляє загальну стратегію перевірки, що формалізує такі ключові питання:

1) характеристики завдання: концептуальну основу фінансового звітування, додаткові звіти, необхідні для розгляду, потребу у спеціальних знаннях/досвіді для розгляду специфічних чивисокоризикових ділянок, можливість використання доказів, отриманих у попередніх аудиторських перевірках, вплив інформаційних технологій на аудиторські процедури, наявність персоналу;

2) цілі звітності: графік подання звітності суб'єкта господарювання, розклад зустрічей з управлінським/найвищим управлінським персоналом для обговорення характеру, часу, масштабу аудиторської роботи, повідомлень, звіту аудитора тощо, графік зустрічей/обміну інформацією між членами аудиторської групи для обговорення чинників ризику суб'єкта господарювання, характеру, часу, масштабу робіт, огляду виконаної роботи, повідомлень інформації третіми сторонами;

3) суттєві чинники: величину загальної, спеціальної, робочої суттєвості, попередню оцінку ризику на рівні фінансової звітності в її впливі на аудит, попередню ідентифікацію суттєвих класів операцій, залишків на рахунках, показників звітності, облікових ділянок з високим ризиком суттєвого викривлення, формат нагадувань членам аудиторської групи про необхідність застосування професійного скептицизму при оцінці аудиторських доказів, доречні результати попередніх аудиторських перевірок, включаючи виявлені недоліки контролю та заходи, вжиті управлінським персоналом клієнта для їх вирішення, докази ставлення управлінського персоналу до внутрішнього контролю;

4) значні зміни та події: бізнес-події, що впливають на суб'єкт господарювання, в тому числі зміни в ІТ та бізнес-процесах, ключовому керівництві, придбанні та продажу активів, значні зміни у галузі, у правовому середовищі тощо, значні зміни у концептуальній основі фінансової звітності, наприклад, стандартах обліку;

5) характер, час та обсяг необхідних ресурсів: призначення роботи членам аудиторської групи, бюджет завдання з урахуванням ділянок з високими ризиками суттєвого викривлення [15].

Безумовною необхідністю є застосування на етапі планування аудиторської перевірки концепції прийнятого аудиторського ризику та оцінки таких його складових:

1. Ризику суттєвого викривлення як ризику наявності значущого викривлення у фінансовій звітності суб'єкта господарювання до початку аудиту:

а) властивого ризику як можливості існування суттєвого викривлення класу операцій, залишку на рахунку або показника звітності незалежно від існування відповідних заходів контролю суб'єкта господарювання;

б) ризику контролю як ризику того, що потенційне суттєве викривлення класу операцій, залишку на рахунку або показника звітності не буде попередженим або своєчасно виявленим та виправленим за

допомогою внутрішнього контролю суб'єкта господарювання.

2. Ризику невиявлення як ризику того, що процедури, виконані аудитором для зменшення аудиторського ризику до прийнятно низького рівня, не дадуть змоги виявити наявне суттєве викривлення класу операцій, залишку на рахунку або показника звітності суб'єкта господарювання:

а) ризику вибірки як ризику того, що зроблений на основі вибірки аудиторський висновок відрізнятиметься від висновку, який можна було б отримати, застосувавши такі ж аудиторські процедури до всієї генеральної сукупності;

б) ризику завдання з надання впевненості як ризику того, що аудитор надасть невідповідний висновок щодо класу операцій, залишку на рахунку або показника звітності суб'єкта господарювання.

Процедури оцінки ризиків (які, як вже зазначалося, починаються на стадії підготовки до аудиту, повторюються протягом перевірки за результатами отриманих доказів та остаточно формуються при винесенні думки щодо якості інформації, що перевірялася аудитором) зазвичай містять подання запитів до управлінського/вищого управлінського персоналу, працівників суб'єкта господарювання, третіх осіб у пошуку аудиторських доказів, спостереження, інспектування, аналітичні процедури як пошук взаємозв'язків між фінансовою та нефінансовою інформацією. Конкретний набір аудиторських процедур оцінки ризиків визначається особливостями завдання з надання впевненості, особливостями суб'єкта господарювання, фінансова звітність якого аудіюється, та наявними досвідом та кваліфікацією аудитора-керівника групи із завдання.

Дії аудитора в межах оцінки ризиків спрямовуються на визначення значущості викривлень безпосередньо або в сукупності з іншими викривленнями як спроможності впливати на прийняття управлінських рішень, базованих на такій інформації. Аудитор бере на себе відповідальність представляти інтереси найбільш поширеної групи зовнішніх користувачів фінансової звітності суб'єкта господарювання у такій оцінці впливу на прийняття рішень.

Питання, на які має відповісти аудитор при оцінці значущості ризиків, представлені, зокрема, такими:

1. Чи є виявлений ризик ризиком шахрайства, а не помилки?
2. Чи пов'язаний виявлений ризик із нещодавніми значними економічними, обліковими та іншими змінами і тому потребує особливої уваги?
3. Наскільки складними є бізнес-процеси суб'єкта господарювання?
4. Чи має виявлений ризик відношення до значних операцій з пов'язаними сторонами?
5. Яким є рівень суб'єктивності при оцінці фінансової інформації стосовно виявленого ризику?
6. Чи включає виявлений ризик значні операції, що є незвичними для суб'єкта господарювання?

МСА 315 допомагає в ідентифікації подібних обставин, надаючи приклади умов та подій, які можуть вказувати на ризики суттєвого викривлення, зокрема:

1) пов'язані із загрозами середовища: діяльність в економічно нестабільних регіонах, обмеження доступності капіталу та кредиту, зміни в галузі, в якій працює суб'єкт господарювання, зміни в ІТ середовищі, подання запитів щодо діяльності чи фінансових результатів суб'єкта господарювання регуляторними або урядовими органами, застосування нових стандартів бухгалтерського обліку;

2) пов'язані з особливостями діяльності суб'єкта господарювання: діяльність, чутлива до нестабільних ринків, діяльність, яка значною мірою підлягає заходам із комплексного регулювання, існування складних альянсів і спільних підприємств, використання позабалансових фінансів, підприємств спеціального призначення та інших складних фінансових угод, значні операції з пов'язаними сторонами;

3) пов'язані із системою внутрішнього контролю суб'єкта господарювання: недоліки у внутрішньому контролі, зокрема ті, на які не реагує управлінський персонал, недостатня кількість персоналу з відповідними навиками ведення обліку та складання фінансової звітності, невідповідність між ІТ стратегією суб'єкта господарювання та його бізнес-стратегіями, попередні викривлення, історія помилок або суттєва кількість коригувань на кінець періоду, значна кількість незвичайних або несистематичних операцій, включно з операціями між компаніями та операціями зі значними прибутками на кінець періоду, операції, які реєструються на основі намірів управлінського персоналу, зокрема, рефінансування боргу, активи для продажу, класифікація ринкових цінних паперів;

4) пов'язані із рішеннями суб'єкта господарювання: припущення щодо безперервності діяльності та питання ліквідності, включно із втратою значних клієнтів зміни в логістичному ланцюзі, розробка або пропонування нових продуктів чи послуг або започаткування нових видів діяльності, розширення у нові регіони, зміни суб'єкта господарювання, зокрема, великі придбання, реорганізації, інші незвичайні події, ймовірний продаж суб'єкта господарювання або сегментів бізнесу, встановлення значних нових ІТ систем, пов'язаних із фінансовою звітністю, зміни у складі основного персоналу, включно із виходом основних керівників, облікові оцінки, які містять складні процеси, події або операції, які містять значну невизначеність оцінки, включно з обліковими оцінками, позови та умовні зобов'язання, зокрема, гарантії продажу, фінансові гарантії, відновлення навколишнього середовища [13].

Важливу роль для ідентифікації суттєвих ризиків грає виявлення їхніх джерел, в якості яких можуть виступати такі:

1) цілі і стратегії бізнесу: невідповідні, нереальні або надмірно ризиковані цілі і стратегії, нові продукти, послуги, напрямки бізнесу,

невідповідності між ІТ та бізнес-стратегіями, дії у відповідь на швидке зростання/зменшення обсягів продажів, які можуть перевантажити систему внутрішнього контролю та персонал суб'єкта господарювання, використання складних механізмів фінансування, корпоративна реструктуризація;

2) зовнішні чинники: стан економіки та зміни в державному регулюванні, зниження попиту на продукцію або послуги підприємства, складне регулювання діяльності, облікових процесів та формування звітності, зміни у галузі, неможливість отримати необхідні ресурси, навмисний саботаж продукції або послуг суб'єкта господарювання, обмежена доступність капіталу та кредитних коштів;

3) характер суб'єкта господарювання: слабка корпоративна культура та управління, некомпетентний персонал на ключових посадах, зміни в ключовому персоналі, у тому числі топ-менеджменті, складна операційна діяльність, організаційна структура, продукція, недоліки продукції/послуг, які можуть призвести до зобов'язань та ризику втрати репутації, неспроможність визнати необхідність змін (навички або технологія), недоліки в системі внутрішнього контролю, погані відносини із банками, проблеми безперервності діяльності та ліквідності, в тому числі втрата значних клієнтів, встановлення нових систем, пов'язаних з фінансовою звітністю;

4) показники діяльності: відсутність набору показників, які використовуються управлінським персоналом для оцінки діяльності підприємства і досягнення цілей, відсутність використання оцінки показників для покращення операційної діяльності або вжиття коригувальних дій;

5) облікові політики: непослідовне та/або невідповідне застосування облікової політики;

6) внутрішній контроль: неналежний нагляд управлінського персоналу за поточною діяльністю, слабкі/відсутні процедури контролю за діяльністю на рівні суб'єкта господарювання, слабкі/відсутні процедури контролю над операціями, поганий захист активів.

Слід пам'ятати що хоча аудитор не бере на себе відповідальність ідентифікації шахрайства як причини викривлення інформації суб'єкта господарювання, він змушений визначати фактори шахрайства у межах викривлення як такі, що спричиняють більші ризики у порівнянні із факторами помилки. У цьому аспекті аудитор визначає три групи умов, що створюють середовище для шахрайства – тиск, можливість та виправдання:

1 група – стимули і тиск може бути охарактеризована такими обставинами: фінансовій стабільності або прибутковості суб'єкта господарювання загрожують економічні, галузеві, регуляторні, операційні умови; існує надмірний тиск на управлінський персонал для виконання вимог та/або очікувань третіх осіб, власників, вищого управлінського персоналу (наприклад, щодо зростання доходів, прибутків, рентабельності,

зниження витрат, дотримання обтяжливих екологічних норм тощо); особисті фінансові зобов'язання створюють тиск на управлінський персонал та/або працівників суб'єкта господарювання, які мають доступ до готівки та/або інших активів, з метою привласнення останніх; існують несприятливі відносини між суб'єктом господарювання і працівниками, які мають доступ до готівки або інших активів, наприклад, очікуване звільнення працівника, недавні або очікувані зміни в оплаті праці або системі надбавок, оплата праці не відповідає очікуванням; особиста фінансова ситуація управлінського та/або вищого управлінського персоналу може загрожувати фінансовим результатам суб'єкта господарювання;

2 група – ставлення і виправдання може бути представлена такими ситуаціями:

а) виправдання: управлінський персонал зацікавлений у використанні неналежних засобів коректування звітності – мінімізації прибутків для оптимізації оподаткування, збільшення доходів для укладення угоди з банком, збільшення ціни продажу цілісного майнового комплексу для досягнення цілей, встановлених третіми особами; поведінка працівників вказує на невдоволеність суб'єктом господарювання; присутній низький моральний дух серед вищого управлінського персоналу; управлінський персонал терпимо ставиться до крадіжок, не вживає дисциплінарних заходів до працівників, помічених у розкраданні майна, не втілює у життя цінності, принципи, етичні стандарти суб'єкта господарювання, нехтує необхідністю моніторингу та зниження ризиків, пов'язаних з розкраданням активів;

б) ставлення: управлінський персонал має історію порушення норм і правил або обвинувачення у шахрайстві, демонструє зміни в способі життя, які можуть вказувати на незаконне привласнення активів суб'єкта господарювання, порушує існуючі процедури контролю, не вживає відповідних заходів щодо виправлення відомих недоліків у системі внутрішнього контролю, робить регулярні спроби виправдати неналежний бухгалтерський облік на основі суттєвості; вищий управлінський персонал демонструє поганий етичний приклад, зокрема, завищує рахунки витрат, здійснює дрібні крадіжки; існують суперечки між акціонерами суб'єкта господарювання; існують напружені відносини між вищим управлінським персоналом та чинним/попереднім аудитором;

3 група – можливості представляє підкатегорії активів, вразливих до незаконного привласнення, неналежного внутрішнього контролю та особливо вразливих ділянок:

а) активи, вразливі до незаконного привласнення: великі суми готівки на руках, легко конвертовані активи (облігації на пред'явника, діаманти, комп'ютерні чипи); невеликі за розміром товарно-матеріальні цінності, що мають високу вартість та користуються високим попитом на ринку; майно і обладнання невеликі за розміром та не мають ідентифікованої власності;

б) неналежний внутрішній контроль: недостатній контроль з боку вищого управлінського персоналу над процесами управління для виявлення та відповіді на ризики шахрайства; неналежний розподіл обов'язків або неналежний контроль, неадекватний нагляд над витратами вищого керівництва; неналежний нагляд управлінського персоналу над працівниками, що мають матеріальну відповідальність, неналежний попередній відбір кандидатів на посади з матеріальною відповідальністю; неналежний облік активів, недостатнє санкціонування та затвердження операцій, недостатній фізичний захист коштів, інвестицій, запасів, майна і устаткування; відсутність повної і своєчасної перевірки активів, своєчасного і належного документування операцій (наприклад, поверненої продукції); недостатнє розуміння управлінським персоналом ІТ, що дає можливість ІТ-співробітникам здійснити розкрадання; недостатній контроль над доступом до автоматизованого обліку, в тому числі процедури контролю та перевірка журналів подій комп'ютерних систем;

в) особливо вразливі ділянки: облікові оцінки управлінського персоналу; ділянки визнання витрат і доходів; операції з пов'язаними сторонами.

Хоча аудитор не має конкретної мети чітко ідентифікувати ризики шахрайства, його дії у відповідь на виявлені викривлення щодо терміновості повідомлення вищому керівництву клієнта визначаються саме впевненістю щодо схожості конкретного виявленого викривлення на помилку або шахрайство. Загальний алгоритм дій аудитора в ході ідентифікації ризиків шахрайства може бути представлений покровоко, де:

1 крок – збір релевантної інформації як відправна точка судження про шахрайство. Саме на цій інформації аудитор буде засновувати перелік додаткових процедур, які повинні бути виконані для підтвердження чи спростування підозри у шахрайстві.

2 крок – розробка, виконання та документування намічених аудиторських процедур. Останні мають бути виконані таким чином, щоб визначити джерела ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства і отримати відповідне розуміння обґрунтованості підозр у шахрайстві на основі аудиторських доказів. Зазвичай аудитор отримує колективну думку стосовно даного предмета дослідження шляхом обговорення у групі із завдання та спрямовує запити управлінському/вищому управлінському персоналу щодо виявлених відхилень. Безумовною вимогою є документування усіх етапів: проведення процедур, отриманих доказів, обговорення, запитів, відповідей на них, зроблених проміжних та остаточних висновків.

3 крок – встановлення взаємозв'язків інформації, виходячи з логіки як господарських операцій клієнта, так і алгоритмів її обробки в обліковій системі. Доцільно для кожного встановленого чинника ризику визначити ефект – конкретні викривлення класу операцій, залишку рахунку або показника фінансової звітності, який міг би виникнути як результативний.

Наочне представлення зроблених висновків у вигляді карти виявлених ризиків з суттєвими ділянками фінансової звітності може пришвидшити процес подальшої перевірки за рахунок розуміння взаємозв'язків членами аудиторської групи. Крім переліку виявлених чинників ризику бізнесу та шахрайства у такій карті мають бути присутньою якісна оцінка (високий, середній, низький ступінь ризику) щодо ймовірності настання виявленого ризику викривлення та суттєвості для фінансової звітності ризику у разі, якщо він викривлений.

Слід пам'ятати, що безумовне дотримання принципу відображення у думці тільки суттєвих викривлень стосується представлення інформації в аудиторському висновку, призначеному для оприлюднення разом із фінансовою звітністю, а у випадку підозри викривлення внаслідок шахрайства розмір загальної, спеціальної та робочої суттєвостей має бути понижений у порівнянні із суттєвістю щодо викривлення внаслідок помилки.

Застосування інструментів SWOT-аналізу дозволяє побудувати діаграму взаємозв'язку ймовірності настанні ризику та його впливу (величини), виділивши такі ділянки: низький вплив низька ймовірність, низький вплив висока ймовірність, високий вплив низька ймовірність та високий вплив висока ймовірність. Ризики, які потрапили в останню область (високий вплив висока ймовірність) вимагатимуть заходів з боку управлінського/вищого управлінського персоналу щодо зниження ймовірності та пом'якшення впливу. Саме ці ідентифіковані ризики мають бути визначені як суттєві, такі, що потребують особливої уваги під час аудиту.

На третьому етапі оцінки ризиків – оцінка ефективності аудиторських процедур під час збору аудиторських доказів, слід пам'ятати, що міжнародні стандарти аудиту дають узагальнені, а не детальні перелік та трактування аудиторських процедур. Так, МСА 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики» [17] розглядає:

1) процедури по суті як аудиторські процедури, що призначені для виявлення суттєвих викривлень на рівні тверджень та містять тести деталей (класів операцій, залишків рахунків та показників фінансової звітності) та аналітичні процедури по суті;

2) тести заходів контролю як аудиторські процедури, що розробляються метою оцінки ефективності функціонування заходів контролю для запобігання або виявлення та виправлення суттєвих викривлень на рівні тверджень.

Подальші аудиторські процедури отримання доказів міжнародних регламентах аудиторської діяльності представлені спостереженням як наглядом за процесом чи процедурою, яку виконують інші особи, наприклад, за виконанням заходів внутрішнього контролю; інспектуванням як вивченням записів/документів (внутрішніх, зовнішніх, у паперовій, електронній або іншій формі) або фізичним оглядом активу; запитом

якпошуком фінансової та нефінансової інформації від обізнаних осіб як у самого суб'єкта господарювання, так і за його межами; повторним виконанням як незалежним виконанням аудитором процедур або заходів внутрішнього контролю, які вже виконувалися як частина заходів внутрішнього контролю суб'єкта господарювання; зовнішнім підтвердженням як доказами, отриманими у вигляді прямої письмової відповіді від третьої сторони у паперовій, електронній, іншій формах; повторним обчисленням як перевіркою арифметичної правильності розрахунків у документах чи записах; аналітичними процедурами як оцінкою фінансової інформації через аналіз правдоподібного взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими даними, зокрема, дослідженням ідентифікованих коливань чи взаємозв'язків, що суперечать іншій доречній інформації або значно відрізняються від очікуваних показників.

Конкретних рекомендацій щодо застосування тої чи іншої процедури стосовно облікових об'єктів, напрямів перевірки, галузевих суб'єктів господарювання тощо міжнародні стандарти аудиту не дають. Більш того, методичне узагальнення доцільності застосування тої чи іншої процедури/їх сполучення, отримане на основі практичного досвіду, є ключовим фактором успіху суб'єктів аудиторської діяльності в усьому світі. У вітчизняній практиці аудиторські процедури деталізуються чи укрупнюються, виконуються у взаємозв'язку та почасти мають інші назви, наприклад, інвентаризація, зустрічна, взаємна, логічна, формальна, арифметична перевірка первинних документів, облікових реєстрів, форм звітності.

Деякі дослідники називають процедурою перевірки також аудиторську вибірку, натомість остання є лише методом проведення аудиторських процедур. МСА 530 «Аудиторська вибірка» [18] констатує, що вибірка дає змогу аудитору отримати й оцінити аудиторські докази щодо характеристик окремих елементів, відібраних з генеральної сукупності, при чому вибірспособу формування самої вибірки, її розміру, прийняття рішення щодо необхідності попередньої стратифікації генеральної сукупності, оцінка допустимого викривлення та визначення інших показників, пов'язаних із вибіркою дослідженням, як і загальна оцінка ризику вибірки є відповідальністю аудитора, результатом прийнятого ним судження і не регламентуються міжнародними стандартами аудиту.

Алгоритм дій аудитора при роботі з вибіркою може бути представлений такими кроками:

1 крок. Організація вибірки, в рамках якої визначаються мета аудиторської процедури та характеристики генеральної сукупності, з якої буде здійснюватися вибірка, розмір вибірки, достатньої для зменшення ризику вибірки до прийнятно низького рівня, а також відбираються елементи вибірки у такий спосіб, щоб кожен мав шанс бути відібраним.

2 крок. Виконання аудиторських процедур, яке передбачає проведення аудиторських процедур щодо кожного відібраного елемента та

розгляд дій у кожному випадку, коли це зробити неможливо: виконати таку процедуру щодо іншого елемента вибірки або вважати елемент таким, що містить відхилення від установлених заходів контролю (у разі тестів контролю) або викривлення (у разі тесту деталей).

3 крок. Визначення причин відхилень та викривлень: розгляд характеру та причини будь-яких ідентифікованих відхилень і викривлень, оцінка їх можливого впливу на мету аудиторської процедури й інші сфери аудиту, отримання високого рівня впевненості у випадку, коли аудитор вважає, що викривлення або відхилення, знайдені у вибірці, є аномалією.

4 крок. Прогнозна оцінка викривлень як проєктування викривлень, виявлених у вибірці, на генеральну сукупність.

5 крок. Оцінювання результатів аудиторської вибірки, в ході якого здійснюється оцінка результатів вибірки і визначення того, чи надало використання аудиторської вибірки достатні підстави для висновків щодо генеральної сукупності, яка пройшла тестування.

Як і у випадку застосування аналітичних процедур, робота з аудиторською вибіркою має ризики того, що результати не надають достатніх підстав для обґрунтованих висновків, не узгоджуються з іншою відповідною інформацією чи значно відрізняються від очікуваних величин. У такому разі аудитор має звернутися із запитом до управлінського/вищого управлінського персоналу щодо вивчення ідентифікованого викривлення та можливості існування інших викривлень, здійснити необхідні коригування або модифікувати характер, час та обсяг подальших аудиторських процедур для якнайкращого отримання потрібної впевненості.

Як вже зазначалося, незважаючи на те, що аудитор не має професійного обов'язку розпізнавати, наступили суттєві викривлення внаслідок помилки чи шахрайства, його дії та перелік аудиторських процедур можуть відрізнитися у випадку підозри у шахрайстві. Спроможність аудитора виявити шахрайство залежить від таких чинників, як досвідченість порушника, періодичність та обсяг маніпулювань, ступінь змови, відносний розмір окремих сум, якими маніпулюють, а також від посадового рівня причетних осіб. Звичайний порядок дій аудитора, якщо ідентифіковано шахрайство або існує обґрунтована підозра, що шахрайство може бути, представлений такими операціями:

1) своєчасно повідомити управлінський персонал відповідного рівня;
2) своєчасно повідомити тих, кого наділено найвищими повноваженнями, якщо ідентифіковане або підозрюється шахрайство за участі управлінського персоналу, працівників, які відіграють значні ролі у внутрішньому контролі, інших працівників, якщо шахрайство призводить до суттєвого викривлення фінансової звітності;

3) визначити, чи несе аудитор відповідальність за надання звіту про випадок/підозру шахрайства стороні поза межами суб'єкта господарювання.

Якщо через викривлення внаслідок шахрайства/підозри у

шахрайстві аудитор виявляє обставини, які ставлять під сумнів його спроможність продовжувати аудиторську перевірку, він повинен:

1) визначити свою професійну та юридичну відповідальність, зокрема чи існує вимога надання звіту регуляторним органам;

2) розглянути, чи є прийнятною відмова від завдання згідно із законодавчими або нормативними актами;

3) у разі прийняття рішення про відмову обговорити з управлінським персоналом відповідного рівня та з тими, кого наділено найвищими повноваженнями, свою відмову від завдання та її причини; визначити, чи існує професійна або юридична вимога надавати звіт особам, які призначили його на аудит, або регуляторним органам.

Аудиторські процедури з виявлення шахрайства можуть бути представлені такими прийомами:

1) тестування відповідності проводок Головної книги та коригувань, зроблених при складанні фінансової звітності, зокрема, запити працівникам, залученим до складання звітності, щодо неналежної або незвичайної обробки проводок та коригувань, відбір записів та коригувань, зроблених на кінець звітного періоду, розгляд необхідності тестування проводок та коригувань протягом періоду;

2) огляд облікових оцінок на наявність упередженості та її можливого впливу на ризик суттєвого викривлення внаслідок шахрайства, у тому числі оцінка того, чи свідчать судження та рішення, зроблені управлінським персоналом при визначенні облікових оцінок, про можливу упередженість, яка може бути ризиком суттєвого викривлення внаслідок шахрайства, ретроспективний огляд суджень і припущень управлінського персоналу, пов'язаних із суттєвими обліковими оцінками, відображеними у фінансовій звітності попереднього року;

3) оцінка незвичайних операцій з погляду можливості їх виконання з метою шахрайства, що вимагає оцінити, чи свідчать аналітичні процедури, які виконуються наприкінці аудиту, про попередньо нерозпізнаний ризик суттєвого викривлення внаслідок шахрайства;

4) оцінка ідентифікованих викривлень: оцінити, чи свідчить таке викривлення про шахрайство, оцінити наслідки викривлення стосовно інших аспектів аудиту, зокрема надійності запевнень управлінського персоналу, розглянути, чи свідчать обставини про можливу змову за участю працівників, управлінського персоналу або третіх сторін.

Міжнародні стандарти аудиту пропонують також приклади можливих аудиторських дій у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення внаслідок шахрайства [15]:

1) розгляд на рівні тверджень: відвідування підрозділів або виконання тестів без попередження; вимога проведення інвентаризації на кінець періоду для мінімізації ризику маніпулювання залишками в період між датою інвентаризації та кінцем періоду; зміна аудиторського підходу в поточному році; детальний перегляд коригувань на кінець періоду,

вивчення незвичайних за характером або сумою записів; вивчення можливої наявності пов'язаних сторін, які підтверджують операції; виконання аналітичних процедур по суті з використанням деталізованих даних; опитування персоналу, який бере участь у видах діяльності, де було ідентифіковано ризик суттєвого викривлення внаслідок шахрайства; порівняння відібраних рахунків балансу на початок періоду з рахунками попередньо перевіреної фінансової звітності; застосування комп'ютеризованих методів; тестування цілісності записів та операцій, виконаних за допомогою комп'ютера; пошук додаткових аудиторських даних із джерел поза межами суб'єкта господарювання;

2) розгляд на рівні фінансової звітності:

а) щодо визнання доходів: виконання аналітичних процедур по суті; використання деталізованих даних, комп'ютерних методів аудиту; запити підтвердження клієнтами певних умов угод; запити персоналу відділу збуту та маркетингу, штатним юристам щодо продажів або відвантаження товарів; спостереження за товарами, які відвантажують; тестування заходів контролю для визначення, чи надають вони впевненість, що такі операції відбулися та належно записані;

б) щодо кількості запасів: перевірка інвентаризаційних відомостей для ідентифікації підрозділів або статей, які потребують особливої уваги; спостереження інвентаризації у певних підрозділах без попередження або у всіх підрозділах в один і той самий день; проведення підрахунку залишків на кінець звітного періоду для мінімізації ризику ненадежного маніпулювання протягом періоду; залучення експертів; порівняння кількості за поточний період із попередніми періодами за класом, категорією запасів, місцем розташування; застосування комп'ютерних методів для тестування даних інвентаризації;

в) щодо оцінок управлінського персоналу: залучення експерта для розробки незалежної оцінки та порівняння з оцінками управлінського персоналу; надання запитів іншим особам для підтвердження спроможності управлінського персоналу здійснювати оцінки;

3) розгляд незаконного привласнення активів: підрахунок грошових коштів або цінних паперів на кінець року; безпосереднє підтвердження клієнтами операцій з ними; аналіз нестачі запасів за місцем розташування або типом товарів; порівняння основних показників запасів із галузевою нормою; комп'ютерний пошук платіжних відомостей для ідентифікації повторення адрес, ідентифікаційних номерів працівників тощо; аналіз роздрібних знижок і повернень товарів на наявність незвичайних схем або незвичайних тенденцій; огляд правильності великих або незвичайних витрат; огляд дозволів на позики управлінському персоналу та пов'язаним сторонам; огляд авансових звітів, поданих старшим управлінським персоналом.

Як вже вказувалося, відповіддю на ризики аудиту має бути організація заходів, що зменшать ризики до прийнятної величини, або, у

критичних випадках, відмова від подальшого проведення перевірки/надання послуг клієнтові. Разом з тим універсальною відповіддю на ризики в ході аудиту є дотримання професійного скептицизму, в якості складових якого можуть виступати такі елементи:

1) визнання, що управлінський персонал завжди може скоїти помилку та/або шахрайство, що вимагає від членів аудиторської групи ігнорування минулого досвіду аудитора стосовно чесності і порядності працівників клієнта;

2) критичне ставлення, що вимагає від членів аудиторської групи критичної оцінки вагомості отриманих аудиторських доказів;

3) пильність як відповідь на питання: чи не ставлять аудиторські докази під сумнів надійність документів, відповідей на запити, іншої інформації, отриманої від управлінського/вищого управлінського персоналу клієнта;

4) обережність, що вимагає від членів аудиторської групи уникати ігнорування незвичайних обставин, а також надмірного узагальнення висновків на основі аудиторських спостережень, використання хибних припущень у визначенні характеру, часу, масштабу процедур, оцінки їх результатів, прийняття менш переконливих аудиторських доказів/заяв від управлінського/вищого управлінського персоналу як заміни достатнім аудиторським доказам [15].

У сенсі відповідей на суттєві ризики викривлення дії аудитора та управлінського персоналу різняться, що видно на таких прикладах:

Приклад 1. Якщо ризик представлений можливим порушенням умов фінансування суб'єкта господарювання фінансовою установою, діями управлінського персоналу можуть бути моніторинг підготовлених прогнозів грошових потоків, а також перегляд обсягів та умов кредитування на основі результатів моніторингу. Аудитор же має проаналізувати плани клієнта щодо зростання стосовно реалістичності прогнозованих грошових потоків, здійснити порівняльний аналіз фактичних грошових потоків, впевнитися в обґрунтованості оцінки клієнтом своєї дебіторської заборгованості та майна, що може виступити заставою під кредити, промоніторити заявки клієнта на рефінансування, подані фінансовій установі, разом із відповідями/листуванням з банком. Доцільним буде також формування запитів банку для отримання зовнішнього підтвердження щодо величини заборгованості за позичками. На ризик маніпулювання фінансовою звітністю для уникнення порушення зобов'язань за позичками перед банком відповіді управлінського персоналу немає, адже клієнт не розглядає це у якості ризику. У той же час аудитор має ретельно перевірити припущення, що використовувалися при прогнозуванні грошових потоків, достовірність інформації, на основі якої складено форму № 3 «Звіт про рух грошових коштів», коректність застосованої клієнтом основної оцінки дебіторської заборгованості та майна (потенційної застави), здійснити тестування показника доходів від

реалізації з причини існування тиску для підтримування та зростання рівнів продажів.

Приклад 2. В якості дій у відповідь на ризики шахрайства через викривлення доходів суб'єкта господарювання управлінський персонал може промоніторити найбільш вартісні контракти, а аудитор – проінспектувати суцільним чином основні контракти, вибірково – інші (невеликі) контракти та обговорити з менеджером з продажів ситуацію, що склалася, для отримання впевненості щодо відображення доходів у звітному періоді клієнта у повній та реальній сумі.

Приклад 3. Якщо значний ризик представлений вірогідністю несанкціонованих проводок (викривленням інформації синтетичних облікових регістрів), вищий управлінський персонал має внести зміни у середовище внутрішнього контролю, запровадивши такі політики, які будуть вимагати затвердження відповідних бухгалтерських проводок посадовими особами, а аудитор змушений буде ідентифікувати і проаналізувати усі значні проводки не тільки фінансового періоду, а і календарного місяця до та після кінця періоду.

Приклад 4. Якщо значний ризик представлений збільшенням операцій з пов'язаними сторонами, персонал має забезпечити моніторинг доказів, що вказані операції проводяться на звичайних умовах, зокрема, щодо реалізації товарів, робіт і послуг, а аудитор шляхом застосування спостереження і опитування – впевнитися, що працівники суб'єкта господарювання правильно інтерпретують такі політики, а також здійснити пошук доказів того, що умови продажу, характер операції і дати трансфертів з пов'язаними сторонами є відповідними.

Беззаперечним є факт, що відповідь аудитора на виявлені ризики залежить від його оцінки ефективності системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання. В ефективному середовищі контролю аудитор більше довіряє аудиторським доказам, згенерованим всередині суб'єкта господарювання, тому загальна його відповідь на суттєві ризики викривлення може включати окремі аудиторські процедури, виконані не на кінець періоду, а на проміжну дату. У неефективному середовищі контролю аудитор змушений набрати у групу із завдання більш кваліфікований і досвідчений персонал, модифікувати характер, час та/або обсяг запланованих аудиторських процедур, більшу кількість аудиторських процедур виконати не на проміжну дату, а на кінець періоду, запланувати отримання більш широких аудиторських доказів від процедур по суті.

Оцінені ризики суттєвого викривлення розглядаються аудитором не тільки на рівні окремих тверджень, а й в цілому, – на рівні фінансової звітності. У першому випадку мова йде про аудиторські процедури по суті (тести деталей та аналітичні процедури по суті), а також тести контролю. У випадку рівня фінансової звітності мова йде про загальні дії: вже вказані професійний скептицизм, рівень кваліфікації та досвіду членів аудиторської групи, а також постійний нагляд над членами групи,

характер, масштаб, час, непередбачуваність запланованих аудиторських процедур. Сукупність таких дій дозволять аудитору знизити ризик невиявлення суттєвих викривлень до прийнятно низького рівню.

Остаточна оцінка ефективності системи внутрішнього контролю та в цілому, ризиків суттєвого викривлення формується аудитором вже при формалізації аудиторської думки у звіті. Остаточний алгоритм здійснення оцінки системи внутрішнього контролю клієнта можна представити покроково:

Крок 1. Ідентифікація ризику

Аудитор має визначити бізнес-ризик та ризик шахрайства, які при відсутності певних процедур контролю можуть призвести до суттєвого викривлення. Також оцінюється вірогідність поширеності ризиків та їхнього впливу: усеохоплюючий або обмежений.

Крок 2. Оцінка структури контролю – чи здатні процедури контролю ефективно запобігти або виявити та виправити ризик суттєвого викривлення.

Спочатку аудитор має ідентифікувати формалізацію конкретних бізнес-процесів, запроваджених управлінським/вищим управлінським персоналом клієнта для зниження ризиків суттєвого викривлення через запити інформації у персоналу. Далі аудитор має застосувати аналітичні процедури для оцінки ступеню зменшення ризиків через запровадження процедур контролю і зафіксувати виявлені слабкі місця і недоліки системи внутрішнього контролю.

Крок 3. Оцінка здійснення контролю

Через спостереження повторне виконання процедур внутрішнього контролю аудитор має впевнитися, що такі процедури є реальними та ефективними щодо зниження ризиків суттєвого викривлення.

Крок 4. Документування процесу та результату оцінки ризиків.

На основі підготовленого управлінським/вищим управлінським персоналом опису і проведених аудитором процедур фіксуються хід оцінки контрольної системи клієнта, обговорення оцінки з персоналом і аудиторською групою, результати аудиторських процедур і кінцеві висновки.

При оцінці структури контролю часто застосовують підхід «один ризик до багатьох процедур контролю», коли кожен чинник ризику розглядається окремо і виявляються всі процедури контролю, спрямовані на нього. Такий підхід корисний для відображення відповідності поширених на рівні суб'єкта господарювання чинників ризику процедурам контролю. Наприклад, фактор ризику відсутності наголосу на чесності у середовищі контролю може бути нівельований структурою контролю – обов'язком підписування Кодексу поведінки працівниками та забезпечення його виконання через дисциплінарні заходи, що застосовуються до персоналу. Такий фактор ризику як можливість найму некомпетентних працівників може бути усунутий через перевірену аудитором наявність формально

встановлених кваліфікаційних вимог при співбесіді на посаду кандидатів. Фактор ризику нерозуміння управлінським персоналом бізнес-ризиків прибирається встановленими плановими процедурами ідентифікації та оцінки ризиків під час бізнес-планування.

Натомість підхід «багато ризиків до багатьох процедур контролю» дозволяє використати матрицю структури контролю, яка унаочнює зв'язки, що існують між ризиками і процедурами контролю, виділяє складові системи внутрішнього контролю, де він є сильним чи слабким, ідентифікує ключові процедури контролю, спрямовані на багато ризиків/тверджень, які можуть бути протестовані на операційну ефективність. Тоді резюме загальної оцінки контролю структуруватиме за процесами суб'єкта господарювання (постачання, виробництво, реалізація тощо) ключові ідентифіковані ризики фінансової звітності, послідовність застосування облікових політик, компетентність персоналу, існування розподілу повноважень і відповідальності, застосування формалізованих заходів контролю, існування антишахрайських процедур, достовірність даних інформаційних систем, моніторинг контрольних заходів тощо.

У цілому в межах формування звіту завданнями аудитора є:

1. Оцінка того, чи складена звітність в усіх суттєвих аспектах згідно з вимогами концептуальної основи фінансового звітування, тобто відповідь на такі питання: чи забезпечує фінансова звітність належне розкриття стислого викладу обраних та застосованих значущих облікових політик; наскільки доречні облікові політики для суб'єкта господарювання та чи викладені вони зрозуміло; чи відповідають обрані й застосовані облікові політики вимогам застосовної концептуальної основи фінансового звітування та є належними; чи є обґрунтованими облікові оцінки, здійснені управлінським персоналом; чи забезпечує фінансова звітність належне розкриття даних у такий спосіб, щоб визначені користувачі могли зрозуміти вплив суттєвих операцій і подій на інформацію, подану у фінансовій звітності; чи є належною термінологія, що використовується у фінансовій звітності, включно з назвою кожного фінансового звіту; чи зроблено у фінансовій звітності належне посилання на застосовну концептуальну основу або її описання.

2. Оцінка того, чи є інформація, подана у фінансовій звітності, доречною, надійною, порівнюваною і зрозумілою, тобто вияснення, чи було включено інформацію, яка мала бути включеною, чи класифіковано, узагальнено чи відокремлено й охарактеризовано таку інформацію; чи не було погіршене загальне подання фінансової звітності включенням інформації, що є недоречною або такою, яка ускладнює правильне розуміння розкритих питань.

3. Оцінка достовірності подання фінансової звітності: наскільки відповідає нормативним вимогам та особливостям суб'єкта господарювання загальне подання, структура і зміст фінансової звітності; чи показує фінансова звітність операції та події, покладені в її основу, у спосіб, що забезпечує достовірне подання.

4. Вибір форми висловлення думки: чи може аудитор висловити немодифіковану думку; що заважає аудитору висловити немодифіковану думку; який варіант модифікованої думки висловить аудитор.

Очевидно, що саме ідентифіковані ризики суттєвого викривлення, оцінені у сукупності, визначають різновид аудиторської думки: МСА 700 «Формування думки та складання звіту щодо фінансової звітності» та МСА 705 «Модифікації думки у звіті незалежного аудитора» констатують, що немодифікована думка висловлюється, якщо аудитор отримав прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі та на їх основі дійшов висновку, що фінансова звітність складена в усіх суттєвих аспектах відповідно до застосовної концептуальної основи фінансового звітування. Думка із застереженням має місце, коли аудитор отримав прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі та на їх основі дійшов висновку, що взяті окремо або в сукупності викривлення є суттєвими, проте не всеохоплюючими щодо фінансової звітності, або аудитор не зміг отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі для обґрунтування думки, проте дійшов висновку, що можливий вплив на фінансову звітність невиявлених викривлень, якщо такі є, може бути суттєвим, проте не всеохоплюючим. Негативна думка присутня, якщо аудитор отримав прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі та на їх основі дійшов висновку, що викривлення, взяті окремо або в сукупності, є одночасно суттєвими та всеохоплюючими щодо фінансової звітності, а відмова від висловлення думки можлива, коли аудитор не може отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі для обґрунтування думки і доходить висновку, що можливий вплив на фінансову звітність невиявлених викривлень, якщо такі є, може бути одночасно суттєвим та всеохоплюючим, або за надзвичайно рідкісних обставин аудитор доходить висновку, що, незважаючи на отримання прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі стосовно кожної з індивідуальних невизначеностей, неможливо сформулювати думку щодо фінансової звітності через потенційну взаємодію невизначеностей та їх можливим кумулятивним впливом на фінансову звітність [19-20].

Таким чином, за результатами дослідження можна сформулювати висновок, що організація ефективної аудиторської перевірки фінансової звітності суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на оцінці ризиків суттєвого викривлення на всіх етапах перевірки: при прийнятті завдання, плануванні перевірки, проведенні аудиторських процедур під час збору аудиторських доказів, формуванні аудиторської думки. Застосування запропонованих у роботі алгоритмів оцінки ризиків разом із узагальненими рекомендаціями міжнародних стандартів аудиту щодо напрямів дослідження аудитором бізнесу клієнта, спроможності виконати завдання, ризику дотримання передумов аудиту, визначення загальної стратегії перевірки, оцінки значущості ризиків, подій, які вказують на ризики суттєвого викривлення, джерел суттєвих ризиків, умов, що створюють середовище для шахрайства дозволяють формалізувати

аудиторську перевірку, що знижує трудомісткість підготовки та проведення аудиту при дотриманні необхідно низького рівня загального аудиторського ризику. Така концепція є доцільною для розуміння аудиторського процесу користувачами аудиторських послуг, дослідження окремих стадій аудиту фінансової звітності та практичного застосування методики оцінки ризиків суттєвого викривлення в рамках вітчизняної аудиторської діяльності. Розроблені алгоритми дій аудитора в ході ідентифікації ризиків шахрайства та оцінки системи внутрішнього контролюможуть бути застосовані для надання рекомендацій клієнту щодо усунення недоліків його контрольної системи. Ідентифікація конкретних аудиторських процедур при оцінці складових аудиторського ризику на різних етапах перевірки фінансової звітності дозволить оптимізувати процес перевірки.

Разом з тим потребує доробки методика перевірки фінансової звітності вітчизняного суб'єкта господарювання за окремими обліковими об'єктами, що і буде напрямом подальших досліджень.

Джерела

1. Яцишин Н. З., Вакаров В. М. Методика дослідження аудиторського ризику при плануванні аудиту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2005. Вип. 17. С. 244-250.
2. Вакаров В. М. Концепція аудиторського ризику та його значення в аудиторській діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2006. Вип. 19. С. 212-219.
3. Вигівська І. М. Ризик в бухгалтерському обліку: проблема трактування. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2006. № 4 (38). С. 20-29.
4. Пономаренко О. Г. Методичні засади оцінки аудиторського ризику в електронному середовищі. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197249777.pdf>.
5. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22.04.1993 р. № 3125-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3125-12#Text>.
6. Шерстюк О. Діагностика аудиторського ризику. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 1. С. 117-127.
7. Голуб І. О. Оцінка аудиторського ризику та тестування засобів контролю фінансової діяльності підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 207-214.
8. Кулик Р. Р., Новак Ю. Р. Методологічні аспекти оцінки ризику в аудиті. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 142-147.
9. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.
10. Михалик М. В., Чубай В. М. Методи оцінювання рівня аудиторського ризику: особливості, переваги та недоліки. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 486-492.
11. Селішев С. В. Оцінка ризику контролю при аудиті безперервності на базі визначення ефективності функціонування внутрішнього аудиту підприємства. *Агроекономіка*. 2020. № 1. С. 37-41.
12. Чубай В. М., Грицелюк О. І. Оцінювання системи внутрішнього контролю підприємства в процесі аудиту фінансової звітності: механізм, критерії, проблеми та способи їх усунення. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 66-72.
13. МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища». URL: <https://cutt.ly/W3CNZWF>.
14. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/kodex_et.pdf.
15. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. 2021 Edition. URL: <https://cutt.ly/X3PXcnw>.
16. Посібник із застосування Міжнародних стандартів аудиту під час аудиту малих та середніх підприємств. URL: https://spilka-audit.org.ua/images/pisibnuk_1.pdf
17. МСА 330 «Дії аудитора у відповідь на оцінені ризики». URL: <https://cutt.ly/23CMp6t>.
18. МСА 530 «Аудиторська вибірка». URL: <https://cutt.ly/h3CMX72>.
19. МСА 700 «Формування думки та складання звіту щодо фінансової звітності». URL: <https://cutt.ly/q3CM0ZR>.
20. МСА 705 «Модифікації думки у звіті незалежного аудитора». URL: <https://cutt.ly/m3C1ycX>.

Карпінський Борис Андрійович
Доктор економічних наук, професор
Львівський національний університет імені Івана Франка
Карпінська Олена Борисівна
Кандидат юридичних наук, адвокат
Львівський національний університет імені Івана Франка
Пфістер Дмитро Генріхович
Львівська міська рада

4.2. Формування збалансованої управлінсько-стратегіологічної системи smart-інфраструктури в міських агломераціях України

Активні цивілізаційні зміни, зокрема, сучасна демографія показує, що понад 54% населення світу, тобто до 4 млрд осіб, проживає у містах, забезпечують планетарний розвиток. Хоча, не слід нехтувати й тим, що загальний рівень урбанізації як за континентальним, так і за державним розподілами є досить відмінним. Окрім того, доведено, що місто на кожному етапі історичного розвитку займає все вищу сходинку в системі соціально-економічних досягнень людства. Властиво, в теперішній час міста виступають вираженим управлінсько-стратегіологічним комунікаційним вузлом, діяльність якого активно формується та забезпечується розвитком інформаційних технологій. У цьому контексті, на думку провідних експертів, тренд урбанізаційних процесів набиратиме подальшого нарощування, оскільки протягом наступних декількох десятиліть сумарна чисельність міського населення зросте ще на 50% (до 6 мільярдів осіб, тобто до 2/3 населення планети житиме в містах), насамперед в міських агломераціях. Зазначимо, що нині міські агломерації (тобто крупні міста, що поступово втягують в свій оборот інфраструктуру менших міст, які орієнтовані на місто (чи кілька великих міст) і така узагальнена інфраструктурна мережа великого та менших міст стає найбільшим виробником валового внутрішнього продукту (ВВП), характеризується переважними ринками збуту та стрімко розростається в них) активно формуються на різних континентах. Стратегіологічна архітектоніка системи означених демографічних зрушень потребує прийняття зважених управлінських smart-рішень у розвитку інфраструктури міських агломерацій, адже адекватно зі нарощуванням кількості людей в них будуть зростати й негативні проблемні наслідки, зокрема через зростаючий рівень забруднення довкілля до якого додається підйом рівня світового океану через прояв росту середньорічної температури. Проте, втілюючи smart-рішення та цілеспрямовано керуючись інноваційними методами управління містами з позиції цивілізованої урбанізації можливо дотриматись необхідних критеріїв концепції сталого розвитку, забезпечуючи тим й збалансований та

відповідний до сучасних вимог рівень життя населення в міських агломераціях [1-2, 14-18, 30, 35-39].

У цьому контексті підкреслимо, що загальним проблемам створення, реалізації та розвитку підходів розумних міст (Smart City) присвячено низку досліджень. Зокрема, з виділеною тематикою пов'язані наукові праці та практичні розробки Д. Вошборна, А. Грінфілда, М. Гріффінгера, Р. Дамері, А. Калагліу, Х. Крамара, Р. Холла, М. Бойко, А. Жуковича, Р. Небесного та інших [1-2, 35-39].

Однак, аналіз вже проведених досліджень показує, що вони стосуються лише окремих аспектів проблематики на рівні місцевого управління та муніципального розвитку без комплексного розгляду мотивів та й досвіду створення smart-інфраструктури. Недостатня увага надається розгляду й реалізації механізмів імплементації зовнішніх дієвих концепцій для конкретних міст України, які лише починають відкривати для себе переваги стратегіологічного розвитку через ідеологію використання «smart city», а це актуалізує відповідно й означену потребу. Окрім того, на практиці для багатьох українських міст згадана ідеологічна концепція постає не лише як виключно далекосяжна перспектива, а інколи, навіть, здається певною теоретичною утопією в контексті реалізації. Саме тому проведення цілеспрямованих як заходів, так і досліджень щодо проблематики збалансованості управлінсько-стратегіологічної системи формування й впровадження smart-інфраструктури є доцільним, а значить потребує активізації наукових пошуків з проблематики.

Формування процесної складової й механізм управління міською агломерацією. Прийнято, що процес управління містом складається з двох елементів: організаційного та економічного механізмів [31]. Зокрема, організаційний механізм включає в себе нормативно-правове регулювання, а саме: розподіл повноважень і функцій, розмежування сфер впливу та відповідальності, налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків у межах самої організаційної структури управління містом; визначення умов всіх видів діяльності на території міста; конкретизує заходи з координування, що є запорукою узгодженості дій, поєднання управлінських рішень для отримання результату та засоби регулювання системи зв'язків між суб'єктами управління у місті [31]. Формування системи управління містом здійснюється за видами: концептуальне управління, стратегічне управління, оперативне або поточне управління [2, 27].

Можливо стверджувати, що формування процесної системи управління містом включає як ідею, так і певну парадигму його розвитку. Властиво означена ідея ілюструє управлінсько-стратегіологічне бачення розвитку міста, його збалансованість щодо потреб й можливостей і перспективу. Об'єктивно, що його збалансований розвиток передбачає формування управлінсько-стратегіологічних засад. Виходячи з цих положень, реалізація ідеї розвитку втілюється ще на етапі розробки

програми міської стратегії, де визначаються конкретні стратегічні та операційні цілі, їх завдання та відповідні проекти, що будуть реалізовані в інтересах містян. Фактична ж реалізація таких стратегічних цілей забезпечує збалансований та комплексний розвиток міста, описує його візію й перспективний напрямок, куди міській агломерації доцільно рухатись. Так, на стадії оперативного (або поточного) управління провадиться безпосереднє управління певною конкретною сферою діяльності у межах міської агломерації. Властиво на цьому етапі відбувається безпосереднє управління певними видами діяльності міста, тобто цілі оперативного управління стають реальною умовою функціонування міської агломерації.

Сучасна інноваційна політика міського управління базується на дієвому поєднанні пошуку вирішення під час стратегічного та просторового планування ключових челенджів (челендж – це імпульсний виклик, подолання життєвих перешкод), які безпосередньо в конкретний часовий проміжок впливають на: містян; інфраструктуру; безпеку; економіку та стан навколишнього середовища; концепції партнерських відносин «громадяни – влада», орієнтованих на розвиток публічних інституцій та ефективної їхньої взаємодії з місцевими жителями [27].

Системно механізм для ефективного та комплексного управління міською агломерацією в сучасних умовах органічно складається з окремих узагальнених складових (табл. 1).

Таблиця 1

Формування й зміст складових механізму управління міською агломерацією

<i>Назва складової</i>	<i>Визначення</i>
Стратегія соціально-економічного розвитку міста	Метод досягнення цілей, визначених муніципалітетом, спрямованих на розвиток місцевої економічної політики з врахуванням соціальних інтересів жителів.
Програма розвитку міста	Програмний документ, що відображає повну характеристику міської агломерації, який лежить в основі прийняття ключових управлінських рішень як для її функціонування, так і формування стратегіології розвитку.
Бюджет міста	Це спеціальний рахунок, через який відбувається наповнення, формування, перерозподіл та використання міського бюджету (тобто на якому акумулюються фінансові ресурси для забезпечення основних потреб мешканців міста).
Генеральний план міста	Містобудівна документація, яка визначає ідейно-принципові питання щодо розвитку, планування, забудови та іншого використання території конкретної агломерації.

Джерело: сформовано авторами на основі [25, 27, 33].

Отже, в системі реалізації управлінсько-стратегіологічних засад збалансованого розвитку міста пріоритетними завданнями повинні бути: задоволення потреб мешканців, раціональне використання ресурсів громади, ефективне функціонування муніципалітету в інтересах прискороного зростання її можливостей.

На даний час формування традиційної системи управління містом відбувається на трьох рівнях (рис. 1).



Рис. 1. Формування традиційної трьохрівневої системи управління містом
Джерело: розроблено авторами на основі [28].

Виходячи з рис 1, можливо зауважити, що на верхньому рівні (міська рада, голова міста, виконавчий комітет) зосереджено усі міські ресурси. Характерною ж особливістю середнього рівня (районні адміністрації) є те, що на ньому як фінансові ресурси акумулюються в недостатньому обсязі, так і недостатньо матеріальних ресурсів для задоволення першочергових потреб населення й вирішення стратегічних завдань у місті. Через незбалансовані обставини та й у силу свого статусу даний рівень недостатньо функціонує з громадянами, а відповідно є найменш ефективним з-поміж інших рівнів прийнятої системи управління містом. Нижній рівень (комунальні підприємства – управляючі компанії) в свою чергу має в наявності недостатні техніко-технологічні та ресурсні можливості для реалізації передбачених для нього функцій. Хоча, саме на цьому нижчому рівні відбувається найбільш безпосередній контакт з мешканцями міста, а через те він має функціонувати найбільш ефективно в інтересах його територіального (інфраструктурного) розвитку. Оскільки широкий обсяг передбачуваних функцій у нормативно-правових документах цього рівня та недостатність різного виду ресурсів для їх забезпечення призводять до того, що система управління означеного рівня оперативно не справляється повністю зі своїми статусними обов'язками, а отже саме тут накопичується найбільша кількість скарг та невирішених (негативних) звернень мешканців

до владних інституцій. Зокрема, щодо останнього то у Львівській міській агломерації(780,8 тис. мешканців) наявна тенденція на їх зростання (5-11% щороку), насамперед через проблемні питання з пандемії коронавірусу, а з 24 лютого 2022 р. до них додалась ще й повномасштабна війна з державою-анексором Росією [11-13, 22].

Загалом, формування збалансованої системи управління міською агломерацією повинно орієнтуватись на досягнення кінцевих цілей управління в контексті як задоволення потреб мешканців, так і підтримання якісного функціонування міського середовища. Виходячи з цього, міським агломераціям важливо здійснювати активний пошук й залучення ресурсів з адекватним розвитком управлінських навичок виконавчих служб та здійсненням заходів з підвищення інвестиційного клімату та їхньої інвестиційної привабливості В контексті означеного, у Львівській міській агломерації вдається підтримувати стабільну ситуацію з забезпечення інвестиційної привабливості, насамперед, туристичної галузі через унікальність архітектурно-історичної спадщини; інформаційної сфери із потужною чисельністю висококваліфікованих програмістів.

Формування управлінсько-стратегіологічної концепції засадничих положень щодо системи SmartCity. За своїм сутнісним наповненням формування інноваційної системи Smart City забезпечується наявністю цілісної концепції задіяння сучасних технологій для якісного, «розумного» управління містом. Властиво сам термін «smart» вказує на певну властивість об'єкта управління, що характеризується інноваційністю застосування Інтернет-комунікацій (smart-phone, smart-tv, smart-home тощо) [5, 7, 26, 37-38]. Так, вже з початку ХХІ ст. зростає тенденція до активного використання приставки «smart-» з об'єктами управління: смарт-рішення, смарт-міста, смарт-країни. Зазначимо, що вперше термін «Smart City» застосував П. Друкер у 1954 р., хоча тоді йшла мова про «розумне суспільство, що проживає на території міста» [8]. Тоді (тобто у середині ХХ-го століття), термін «Smart» більше ототожнювався з поняттям, що означало «збалансований розвиток». Окрім того, П. Друкер запропонував підхід, згідно якого цілі мають відповідати критеріям щодо «розумного управління» [8].

Таблиця 2

Побуквове розшифрування терміну «Smart» за пропонуваним підходом П. Друкера

Літера	У контексті збалансованого розвитку	За критеріями та відповідними цілями
S	Self-directed (самокерований)	Specific (конкретний)
M	Motivated (мотивований)	Measurable (вимірюваний)
A	Adaptive (адаптивний)	Attainable (досягнутий)
R	Resourceenriched (ресурсозбережний)	Relevant (актуальний)
T	Technological (технологічний)	Time-bounded(визначений у часі)

Джерело: розроблено авторами на основі [6 8].

Практично, термін «Smart» є комплексним, узагальнюючим поняттям, що містить характерне завдання наповнення. Зокрема, у перекладі на українську мову термін означає «розумний» і, відповідно, за причинно-наслідковим зв'язком, можемо визначати як «такий, що сприяє розвитку, водночас із застосуванням новітніх технологій».

Однак, в контексті аналізу поняття «розумне місто», доцільно підкреслити, що не існує єдиної загальноприйнятої дефініції. Оскільки термін відносно новий, то й дослідники по-різному його трактують. Так, на думку С. А. Чукут та В. І. Дмитренко, «Smart city» (розумне місто) безпосередньо пов'язане з автоматизацією життєдіяльності міста та її певною роботизацією [32]. Грінфілд А. вважає, що термін «розумне місто» напряму пов'язаний з розвитком електроніки та нанотехнологій, а значить ототожнюється з роботизованим містом [38]. Бойкова М. розглядає міста як об'єкти хаотичного суспільно-економічного руху, до яких не завжди можна застосувати стратегічне управління [2]. Водночас розробники концепції European Smart Cities Віденського технологічного університету вважають, що «smart» місто – саме управлінська категорія, це місто, яке ефективно використовує всю доступну інформацію для кращого розуміння й контролю своїх функцій та оптимального використання наявних ресурсів, у тому числі мешканців [37].

За своїм змістовим наповненням концепція Smart City (розумне місто), згідно офіційного визнання Європейського Союзу, є системою, що включає в себе комплекс розумних електронних технологій для наскрізного управління містами. Окрім того, Smart City обов'язково включає в себе поняття «Інтернет речей». Зазначимо, що Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – це певна сукупність пристроїв, в яких вбудовані датчики, що зчитують певну інформацію через дротові та бездротові мережі [3, 23]. Водночас, перша згадка про термін Smart City в науковому світі датується 1999 роком та пов'язується з британським науковцем Кевіном Ештоном з Массачусетського технологічного інституту. Саме «Інтернет речей» низка дослідників пов'язують з четвертою промисловою революцією. Об'єктивно, що складовою частиною Інтернету речей є Індустріальний (або Промисловий) Інтернет речей. Нині вже актуалізується термін «Інтернет всього (Internet of Everything, IoE), який прийде на зміну Інтернету речей у найближчій перспективі.

Водночас, архітектоніка ж української концепції «Kyiv Smart City» ґрунтується на тому, що розумне місто це певна модель трансформації міста, де міські проблеми та вдосконалення управлінських процесів вирішуються за допомогою інформаційних технологій [19]. За характерним визначенням Європейської Комісії «Smart City» – «це «системи людей, що взаємодіють використовуючи потоки енергії, матеріалів, сервісів і фінансових інструментів для сприяння сталого економічного розвитку, еластичності, і вищого рівня життя; дані потоки та взаємодії стають розумними через створення стратегічного використання

інформації та комунікаційної інфраструктури і сервісів в процесі прозорого міського планування та менеджменту, що швидко пристосовується до соціальних і економічних потреб суспільства» [35]. Окрім того, систему Smart City можна також визначити як технологію для вирішення проблеми урбанізації та систему заходів для реалізації цілей громади міста. Як впливає з означеного, при визначенні терміну «Smart City» потрібно застосовувати комплексний, системний підхід, адже дане поняття є багатоаспектним (рис. 2).



Рис. 2. Управлінсько-стратегіологічна архітектоніка системної взаємодії інтегральних факторів, що впливають на формування розумного міста
Джерело: сформовано авторами на основі [1, 19, 36].

Також зазначимо, що з розвитком економічної науки активно почало застосовуватись поняття відкритих даних (за своїм змістом, *відкриті дані* – це ідеологічна конструкція за якою окремі дані мають бути вільними як для використання, так і розповсюдження будь-яким чином), а основне завдання котрих – це сприяти економічному зростанню. Виходячи з цього, пріоритетним завданням системи Smart City є ефективне використання його ресурсів, ґрунтуючись на Big Data (інформація в умовах реального часу). У цьому випадку поняття Інтернет речей (IoT, Internet of Things) стає обов’язковою складовою поняття Smart City.

Загалом, IoT означає сукупність пристроїв з датчиками, які зчитують інформацію через мережі [3, 5].

Аналіз показує, що нині щодо проблематики розумних міст існують різні концепції та теорії як у визначенні, так і в розумінні. Зокрема, базисні теорії формування збалансованої системи групування розумного міста наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Формування характерних теорій у групуванні розумних міст

Група	Зміст	Наповнення
Теорія А	Smart-машини та організації	Місто стає smart, якщо використовує інформаційні технології задля автоматизації різноманітних процесів.
Теорія В	Залучення громад, організацій та підприємств	Ґрунтується на врахуванні налагодження співпраці між громадами, організаціями, застосування інновацій з метою розвитку.
Теорія С	Міста, які навчаються та адаптуються	Вказується на системне об'єднання міст між собою через обмін досвідом та залучення до власних мереж (особливістю цього є те, що акцент робиться не на технології, а на управління).
Теорія D	Інвестування в майбутнє	Стверджується, що інвестуючи в smart-технології місто отримує додатковий потенціал для подальших переваг (для майбутнього).

Джерело: сформовано авторами.

Водночас, за підходом European Statistical Office (Європейської статистичної організації), система Smart City має шість базових складових (рис. 3). Відповідно цього підходу, місто є smart, за умови, що до управління ним підходять комплексно, співпрацюючи за 6-ма основними напрямками з використанням цифрових, інформаційних та комунікаційних технологій задля ефективного вирішення пріоритетних питань громадськості.

Передбачається, що за такої взаємодії напрямків та співпраці між ними, спостерігається розвиток як кожного з них окремо, так і загальний розвиток системи.

Наведена smart-кооперація сприяє цілеспрямованому формуванню й розвитку розумної економіки, розумного середовища, розумного управління, розумної мобільності, розумного життя та розумного суспільства, забезпечуючи тим багаторівневий прогрес.

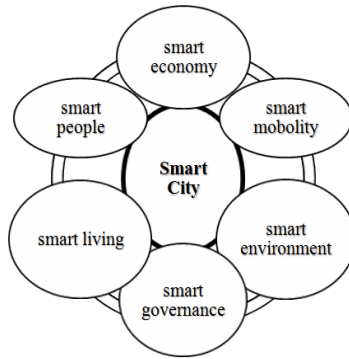


Рис. 3. Формування управлінської архітектури основних складових системи Smart City

Джерело: розроблено авторами на основі [36].

З іншого боку, за визначенням Кілінга, якщо публічне управління – це «пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [36] то Smart City – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля найефективнішого розвитку міста. Отже, можна стверджувати, що система Smart City є невід’ємною частиною публічного управління.

Окрім того наявна й інша ознакова класифікація розумних міст, яка запропонована експертом у сфері урбаністики Біллом Хатчінсоном (табл. 3).

Таблиця 3

Формування класифікаційних ознак SmartCity за Біллом Хатчінсоном

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Smart City 1.0.</i>	Відсутня загальна візія розвитку розумного міста, а впровадження розумних технологій не пов’язані між собою в залежності від сфер реалізації.
<i>Smart City 2.0.</i>	Взаємозв’язок непов’язаних компонентів, що слугують джерелами інформації, з іншими смарт-рішеннями.
<i>Smart City 3.0.</i>	Об’єднання всіх технологічних компонентів в загальну міську інфраструктуру.

Джерело: розроблено авторами на основі [26].

Варто зауважити, що міст, які можливо було б віднести до Smart City 3.0. ще немає в наявності. Однак, за даними компанії GARTNER, до 2040 року 60% населення світу буде проживати в містах, а прогнози ООН свідчать, що до 2050 року 80% населення світу буде проживати у містах [21, 24], що свідчить про тенденцію на нарощування урбанізаційних процесів.

Загалом, система розумного міста як сучасна інноваційна управлінська модель веде до комплексного та збалансованого розвитку,

створює можливість здійснювати високоефективне управління містом через: активне використання інформаційних технологій, впровадження інноваційних підходів до вирішення проблемних питань, а значить позитивно впливати на рівень прозорості роботи міських органів влади та цілеспрямовано залучати його мешканців до управлінського процесу.

Формування управлінсько-стратегіологічної системи розвитку Smart City в Україні. Аналіз показує, що розвиток електронного урядування є важливою передумовою в управлінсько-стратегіологічній системі формування Smart City. Так, в Україні спостерігається прогрес за цим напрямом, зокрема: розгорнута діяльність Центрів надання адміністративних послуг; у Національній службі здоров'я України функціонує електронна система охорони (НСЗУ E-health); активізовано застосунок ДІА («держава в смартфоні») та інші заходи сприяють як процесу поступового перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси (цифровізація на місцевому та національному рівнях), так і покращують якість життя громадян, які звертаються за необхідними послугами.

Зокрема, функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є пріоритетним напрямом діджиталізації суспільства в умовах децентралізації. Станом на 2021 рік, в Україні вже функціонувало [34]:

- понад 900 ЦНАПів;
- 3 Дія Центри;
- більше 2 тисяч точок доступу до адміністративних послуг;
- послуги з 13 сфер життєдіяльності.

В електронну систему охорони здоров'я України вже занесено 27,8 млн пацієнтів, які обслуговуються 1939 медичними закладами первинної медичної допомоги з 24,6 тис. лікарів та 1122 аптечних закладів з 9,4 тис. фармацевтів.

Окрім того, у 2021 році Верховна Рада України підтримала законопроект «Про публічні електронні реєстри», який значно полегшує процедуру отримання чи відправлення довідок, оскільки отримати необхідний документ чи додати скан-копію можна буде не виходячи з дому. Означене підтверджує, що в Україні здійснюються цілеспрямовані заходи до формування paperless (з англ. – «без паперової») держави.

Однак для того, щоб України стала справді цифровою державою, потрібно з позиції стратегіологічної архітектури пройти ще тривалий шлях, а саме: розробити більше електронних послуг, оновити законодавчу базу, упорядкувати роботу держреєстрів й при цьому забезпечити технічні можливості та захист даних [40]. Підкреслимо, що держава може бути цифровою, коли міста будуть smart. Зокрема, основні складники «Цифрової держави» згідно єдиного порталу державних послуг ДІА наведено у таблиці 4.

Базові складники формування «Цифрової держави»

<i>Назва складника</i>	<i>Змістове наповнення складника</i>
<i>Електронне урядування</i>	Системне проведення внутрішніх процесів управління за допомогою інформаційних технологій.
<i>Кібербезпека</i>	Загальна безпека в електронному просторі: конфіденційність і цілісність даних, доступність у випадках необхідності.
<i>Електронна демократія</i>	Голосування, громадські бюджети, консультації та опитування – онлайн.
<i>Електронний бізнес</i>	Документообіг – повністю електронний, без паперу, оплата – безготівкова.
<i>Електронний суд</i>	Уніфікований електронний документообіг, розгляд окремих справ онлайн, постійний доступ до необхідних документів.
<i>Електронна охорона здоров'я</i>	Уніфікована електронна медична книжка для кожного пацієнта, цифрова інфраструктура лікарень незалежно від місця знаходження, дистанційний моніторинг стану пацієнта.
<i>Електронна освіта</i>	Електронні: журнали, документи, тести й форми, навчальний контент на різних носіях, безпроводний інтернет у всіх школах.
<i>Електронна транспортна система</i>	Електронний квиток для громадського транспорту, зручна транспортна інфраструктура.
<i>Розумні міста</i>	Електронна модель міста для розв'язання різноманітних міських проблем через використання інтегрованих інформаційних технологій.
<i>Цифрові навички</i>	Організація й базова цифрова освіта для всіх громадян.
<i>Повсюдний інтернет</i>	Загальний повний доступ до інтернету в будь-якій точці держави.

Джерело: сформовано авторами на основі [40].

Про активність користувачів додатку «Дія» видно з того, що станом на початок 2022 р. їхня кількість перевищила 10 мільйонів [41], при чому лише з серпня 2021 року зареєструвалося більше 3 млн осіб, що пов'язано з отриманням відповідних Covid-сертифікатів.

Загалом, після підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (ЄС), наша держава покращила свої позиції на шляху до Єдиного цифрового ринку (ЄЦР). Так, переваги ЄЦР слугуватимуть значним поштовхом для економічного зростання України та зближенню з нормами та Стандартами Європейського Союзу [4]. У свою чергу, ЄС зацікавлений значною мірою у просуванні цифрової програми у всьому світі, оскільки у законодавчо-регуляторному полі ЄС серед інших ключових наявна концепція створення «Гігабітного суспільства» до 2025 року та стратегія «Цифрової Європи 2025» [4]. Зокрема, згідно Дорожньої карти виконання Україною Угоди про

асоціацію відповідно до Додатку XVII-3, де чітко задекларована інтеграція в Єдиний Цифровий Ринок ЄС, то держава робить позитивні кроки в означеному напрямку (прийнято нормативні-правові акти) [9-10, 20, 23, 27, 29]. Окрім того, зазначимо, що нове законодавство імплементується одночасно з державами-членами ЄС вперше за часи Незалежності нашої держави. Хоча не слід нехтувати й тим, що спостерігаються певні проблеми в впровадженні інноваційних технологій та політиці їх регулювання, а одним з загрозливих недопрацювань стає відсутність комплексного, системного підходу як для розбудови системи розумного міста, так і цифрового суспільства загалом, виходячи з потреб громадян.

Загалом, узагальнюючи заходи щодо формування управлінсько-стратегіологічної концепції розвитку системи електронного урядування та налагодження повноцінної роботи Smart City в Україні можна виділити певні перешкоди щодо їх реалізації:

- прогалини в нормативно-правовому забезпеченні на місцевому рівні (навіть за наявності доволі деталізованих програм для цифрового розвитку в окремих громадах не визначились з їх потребою);

- прогалини у формуванні комплексної системи смарт-інфраструктури (зокрема, урбаністика, енергоменеджмент, архітектура, екологів, інженерія тощо);

- несформованість єдиних підходів до функціонування загального документообігу (зокрема, нині документообіг у кожній організації є специфічною ланкою, що об'єктивно не сприяє отриманню/наданню послуг);

- не розробленість реєстрів територіальних громад (зокрема, муніципальні картки для кожного жителя, формування єдиного інформаційного простору та перехід до єдиної системи електронного документообігу);

- прогалини в доступності даних (не пророблено питання з потребою авторизації при отриманні даних та й пошуку даних);

- дещо застарілі способи, методи та канали комунікації влади та громадськості (у цьому контексті ще недостатній рівень координації та планування, тобто концентрація уваги провадиться не на меседжі комунікацій, а на фінансуванні самої кампанії);

- розривність у належному забезпеченні безпеки конфіденційних особистих та державних даних (означене створює загрозу як для приватного сегменту, так і національної безпеки в частині кіберзлочинів, фейкових розповідей та новин);

- розбіжність та й несумісність у практичному використанні поточних цифрових технологій на окремих муніципальних рівнях (зокрема, різні програмні застосунки, неможливість застосовувати електронний квиток конкретного міста в іншому);

- схильність до дотримання бюрократичних процедур навіть при діджиталізації в управлінських процесах (зокрема, не зважаючи на цілеспрямований ухил на розвиток електронного документообігу, все-одно залишається в силі негативна практика «паперової біганини» як для отримання окремих державних послуг громадянами, так і безпосередньо для діяльності в самих органах влади);

- обмеженість рівня цифрової грамотності населення (у цьому контексті, без дієвих смарт-громадян неможливо викристалізувати повноцінну архітектоніку смарт-міст).

Не слід нехтувати й тим, що при впровадженні системи розумного міста недостатньо робити акцент на конкретному суб'єкті, оскільки лише злагоджена співпраця органів місцевого самоврядування, громадян та бізнесу зможе призвести до оптимального результату. Так, на рис. 4 наведено узагальненні постулати формування управлінсько-стратегіологічної концепції щодо імплементації системи Smart City в Україні, виходячи з інтересів громадян.

Водночас, управлінсько-стратегіологічна архітектоніка в напрямі актуалізації й успішної імплементації смарт-інфраструктури можлива лише за: цілеспрямованої та ефективної співпраці громадян з владними інституціями; дієвої підтримки впровадження системи Smart City на місцях; відповідного рівня фінансування для розвитку цифрового суспільства в державі.



Рис. 4. Формування загальної управлінсько-стратегіологічної системи напрямів впровадження Smart City в Україні
Джерело: розроблено авторами на основі [19-21, 26].

Стратегіологічно, зважаючи на поточний стан України щодо впровадження системи Smart City, можна вважати що передумови для успішної розбудови власної системи розумних міст наявні в українських муніципалітетах. Однак, для дієвої координації зусиль щодо концептуальних положень із проблематики доцільно створити Національну програму впровадження та реалізації системи Smart City в Україні.

Виходячи з того, що сучасні виклики для світових та українських міст наращуються з кожним роком (нині на ці процеси накладається війна) і до цього, стаючи загрозливішими та глобальнішими, а це спричинює додаткову потребу в перегляді традиційних методів управління.

З метою адекватної відповіді на виклики необхідно модернізувати управлінську систему, знаходити нові технологічні підходи й рішення. У цьому контексті заслуговує на фундаментальну актуалізацію стратегіологія формування та розвитку архітектоніки системи Smart City, зокрема, в після воєнний період.

Загалом, система Smart City – це комплексна програма заходів для збалансованого й ефективного управління та забезпечення сталого розвитку міста, яка ґрунтується на активному застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій в різних сферах життєдіяльності громади для їх же блага.

Аналіз досліджень з практики становлення smart-інфраструктури в міських агломераціях показує, що нині наявні 4 базові теорії групування розумного міста:

- теорія А – розумні машини та організації;
- теорія В – залучення громад, організацій та підприємств;
- теорія С – міста, які навчаються та адаптуються;
- теорія D – міста, які інвестують в майбутнє.

Дані теорії, маючи певні відмінності, все ж слугують орієнтирами до інтеграції зусиль науковців й практиків щодо активізації інтеграційних заходів за стратегіологічною архітектонікою розвитку системи smart-інфраструктури в міських агломераціях України.

Властиво управлінсько-стратегіологічним трендом в Україні щодо розширення практики формування сучасної системи розумного міста стає цілеспрямоване забезпечення його збалансованого соціально-економічного розвитку через реалізацію smart-рішень, формування кваліфікованих кадрів з активним використанням інноваційних технологій в управлінських процесах, тобто створення ефективної smart-інфраструктури в міських агломераціях.

Означене потребує комплексності прийняття рішень у розробці нормативно-правового забезпечення, злагодженої роботи влади (як на місцевому, так і регіональному чи національному рівнях) з громадянами, представниками бізнесу, міжнародних організацій та експертного

середовища з врахуванням управлінсько-стратегіологічних потреб й можливостей формування системи smart-інфраструктури в міських агломераціях як результату сучасних цивілізаційних змін.

Джерела

1. Андриєнко А. О. Концепція «розумного міста»: уточнення ключових понять у контексті забезпечення розвитку великого муніципального утворення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 8. С. 24-34. URL: [https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/432/432/](https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/432/432)
2. Бойкова М. В., Ільїна І. Н., Салазкін М. Г. Майбутнє міст. Міста як агенти глобалізації та інновацій. 2011. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/budushee-gorodov-goroda-kak-agenty-globalizatsii-innovatsiy>.
3. Бондарев О. Що таке інтернет речей і навіщо він потрібен? 2017. URL: <https://techno.nv.ua/ukr/popsience/lektorij-shcho-take-internet-rechey-i-navishcho-vin-potriben-1326653.html>.
4. Вакуленко Л. Як розбудова телекомунікаційної інфраструктури допоможе Україні інтегруватися в ЄС. *Економічна Правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/19/676066/>
5. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5.%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.
6. Воронкова В., Кивлюк О. Людина в освітньому просторі smart-суспільства. *Interdisciplinary studies of complex systems*. 2017. № 10-11.
7. Генеральний план. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD.
8. Друкер П. Практика менеджменту. М.: Вільямс, 2007. 400 с.
9. Закон України «Про Національну програму інформатизації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 рр.» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.
11. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання. Монографія. Львів: Колір ПРО, 2018. 480 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
12. Карпінський Б. А., Григоренко В. О., Карпінська О. Б. Фінансово-ресурсні втрати України від дій держави-анексора (Частина I). *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24.5. С. 199-208.
13. Карпінський Б. А., Григоренко В. О., Карпінська О. Б. Фінансово-ресурсні втрати України від дій держави-анексора (Частина II). *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24.6. С. 202-214.
14. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Аксиоматика та ознаки генезису життя й державотворення та їх соціо-економічне забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 6-19.
15. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Шира Т. Б. Стратегіологія оцінювання інноваційно-технологічного потенціалу підприємства на засадах державотворчого патріотизму нації. *Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств*. Монографія. Полтава: ПП «Астрия», 2019. С. 133-142.
16. Карпінський Б. А. Негативна синергічність: прояв у фінансовій продуктивності території. Монографія. Львів: Колір ПРО, 2017. 116 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
17. Карпінський Б. А., Божко С. М. Продуктивність і сталий розвиток економіки. Монографія. Львів: Логос, 2004. 274 с. (Серія «Економіка території»).
18. Карпінський Б. А., Божко С. М. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель. Монографія. Львів: Логос, 2005. 256 с. (Серія «Економіка території»).
19. Концепція Київ Smart Сіті 2020. URL: <https://www.kyivsmartcity.com/concept>.
20. Концепція розвитку цифрових компетентностей 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
21. Мохаммед А., Аммосов Ю., Амріджян А., Ачкасов Е. Развитие міст: кращі практики та світові тенденції. *Національна доповідь Urban-practice*. 2011. С. 11-15.
22. Населення України – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.
23. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: <http://europa.eu>
24. Офіційний сайт ООН: URL: <https://www.un.org/en/>.
25. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 Київ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: http://search.ligazakon.ua/L_doc2.nsf/link1/KP200695.html.

26. Розумне місто. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BC%D0%BD%D0%B5_%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE.
27. Сальдо В. В., Тищенко Т. О. Формування стратегії соціально-економічного розвитку міста. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77819/16-Saldo.pdf?sequence=1>.
28. Стеценко Т. О., Тищенко Т. О. Управління регіональною економікою. URL: http://uchebnikonline.com/soderzhanie/ua_textbook_18.html
29. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>.
30. Територіальна громада України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.
31. Управління сучасним містом: підручник / за ред. В. М. Вакулєнка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2008. 632 с.
32. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Smart-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/17.pdf.
33. Яремко А. Миський бюджет: практичне значення для функціонування міста. 2012. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/actual/17810-miskij-budzhet-praktichne-znachenna-dla-funkcionuvanna-mista>.
34. 9 років мережі ЦНАП: як змінилися адмінпослуги для українців за цей час. *Урядовий портал*. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/9-rokiv-merezhi-cnap-yak-zminilisya-adminposlugi-dlya-ukrayinciv-za-cej-chas>.
35. Caragliu A., DelBoC., Nijkamp P. SmartCitiesinEurope. *JournalofUrbanTechnology*. 2011. Vol. 18, №. 2. С. 65-82.
36. Dirks S., Keeling M. Vision of Smarter Cities: How Cities Can Lead the Way into a Prosperous and Sustainable Future. 2012. URL: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03227usen/GBE03227USEN.PDF>.
37. European Smart Cities (version 4.0 (2015)). URL: <http://www.smartcities.eu/?cid=2&ver=4..>
38. Greenfield A. Against the Smart City. URL: http://www.academia.edu/6732875/Emerging_Markets_and_Digital_Economy_Building_Trust_in_the_Virtual_World_032.
39. Karpinsky B. A., Bozshko S. M. Economic Growth at sustainable development of economy. The monography. Lviv: Prostr-M, 2006. 376 p. (Series «Economy of Territories»).
40. PlanDiiia2.0. URL: <https://plan2.diiia.gov.ua/>.
41. Smart-Вінниця: як живе одне з найкомфортніших міст України. URL: <http://urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/308>.

Назаренко Олександр Володимирович

Доктор економічних наук, професор

Сумський національний аграрний університет

4.3. Особливості формування, консолідації та аудиту показників фінансової звітності бізнес-суб'єктів в контексті міжнародних стандартів

Вступ. Діючі глобалізаційні процеси, інтеграція країн і підприємств вимагає уніфікації та поєднання звітності суб'єктів господарювання. Пріоритетним напрямом становлення та розвитку бізнесу, за сучасних умов господарювання, виступає його консолідація: створення груп підприємств економічно взаємопов'язаних між собою, але при цьому самостійних юридичних осіб (холдинги, концерни тощо), які складають форми фінансової звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ).

Метою облікового супроводження, формування показників фінансової звітності (в т. ч. консолідованої) є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності суб'єкта господарювання.

Надпотужні темпи інтеграції України до Європейського Союзу спонукають, актуалізують перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності та зумовлені потребою виконання договірних зобов'язань.

Акцентували увагу на дослідженні питань щодо консолідації фінансової звітності, особливостях формування та подання звітних форм, їх аудиторського супроводження вчені-економісти: Безверхий К. В., Бондар М. І., Букало Н. А., Голов С. Ф., Іванченкова Л. В., Каменська Т. О., Крупка Я. Д., Куцик П. О., Лагодієнко Н. В., Онищенко В. П., Пантелєєв В. П., Проскуріна Н. М., Редько О. Ю., Скляр Л. Б., Ткачук Г. О., Уманців Г. В., Чижєвська Л. В., Яцишин С. Р. та інші. Незважаючи на наявність вагомих напрацювань та цінність результатів проведених ними досліджень, питання щодо окремих положень формування звітних показників, консолідації фінансової звітності, її аудиторського супроводження є досить дискусійними, що і представляє беззаперечну актуальність даної наукової праці.

Виклад основного матеріалу. Насичення, загострення конкуренції, пошук способів зміцнення позицій та реалізації конкурентних переваг суб'єктів господарювання на ринку сприяють появі й поширенню нових господарських утворень, таких як консолідована група підприємств, що є не просто сукупністю окремих підприємств, а принципово новим об'єктом фінансового обліку. Об'єднуючись, компанії сумують свої виробничі потужності. Таким чином вони спільно можуть функціонувати ефективніше, тобто мають можливість скоротити власні витрати, аніж функціонуючи окремо. Також, це дає змогу набувати або підтримувати конкурентні переваги на ринку: а саме можливість установлювати вищу ціну від конкурентного рівня, котра зазвичай, дорівнює граничним витратам. Основним джерелом інформації в таких корпоративізованих об'єднаннях слугує консолідована фінансова звітність [2].

На думку Яцишин С. Р., баланси окремих підприємств не можуть дати адекватну інформацію для аналізу діяльності групи підприємств – вони можуть бути застосовані лише при аналітиці окремо взятого підприємства. Для виявлення результатів аналізу стану і функціонування таких об'єднань, як концерни і холдинги, необхідна особлива бухгалтерська звітність – так звана консолідована фінансова звітність. Вона займає важливе місце в системі корпоративної звітності будь-якої групи компаній.

Консолідована фінансова звітність є неодмінною складовою частиною річного бухгалтерського звіту будь-якої великої корпорації. Це звітність корпоративної групи, яка складається холдинговою компанією в обов'язковому порядку і представляє собою об'єднану за певними правилами звітність материнської компанії зі звітністю всіх її дочірніх компаній. При цьому приймається до уваги наступне: а) консолідована звітність не є звітністю юридично самостійного підприємства; б) в процесі консолідації повинні бути ідентифіковані та виключені всі

внутрішньогрупові фінансово-господарські операції; в) методика складання консолідованої звітності визначається фінансово-економічними умовами, в яких відбувалося об'єднання компаній в корпоративну групу.

Консолідована звітність є відкритою і тому може використовуватися з аналітичною та рекламно-довідковою метою усіма зацікавленими у діяльності групи юридичними і фізичними особами [16].

Запровадження консолідованої фінансової звітності в Україні зумовлене присутністю нагальної потреби в реформуванні системи бухгалтерського обліку у зв'язку з розбудовою ринкових відносин, а також широкому залученні іноземного капіталу, що вимагало забезпечення ключових стейкхолдерів необхідною інформацією.

Пантелесев В. П. зазначає про високе суспільне значення звітності, декларує її публічність та відкритість (звітність не містить комерційної таємниці), елементи моралі, відповідальність осіб за формування звітних показників, потреба в певних формах та правилах складання звітності, яких повинні дотримуватись всі, хто її формує. Подання та розкриття звітності носить характер панування власника і підлеглості суб'єкта господарювання. Акцентуватись увага має на чутливість господарюючого суб'єкта до змісту інформації, що міститься у звітності. Сформована звітність, з одного боку, відображає діяльність бізнес-суб'єктів, розкриває їх реальне життя, але не виключає використання її для зловживань, та з іншого боку, має таємниче, містичне, незрозуміле для непідготовленої людини (навіть нації) значення [9].

Науковцями ідентифіковано регулювання процесу консолідації фінансової звітності на різних рівнях (рис. 1).



Рис. 1. Рівні регулювання процесу консолідації фінансової звітності в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Підприємства, які контролюють інші суб'єкти господарювання (материнські підприємства), крім фінансових звітів про власні фінансово-

господарські операції, складають та подають консолідовану фінансову звітність групи згідно національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності.

Для цілей формування показників консолідованої фінансової звітності виступає важливим факт: до якої категорії «великих, середніх чи малих» належить група підприємств. У відповідності до ч. 1 ст. 12 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» класифікацію груп підприємств представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація груп підприємств відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996

Критерії оцінки за 2 роки: за звітний рік та рік, що передує звітному	Категорія групи підприємств		
	Малі групи	Середні групи	Великі групи
Розмір балансової вартості активів	До 4000000 євро.	До 20000000 євро.	Понад 20000000 євро.
Сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	До 8000000 євро.	До 40000000 євро.	Понад 40000000 євро.
Середня кількість працівників	До 50 осіб	До 250 осіб	Понад 250 осіб

Джерело: згруповано автором на підставі [14].

Для ідентифікації відповідності критеріям, визначеним у євро, використовують офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період), розрахунок якого проводять на підставі офіційних валютних курсів Національного банку України, що визначались для євро впродовж відповідного року.

У випадку, коли на дату складання річної консолідованої фінансової звітності група, показники річної консолідованої фінансової звітності якої протягом двох років поспіль (за звітний рік та рік, що передує звітному) не відповідають критеріям групи, до якої вона віднесена, така група відноситься до відповідної групи, критеріям якої відповідають показники річної консолідованої фінансової звітності за результатами звітного періоду.

Об'єднання підприємств, крім власної звітності, формують та подають консолідовану фінансову звітність щодо господарюючих суб'єктів за звітний рік та рік, що передує звітному, які входять до їх складу, якщо це передбачено установчими документами об'єднань підприємств відповідно до законодавства.

У відповідності до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [14],

підприємства, що здійснюють контроль над іншими суб'єктами господарювання, (крім підприємств, що становлять суспільний інтерес), можуть не подавати консолідованої фінансової звітності, якщо разом із контрольованими підприємствами їхні показники на дату формування річної фінансової звітності не перевищують двох із таких критеріїв: балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро, середня кількість працівників – до 50 осіб.

До умов, за наявності яких, материнське підприємство не подає консолідовану фінансову звітність представлено на рисунку 2.

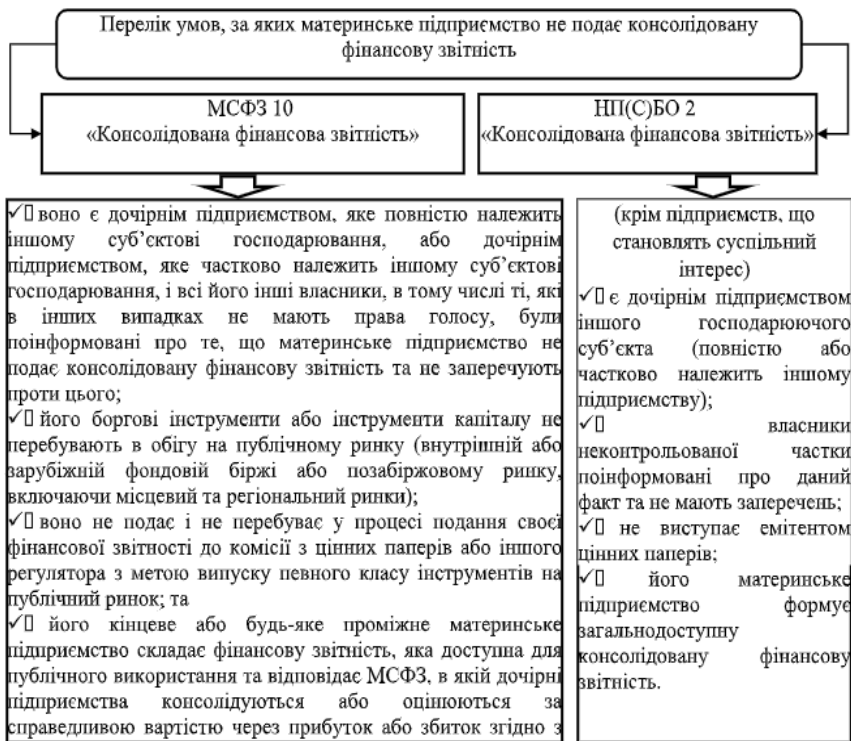


Рис. 2. Перелік умов, за яких консолідація фінансової звітності не відбувається

Джерело: сформовано автором на основі [4, 8].

Для формування показників фінансової (в т.ч. консолідованої) звітності застосовуються міжнародні стандарти, які оприлюднені

державною мовою на офіційному веб-сайті Міністерства фінансів України [14].

Діючим законодавством визначено перелік підприємств, що складають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами:

- підприємства, що становлять суспільний інтерес;
- публічні акціонерні товариства;
- суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях;
- материнські підприємства груп, у складі яких є підприємства, що становлять суспільний інтерес;
- материнські підприємства великої групи, які не належать до категорії великих підприємств;
- підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

Інші суб'єкти господарювання самостійно визначають доцільність використання міжнародних стандартів при складанні відповідних звітних форм.

Фінансова звітність та консолідована фінансова звітність, складена на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в єдиному електронному форматі, визначеному Міністерством фінансів, подається до центру збору фінансової звітності, операційне управління яким здійснюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, з метою забезпечення доступу органів державної влади, інших органів та користувачів до поданої підприємствами фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності.

Визначені звітні форми разом з аудиторськими звітами, звітом про управління та звітом про платежі на користь держави (в т.ч. консолідованими), складення яких передбачено законодавством, оприлюднюються на веб-сторінці або веб-сайті господарюючого суб'єкта, у форматі, який виключає можливість відображення змін до фінансової звітності іншими користувачами, та в єдиному електронному форматі, передбаченому Міністерством фінансів, на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності [15].

Оприлюднена річна фінансова звітність та річна консолідована фінансова звітність (у повному обсязі) має зберігатися на веб-сайті підприємства, не менше шести років, якщо законодавчо не передбачено більшого терміну.

В Україні, звітним періодом при формуванні показників фінансової звітності виступає календарний рік. Форми проміжної фінансової звітності складається за результатами роботи у першому кварталі, першому півріччі, дев'яти місяцях. Окрім цього, чинним законодавством передбачена можливість, у відповідності до облікової політики окремого суб'єкта

господарювання, складати фінансову звітність (в т. ч. консолідовану) за інші періоди. Для новоствореного підприємства, перший звітний період може бути меншим як 12 місяців, але не більшим як 15 місяців, а при ліквідації – він включає проміжок часу від початку звітного року до дати прийняття рішення про його ліквідацію.

Впродовж останніх звітних періодів, в тому числі через пандемію коронавірусної інфекції COVID 19, ведення військових дій на території України комунікацію господарюючих суб'єктів з контр агентами, державними контролюючими органами переведено в електронну площину. Обмін документами, подання звітності відбувається в електронному форматі. Для якості та повноти проведення даних розрахунків, державою розроблено відповідні безкоштовні програмні продукти [5].

Становлення консолідованої фінансової звітності та вплив факторів на її розвиток в окремих країнах представлено на рисунку 3.

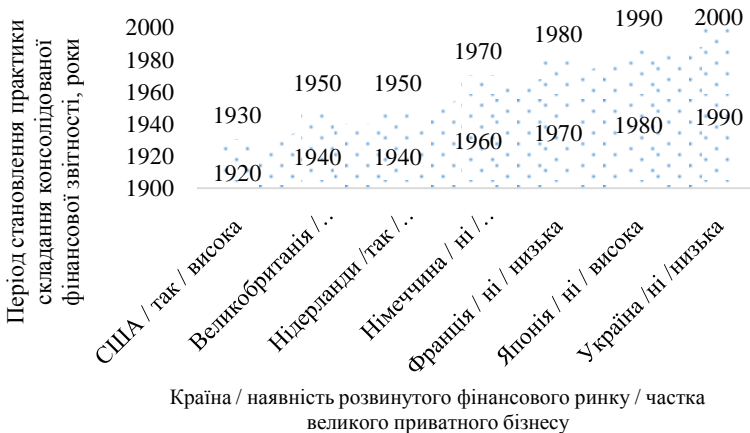


Рис. 3. Становлення консолідованої фінансової звітності та вплив факторів на її розвиток в окремих країнах
Джерело: сформовано автором на основі [11].

Відповідно, присутність саме цих двох факторів (наявності розвинутого фінансового ринку та частки великого приватного бізнесу) виступило підґрунтям для появи консолідованої фінансової звітності. Застосування автоматизованих систем обліку стало каталізатором подальшого розвитку фінансової звітності, який продовжується і в даний час.

Беззаперечно, актуалізує тему дослідження наявність в Україні значної кількості діючих суб'єктів господарювання та капітальних інвестицій пов'язаних з їх функціонуванням, які представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Кількість діючих суб'єктів господарювання та їх капітальні інвестиції з розподілом на великі, середні та малі у 2012-2021 р.

Роки	Діючі суб'єкти господарювання					
	кількість, одиниць			капітальні інвестиції – усього, тис. грн		
	великі	середні	малі	великі	середні	малі
2012	698	20189	57587	114812960	77860007	24722042
2013	659	18859	55332	104094848	74125006	29482916
2014	497	15906	45676	87239943	63211269	19252201
2015	423	15203	43573	99170796	78400886	26138702
2016	383	14832	43459	108694081	113036119	43920918
2017	399	14937	44818	139294067	139368087	58143786
2018	446	16057	46602	217278118	169872251	60552824
2019	518	17751	48948	239957640	200079086	68477039
2020	512	17602	47837	190109186	163690967	43267750
2021	610	17502	48072	263134434	197770613	62291167

Джерело: сформовано автором на підставі даних Державної служби статистики України.

Враховуючи тематику дослідження, найбільшу зацікавленість викликають великі підприємства та розміри їх капітальних інвестицій. З урахуванням викликів, які постали в країні, можна відзначити несуттєве зменшення кількості підприємств у 2013 р. порівняно з 2012 р. У подальшому, з початком військових дій, анексією територій, їх кількість суттєво (на 25 %) скоротилась у 2014 році. Дана тенденція мала своє завершення у 2017 році, з подальшим зростанням кількості господарюючих суб'єктів до 610 у 2021 році.

Розмір капітальних інвестицій, що припадає на одне (велике) підприємство в Україні відображено на рисунку 4.

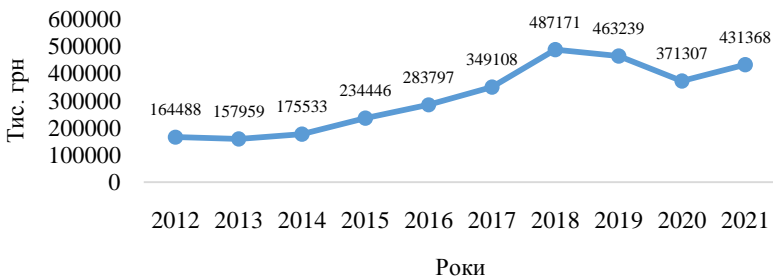


Рис. 4. Розмір капітальних інвестицій на одне (велике) підприємство в Україні

Джерело: сформовано автором на підставі даних Державної служби статистики України.

На підставі даних рисунку 4, ми можемо констатувати збільшення розміру інвестицій на одне підприємство з 2012 року по 2021 рік. У 2019 – 2020 роках через зростання кількості підприємств та під впливом пандемії коронавірусної інфекції COVID 19 розмір даного показника суттєво зменшився на 4% у 2019 році та на 14% у 2020 році порівняно з 2018 роком. Акцентуючи увагу на значення даного показника у 2021 році, можемо відзначити його зростання на 16% у порівнянні з 2020 р.

У Міжнародному стандарті фінансової звітності 10 «Консолідована фінансова звітність» поставлено за мету ідентифікацію принципів подання та підготовки консолідованої фінансової звітності, коли підприємство контролює одного або кількох інших суб'єктів господарювання. Умови досягнення визначеної мети відображено на рисунку 5.

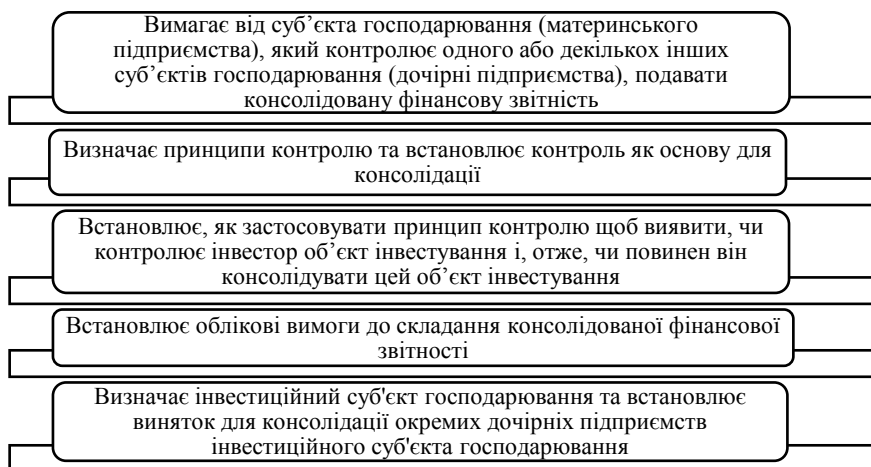


Рис. 5. Умови ідентифікації принципів подання та підготовки консолідованої фінансової звітності

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Відповідні процеси та ринкові умови призвели до утворення об'єднань господарюючих суб'єктів як консолідовані групи, підприємств або холдингових підприємств які формують консолідовану звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ).

У МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність» виділено облікові вимоги до формування показників консолідованої фінансової звітності (рис. 6).

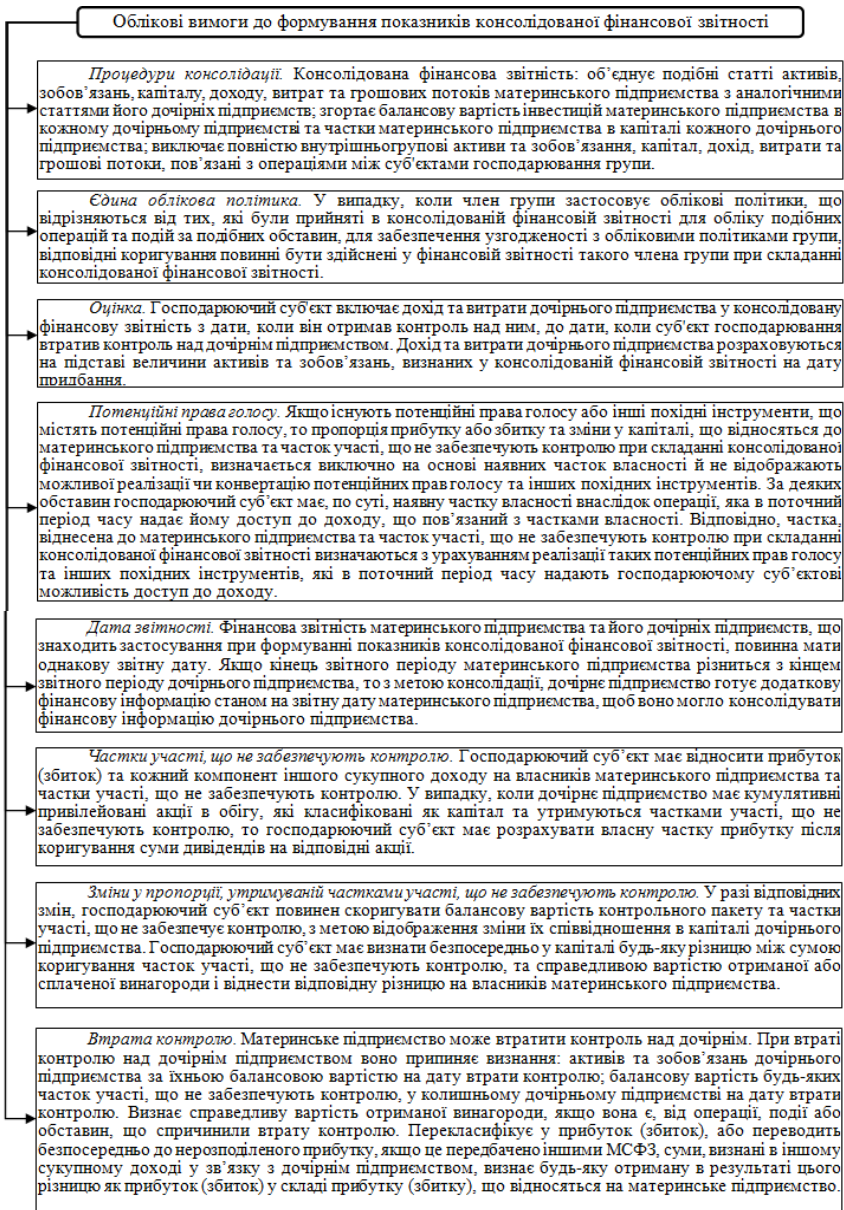


Рис. 6. Облікові вимоги до показників консолідованої фінансової звітності
Джерело: сформовано автором на основі [4]

Окремо слід акцентувати увагу на перевагах формування показників фінансової звітності за міжнародними стандартами. Вони є незаперечними як для самих бізнес-суб'єктів так і для переважної більшості стейкхолдерів (користувачів) фінансової звітності. Міжнародні стандарти фінансової звітності виступають інструментом уніфікації, консолідації, глобалізації як бухгалтерського обліку та аудиту так і світових економіко-господарських зв'язків загалом. Закладені принципи, при формуванні звітності у відповідності до МСФЗ, сприяють відображенню у ній релевантної інформації щодо майнового стану, фінансових результатів діяльності та руху грошових коштів окремого підприємства чи групи.

Даний факт підтверджує цінність Міжнародних стандартів фінансової звітності (Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку) для існуючих та потенційних інвесторів, як вітчизняних так і іноземних, що беззаперечно актуалізує пришвидшення процесу імплементації МСФЗ у діяльність господарюючих суб'єктів України в розрізі всіх складових виробничо-економічної діяльності.

Звітність підприємств що консолідують показники має розрахунковий характер та формується на основі індивідуальних фінансових звітів бізнес-суб'єктів, тому говорити про існування та застосування консолідованого обліку недоцільно. Консолідована фінансова звітність, яка складається за всією сукупністю показників контрольованих компаній, повинна відображати майновий фінансовий стан і результати господарської діяльності усіх компаній, які належать до сфери консолідації як єдиного економічного цілого, а також здійснення порівняльного аналізу всіх методик складання консолідованої фінансової звітності та виявленні доцільності їх застосування в Україні [1].

Інвестор, незалежно від характеру його участі у функціонуванні суб'єкта господарювання (об'єкта інвестування), визначає чи є він материнським підприємством шляхом оцінки факту контролю над об'єктом інвестування. Інвестор контролює об'єкт інвестування, якщо він має права на змінні результати його діяльності або зазнає пов'язаних з ними ризиків та може впливати на ці результати завдяки своїм владним повноваженням щодо нього.

Інвестор контролює об'єкт інвестування тоді і лише тоді, коли він має:

- ✓ владні повноваження щодо об'єкта інвестування;
- ✓ зазнає ризиків або має права щодо змінних результатів діяльності об'єкта інвестування;
- ✓ здатність використовувати свої владні повноваження щодо об'єкта інвестування з метою впливу на результати інвестора [4].

Інвестор має владні повноваження щодо об'єкта інвестування, якщо інвестор має існуючі права, що дають йому нинішню здатність керувати

значущими видами діяльності, тобто діяльністю, що суттєво впливає на результати об'єкта інвестування. Владні повноваження є результатом існування прав. У деяких випадках визначення владних повноважень не викликає ускладнень, наприклад, коли владні повноваження щодо об'єкта інвестування походять безпосередньо та виключно від прав голосу, наданих тільки такими інструментами капіталу, як акції, і їх можна оцінити, виходячи з прав голосу таких акціонерів. У інших випадках оцінка буде складнішою і вимагатиме розгляду більше ніж одного чинника, наприклад, коли владні повноваження є результатом одної або декількох договірних угод.

Інвестор зазнає ризиків, або має право щодо змінних результатів діяльності об'єкта інвестування у випадку, якщо результати інвестора від його участі мають потенційну здатність змінюватися внаслідок зміни показників діяльності об'єкта інвестування. Змінні результати діяльності об'єкта інвестування можуть бути як тільки додатними і тільки від'ємними, так і одночасно додатними та від'ємними.

Хоча лише один інвестор може контролювати об'єкт інвестування, дохід від об'єкта інвестування може розподілятися поміж кількома сторонами. Наприклад, власники частки участі, що не забезпечує контролю, можуть брати участь в розподілі прибутків або дивідендів об'єкта інвестування.

Інвестор контролює об'єкт інвестування, якщо інвестор не лише має владні повноваження щодо об'єкта інвестування та має права щодо змінних результатів діяльності об'єкта інвестування чи несе пов'язані з ними ризики, але й здатний скористатися своїми владними повноваженнями з метою впливу на результати діяльності об'єкта інвестування.

Отже, інвестор, наділений правами приймати рішення, має визначити чи є він принципалом, чи агентом. Інвестор, який є агентом, не контролює об'єкт інвестування, коли він реалізує делеговані йому права прийняття рішень [4].

Методики консолідації звітності обирають, виходячи від:

- умов створення групи підприємств;
- виду та ступеня впливу інвестора на об'єкт інвестування;
- етапів консолідації.

Методи консолідації, які включають повну консолідацію, частку участі та інші інвестиції, обираються за Міжнародними стандартами фінансової звітності відповідно до типу підприємства (дочірнє підприємство, асоційоване підприємство, спільне підприємство, інші інвестиції) та рівня контрольованості (високий, середній, рівноправний, низький) (таб. 3).

Таблиця 3.

Визначення нормативними документами впливу контролю на метод консолідації звітності

Тип підприємства	Рівень контрольованості	Метод консолідації	Нормативне забезпечення за міжнародними стандартами
Дочірнє підприємство	Високий (максимальний) Рівень контролю (>50%)	Метод повної консолідації	МСФЗ 10 «Консолідація звітності»
Асоційоване підприємство	Середній (суттєвий) рівень контроль (20-50%)	Метод участі в капіталі	МСБО28 «Інвестиції в асоційовані підприємства»
Спільне підприємство	Рівноправний (спільний) контроль	Метод пропорційної консолідації	МСФЗ11 «Спільна діяльність»
Інші інвестиції	Низький (мінімальний) рівень контролю (<20%)	Метод обліку за собівартістю та метод обліку за справедливою вартістю	МСБО39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка»

Джерело: узагальнено автором на підставі [12]

На думку Пантелєєва В. П., Букало Н. А. [1, 11] процес формування консолідованої фінансової звітності групи підприємств включає в себе ряд облікових процедур. Даний процес запропоновано розділити на наступні етапи: формування моделі звітності; підготовка інформаційних запитів; збір інформації; перевірка даних; трансформація звітності; підготовка підсумкового варіанту консолідованої фінансової звітності; внутрішньогруповий та незалежний аудит.

В таблиці 4 відображено загальну характеристика змісту основних етапів консолідації фінансової звітності за МСФЗ.

Таблиця 4

Зміст основних етапів консолідації фінансової звітності за МСФЗ

Етапи консолідації	Змістовна складова етапів		
ЕТАП – 1. Підготовка Інформації до процесу консолідації	1.1. Аналіз облікової політики підприємств, які входять до складу групи.	1.2. Трансформація фінансової звітності підприємств групи відповідно до вимог МСФЗ	1.3. Підготовка до консолідації фінансової звітності окремих підприємств групи
	Виявити розбіжності в обліковій політиці материнського та дочірніх підприємств; зробити відповідні коригувальні облікові записи.	Виявити розбіжності між вимогами НП(С)БО та МСФЗ; помилки; несуттєві активи та зобов'язання; зробити відповідні коригування.	Визначити та виключити всі внутрішньогрупові операції, що призводять до виникнення нереалізованих прибутків та збитків внаслідок відсутності продажу активів іншим особам за межі групи підприємств; визначити суми нереалізованих прибутків та збитків від внутрішньогрупових операцій.

Продовження таблиці 4

	2.1. Консолідація гудвілу	2.2. Консолідація накопиченого капіталу	2.3. Консолідація частки меншості в чистих активах і чистому прибутку (збитку) дочірніх підприємств	2.4. Консолідація результатів внутрішньогрупових операцій
ЕТАП – 2. Процес консолідації фінансової звітності	Визначається вартість гудвілу як різниця між вартістю бізнесу в цілому і агрегованою величиною його ідентифікованих чистих активів, оцінених за справедливою вартістю. Гудвіл, який виникає при продажу підприємств, відображається у консолідованій фінансовій звітності групи та не фігурує в звітності материнської або дочірньої компанії. Купівельний гудвіл показується в консолідованому балансі та підлягає амортизації.	Капітал материнської компанії повністю включається до консолідованої звітності; накопичений прибуток дочірніх підприємств включається до консолідованого звіту тільки в тій частині, яка сформувалась вже після дати придбання та належить материнській компанії. Частка капіталу дочірніх підприємств, яка існувала на момент придбання, увійшла до консолідованої звітності через вартість чистих активів, на основі якої розраховувався гудвіл.	Частка меншості це частина чистих активів та чистого прибутку (збитку) дочірнього підприємства, яка не належить материнській компанії. Частка меншості в чистих активах складається з: суми на дату об'єднання; частки меншості в сумі зміни власного капіталу дочірнього підприємства після об'єднання. У консолідованому балансі частка меншості повинна подаватися окремо від зобов'язань та акціонерного капіталу материнської компанії	Виключити всі внутрішньогрупові операції, що призводять до виникнення нереалізованих прибутків та збитків; виключити суми нереалізованих прибутків та збитків від внутрішньогрупових операцій
ЕТАП – 3. Узагальнення результатів консолідації фінансової звітності	3.1. Укладання основних форм консолідованої фінансової звітності та Приміток до неї		3.2. Аудит (незалежне підтвердження) достовірності результатів консолідації	
	Здійснюється постійне підсумовування показників фінансової звітності дочірніх підприємств із аналогічними показниками фінансової звітності материнського підприємства; укладаються Примітки до консолідованої звітності		Організувати внутрішньогосподарський контроль (аудит) на всіх етапах консолідації; провести незалежну аудиторську перевірку достовірності показників консолідованих звітів.	

Джерело: узагальнено автором.

Відповідно до МСФЗ 10 консолідована фінансова звітність застосована на: об'єднані подібних статей активів, зобов'язань, капіталу, доходу, витрат та грошових потоків материнського підприємства з аналогічними статтями його дочірніх підприємств; згортанні (виключенні) балансової вартості інвестицій материнського підприємства в кожному дочірньому підприємстві та частки материнського підприємства в капіталі кожного дочірнього підприємства; виключенні повністю внутрішньогрупових активів та зобов'язань, капіталу, доходу, витрат та грошових потоків, пов'язаних з операціями між суб'єктами господарювання групи.

Суб'єкти господарювання у системі бухгалтерського обліку України мають можливість складати консолідовану фінансову звітність за Національними й Міжнародними стандартами. Україна на шляху до членства в Європейському Союзі передбачає гармонізацію законодавства країни із законодавством ЄС, у тому числі з бухгалтерського обліку. Порядок складання та подання такої консолідованої звітності регулюється основними нормативно-правовими актами. Нормативно-правове регулювання консолідованої фінансової звітності за міжнародними стандартами відображено на рисунку 7.

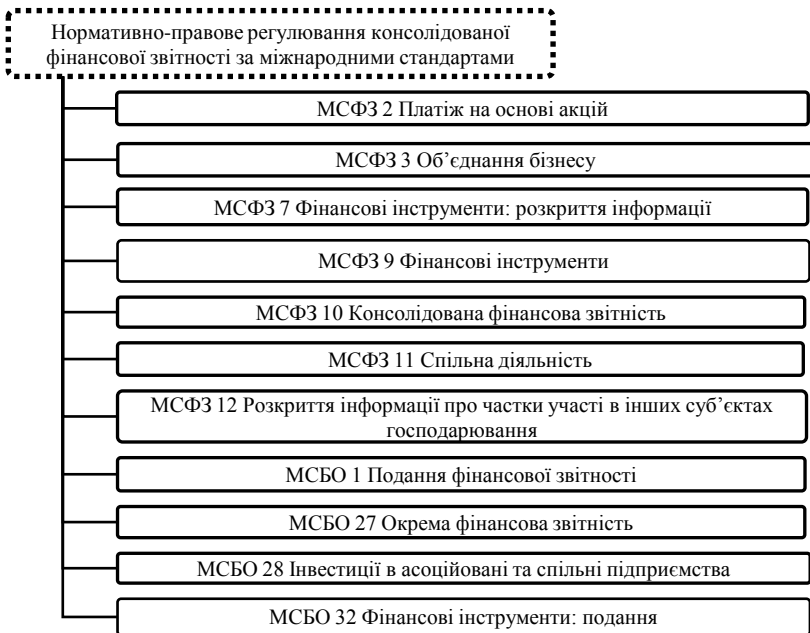


Рис. 7. Нормативно-правове регулювання консолідованої фінансової звітності за міжнародними стандартами

Джерело: узагальнено автором.

Побудова якісного регулювання процесу консолідації фінансової звітності на мікрорівні вирізняється безперечною актуальністю. Материнське підприємство готує консолідовану фінансову звітність, застосовуючи єдині облікові політики для подібних операцій та інших подій за подібних обставин. Консолідація об'єкта інвестування розпочинається з дати, коли інвестор отримує контроль над об'єктом інвестування та припиняється, коли інвестор втрачає контроль над об'єктом інвестування.

Облікова політика дозволяє поєднати облікове супроводження господарських операцій з безпосереднім формуванням показників фінансової звітності господарюючих суб'єктів та має бути представленою у примітках до них. Відсутність відповідного регламентуючого розпорядчого документа або недотримання його вимог унеможливить формування впевненості щодо відповідності бухгалтерського обліку принципу послідовності, а фінансової звітності зрозумілості користувачам.

За сучасних бізнес-умов, в Україні триває процес імплементації системи фінансової звітності, який передбачає подання фінансової звітності в уніфікованому електронному форматі iXBRL, підготовленої відповідно до таксономії UA XBRL МСФЗ, за принципом «єдиного вікна». Безпосередньо, формат XBRL представляє собою загальновизнаний міжнародний стандарт, який дозволяє опрацьовувати значні обсяги якісних та кількісних показників.

XBRL (англійською EXtensible Business Reporting Language «розширювана мова ділової звітності») – відкритий стандарт обміну діловою інформацією, який широко застосовується в світовій практиці. XBRL дозволяє висловлювати за допомогою семантичних засобів загальні для учасників ринку і регулюючих органів вимоги до подання звітних форм. Стандарт ґрунтується на розширюваній мові розмітки XML і використовує такі пов'язані з XML технології, як XML Schema, XLink, XPath і простір імен. Одним з головних завдань XBRL виступає регламентація обміну фінансовою інформацією, такою як фінансові звіти. Специфікація мови XBRL розробляється і публікується незалежною міжнародною організацією XBRL International, Inc.

У багатьох розвинутих країнах XBRL являється загальновизнаним стандартом для подання фінансової звітності за МСФЗ в електронному вигляді. На сьогодні, XBRL офіційно рекомендований до використання і підтримується Радою з Міжнародних стандартів фінансової звітності для електронного складання звітності за стандартами МСФЗ.

XBRL ґрунтується на стандартах засобів комунікації і обміну бізнес-інформацією між бізнес-системами. Ці комунікації базуються на викладених в таксономії описах наборів метаданих, які містять опис як окремих показників звітності, так і взаємозв'язків між ними та іншими семантичними елементами таксономії. Набір інформації, призначений для передачі або обміну, міститься в так званому звіті XBRL.

Переваги переходу України на новий формат iXBRL (як для користувачів, так і для господарюючих суб'єктів, що готують фінансову інформацію) представлено на рисунку 8.

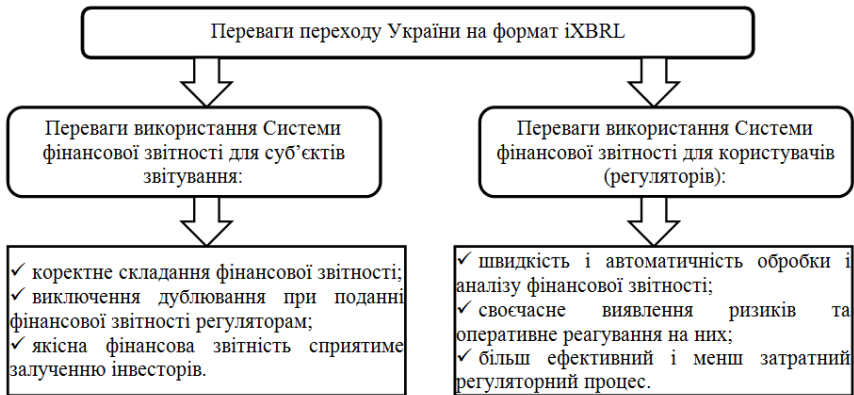


Рис. 8. Переваги переходу України на формат iXBRL при поданні фінансової звітності за МСФЗ

Джерело: узагальнено автором.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [14] представляє собою правову базу для запровадження системи фінансової звітності, норми якого передбачають, що підприємства, що становлять суспільний інтерес, зобов'язані скласти фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність відповідно до Таксономії UA XBRL МСФЗ і надавати її органам державної влади в єдиному електронному форматі iXBRL. Таксономія – це по суті перелік статей і показників фінансової звітності та її елементів, які підлягають розкриттю.

Таксономія фінансової звітності UA XBRL МСФЗ затверджена та опублікована Міністерством фінансів України та поширена іншими регуляторами фінансового сектору: Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Підготовка фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності проводиться суб'єктами звітування за допомогою спеціального програмного забезпечення та подається через Портал системи фінансової звітності (СФЗ).

Учасниками системи фінансової звітності виступають суб'єкти звітування, що надають фінансову звітність у форматі iXBRL, державні органи, які здійснюють регулювання таких суб'єктів та аудитори.

Дизайн та розробка системи фінансової звітності реалізується спільними зусиллями регуляторів фінансового сектору: Міністерства фінансів України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Національного банку України.

Відповідні регулятори у 2017 році підписали Меморандум про взаєморозуміння щодо розробки та запровадження системи фінансової звітності. Відповідно до Меморандуму та Постанови Кабінету міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419 (зі змінами) [15], Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку здійснює операційне управління Центром збору фінансової звітності.

Відповідний центр представляє собою програмно-технічний комплекс (сукупність апаратно-технічних і програмних засобів), призначений для збору фінансової звітності, складеної на основі Таксономії UA XBRL МСФЗ, з метою забезпечення доступу до неї органів державної влади, інших органів і користувачів. За допомогою Центру збору фінансової звітності «Система фінансової звітності» забезпечує:

- ▶ збір фінансової звітності, складеної на основі Таксономії UA XBRL МСФЗ;

- ▶ оприлюднення у публічній базі даних фінансової звітності, складеної на основі Таксономії UA XBRL МСФЗ;

- ▶ зберігання та захист інформації у складі фінансової звітності, поданої суб'єктами господарювання, у сховищі даних;

- ▶ створення та підтримання функціонування «кабінетів користувачів» (вебзастосунків для підприємств, які подають фінансову звітність, та для органів державної влади, інших органів і користувачів фінансової звітності);

- ▶ доступ органів державної влади, інших органів і користувачів до поданої господарюючими суб'єктами фінансової звітності тощо.

Формування показників фінансової звітності в форматі iXBRL реалізується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Чинним законодавством України дозволено використання будь якого програмного забезпечення для складання фінансової звітності в форматі iXBRL. Суб'єкт, який реалізує процедуру звітування, за бажанням може використовувати систему «iXBRL Report», власне програмне забезпечення або програмне забезпечення, придбане у стороннього розробника. До основних функцій програмного забезпечення відносять:

1. Створення звіту.
2. Редагування та видалення звіту.
3. Управління формами звітності у звіті.
4. Налаштування вмісту форми звітності.
5. Внесення даних до форми звітності.
6. Очищення даних звіту та форми звітності.
7. Імпорт даних у форматах CSV та JSON.
8. Генерація звіту у форматі iXBRL.
9. Імпорт даних з iXBR.

Валідація – це процес перевірки, чи вірно складена фінансова звітність і чи відповідає вона правилам валідації, що закладені в Таксономію UA XBRL МСФЗ.

Для забезпечення впевненості суб'єкта звітування щодо правильності сформованих звітних показників, доцільно провести відповідну валідацію самостійно до подання звітних форм в Систему фінансової звітності. Валідація фінансової звітності в форматі iXBRL здійснюється за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

У процесі формування звітних форм, їх валідації можуть мати місце окремі помилки. Візуалізацію основних їх видів представлено на рисунку 9.

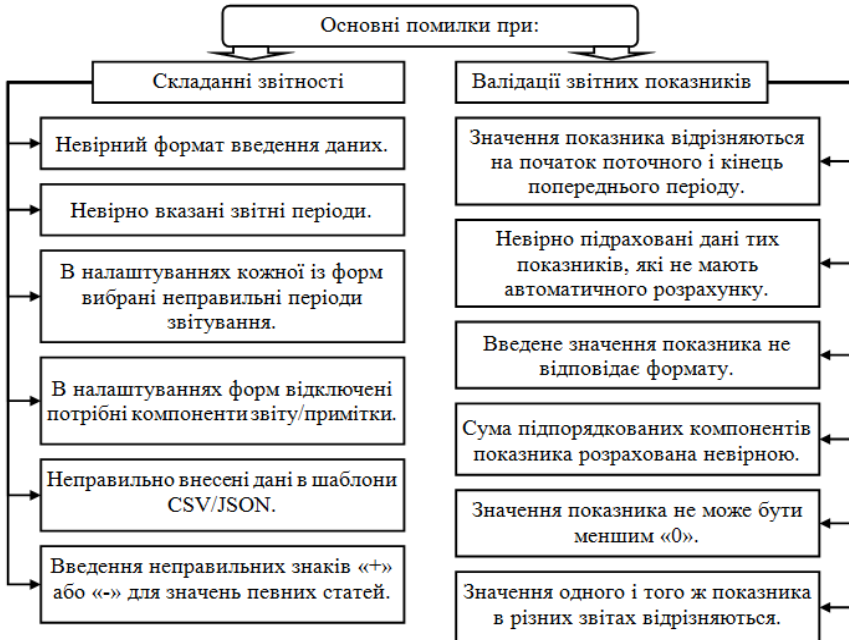


Рис. 9. Основні помилки при складанні та валідації фінансової звітності при поданні у форматі iXBRL за МСФЗ

Джерело: узагальнено автором/

З метою забезпечення підготовки фінансової звітності за МСФЗ з урахуванням особливостей фінансово-господарської діяльності українських суб'єктів господарювання, до Таксономії МСФЗ було інтегровано окремі розширення «Гочка входу» для підприємств, банків та страхових компаній, а також доповнено статтями звітності, які не входять до базової Таксономії МСФЗ.

Відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться кожним господарюючим суб'єктом. Керівник чи власник підприємства може самостійно обрати форму його організації, однією з

яких є ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або підприємством, суб'єктом підприємницької діяльності, самозайнятою особою, що провадять діяльність у сфері бухгалтерського обліку або аудиторської діяльності. Саме така діяльність є аутсорсингом.

Аутсорсинг – це передача організації на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у цій галузі [6].

Жодне підприємство не може обійтися без бухгалтерського підрозділу. Всі фірми, незалежно від організаційної форми мають вчасно передавати до контролюючого органу належним чином оформлену звітність. Сектор бухгалтерського обліку має своєчасно відобразити господарські операції, забезпечувати вищу управлінську ланку оперативною інформацією, яка необхідна для ухвалення відповідних рішень. залучати до роботи потрібно лише висококваліфікованих, компетентних спеціалістів, які беззаперечно обізнані зі специфікою діяльності господарюючого суб'єкта. Якщо ж взяти на роботу не кваліфікованого працівника, то ціна такого рішення може бути досить високою. Саме з цих причин, все більше компаній акцентують увагу на можливості використання аутсорсингу бухгалтерських послуг. Використання такої опції звільняє підприємство від необхідності наймати співробітників, перевіряти їх професійний рівень та компетенцію [17].

В умовах сьогодення, підприємства все більше використовують послуги сторонньої фірми, отримуючи зиск у вигляді скорочення витрат на утримання бухгалтерії та отримання більш якісного бухгалтерського обслуговування. Обсяги послуг, які можуть надавати аутсорсингові фірми обмежено лише фінансовою спроможністю замовника. Вони можуть розробити облікову політику, скласти форми податкової, статистичної фінансової (консолідованої) звітності чи повністю взяти на себе повне облікове супроводження діяльності бізнес-суб'єкта.

В західних країнах, аутсорсинг займає вагому нішу серед складових економічної діяльності, зокрема під час економічної кризи. Економіка України, за останні роки, через пандемію коронавірусу COVID-19, повномасштабне ведення військових дій, характеризується важкими умовами функціонування. В такий період фірмам необхідно не втратити конкурентоспроможність та можливість отримувати стабільні доходи. Саме з цих причин, застосування аутсорсингу українськими підприємствами носить беззаперечну актуальність в реаліях сьогодення. Зниженню витрат, зменшенню тарифів на аутсорсингові послуги сприяє їх вузька спеціалізація, яка дає можливість здобути великий досвід в виконанні бізнес-процесів, впровадженні інноваційних технологій, розробці новітніх методів організації робіт. Отже, використання аутсорсингу є більш ефективним та раціональним, ніж виконання таких

самих робіт своїми силами. Проте, це можливо тільки при умові економічно-обґрунтованого використання аутсорсингу [6].

У великих компаніях, де досить значний документообіг, може бути виправдано наявність бухгалтера в штаті. Проте, це може бути один бухгалтер, наприклад, на виробничій ділянці. Всі інші функції такі підприємства можуть довірити аутсорсинговій фірмі. Така взаємодія штатного бухгалтера та бухгалтера аутсорсера можлива через спільний доступ до бухгалтерських програм.

Вкрай важливим моментом є пошук сумлінного аутсорсера. З безлічі таких компаній варто визначити три – п'ять, що найбільш підходять. Для цього необхідно здійснити аналіз фірм, які сьогодні є на ринку, особливу увагу звернувши на ключові фактори: репутація, надійність, досвід успішно реалізованих проектів, позитивні відгуки користувачів тощо. Також принциповою є можливість аутсорсера швидко адаптуватися до особливостей та специфіки функціонування господарюючого суб'єкта. Професійний рівень працівників такої фірми має бути на досить високому рівні, підтвердженням цьому виступає: наявність сертифікатів та періодичне проходження атестацій, підвищення кваліфікації тощо. Визнання потреби про застосування бухгалтерського аутсорсингу на своєму підприємстві є досить складним рішенням для власника або керівника. Останні мають розуміти, що при позитивному розв'язанні даного питання, співпраця з аутсорсинговою фірмою повинна мати довготривалий характер. Отже, таке рішення буде мати стратегічний характер.

На сьогоднішній день існує кілька моделей відбору аутсорсерів, які передбачають одно або багатокритеріальний підходи. Відповідно, в однокритеріальних моделях за основу оцінки обирається один параметр або показник, наприклад, економія грошових коштів. Отже, відбирається той аутсорсер, який дозволяє підприємству-замовнику заощадити максимальну суму коштів, тобто послуги якого є найдешевшими на ринку.

При цьому, суттєвим недоліком однокритеріальних методів виступає той факт, що моделі з одним критерієм оцінки не беруть до уваги інші характеристики потенційних аутсорсерів, такі як наявність спеціалізованого обладнання, програмного забезпечення та кваліфікованого персоналу, досвід роботи на ринку, ділова репутація та інші характеристики, які найчастіше можуть мати вагоме значення.

Від вищезначеного недоліку вільні багатокритеріальні методи, в яких для оцінки аутсорсерів використовується інтегральний показник, що розраховується за адитивною або мультиплікативною методикою.

Наприклад, при використанні мультиплікативної методики контракт повинен бути відданий не виключно тому аутсорсеру, який виставив мінімальну ціну щодо надання послуг, а тому, хто найбільш надійний (тобто чия ймовірність відмови від співпраці мінімальна) і хто з найбільшою ймовірністю здатний забезпечити досягнення поставлених перед ним завдань. Такий підхід до відбору операторів більше відповідає

суті аутсорсингу, метою якого є не максимізація ефекту від співпраці фірми з аутсорсером по конкретному переданому на виконання проекту, а забезпечення досягнення господарюючим суб'єктом в цілому запланованих ним результатів [17].

Фінансова інформація повинна бути доречною, своєчасною та надійною, щоб задовольнити потреби користувачів. Національними законодавчими та нормативними актами, а також зацікавленими сторонами суб'єктів господарювання часто вимагається зовнішній аудит деяких елементів фінансової інформації для надання користувачам впевненості, що фінансовій інформації можна довіряти. Для того щоб зовнішній аудит досяг цієї мети, користувачі фінансової звітності, яка підлягала аудиту, повинні бути впевненими, що аудиторів працювали відповідно до прийнятих стандартів і що було виконано «якісний аудит» [3].

Консолідаційні процедури належать до складних операцій та вимагають чіткого визначення як при їх здійсненні, відображенні у бухгалтерському обліку та у фінансовій звітності, так і при їх контролі аудитором. В актуальних стандартах аудиту підкреслено особливу природу консолідації та необхідність її врахування при аудиті.

Метою аудиту фінансової звітності є формування аудитором думки щодо фінансової звітності на основі отриманих прийнятих аудиторських доказів у достатньому обсязі щодо того, чи не містить фінансова звітність суттєвих викривлень, та надання ним звіту відповідно до результатів своєї роботи.

Існує ціла низка чинників середовища, або контекстуальних чинників, наприклад, законодавчі та нормативні акти, структура корпоративного управління, які потенційно можуть вплинути на характер і якість фінансової звітності та, безпосередньо або опосередковано, на якість аудиту. В разі потреби аудиторів враховують ці чинники, визначаючи, як найкраще отримати прийнятні аудиторські докази у достатньому обсязі [3].

Вимоги Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [13] щодо особливостей організації, проведення аудиту, надання інших аудиторських та неаудиторських послуг, встановлені до підприємств, що становлять суспільний інтерес, поширюються також на політичні партії, які отримують фінансування з державного бюджету, державні підприємства (крім тих, що відповідають критеріям малого підприємства та мікропідприємства), Національний банк України, банківські групи, небанківські фінансові групи. Аудиторська діяльність регулюється даним законом, іншими нормативно-правовими актами з питань аудиторської діяльності та міжнародними стандартами аудиту.

Як визначено Міжнародними стандартами аудиту, аналітичні процедури по суті, як правило, більше застосовуються до великих обсягів операцій, що є передбачуваними в часі. Застосування запланованих аналітичних процедур ґрунтується на припущенні, що взаємозв'язки між

даними існують і будуть існувати за відсутності відомих умов, які вимагають протилежного. В будь-якому разі прийнятність конкретної аналітичної процедури залежатиме від оцінки аудитором того, наскільки ефективною вона буде для виявлення викривлення, яке окремо або разом з іншими викривленнями може призвести до суттєвого викривлення фінансової звітності. Різні типи аналітичних процедур забезпечують різні рівні впевненості [3].

Аналітичні процедури – оцінки фінансової інформації, зроблені на основі аналізу очікуваних взаємозв'язків між фінансовими та нефінансовими даними. Аналітичні процедури також охоплюють вивчення таких виявлених відхилень або взаємозв'язків, які не узгоджуються з іншою доречною інформацією, або відрізняються від очікуваних величин на значні суми [3].

Застосовані концептуальні основи фінансового звітування зазвичай мають такі властивості, які приводять до подання в фінансових звітах інформації, що є корисною для визначених користувачів: доречність, повнота, достовірність, нейтральність, зрозумілість. У відповідності до МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту» метою аудитора виступає отримання доречних та надійних аудиторських доказів при виконанні аналітичних процедур по суті, розробка та виконання аналітичних процедур наприкінці аудиту, які б допомогли в формулюванні загального висновку, чи відповідає фінансова звітність розумінню аудитором суб'єкта господарювання.

Отримання аудиторських доказів з різних джерел або різного характеру може вказувати на те, що окремий аудиторський доказ не є надійним. Подібна ситуація може мати місце у випадку, якщо аудиторські докази, отримані з одного джерела, мають відмінності щодо отриманих з іншого. Крім цього, даний факт може бути виявленим, коли відповіді на запити до внутрішнього аудиту, управлінського персоналу та інших підрозділів господарюючого суб'єкта не збігаються або якщо відповіді на запити до власників (тих, кого наділено найвищими повноваженнями), зроблені для підтвердження відповідей управлінського персоналу мають відмінності. Надійність отриманих даних залежить від їхнього характеру, джерела надходження та від обставин, за яких було сформовано даний інформаційний масив [7].

При визначенні того, чи являється наявна інформація достовірною для цілей формування аналітичних процедур по суті, суттєвим виступає: джерело інформації, порівнянність інформації, характер і прийнятність інформації, заходи внутрішнього контролю за підготовкою інформації, призначені для забезпечення її повноти, точності та достовірності.

На нашу думку, доцільно відзначити, що на достовірність результатів виконання аналітичних процедур в процесі аудиту впливають різнобічні фактори: розмір та питома вага статті, що перевіряється; виміри коливань

показників, що використовуються для аналізу; наявність та якість нефінансової інформації; об'єктивність внутрішніх та зовнішніх даних при прогнозуванні облікових показників; інші аудиторські процедури.

Для підтвердження висновків, що були сформульовані під час аудиту окремих компонентів або елементів фінансової звітності, аудитор має розробити та виконати аналітичні процедури, які допоможуть йому при формулюванні загальної думки щодо відповідності фінансової звітності його розумінню суб'єкта господарювання.

Якщо аналітичні процедури, встановляють відхилення або взаємозв'язки, які не узгоджуються з іншою відповідною інформацією чи значно відрізняються від очікуваних величин, аудитор має дослідити такі розбіжності через: звертання із запитом до управлінського персоналу та отримання відповідних аудиторських доказів щодо відповідей управлінського персоналу; виконання інших аудиторських процедур, які будуть потрібними за таких обставин [7].

Тобто у стандартах аудиту щодо загальних принципів та відповідальності аудитора, оцінки ризиків та дій у відповідь на оцінені ризики, аудиторських доказів та аудиторських висновків і звітності домінує застереження щодо особливої обережності та уважності при наявності процедур консолідації на об'єкті аудиту.

Роль аудитора полягає у проведенні аудиту фінансової звітності за Міжнародними стандартами фінансової звітності у форматі iXBRL, складеної за Таксономією UA МСФЗ XBRL та підготовці, підписанні звіту аудитора, що входить до складу пакету фінансової звітності суб'єкта звітування.

Висновки. В ході проведеного дослідження розглянуто становлення консолідованої фінансової звітності та вплив факторів на її розвиток в окремих країнах. Ідентифіковано облікові вимоги, принципи підготовки та подання, рівні законодавчо-нормативного регулювання консолідації й аудиту показників фінансової звітності сучасних бізнес-суб'єктів. Розкрито переваги та можливі помилки, що можуть мати місце при переході України на формат iXBRL при поданні фінансової звітності за міжнародними стандартами. Окреслено контури теоретичних підходів щодо імплементації бухгалтерського аутсорсингу в діяльність господарюючих суб'єктів для підвищення продуктивності й ефективності їх функціонування. Визначено роль аудитора, аналітичних аудиторських процедур при проведенні аудиту фінансової звітності, складеної за Таксономією UA МСФЗ XBRL та підготовці звіту незалежного аудитора.

Джерела

1. Букало Н. А. Звітність: консолідація за міжнародними стандартами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Серія «Економічні науки»*. 2016 № 14 С. 283-289
2. Букало Н. А. Консолідація фінансової звітності: реалії та перспективи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. Том 1, № 13 С. 165-172.
3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016-2017 років / Міжнародна федерація бухгалтерів; Аудиторська палата України. –

- К., 2018. – Ч. 1. – 1141 с.
4. Міжнародний стандарт фінансової звітності 10 «Консолідована фінансова звітність». URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/МСФЗ_10_ukr_2022.pdf (дата звернення: 10.02.2023).
 5. Назаренко О. В. Інформаційне забезпечення та формування фінансової звітності фермерськими господарствами в контексті міжнародних стандартів. *Агросвіт*. 2022. № 11-12. С. 12-20.
 6. Назаренко О. В., Суровицька А. В. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: переваги, недоліки та особливості запровадження. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 50-54.
 7. Назаренко О. В. Сутність, функціональне призначення та особливості застосування аналітичних процедур в аудиті. *Агросвіт*. 2018. № 14. С. 3-8.
 8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» Затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 № 628 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text> (дата звернення: 10.02.2023)
 9. Пантелеев В. П. Еволюція якості звітності: від економічної теорії через консолідацію фінансової звітності до корпоративної соціальної відповідальності. *Облік, економіка, менеджмент*. 2014. Вип. 4. С. 329-338.
 10. Пантелеев В. П., Безверхий К. В. Консолідація фінансової звітності групи підприємств: від теорії до практики. URL: https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bezverhyy2015052218.pdf (дата звернення: 10.02.2023)
 11. Пантелеев В. П., Безверхий К. В. Консолідація фінансової звітності групи підприємств: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. №3. С. 28-46. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/1673> (дата звернення: 10.02.2023)
 12. Ткачук Г. О., Іванченкова Л. В., Скляр Л. Б., Лагодієнко Н. В. Проблемні аспекти консолідації обліку та фінансової звітності в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 40-49
 13. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 22 грудня 2017 р. № 2258-19: законодавча база Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>. (дата звернення: 12.02.2023).
 14. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV: законодавча база Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.02.2023)
 15. Порядок подання фінансової звітності, затверджений Постановою Кабінету міністрів України від 28.02.2000 р. № 419 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF> (дата звернення: 10.02.2023)
 16. Яцишин С. Р. Методика і технологія консолідованої фінансової звітності. *Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 8, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5113> (дата звернення: 10.02.2023)
 17. Nazarenko O. Accounting and economic aspects of the calculation of the integrated assessment index of outsourcing companies. *European Science. Scientific journal*. 2020 № 1. p. 64-70 URL:<http://www.european-science.sk/storage/journals/essays/1-2020/362.pdf>

Завербний Андрій Степанович

Доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

4.4. Особливості впливу діджиталізування на розвиток репутаційного менеджменту у трансформаційному періоді

Актуальність цифровізування, діджиталізації (точніше, діджиталізування, оскільки це є динамічним процесом, а не статичним) полягає передусім у тому, що у XXI столітті відбувається формування концептуально нового цифрового менеджменту завдяки революційним змінам засобах інформаційно-комунікаційних технологій, активного розвитку цифрового соціуму тощо. Розвитку цифрового менеджменту сприяє становлення цифрової економіки, креативної індивідуальності, сформованих на основі інформації, знань, інтелекту.

Цифровізування менеджменту базується на ключових засадах: економічних, освітньо-наукових, культурних. Саме вони сприяють розвитку і удосконаленню інформаційних технологій суспільства, становленню креативної особистості, її розвитку в системі управління тощо. Цифровий менеджмент поглиблює значення науково-категоріальних форм цифрового дискурсу, що сприяє становленню креативної особистості, що є головним інтелектуально-креативним ресурсом економічної сфери та суспільства вцілому [2, 12].

Задля ефективного управління господарськими об'єктами необхідним є застосування про-активних (випереджаючих) методів управління, що базуються на використанні сучасних, інноваційних досягнень управлінської науки та практики. Цифрова культура є наслідком розвитку сучасних технологій в сфері економіки, управління, формує концепцію діджиталізування. Потреба у проведенні досліджень за даним напрямком викликана розвитком сучасних технологій в економіці, управлінні (менеджменті), що призводять до формування концепції цифрового менеджменту, який зумовлюється наступними ключовими факторами [5, 15, с. 521, 1817].

1. Становлення новітнього наукового напрямку цифрового менеджменту, який формує сучасну інформаційну політику України, за умов глобалізування, євроінтегрування, тобто входження нашої країни до цивілізованих спільнот).

2. Актуалізування інформаційної спрямованості економічних, соціальних, культурних процесів, формування способів для забезпечення їх балансування.

3. Недостатній рівень теоретично-прикладних, концептуальних засад забезпечення цифрового менеджменту, визначення векторів теоретичної рефлексії змін у поступі забезпечення інформатизування суспільства [15, 18, 20].

4. Цифровий менеджмент розглядається основою для побудови інноваційного суспільства, де «культивуються інновації, цифровізування» [15].

В глобальній економіці вже активно застосовуються переваги діджиталізації. Основу діджиталізації (як предмету, оскільки процес доцільно визначати як діджиталізування) становить інформація, що «представляє форму нематеріального активу в рамках суб'єкту господарювання» [12]. Активізується проникнення новітніх інформаційних, комунікаційних технологій до всіх сфер.

У стратегічній перспективі діджиталізація (її процеси) задаватимуть вектор розвитку економічних систем мікро-, мезо- та макро-рівнів. Діджиталізування виступає сучасним «інноваційним етапом економічного розвитку, в основі якого лежить інтегрування фізичних, цифрових ресурсів у сфері виробництва, споживання, суспільстві» тощо [12].

Він характеризується новітніми методами генерування, оброблення, зберігання, передавання інформації в усіх сферах людської діяльності. І якщо цифрове трансформування нещодавно було пріоритетним напрямком розвитку лише транснаціональних корпорацій і окремих інноваційних компаній, то сьогодні показує, що воно набуло масовості. Цифрові проєкти набувають життєво важливого значення для ефективної конкурентної боротьби не лише певних підприємств, але й регіонів, країн [12]. Цифровий економічний уклад диктує сучасні вимоги щодо формування конкурентних переваг підприємств (їх товарів, послуг, робіт), ефективних концепцій функціонування, управління тощо [12]. Саме тому потрібно сформувати теоретико-прикладне підґрунтя цифрового менеджменту, діджиталізування управління, забезпечити необхідні умови задля реалізування сучасних інформаційних технологій у економіці, управлінні (менеджменті) [4, 5, 18]. Світова економіка постійно перебуває в стані турбулентності (процеси діджиталізування, формування сучасних каналів комунікування, забезпечення зв'язку у режимі реального (он-лайн) часу, вихід на ринок все нових конкурентів, трансформування існуючих бізнес-моделей). Вказані зміни одночасно являються як споживачів (загрозами) так і перспективними можливостями для споживачів, компаній. Діджиталізування для системи репутаційного менеджменту підприємства має як суттєві переваги так і недоліки (табл. 1). Від того, як репутаційний менеджмент використовуватиме потенційні можливості залежатиме успіх діяльності підприємства, рівень ефективності його функціонування.

Стрімкість, масовість переходу до віртуального світу суттєво вплинули на споживачів, технології репутаційного менеджменту, бренд-менеджменту тощо. Прогресивні цифрові технології формують гіперзв'язаний світ. Завдяки ньому кожен має вільний доступ до великої кількості інформації щодо товарів, послуг, робіт. Приміром, згідно даних Thorney Fallis, понад 80% всіх споживачів шукають тепер інформацію щодо продуктів, послуг, робіт саме в Інтернеті, понад 60% ще й використовують власні гаджети (девайси), під час закупівлі в магазинах [1, с. 239]. Саме тому підприємствам, їх системам менеджменту потрібно враховувати ці сучасні тенденції для збереження власних позицій на ринку та успішної конкурентної боротьби. Тобто, із одного боку, діджиталізування природно подіяло на споживачів, надавши їм більшу свободу для вибору (отримання максимальну кількість альтернатив). Споживачі досліджуючи купують товар, послуги на різних пристроях, із безлічі точок доступу, цілодобово (в Інтернеті) та офлайн. Ця тенденція також дозволяє виробникам краще зрозуміти (за рахунок зворотного (невикривленого посередницькою ланкою) зв'язку) своїх власних клієнтів, запропонувати їм відповідні товари, послуги, роботи.

Таблиця 1

Характеристика переваг та недоліків діджиталізування для системи
репутаційного менеджменту підприємств

Переваги	Недоліки
Підвищення рівня конкурентоздатності підприємства, його продукції, послуг, робіт	Потреба у залученні висококваліфікованих працівників або навчання, підвищенні кваліфікації вже працюючого персоналу
Спрощення процесів інформаційного забезпечення (особливо зі великими масивами інформації)	При недосконалому застосуванні існує можливість погіршення (втрачання) взаємовідносин зі споживачами
Підвищення рівня економії витрат	Не стабільність перерахованих переваг
Зростання рівня лояльності споживачів	Високий рівень мінливості ставлення до репутації підприємства
Зростання позитивного ставлення до іміджу (бренду) підприємства	Можливість конкурентів задавати шкоди через спотворення, перекручування інформації, або навіть наклепу

Примітка: узагальнено на основі [1, с. 239-240, 2, 5, 7, с. 91, 18, 19, 2017]

З іншого ж боку, діджиталізування володіє й негативними проявами (табл. 1). За умови домінування мобільних пристроїв, споживачам вже не доводиться вишукувати необхідні бренди, порівнюючи товари, послуги, приймаючи зважені рішення. Автоматизування процесів прийняття рішень зробило покупця більш ментально лінивішим (вони перебувають в пасивному очікуванні того, що маркетологи, рекламодавці самі знайдуть їх). Також новітні технології спрощують життя, знімають відповідальність за повсякденні справи. Інтернет речей стає звичним явищем.

Що ж стосується негативного впливу на підприємства (табл. 1), то для них основним викликом є те, що конкурент знаходиться на відстані «одного кліку», вся інформація щодо брендів товару чи послуги, і навіть невірна (деколи зумисне сфальшована конкурентами), швидко поширюється всесвітньою мережею та не завжди ретельно перевіряється на достовірність. Незалежно від того, чи готове підприємство до діджиталізування (зокрема системи репутаційного менеджменту), чині, присутність в он-лайні є просто необхідною задля того, щоби залишатися конкурентоздатним [1, с. 239-240, 2, 3, 5, 6, 10, 12]. Тому із «оцифруванням» простору навколо, необхідно кардинально змінювати і підходи до репутаційного менеджменту, а саме [1, с. 239-240, 5, 18, 19]:

- потреба у одночасному використанні кількох каналів комунікування (Інтернет, телебачення тощо). Застосування кількох каналів дозволить отримувати інкрементальне охоплення, краще доносити інформацію до покупців;

- популяризування надкоротких форматів (шестисекундні ролики привабливіші для використання за рахунок погіршення споживацької можливості концентрування уваги, вони можуть передавати до 60%

інформації, яка є у 30-секундному ролику, що дозволить не лише приваблювати споживачів, але й скорочувати рекламні витрати [18];

- використання інфлюенсерів у рекламі (майже половина світових споживачів роблять свій вибір із рекомендацій лідерів думок) [18].

Ключовим завданням для репутаційних менеджерів виступає використання унікальності власного бренду для щоденної битви за увагу споживачів на «діджитальних» майданчиках.

Україна намагається не відставати від світових лідерів, провідних тенденцій у діджиталізованні, цифровому трансформуванні. Інтернет-банкінг, онлайн-сервіси, держава в смартфоні стали не просто словами, а реальністю. Першим комплексним кроком активізування формування, розбудови та розвитку цифрової економіки в Україні стало Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.» [12, 18, 2012]. Впровадження електронних документів у smart-пристрої, водійських прав, технічних паспортів фактично стало «першою ластівкою» для сучасних, зручних державних послуг [15, 18].

Основними завданнями діджиталізування підприємницької діяльності, системи управління, зокрема репутаційного менеджменту повинні бути наступними: примноження конкурентних переваг, встановлення новітніх цінностей, пріоритетів, орієнтирів бізнес-процесів, оптимізування інформаційно-комунікаційних потоків, ланцюгів, модернізування інформаційно-комунікаційних технологій, засобів, формування інформаційного підтримання структурних підрозділів на основі застосування сучасних цифрових технологій, інтелекту тощо, формування та розвиток внутрішньої спеціалізованої структури інфо-телекомунікаційних послуг, розвинення інформаційної політики і врахуванням новітніх тенденцій, удосконалення техніко-технологічної бази діджиталізації, підвищення рівня якості продукції, послуг, робіт тощо [7, с. 92].

Різноманітність впровадження діджиталізування спонукає до виокремлення його типових напрямків: управління цінністю, розвиток системи репутаційного менеджменту, застосування клієнтського досвіду, удосконалення роботи із даними, розширення партнерства, колаборація (в позитивному значенні даного терміну), активізування запровадження інновацій, формування та реалізування HR-стратегії, культури тощо [7, с. 92, 12]. Власникам підприємств, їх керівництву варто зрозуміти, що не розпочавши процес діджиталізування бізнесу, систем менеджменту (передусім репутаційного) вони ризикуватимуть бути неконкурентоспроможними, просто зникнути через натиск ринкового середовища, прагматичних «діджиталізованих» конкурентів [7, с. 88-96]. Потрібно також усвідомлювати важливість репутації за умов трансформаційних періодів. Аналізування динаміки глобального показника репутації 100 провідних (найавторитетніших) компаній світу

протягом 2015-2022 рр. (рис. 1.) [11] показав невинне його зростання (за винятком 2018 р.). Зрозуміло, що падіння глобального показника у 2022 р. (рис. 1) спричинено війною Росії проти України.

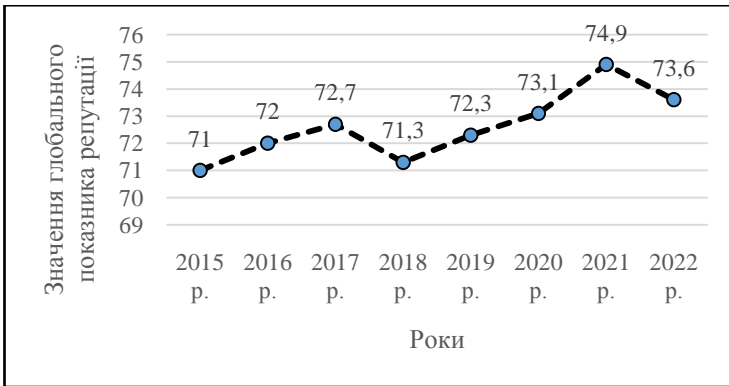


Рис. 1. Динаміка глобального показника репутації 100 провідних, найбільш авторитетних компаній світу за 2015-2022 рр. [10, 11].

Адже частина транснаціональних компаній покинули ринок країна аргесора, але є й такі, які нехтуючи репутаційними ризиками продовжують діяльність, співпрацюючи із окупантами-вбивцями. Тому, навіть пандемія у 2020-2021 рр. не спровокувало падінню даного індикатора, а от загарбницька війна та відношення до неї (підтримання) частини корпорацій знизило показник на 1,3%.

У наш час передових технологій та активного розвитку інтернет-ресурсівдуже важливо правильно та доцільно використовувати всі можливості. Онлайн-репутація доволі неоднозначний об'єкт, адже інформація яка потрапляє вІнтернет є загальнодоступною та накопичувальною. Вона може впливати навибір наявних чи потенційних клієнтів, на взаємовідносини з партнерами.

Наявність негативної інформації у відгуках доволі істотно впливає на репутацію компанії, і виправлення цієї ситуації потребує більших ресурсів і затрат, ніж її попередження. Важливо розуміти, що онлайн-репутацію формують не тільки відгуки користувачів, але й експертів, інсайдерська інформація, і не останнє місце займають правдиві чи сфальсифіковані негативні відгуки (справа рук конкурентів). Найбільшу загрозу для компанії становить той факт, що розміщення явно хибної інформації є надлегким, маловитратним способом завдання шкоди (деколи непоправної). Тому для підприємств більш вигідним буде передбачення певного бюджету на моніторинг, підтримання якісної онлайн та офлайнрепутацій, ніж точкове інвестування у ліквідуваннянегативних наслідків дії зовнішнього середовища.

Отже, діджиталізування стає одним із найважливіших напрямків, що сприятиме здійсненню інноваційних технологічних проривів світової економіки. При цьому одночасно значно зменшуючи витрати, оптимізуючи виробничі процеси задля збереження навколишнього середовища, економії людських, грошових, часових ресурсів, покращуючи рівень життя (рис. 2).

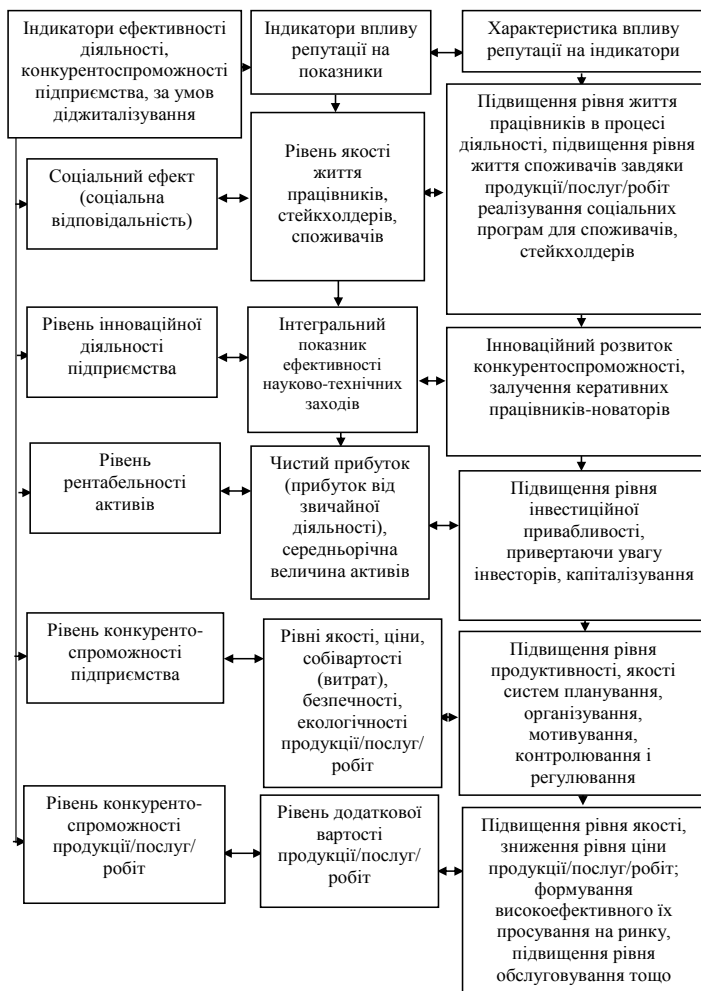


Рис. 2. Рекомендований механізм оцінювання рівня впливу ділової (корпоративної) репутації на основні індикаторів рівня ефективності діяльності підприємств за умов діджиталізування.

Позитивний рівень ділової репутації підприємств виступатиме безпосередньо пов'язаним із такими чинниками: рівнями фінансової стійкості, кредитоспроможності, ефективності використання наявних активів, ціною, маркетинговою, рекламною політиками підприємства, рівнями якості продукції (послуг, робіт), ефективності системи менеджменту підприємства тощо (рис. 2).

Високоєфективне використання механізму впливу корпоративної репутації за умов діджиталізування на основні безперервного моніторингу індикаторів ефективності діяльності українських підприємств при високому рівні конкуренції дозволить їм отримувати значні конкурентні переваги.

Процес цифрового трансформування торкнувся всіх сфер бізнесу: від того, як підприємство отримує, утримує нових клієнтів, до того, як менеджери уявляють, управляють його репутацією на інтернет просторах. Основні напрямки розвитку цифровізування репутаційного менеджменту базуються економічних, освітньо-наукових, культурних засадах, що сприяють удосконаленню інформаційних технологій суспільства та формуванню креативності.

Діджиталізування підприємницької діяльності сприяє також підвищенню рівня продуктивності підприємства. Діджиталізування підприємства сприятиме розвитку нових видів бізнесової діяльності, формуванню нового рівня якості економічних відносин, розкриттю інтелектуального, креативного, репутаційного потенціалу тощо, що особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційних періодів.

Джерела

1. Гетьман А. В. Діджиталізація як домінуюча тенденція розвитку технологій бренд-менеджменту. Збірник матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конференції «Діджиталізація міжнародного економічного розвитку». 16 січня 2020 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2020. 392 с.
2. Дзуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Діджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8557>.
3. Діба М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 50-63.
4. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44-52.
5. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. Економіка та суспільство 2020. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>
6. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як складова діджиталізації економічних процесів в Україні. Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2020. С. 52-53.
7. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», випуск 100, 2021. С. 88-96.
8. Мельник В. Концентрація цифрового менеджменту як реалізація і вираження креативності та особистості. Нова парадигма. 2018. Випуск 134. С. 108-122.
9. Мельник С. Ф. Методи управління репутацією в соціальних мережах для підприємств. Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2020. С. 492-493.

10. Микитин О. З. Євроінтеграційні аспекти розвитку репутаційного менеджменту в Україні за умов діджиталізації. Економіка та суспільство. 2021. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua /index.php /journal/article/view/873/837>
11. Офіційний сайт RepTrak. URL: <https://www.reptrak.com/rankings/>
12. Рижков В. Що таке цифрова трансформація. 2020. URL: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation>.
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р зі змінами № 826 від 09.09.2020 р.
14. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 92-96.
15. Шевчук С. В. Сучасний цифровий менеджмент і діджиталізація в Україні. Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРИДУ НАДУ. 2020. С. 520-521.
16. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>
17. Brignollsson E., Makafi E. Second era of machines: work, progress and prosperity in times of extraordinary technologies. Kyiv: FUND. 2016. 236 s.
18. IAB Digital Video. Building 21st century brands: video creative innovation. RF CONSUMERxSCIENCE Conference, March, 2018. What a shorter Ad Can (and Can't) Do. URL: https://www.iab.com/wpcontent/uploads/2018/05/IAB_Video_Creative_Innovation_Whitepaper_2018-05.pdf
19. Petrashevska A., Kniazieva O., Kolontai S., Minich N., Kalashnikov R. Influence of decentralization processes in Ukraine on the organizational structure of the enterprise. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph, edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 2. 367 p.
20. Puchenko, O. P., Voronkova, V. H., Andriukaitiene, R. Sociodynamics of the globalizing world in its civilization dimension. Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy, 2018. Issue 74, P. 48-60.

Шумська Ганна Миколаївна

Кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

4.5. Теоретико-методичні аспекти забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України

Вступ. На сучасному етапі розвитку України для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики на передній план висуваються завдання підвищення дієвості системи публічного управління, яке може бути досягнуто на основі створення і запровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та цифрових технологій. Для того щоб органи публічної влади змогли на високому рівні виконувати свої функції, їх діяльність має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові підходи щодо забезпечення інноваційного розвитку системи публічного управління. Отже, без впровадження відповідних інновацій у систему публічного управління, які є особливо необхідними в умовах цифрового розвитку країни, органи влади не зможуть забезпечити ні надання якісних публічних послуг населенню країни, ні реалізацію ефективної державної й регіональної економічної політики. Зазначене підтверджує актуальність та своєчасність

даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі теоретико-методологічні і практичні аспекти публічного управління, його реформування та застосування цифрових технологій вивчалися у наукових працях багатьох вчених, зокрема: В. Бакуменка, К. Ващенко, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, С. Квітки, В. Куйбіди, М. Лахижи, О. Оболенського [1-8] та ін. Теоретико-практичні аспекти здійснення інноваційної діяльності в органах влади досліджувалися багатьма вченими: І. Дегтярьовою, А. Никифоровим, М. Петришиною, Е. Роджерсом, С. Сербогіним, Ю. Шаровим [9-13] та ін. Окремі теоретичні та практичні аспекти розвитку державної та регіональної економічної політики вивчалися такими вченими, як В. Геєць, М. Кизим, П. Круш, В. Тарасевич [14-17] та ін. Разом з тим, основні теоретичні та прикладні питання забезпечення дієвого публічного управління як запоруки здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в Україні в умовах цифровізації ще не в повному обсязі висвітлено, а також не вирішеними залишаються питання, що пов'язані із забезпеченням дієвої інноваційної діяльності органів публічної влади, від якої залежить результативність процесів цифрової трансформації держави та її можливості гармонійно інтегрувати у глобальне економічне середовище. Усе вищезазначене обґрунтовує мету наукового дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження, з огляду на означене, полягає в обґрунтуванні провідних напрямів забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України, що дасть змогу досягти високого суспільного розвитку в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови, що характеризуються швидким поширенням цифрових технологій в усі сфери економічної політики України, створюють передумови для докорінного перегляду моделі публічного управління на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування з метою забезпечення дієвості, ефективності виконуваних функцій у відповідності до нових викликів, забезпечення демократичності процедур і рішень з використанням сучасних інформаційних технологій.

Розвиток цифрового суспільства, актуальність якого зростає випереджаючими темпами в умовах воєнного стану, здійснює суттєвий вплив на організацію взаємодії суб'єктів соціально-економічних систем, змінює статус та склад учасників комунікативного процесу, принципи їх взаємодії на основі мережевого спілкування, сприяє відкритості та розвитку ринку публічних послуг. У таких умовах цифрова трансформація публічного управління є визначальною умовою для реалізації ефективної державної й регіональної економічної політики у новій реальності, від чого залежить дієвість процесів цифрової трансформації галузей, регіонів а

також конкурентоспроможність держави та її можливості щодо інтеграції у глобальне економічне середовище.

Слід зазначити, що процесам цифровізації публічного управління на державному, регіональному і місцевому рівнях Україна приділяла значну увагу. Сьогодні в Україні центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування і реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, розробку планів, програм цифрової трансформації соціально-економічних систем всіх рівнів й організацією навчання громадян і державних службовців новим цифровим навичкам, є Міністерство цифрової трансформації України [18].

Якщо проаналізувати передумови цифровізації публічного управління, то підґрунтям цього процесу можна вважати Указ Президента України «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій» 2005 року, де задекларовано, що одним із пріоритетних напрямів державної політики є розвиток в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [19]. Далі слід звернутися до Рекомендацій парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України», що схвалені Постановою Верховної Ради України у 2016 році. У цих Рекомендаціях зазначалося наступне: «На сучасному етапі переходу світового співтовариства до інформаційного суспільства ступінь розвитку інформаційного простору та інформаційних технологій стає безпосереднім чинником становлення активного та свідомого громадянина, національної конкурентоспроможності. Інформаційно-комунікаційні технології є одним з найбільш важливих чинників стимулювання економічного зростання та розвитку громадянського суспільства, зайнятості населення, розширення конкуренції і, як наслідок, сприяння подоланню «цифрового розриву» [20].

На державному рівні в Україні цифровізація публічного управління також регулюється Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р, яка визначає мету, цілі, принципи, напрями цифровізації, та гармонізацію цифрової політики України з цифровими ініціативами Європейського Союзу [21].

На регіональному рівні державну політику цифровізації окреслено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки за напрямками цифрової трансформації регіонів та розвитку цифрової інфраструктури, в яких передбачено понад 20 завдань впровадження цифрового розвитку. Пріоритетними завданнями Державної стратегії регіонального розвитку щодо цифровізації є: підвищення рівня цифрової

грамотності населення; забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів (насамперед, сільських та малих міст) та соціальних закладів; запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон; впровадження електронного документообігу; забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування; переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму; впровадження регіональними органами влади відкритих даних; розвиток інструментів електронної демократії тощо [22].

Продовжуючи розглядати в Україні цифровізацію публічного управління, слід зазначити, що на місцевому рівні державну політику цифрового розвитку реалізують місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування, дотримуючись засад, затверджених п. 1 постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 «Деякі питання цифрового розвитку», а також приймаючи власні нормативно-правові акти у відповідності до п. 5 цієї постанови. Цією Постановою затверджено Засади реалізації державної політики цифрового розвитку органами виконавчої влади [23], що створило підґрунтя для поліпшення цифрового функціонування органів виконавчої влади в цілому.

Окремо слід виділити Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р, яким схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей та затверджено план заходів з її реалізації [24], де основними завданнями визначено не тільки формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, а й забезпечення координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цих навичок і компетентностей.

Попри певні здобутки щодо реформування публічного управління на засадах цифрового розвитку, очевидно, Україні ще необхідно пройти довгий шлях впровадження інноваційних інструментів і цифрових технологій, оскільки значна кількість органів влади продовжують досі використовувати застарілі системи і технології, які потребують заміни. Публічне управління в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проєктів та одночасної оптимізації витрат повинне базуватися саме на технологічних та цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування. Саме тому на передній план висуваються завдання підвищення дієвості публічного управління, яке може бути досягнуто на основі розроблення й впровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та цифрових технологій. Для розв'язання цих завдань є доцільним зосередити особливу увагу на організаційному впорядкуванні інноваційної діяльності органів публічної влади, впровадженні цифрових технологій в їх діяльність та раціональному використанні цифрового потенціалу, створенні сприятливого

інноваційного середовища в системі органів публічної влади. При цьому синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у системі публічного управління та зробити її ефективною, реактивною, ціннісною.

Беззаперечним є той факт, що цифровізація є одним із важливих факторів підвищення ефективності процесу реалізації економічної політики держави та її регіонів. Вплив цифровізації на органи публічної влади, які реалізують державну й регіональну економічну політику, відображається не тільки в зміні способу дій публічних службовців та їх взаємодії з громадянами, але й у впровадженні цифрових інноваційних інструментів у діяльність органів влади. Отже, цифрова трансформація системи публічного управління повинна ґрунтуватися на виконанні комплексу дій, спрямованих на поліпшення і модернізацію усіх її процесів, та впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення результативності діяльності органів влади і, як наслідок, якості публічних послуг. За цих умов публічні службовці повинні взяти на себе нові ролі і обов'язки, і, отже, повинні бути готовими освоїти інноваційні технології та здобути цифрові компетентності.

Швидко поширення цифрових технологій в усі сфери країни та умови воєнного стану в Україні вимагають оперативного впровадження інноваційних процесів у діяльність органів публічної влади та підвищення їх дієвості. У цьому контексті слід зауважити, що без впровадження відповідних інновацій у систему публічного управління органи влади не зможуть забезпечити надання якісних публічних послуг населенню, а в країні неможливо буде здійснювати ефективну державну й регіональну економічну політику.

Треба наголосити на тому, що використання того чи іншого інноваційного інструменту, управлінської технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів публічної влади на практиці повинне базуватися не тільки на урахуванні накопиченого світового досвіду і наявних фінансових ресурсів, але й на урахуванні особливостей їх роботи, що забезпечить дієвість і результативність здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади. При цьому дієвість інноваційної діяльності органів публічної влади полягає у створенні сприятливих умов для реалізації ефективної державної й регіональної економічної політики відповідно до стратегічних цілей і завдань держави при мінімальних витратах на здійснення цієї політики шляхом удосконалення роботи органів публічної влади (наприклад, використання того чи іншого інноваційного інструменту, управлінської технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів влади).

Дуже важливим є проведення порівняльної статистики щодо рейтингу України в інноваційній сфері серед інших країн світу протягом

останніх років. Згідно із даними щорічного звіту «Глобальний інноваційний індекс 2021», в якому порівнювалася інноваційна діяльність 132 країн та економік світу, найбільш інноваційними країнами у 2021 році визнано Швейцарію, за якою у рейтингу слідує Швеція, США, Велика Британія та Республіка Корея. Україна у 2021 році посідала 49 місце серед 132 країн проти 45 місця у 2020 році та 32 місце серед 39 країн Європи, а у групі країн за рівнем доходів «нижче середнього» – 3 місце, маючи ВВП на душу населення 12710 дол. за ПКС. У 2021 році 19 економік показали кращі інноваційні результати (знання і технологічні результати, креативні результати) порівняно з їх інноваційними ресурсами (інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження) – це так звані країни інноваційних досягнень. До цієї групи увійшла й Україна. Сильними сторонами України залишалося (у дужках наведено місце, які посідала Україна): «Створення знань» (27), «Відношення кількості патентів за країною походження до ВВП» (22), «Відношення корисних моделей за країною походження до ВВП» (1), «Витрати на комп'ютерне та програмне забезпечення у відсотках до ВВП» (17), «Експорт ІКТ послуг у відсотках до загального обсягу зовнішньої торгівлі» (9). За другим підіндексом інноваційних результатів – «Креативність» – Україна перемістилась із 44 місця у 2020 році на 48 у 2021 році, зокрема за показниками: «Нематеріальні активи» – 29 місце проти 23, «Онлайн креативність» – 45 проти 39 у 2020 році. Сильні сторони цього підіндексу: «Створення мобільних додатків за країною походження розробника відносно ВВП» (17 місце) та «Кількість заявок резидентів на отримання прав інтелектуальної власності на торгові марки і промислові зразки за країною походження відносно ВВП» (10 та 15 місця) [25]. Згідно із даними звіту, представленого агентством Bloomberg у 2021 році (індекс інноваційного розвитку) [26], Україна посіла 58 місце (зниження на 2 позиції порівняно із 2020 р.) серед 60 досліджуваних країн світу.

У Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [27] визначено основні бар'єри для розвитку інновацій в Україні, серед яких: недосконалість інституцій, зокрема політичного, регуляторного та бізнес-середовища; слабо розвинута інфраструктура, у тому числі інноваційна, оскільки залишаються на низькому рівні показники валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту, показники екологічної стійкості, доступності та якісної роботи електронного Уряду. Як свідчать статистичні дані [28], в Україні значення показника валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту за період з 2016 по 2021 роки, дійсно, скоротилося на 9,29%: з 21,72% – у 2016 році до 12,43% – у 2021 році. У той час, за даними Звіту щодо розвитку електронного урядування у 2022 році [29], Україна посіла 46 місце у світовому рейтингу, тобто відносилася до країн з найвищим індексом електронної участі (у 2018 році

Україна посідала 82 місце, у 2020 році – 69). Виходячи з вищенаведеного, Україна, безумовно, має потенціал до інноваційного розвитку, що особливо важливо в умовах цифровізації основних сфер державної й регіональної економічної політики.

Базуючись на наукових дослідженнях провідних вчених та даних порівняльної статистики [1-4; 7-13; 30; 32; 33], серед основних перешкод проведення ефективної інноваційної політики в Україні можна виділити: нестійкість політичного середовища; недосконала нормативно-правова база у питаннях стимулювання розробки і впровадження інновацій; неефективне інституційне забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади; недостатньо ефективна кадрова політика в органах публічної влади щодо питань зменшення опору службовців інноваціям та підвищення їх мотивації до здобуття нових компетентностей (наприклад, цифрових компетентностей).

Отже, у контексті вищевикладеного, для повноцінного здійснення публічного управління в умовах цифровізації органи влади потребують використання комплексного методичного підходу щодо забезпечення дієвої інноваційної діяльності, що дозволить підвищити результативність системи публічного управління в цілому та, як наслідок, підвищити ефективність реалізації державної й регіональної економічної політики. Крім того, сьогодні українські реалії показують необхідність удосконалення окремих аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади в країні (нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, фінансового, інформаційно-комунікаційного) для того, щоб підвищити результативність системи публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану, а саме:

- 1) гармонізація нормативно-правового забезпечення в країні на основі забезпечення ефективної реалізації механізмів публічно-приватного партнерства, розвитку науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного сектору науки, закладів вищої освіти, наукових установ з реальним сектором економіки. Серед основних переваг слід виділити: підвищення ефективності управління державною, регіональною та комунальною власністю; підвищення якості публічних послуг для населення та бізнесу; використання інноваційних технологій; зниження навантаження на бюджети країни (державний, місцеві бюджети, бюджети громад тощо); удосконалення розподілу видатків на публічні послуги та утримання установ тощо;

- 2) удосконалення інституційного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади на основі створення так званих офісів інноваційної діяльності у вигляді віртуальних результативних підрозділів, функціонуючих за матричним принципом в організаційній структурі управління органом влади, підпорядкованих безпосередньо керівникові.

Офіси інноваційної діяльності органів публічної влади можуть створюватися у формі: тимчасової робочої групи з тимчасовим дорученням додаткових обов'язків для фахівців органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою праці; покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів інновацій для виконання окремих функцій з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту; створення у структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями цього підрозділу в результаті проведення внутрішньої реорганізації; створення державної установи з відповідними функціями управління інноваціями; залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг); передачі за договором функцій інноваційного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг із розробки та впровадження інновацій (аутсорсинг). Зміст і призначення офісу інноваційної діяльності, генеральну мету, основні і допоміжні завдання, а також його організаційні форми визначено у попередньому науковому дослідженні автора [30].

Необхідність створення офісу інноваційної діяльності в органах влади виникає за умов, коли кількість інновацій та їх масштаб починає створювати проблеми з керованістю, зникає прозорість, виникає різномірність звітності, що не дає змоги проаналізувати стан реалізації всіх інновацій. В умовах цифровізації значущість подібних підрозділів в органах влади підвищується, оскільки ці підрозділи стають центрами створення та впровадження інновацій і забезпечення інноваційного розвитку країни, як на державному, так і на регіональному й місцевому рівнях.

Пропозиції створення офісу інноваційної діяльності в органах влади в Україні також обґрунтовано тим, що в країні організаційна структура влади, яка регулює питання інноваційного розвитку, характеризується низьким рівнем зв'язку як між ступенями влади, так і між функціональними підрозділами. Досить цікавим у цьому питанні є досвід в економічно й політично розвинених країнах світу, де на противагу Україні простежується тенденція посиленого розвитку інституційного забезпечення інноваційної діяльності, що всебічно підтримує інновації в органах влади на усіх рівнях управління [9] (табл. 1).

Крім зазначених у табл. 1, у світі є ще ціла низка інституцій, які підтримують появу інновацій у публічному управлінні. В якості прикладу можна навести регіональні агентства з технологій та інновацій, які створені та функціонують за підтримки держави і здійснюють підтримку інноваційної діяльності в регіонах європейських країн [31].

Таблиця 1

Приклади інституційного забезпечення інноваційного розвитку публічного управління у світі

Форми інституційного забезпечення інноваційного розвитку	Основні цілі, завдання та особливості
1	2
<p>Обсерваторія інновацій публічного сектору (The Observatory of Public Sector Innovation)</p>	<p>Створена Організацією економічного співробітництва та розвитку. Ця установа здійснює збір та проводить аналіз управлінських інновацій, сприяє обміну досвідом щодо таких інновацій, надає консультативну допомогу і підтримує співпрацю щодо інноваційних управлінських проектів, є майданчиком для обговорення і спільного творення інновацій і т. д.</p>
<p>Центр демократичного врядування та інновацій (Center for Democratic Governance and Innovation)</p>	<p>Створений на базі Школи державного управління ім. Кеннеді при Гарвардському університеті. Завдяки приватним грантам Центром започатковано щорічний конкурс урядових інновацій. Його завдання: заохочення інноваційних ідей щодо участі населення у розробці та контролі виконання рішень про витрачання бюджетних коштів, формуванні державної і місцевої політики, розвитку міжсекторної та міжрівневої співпраці тощо. Під егідою цієї установи реалізується значна кількість проектів (наприклад, реалізований проект «Краще, швидше, дешевше», що спрямований на появу й упровадження інноваційних ідей органами влади, які прагнуть задовольнити потреби суспільства при одночасному зниженні вартості послуг й підвищенні їх якості. Реалізація проекту дозволила висвітлювати передові інноваційні підходи до формування партнерських відносин між урядом і приватним сектором тощо).</p>
<p>Центр інновацій публічної служби (The Centre for Public Service Innovation (CPSI))</p>	<p>Створений урядом Південної Африки. Основною метою цієї установи є формування культури і практики інновацій для подолання найгостріших проблем розвитку держави. Серед основних методів – проведення наукових досліджень і розробок, інкубація інновацій, партнерські проекти з приватним сектором. Коло проблем, щодо яких ця установа застосовує інноваційні підходи: від поліпшення якості надання послуг лікарнями до зниження рівня злочинності в державі.</p>
<p>Лабораторія розвитку міста Мехіко (Laboratorio Para la Ciudad, Mexico)</p>	<p>Розробляє і організовує реалізацію низки інноваційних проектів щодо підвищення ефективності діяльності міської влади, її взаємодії з населенням та загалом розвитку міста. Особливістю цієї установи є те, що вона об'єднує людей з різних сфер, щоб забезпечити новизну ідей. А оскільки цей напрям діяльності для міської влади є відносно новим, її працівники постійно взаємодіють із зовнішніми експертами. На сайті цієї установи можна залишити свою ідею щодо розвитку міста, ознайомитися з інформацією про інноваційні проекти і т. ін.</p>

Продовження таблиці 1

<p>Гуанчжойський інститут міських інновацій (Guangzhou Institute for Urban Innovation)</p>	<p>Проводить системні дослідження з питань, пов'язаних з міськими інноваційними рішеннями; організовує міжнародні семінари та симпозиуми з проблематики інноваційного управління; формує бази даних інновацій щодо розвитку міст; проводить всесвітньо відомий міжнародний конкурс міських інновацій.</p>
<p>Глобальна мережа публічних інновацій (The Global Public Innovation Network)</p>	<p>Створена за недержавні кошти з метою узагальнення і поширення знань про інновації у сфері публічних послуг, громадської діяльності щодо управління суспільними справами, і об'єднує 10 програм щодо відзначення інноваційної державної політики таких країн, як Бразилія, Китай, Мексика, Перу, США, Східна Африка, Південна Африка, Філіппіни, Чилі.</p>

Отже, створення офісу інноваційної діяльності в органах влади в Україні дозволить не тільки здійснювати координацію і підтримку їх інноваційної діяльності для створення сприятливого інноваційного середовища, але й раціонально використовувати соціально-економічний потенціал країни для реалізації державної й регіональної економічної політики. Це дасть змогу на практиці отримати такі переваги в органах публічної влади: по-перше, прискорення темпів створення та впровадження інновацій; по-друге, забезпечення прозорості у процесі розподілу відповідальності за результати впровадження інновацій; по-третє, розповсюдження знань і підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців (цифрових компетентностей тощо); по-четверте, реалізація контролю за ходом і прогнозування результатів інновацій, а також обліку та ефективного призначення ресурсів для впровадження інновацій.

3) здійснення інноваційної кадрової політики в органах влади, яка буде спрямована не тільки на посилення професійної спрямованості (обов'язковість формування цифрових компетентностей) та активізацію праці потенційних впроваджувачів нововведень, але й на створення мотиваційного середовища для інтенсифікації процесів впровадження інновацій, від чого безпосередньо залежить ефективність державної й регіональної економічної політики, а також конкурентоспроможність регіону і країни в цілому. Слід підкреслити, що впровадження будь-якої інновації у сфері публічного управління вимагає відповідних професійних компетентностей публічних службовців, які є ключовими стратегічними ресурсами для якісного виконання управлінських функцій та досягнення цілей публічного управління. Причому розвиток та створення можливостей для розкриття креативного потенціалу публічних службовців стає головним системним завданням управлінських інновацій. Поряд з цим в умовах швидкого поширення цифрових технологій в органах влади значною мірою зростає роль команд у забезпеченні ефективної інноваційної діяльності. Іншими словами, сучасні публічні службовці

повинні працювати як ефективна команда запроваджувачів інновацій. Отже, для здійснення дієвої інноваційної діяльності в органах влади слід створити ефективну команду з публічних службовців, які мають не тільки бажання, але й здатність ефективно працювати. З цією метою важливо виявити: психологічні особливості діяльності публічних службовців в органах влади; рівень їх психологічної готовності до роботи в команді у процесі здійснення інноваційної діяльності (професійно-організаційні характеристики – посада в організації, освіта, стаж професійної діяльності та соціально-демографічні характеристики – стать, вік); психологічні чинники, які впливають на них; психологічні умови підготовки службовців до роботи в команді (усвідомлення ролі та психологічних особливостей діяльності команд під час створення і запровадження інновацій; здобуття професійних компетентностей, необхідних для роботи в команді; усвідомлення впливу власних індивідуально-психологічних характеристик на рівень психологічної підготовки до роботи в команді в органах влади та оволодіння можливими способами їх розвитку). З метою відбору публічних службовців для створення результативної команди під час здійснення інноваційної діяльності є доцільним проводити їх психодіагностику із застосуванням тесту М. Белбіна, що дозволить не тільки оцінити інтелектуальні, професійні та особистісні якості службовців, але й підібрати психологічно сумісних впроваджувачів інновацій відповідно до необхідних (ефективних) командних ролей. Отже, виходячи з отриманих результатів проведення психодіагностики публічних службовців із застосуванням тесту М. Белбіна, в органах публічної влади розробляються рекомендації щодо створення ефективної команди впроваджувачів інновацій, а також визначення та розподілу командних ролей між учасниками цієї команди. Причому зазначену психодіагностику публічних службовців слід застосовувати для різних видів інноваційних інструментів та цифрових технологій: те, що ефективно для однієї інновації/технології, може не бути ефективним для іншої. За цих умов керівник команди повинен володіти сучасними технологіями командної роботи, а також методами управління персоналом з урахуванням особливостей інноваційної практики;

4) покращення мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій в органах влади, що дозволить досягти значних ефектів під час реалізації державної й регіональної економічної політики в Україні. При цьому при обґрунтуванні форм і методів мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій слід застосовувати комплексний підхід, сутність якого представлена в табл. 2.

Зазначений у табл. 2 комплексний підхід щодо мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій дає можливість дійти висновку, що мотивацію запроваджувачів інновацій в органах влади слід розглядати як єдність

таких ознак, як: стан, процес, властивість, а також досягнення особистих чи організаційних цілей, коли обґрунтовується вибір оптимального шляху їх досягнення при мінімальних витратах (створення та запровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій для досягнення триединого ефекту). Відповідно до цього, мотивація публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій – це сукупність взаємопов’язаних форм і методів (внутрішніх і зовнішніх), які реалізуються через систему способів впливу на мотиваційне середовище публічних службовців з метою досягнення триединого ефекту (підвищення дієвості інноваційної діяльності в органах влади; підвищення результативності системи публічного управління; реалізація ефективної державної й регіональної економічної політики).

Таблиця 2

Комплексний підхід щодо мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій

Мотивація публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій		
Система	Процес	Результат
взаємопов’язаних форм і методів (внутрішніх і зовнішніх), яка забезпечує дієву інноваційну діяльність органів влади	оцінки форм і методів мотивації публічних службовців під час впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій	(якісний, позитивний) успішні, ефективні та мотивовані публічні службовці органу влади для здійснення інноваційної діяльності
Триєдиний ефект: підвищення дієвості інноваційної діяльності в органах влади; підвищення результативності системи публічного управління; реалізація ефективної державної й регіональної економічної політики.		

Поряд з цим, слід також відзначити особливу необхідність дієвого заохочення творчості й ініціатив щодо нових способів розв’язання соціально-економічних проблем, використання наявного творчого і компетентнісного потенціалу публічних службовців, поліпшення інформаційного середовища та формування нової управлінської культури (доповнено на основі [32]). Крім сфери мотивації творчої діяльності публічних службовців органів влади, інноваційні зміни повинні також торкатися орієнтирів і показників виконання обов’язків публічними службовцями та керівниками, питань корпоративної культури з формуванням нової етики публічної служби;

5) удосконалення науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади на основі запровадження інноваційної культури в органах влади для досягнення відкритості і готовності кадрів до нововведень. Слід зауважити, що не менш важливими

(сприятливими) передумовами (ресурсом) для успішного здійснення інноваційної діяльності є вибір певних видів та способів супроводу, що забезпечують формування інноваційної культури. Якщо розглядати чинники, які визначають інноваційну активність потенційних впроваджувачів інновацій в органах влади, то до основних слід віднести: ступінь розвиненості загальної та інноваційної культури, національний менталітет, соціально-економічний статус, освіта, світогляд, норми та цінності, переконання, відкритість до змін та спілкування тощо. Результати досліджень в органах влади показують, що відсутність необхідної професійної компетентності (публічно-управлінських знань, відмінності рівнів та профілів базової освіти кадрового складу органів влади) є основними впливовими факторами опору публічних службовців нововведенням. Тому рівень інноваційної культури в органах влади можна підвищувати, наприклад, шляхом масштабного здійснення інноваційно-орієнтованого професійного навчання на засадах цифровізації, зокрема під час підвищення кваліфікації кадрів та підготовки магістрів публічного управління та адміністрування. Це, як наслідок, забезпечить підвищення інноваційної спрямованості органів влади та дасть змогу, з одного боку, підвищити ефективність реалізації економічної політики держави та її регіонів, а, з іншого, – досягти високого суспільного розвитку в країні;

б) удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади на основі активного запровадження методології проектного підходу до підвищення фінансової спроможності органів влади (розроблення і реалізація проектів регіонального розвитку, грантрайтинг тощо). Це, у свою чергу, допоможе зменшити фінансове навантаження на державний бюджет (зменшення суми дотацій місцевим бюджетам і бюджетам об'єднаних територіальних громад з боку держави) і сприятиме більшій державній підтримці реального сектору економіки (доповнено на основі [33]);

7) подальший розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності в органах влади на основі масштабного запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, адже е-урядування та е-демократія є надважливими реформами публічного управління, де акцент робиться на втіленні принципів прозорості, відкритості та громадської просвіти. Це дозволить прискорити перехід до повноцінного «електронного уряду» і підвищить рівень професійної мобільності службовців під час інноваційної діяльності. Отже, особливу увагу слід приділити ефективному використанню механізму електронного урядування в органах влади та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій під час здійснення їх інноваційної діяльності. За цих умов особливу увагу слід приділити рівню сформованості цифрових компетентностей та використання цифрових інструментів у професійній діяльності публічних службовців в Україні.

З метою вивчення рівня сформованості цифрових компетентностей

та використання цифрових інструментів у професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування було проведено опитування 136 учасників Загальної короткострокової програми «Державна політика цифрового розвитку», які проходили підвищення кваліфікації у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця протягом 2022 року. Респондентами виступили: державні службовці за категоріями посад (у % від загальної кількості учасників): Б1 – 8%, Б2 – 2,2%, Б3 – 20,6%, В1 – 42,6%, В2 – 7,3%, В3 – 15,44%; посадові особи місцевого самоврядування – 3,86%.

За результатами проведеного опитування проаналізовано рівень сформованості цифрових компетентностей і використання цифрових інструментів у роботі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, визначено, яке програмне забезпечення та які інтернет-сервіси в основному використовуються у їх професійній діяльності, як публічні службовці оцінюють свій рівень цифрової грамотності, чи мають бажання працювати над самовдосконаленням та опануванням нових цифрових інструментів. Проведене опитування показало, що публічні службовці найчастіше використовують комп'ютери, ноутбуки та смартфони (переважна більшість – близько 85%), найменше – планшети (37,5%). При цьому опитані зазначали, що використання комп'ютерів та ноутбуків може бути обмеженим, якщо у робочих приміщеннях органів влади нестійкий доступ до мережі Інтернет / Wi-Fi. На запитання «Яким чином Ви оцінюєте свій рівень цифрової компетентності?» 46,2 % респондентів відповіли, що вони системно використовують цифрові інструменти у своїй професійній діяльності, 42,3% респондентів відповіли, що вони епізодично використовують цифрові інструменти та 11,5% респондентів відповіли, що вони можуть самостійно створювати цифровий контент та використовувати його у своїй роботі (експертний рівень). Позитивним є те, що жоден публічний службовець не обрав відповідь «Не володію зовсім».

За даними проведеного опитування, для спілкування з населенням публічні службовці використовують електронну пошту, чат-боти у різних соціальних мережах та месенджерах (84,6% респондентів), а решта (15,4%) веде комунікацію тільки в межах органу влади, хоча з початку запровадження воєнного стану в Україні відсоток тих органів влади, хто спілкувався з населенням суто в установі, зменшувався (це зазначали у коментарях до відповідей деякі публічні службовці). Слід зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні дуже важливим аспектом підвищення ефективності взаємодії представників влади з населенням стало саме використання різних цифрових інструментів для надання публічних послуг, у тому числі переведення значної частини цих послуг у формат «електронні публічні послуги».

Щодо сервісів, з якими знайомі респонденти і які використовують зокрема у професійній діяльності, то найчастіше використовується

інтернет-сервіс електронний документообіг EDI (48,1% опитаних), рідше використовують Google форми (34,6%) та систему взаємодії між органами влади «Трембіта» (15,4%). Але залишається 1,9% публічних службовців, які не використовують жодного сервісу, але хочуть навчитися.

Для з'ясування рівня сформованості цифрових компетентностей та використання цифрових інструментів у професійній діяльності публічних службовців, які пройшли навчання за Загальною короткостроковою програмою «Державна політика цифрового розвитку» у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця, через два місяці було здійснено повторне їх опитування. Зазначене опитування показало, що учасники підвищення кваліфікації стали більш активніше використовувати у своїй діяльності освоєні під час професійного навчання цифрові інструменти й технології. Серед опитаних 85,4% зазначили, що їх професійна діяльність стала більш дієвою з точки зору витрачених зусиль та отриманих результатів (економія часу, можливість використовувати нові цифрові технології, яких раніше не могли використовувати через брак навичок). Отже, можна свідчити про високий рівень сформованості цифрових компетентностей у мотивованих публічних службовців під час професійного навчання.

Цифрова трансформація органів публічної влади може відбуватися за допомогою різних процесів, деякі з яких є еволюційними, деякі – революційними. Усе залежить, у першу чергу, від поточної цифрової зрілості публічних службовців. Саме тому розуміння організаційної цифрової зрілості – це перший логічний крок на шляху до цифровізації публічного управління.

Оцінювання та за необхідності підвищення цифрової зрілості публічних службовців дозволяє органам публічної влади досягати кращих кінцевих результатів у складних умовах, в яких ці органи влади змушені функціонувати. Особливо, це актуально в умовах воєнного стану, коли внутрішнє й зовнішнє середовище органів влади схильне до постійних непередбачуваних змін. Переваги, що надає цифровізація публічного управління, є очевидними, але відносно мало вітчизняних органів влади повністю реалізують цифровий потенціал своїх публічних службовців, втрачаючи безліч можливостей та переваг. Часто це пов'язано із складністю самого процесу цифрової трансформації, тобто органи публічної влади не можуть у повній мірі оцінити свої поточні можливості та обрати найбільш ефективний спосіб їх реалізації (доповнено на основі [34]).

Далі є доцільним визначити етапи, які повинні пройти органи публічної влади, щоб створити необхідні умови для цифрової трансформації. Так, наприклад, Європейський центр дослідження інформаційних систем (ERSIC) [35] виділяє такі етапи для органів публічної влади, які слід пройти для створення умов цифрової трансформації: 1) оцінити поточний рівень цифрової зрілості і наявних

цифрових навичок у публічних службовців; 2) визначити рівень поточної та бажаної цифрової зрілості; 3) визначити програму дій, яка необхідна для досягнення бажаного рівня цифрової зрілості.

Слід зазначити, що оцінювання зрілості органів публічної влади використовується як стандартизована процедура для визначення їх загальних можливостей. Це допоможе розставити пріоритети у тих сферах, які мають найбільший вплив на поточну діяльність органів публічної влади, і може забезпечити максимальний ефект у процесі проведення цифровізації. Цифрову зрілість органів публічної влади можна визначити як рівень, на якому органи влади здатні оптимізувати свою присутність в мережі Інтернет з використанням аналізу для покращення цифрових показників і передбачити поточні і майбутні потреби споживачів (населення країни, регіону, громади). У цьому тлумаченні цифрова зрілість органів публічної влади зводиться лише до застосування цифрового маркетингу в публічній сфері. Однак саме поняття цифрової зрілості органів публічної влади повинно бути значно ширшим, оскільки цифрова зрілість органів влади визначає не лише рівень впровадження цифрових технологій у їх діяльність (менеджмент персоналу, надання публічних послуг, комунікативний менеджмент в публічній сфері), а також ефективність розробки стратегії загального цифрового розвитку та ін. (доповнено на основі [34-35]).

Згідно із дослідженням Cargemini та Центру цифрового розвитку, цифрову зрілість органів публічної влади розглядають як функцію у двох вимірах [36]:

1) цифрова інтенсивність органів публічної влади – це кількість інвестицій органів влади в цифровізацію, що можна вимірювати скоординованими напрямками цифрової трансформації;

2) інтенсивність управління цифровою трансформацією або інтенсивність цифрової підтримки органів публічної влади, що можна вимірювати наявністю цифрового бачення, ефективністю цифрової стратегії і т. ін.

Виходячи з вищезазначеного, для впровадження інновацій, які пов'язані з цифровізацією публічного управління, обов'язково необхідно оцінювати цифрову зрілість публічних службовців та органів влади в цілому. У зв'язку з цим пропонується використання методичного підходу щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади. Першим етапом методичного підходу щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади є визначення рівня їх цифровізації, який може бути оцінений низкою показників, що об'єднані у блоки. Ґрунтуючись на результатах аналізу проведених досліджень діяльності низки органів публічної влади, а також на результатах аналізу наукових публікацій провідних учених [5-6; 17; 34; 37-38 та ін.], у роботі визначено окремі показники для проведення оцінювання рівня цифровізації органів публічної влади (табл. 3).

Таблиця 3

Блоки показників рівня цифровізації органів публічної влади

Блоки показників	Показники, що входять до блоку
Показники цифрової інфраструктури	Кількість комп'ютерів, які використовуються в органах влади в розрахунку на 100 працівників. Кількість спеціалізованих програм в органах влади.
Показники матеріально-технічного забезпечення	Частка комп'ютерів з доступом до мережі Інтернет у загальному обсязі комп'ютерів. Частка комп'ютерів зі штучним інтелектом у загальному обсязі комп'ютерів.
Показники трудових ресурсів	Частка працівників із IT-освітою. Частка працівників, які пройшли навчання цифрової грамотності.
Фінансові показники	Частка витрат на цифрові технології у загальній структурі витрат. Частка витрат на підвищення кваліфікації, навчання працівників цифровій грамотності у загальній структурі витрат на навчання персоналу.
Організаційно-управлінські показники	Частка управлінців з IT-освітою у структурі органів влади. Частка цифрового документообігу.

До першого блоку показників відносяться показники цифрової інфраструктури, де під цифровою інфраструктурою органів влади слід розуміти сукупність різних технологій, програмних продуктів, які працюють на цифровій основі і забезпечують інформаційно-комунікаційні потужності органів влади. На основі цифрової інфраструктури органів влади впроваджується їх програмне забезпечення, що представляє собою набір усіх програмних продуктів, встановлених на комп'ютерах, гаджетах тощо.

При оцінюванні рівня цифровізації органів влади також необхідно враховувати й матеріально-технічне забезпечення, під яким, в першу чергу, розуміється обладнання, в яке впроваджено цифрові технології, що дозволяють в подальшому створити єдину екосистему.

Доцільність вимірювання показників трудових ресурсів при оцінюванні рівня цифровізації органів влади обґрунтовується тим, що для ефективного функціонування цифрових органів влади необхідні публічні службовці з високою цифровою грамотністю, зі сформованими цифровими компетентностями. Тому нагальною для органів публічної влади є потреба перманентно підвищувати кваліфікацію своїх службовців для формування у них цифрових компетентностей та підвищення рівня їх цифрової грамотності.

Наступним блоком показників рівня цифровізації органів публічної влади є фінансові показники. Вимірювання цих показників є також дуже важливим моментом для органів публічної влади, адже обов'язково

необхідно оцінювати витрати на цифровий розвиток органу влади, щоб при формуванні бюджету на наступний період планувати, яку його частину спрямовувати на цифровізацію.

Для менеджменту органу публічної влади важливим завдання є також якісне управління процесом цифровізації. Отже, при оцінюванні рівня цифровізації органу публічної влади необхідно вимірювати рівень цифрових компетентностей як керівного складу публічних службовців, так і звичайних публічних службовців, а також необхідно розробити стратегію запровадження цифрових інновацій. Таким чином, розрахунок зазначених блоків показників дозволить отримати первинну інформацію щодо використання цифрових технологій органом публічної влади і дасть змогу зробити важливі висновки щодо необхідності проведення цифрових змін. Однак слід зауважити, що такого оцінювання недостатньо для формування повноцінного системного уявлення про стан цифрової зрілості органів публічної влади. Тому далі на основі проведеного аналізу існуючих моделей оцінки цифрової зрілості органу публічної влади виникає доцільність розробити модель його цифрової зрілості, яка відповідатиме таким вимогам: використовує структурний підхід щодо оцінювання цифрових трансформацій органу публічної влади і є достатньо повною для охоплення усіх їх аспектів; деталізується згідно із особливостями управління органом публічної влади в рамках цифровізації; є відносно незалежною від того, як організовані процеси органу публічної влади; не суперечить існуючим моделям оцінювання цифрової зрілості органу публічної влади.

На другому етапі розробляється спеціальна анкета для проведення опитування публічних службовців органу публічної влади щодо стану та їх готовності до цифрової трансформації. На цьому ж етапі після проведення опитування і отримання його результатів визначаються показники і шкали оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців органу публічної влади.

Грунтуючись на результатах дослідження процесу цифровізації органів публічної влади та аналізу атрибутів цифрової зрілості й характеристик цифрової трансформації, що використовуються в їх діяльності, для оцінювання цифрової зрілості за кожним із визначених напрямів діяльності органів влади слід визначити перелік питань, відповіді на які стануть інформаційною основою визначення стану цифрової зрілості органів влади. Спеціальна анкета може складатися за певними напрямками (deskriptорами системи управління органом публічної влади), наприклад: «Стратегія органу влади», «Персонал органу влади», «Організаційна культура органу влади», «Технології публічного управління органу влади», «Зв'язки з громадськістю», «Структура управління органом влади». Для кожного питання/твердження пропонується п'ять варіантів відповідей, з яких необхідно обрати одну.

Для визначення зв'язку психологічного сприйняття публічних

службовців органу влади та кількісних значень оцінювання цифрової зрілості є доцільним застосувати шкалу бажаності, призначення якої – встановити відповідність між фізичними та психофізичними параметрами. Для того, щоб отримати шкалу бажаності, слід використовувати готові розроблені таблиці, які дозволять встановити відповідність між відношеннями пріоритетів в емпіричній і числовій (психологічній) системах. Виходячи з цього, оцінку на шкалі бажаності можна представити таким чином: від 1,00 – 0,8 – відповідає бажаності «дуже добре»; від 0,8 – 0,63 – відповідає бажаності «добре»; від 0,63 – 0,37 – відповідає бажаності «задовільно»; від 0,37 – 0,2 – відповідає бажаності «погано».

Для об'єктивного оцінювання рівня цифрової зрілості органів публічної влади необхідно розробити кількісну шкалу (табл. 4), яка дозволяє не лише зрозуміти, які цифрові технології присутні в органі влади, але й визначити, наскільки повноцінно ці технології використовуються.

Таблиця 4

Кількісна шкала оцінювання рівня цифрової зрілості органу публічної влади

Рівень цифрової зрілості органу влади	Кількісне оцінювання (бали)	Характеристика рівня цифрової зрілості органу влади
1	2	3
Спостерігач	0 – 0,25	Орган влади не вважає достатньо серйозним вплив цифрових технологій на свою діяльність. Керівництво органу влади досліджує лише практику проведення цифрової трансформації у інших органах влади.
Початківець	0,25 – 0,50	Орган влади дуже повільно сприймає цифрові технології. Процес цифрової трансформації органу влади розтягується на досить довгий час, а сама цифровізація охоплює не всі напрями діяльності органу влади.
Досвідчений	0,50 – 0,75	Орган влади підтримує запровадження цифрових технологій у свою діяльність та інвестує в інновації у цій сфері. Керівництво органу влади зосереджується на впровадженні цифрових технологій, однак не проводиться вимірювання ефективності і аналіз цих нововведень. Приділяється недостатня увага плануванню, розробці цифрової стратегії органу влади та формуванню цифрових компетентностей публічних службовців.
Інноватор	0,75 – 1	Орган влади використовує у своїй діяльності всі можливості, які дають цифрові технології. Процес цифрової трансформації є системним і охоплює всі сфери діяльності органу влади. Проводиться моніторинг й оцінювання інновацій, розроблена цифрова стратегія органу влади.

При подальшому формуванні рекомендацій для органів публічної влади запропонована кількісна шкала у табл. 4 дозволить визначити ті заходи, які удосконалять управління в умовах цифровізації. Кількісна шкала складається із чотирьох рівнів цифрової зрілості органу влади, які дозволяють оцінити, наскільки добре певна цифрова технологія використовується в органі влади.

Отже, на наступному етапі – на третьому етапі – визначається рівень цифрової зрілості органу публічної влади для кожного із обраних напрямів оцінювання («Стратегія органу влади», «Персонал органу влади», «Організаційна культура органу влади», «Технології публічного управління органу влади», «Зв'язки з громадськістю», «Структура управління органом влади»), а саме: спостерігач, початківець, досвідчений чи інноватор.

На четвертому етапі визначається загальний (інтегральний) рівень цифрової зрілості органу публічної влади, який враховує ієрархію і взаємозв'язок рівня цифрової зрілості усіх напрямів діяльності органу публічної влади.

На останньому етапі – на п'ятому етапі – проводиться розробка напрямів удосконалення системи управління органом публічної влади в умовах цифровізації по тому дескриптору системи управління, значення оцінювання цифрової зрілості якого суттєво відхиляється від середнього рівня цифрової зрілості органу влади.

Отже, проведення оцінювання цифрової зрілості надає органу публічної влади можливість отримати конкретні переваги на шляху цифрової трансформації, зокрема: формування бажаного рівня цифрової зрілості; формування рекомендацій щодо вибору стратегії цифрової трансформації, виходячи з умов та особливостей конкретного органу публічної влади, отриманих внаслідок проведеного оцінювання його цифрової зрілості (табл. 5); виявлення латентного цифрового потенціалу органу публічної влади; ознайомлення з можливостями, які надають цифрові технології для діяльності органу публічної влади.

Таблиця 5

Матриця вибору стратегії цифрової трансформації органу публічної влади

Рівень цифрової зрілості органу влади	Характерна поведінка органу влади	Стратегія цифрової трансформації	Діапазон балів
Інноватор	Демонструє майстерність в цифровізації	Узагальнити та систематизувати кращі практики	0,75 – 1
Досвідчений	Впроваджує цифрові технології	Переїняти досвід застосування цифрових технологій у передових органах влади	0,50 – 0,75
Початківець	Досліджує цифровізацію	Прискорити поточні цифрові зусилля	0,25 – 0,50
Спостерігач	Ігнорує цифровізацію	Поступове проведення цифрової трансформації	0 – 0,25

Висновки. У даному дослідженні здійснено науково-теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України. У роботі доведено, що важливою передумовою стабільної роботи системи публічного управління в умовах воєнного стану є забезпечення результативного функціонування органів влади в країні, яке може бути досягнуто за рахунок здійснення дієвої інноваційної діяльності на засадах цифровізації. Отже, саме інноваційна діяльність на засадах цифровізації визначає подальший розвиток органів влади, відповідальних за виконання важливих функцій (соціальних, економічних тощо) в Україні. У дослідженні розкрито значення підвищення дієвості здійснення інноваційної діяльності в органах влади для реалізації ефективної державної й регіональної економічної політики України та досягнення високого суспільного розвитку в країні. На основі проведеної порівняльної статистики щодо рейтингу України в інноваційній сфері серед інших країн світу протягом останніх років виявлено, що Україна має потенціал до інноваційного розвитку, однак поки що є значні перешкоди для того, щоб наша країна посідала перші місця у міжнародних індексах у сфері інновацій. У дослідженні визначено основні перешкоди проведення ефективної інноваційної політики в Україні. У зв'язку з цим у роботі запропоновано авторський підхід щодо забезпечення дієвої інноваційної діяльності в органах влади на засадах цифровізації, який на відміну від існуючого, акцентує увагу на удосконаленні нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади. Використання запропонованого підходу в умовах цифрового розвитку країни дозволить здійснювати більш ефективну державну й регіональну економічну політику. При цьому між процесом здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики та процесом забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади визначено зв'язок, який ґрунтується на здійсненні результативного публічного управління на засадах цифровізації (підвищення інноваційності системи публічного управління на засадах цифровізації забезпечить здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в країні). Автором запропоновано напрями удосконалення окремих аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади (нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, фінансового, інформаційно-комунікаційного), які в умовах воєнного стану та в умовах цифрового розвитку України дозволять підвищити результативність публічного управління та досягти ефективності реалізації її державної й регіональної економічної політики.

У науковому дослідженні також обґрунтовано, що для впровадження інновацій, які пов'язані з цифровізацією публічного управління, є доцільним оцінювати цифрову зрілість публічних

службовців та органів влади в цілому. З цією метою удосконалено методичний підхід щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади, який на відміну від існуючих, дасть можливість: сформулювати цілісне уявлення про реальний рівень цифрової зрілості органів влади та про їх бажаний стан; виявити латентний цифровий потенціал органів влади; розробити рекомендації з урахуванням умов і особливостей органів влади; розробити напрями удосконалення системи управління органами влади в умовах цифровізації. Застосування запропонованого методичного підходу дозволить не тільки оцінити та за необхідності підвищити цифрову зрілість публічних службовців в органах влади, а також підвищити ефективність економічної політики держави на усіх рівнях й досягти високого суспільного розвитку в країні.

Джерела

1. Бакуменко В. Д. Особливості публічного управління та адміністрування: монографія / В. Д. Бакуменко [та ін.]. Київ: КНУКіМ, 2016. 167 с.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
3. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку: монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 390 с.
4. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління. Збірник наукових праць*. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2017. № 4 (29). Т. 2. С. 191-198.
5. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України. Спецвипуск*. 2020. С. 131-134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> (дата звернення: 20.01.2023)
6. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 5-11.
7. Лахиза М. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. №1 (57). С. 18-28. URL: <https://ap.kh.ua/index.php/ardp/article/view/123>. DOI: 10.34213/ap.20.01.02 (дата звернення: 20.01.2023)
8. Obolenskyi, O., Shchokin, R., Romanenko, Ye., Zhukova, I. (2020) Current trends of public management in the modern world: economic and organizational aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 34. PP. 413-420. DOI: <https://doi.org/10.18371/iscaptr.v3i34.215586>
9. Детярєва І. О. Зарубіжний досвід інституційної підтримки інновацій державного і муніципального управління. *Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 травня 2015 р.). Київ: НАДУ, 2015. С. 8-10.
10. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 420 с.
11. Петришина М. О. Загальні засади запровадження інноваційної моделі розвитку української держави: муніципальний аспект. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 15-26 URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/01/Petryshyna.pdf> (дата звернення: 28.01.2023).
12. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. з англ. В. Старка. Київ: Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.
13. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Сєрьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Сєрьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
14. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку [Текст]: монографія / В. М. Геєць. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 456 с.
15. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності: кол. монографія / За ред. М. Кизима. Авт. кол.: М. Кизим, В. Хаустова, О. Полякова та ін. – Харків: ФОРМ Лібуркіна Л. М., 2021. 156 с.
16. Регулювання економіки: теоретичні та прикладні аспекти [Текст]: монографія / П. Круш, І. Максименко; ред. П. В. Круш; Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний ін-т». – Київ: НТУУ «КПІ», 2008. 424 с.

17. Тарасевич В. М. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання: монографія / Тарасевич В. М., Білоцерківцев В. В., Загородня О. О., Лебедєва В. К. та ін.; за ред. В. М. Тарасевича. – Дніпро: ПМП «Економіка», 2018. 356 с.
18. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.01.2023).
19. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій: Указ Президента України № 1497/2005 від 10 жовтня 2005 р. / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text> (дата звернення: 28.01.2023).
20. Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України: Рекомендації парламентських слухань від 31 березня 2016 року № 1073-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-19#Text> (дата звернення: 28.01.2023).
21. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.01.2023)
22. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.01.2023)
23. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF> (дата звернення: 28.01.2023).
24. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.01.2023)
25. Global Innovation Index (2021) URL: <https://nrat.ukrintei.ua/globalnyj-innovacijnyj-indeks-2021/> (дата звернення: 25.01.2023).
26. Інноваційний індекс Bloomberg 2021. URL: <https://www.theceomagazine.com/business/innovation-technology/most-innovative-countries-2021/> (дата звернення: 26.01.2023).
27. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019> (дата звернення: 28.01.2023).
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.01.2023).
29. Звіт щодо розвитку електронного урядування у 2022 році. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення: 27.01.2023).
30. Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. Випуск 18. Мукачево: Мукачівський державний університет, 2018. С. 432-442.
31. Monterisi A. (2009) Regional innovation strategies: the Apulian experience and the role of ARTI (Brussels, 7 October, 2009). DOI : http://old.arti.puglia.it/fileadmin/download/OD_Puglia_7oct09.pdf (дата звернення: 29.01.2023).
32. Шумська Г. М. Забезпечення дієвого публічного управління в Україні на основі розроблення й впровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (21 вересня 2022 р.). Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 202-205. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28348> (дата звернення: 09.02.2023).
33. Шумська Г. М. Теоретичні аспекти забезпечення дієвої інноваційної діяльності органами публічної влади як основи розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2020. С. 94-101.
34. Коврига О. С. Розвиток публічного адміністрування як умова вдосконалення функціонування органів влади. *Публічне управління*. 2021. № 2. С. 38-45.
35. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation. SAP SE (2017). URL: <https://news.sap.com/2017/09/maturity-model-from-sap-and-ercis-helps-companies-develop-skills-for-digital-transformation> (дата звернення: 11.02.2023).
36. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations (2017). URL: https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/DigitalTransformation_ARoad-MapforBillion-DollarOrganizations.pdf (дата звернення: 11.02.2023).
37. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation (2021). URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nineelements-of-digital-transformation> (дата звернення: 12.02.2023).
38. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Growth (2021). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-MediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf> (дата звернення: 12.02.2023).

Клімова Галина Павлівна
Доктор філософських наук, професор
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

4.6. Особливості консерватизму як світової доктрини політичної ідеології

Політична ідеологія є однією з найвпливовіших форм політичної свідомості, як суттєвого компонента політичної культури. Вона реалізується в різних політичних доктринах, які відображають прагнення певних соціальних сил до завоювання та використання політичної влади і підпорядковують до цього громадську думку.

Політична ідеологія – це складне, неоднозначне соціальне явище. Вивчення проблем політичної ідеології, її класичних доктрин, насамперед консерватизму, належить до сфери наукових інтересів як українських, так і зарубіжних науковців. Серед сучасних вітчизняних дослідників слід відзначити таких вчених, як В. Андрущенко, Л. Губернський, Н. Дегтярьова, В. Денисенко, Д. Донцов, В. Заблоцький, Ф. Кирилук, В. Корабльова, В. Лісовий, І. Мигул, М. Михальченко, О. Постол, А. Сухарина та ін. Вагомий внесок у теоретичну розробку проблем політичної ідеології загалом і особливо доктрини консерватизму внесли зарубіжні науковці – Т. Адорно, Т. Бойд, Ю. Габермас, М. Горкгаймер, Д. Йост, П. Кісак, С. Краутхаммер, К. Мангайм, Д. Мартин, Н. Пуланцас, К. Федеріко, М. Фріден, М. Фуко, К. Харрісон та ін.

З огляду на це метою статті є дослідження історичної еволюції концепту політичної ідеології у соціально-філософському дискурсі; розгляд методологічних підходів до аналізу даного феномену; виявлення структурних рівнів і компонентів політичної ідеології, розгляд сутнісних характеристик консерватизму та неоконсерватизму в сучасному світі.

У науковій літературі поняття «політична ідеологія» має безліч інтерпретацій. Тому для розкриття його сутності необхідно, насамперед, звернутися до аналізу поняття «ідеологія».

Варто зазначити, що поняття «ідеологія» (грец. *ідея* – прообраз, ідея; *λογος* – слово, розум, вчення) ввів Антуан Луї Клод Дестют де Трасі у доповіді «Проект ідеології». У цій доповіді і пізніше в чотиритомному дослідженні «Елементи ідеології» дослідник прагнув розробити методологію систематизації ідей видатних мислителів Нового часу (Бекона, Локка, Кондильяка, Гельвеція) і створити загальну «теорію ідей». Він називав ідеологію наукою про ідеї, що формує етичні, політичні, економічні погляди. Ідеї, за де Трейсі, генеруються силами, які функціонують у матеріальному середовищі, і щоб зрозуміти прогресивні політичні ідеї, необхідно розібратися в джерелах самих ідей, які виступають у ролі ідеології. Ідеологія ж існує, аби підтвердити певну політичну точку зору, служити інтересам певних людей (спільнот) і

виконувати функціональну роль відносно соціальних, економічних, політичних та правових інститутів [1].

Досі єдиного уявлення про ідеологію не існує. Разом з тим у науці все ж склався ряд стійких точок зору відносно її сутності. Так, принциповою позицією є безкомпромісне розведення ідеології і науки, заперечення за ідеологією пізнавальних функцій. Ще М. Вебер відносив ідеологію, як і інші світоглядні й релігійні утворення, до сфери віри, заперечуючи цим навіть постановку питання про її науковість [2].

Слідом за М. Вебером визнаний авторитет у галузі дослідження даного феномену К. Манхейм розглядав будь-яку ідеологію як «неадекватне» відображення дійсності, як сукупність недостовірних уявлень, обумовлених соціально-історичними обставинами, особливостями пізнання дійсності, інтересами пізнаючого суб'єкта. Одночасно К. Манхейм приділяв значну увагу функціям ідеології, особливо її можливості єднання людей, акумулювання їх політичної енергії [3].

Т. Парсонс трактує ідеологію як систему цінностей певного суспільства, функціональний елемент політичної системи, котрий визначає основні напрями розвитку соціуму, підтримує існуючий порядок [4].

Р. Пайпс і Л. Браун зводять поняття ідеології до визначення психології окремих соціальних груп і індивідів. Р. Арон, Е. Шілз та У. Матц розглядають ідеологію як регулятор суспільних відносин, а також як релігійно вмотивовану систему – ерзацрелігію, здатну конструювати картину світу, що складається в просторі екзистенційної кризи. Так, згідно з У. Матцом, ідеологія наділяє сенсом дію в межах екзистенції як релігійна сакральна-політична доктрина [5].

За допомогою панівної ідеології, за Л. Альтюссером, забезпечується «гармонія» (іноді не дуже струнка) функціонування репресивного державного апарату та ідеологічних апаратів держави, а також «гармонія» різних ідеологічних апаратів держави. Всі ідеологічні апарати держави, якими б вони не були, ведуть до одного й того самого результату: відтворення виробничих відносин, тобто відносин капіталістичної експлуатації. Л. Альтюссер формулює дві тези про ідеологію: 1) практична діяльність існує лише у формі ідеології і залежить від неї; 2) ідеологія існує тільки в суб'єкті і для суб'єкта. Категорія суб'єкта є конститутивною для будь-якої ідеології, оскільки визначальна функція ідеології – «конституювати» конкретних індивідуумів у суб'єкти. На думку Л. Альтюссера, будь-яка ідеологія функціонує саме в цьому подвійному процесі конституювання [6].

У цілому ідеологія – це одна з форм суспільної свідомості. Вона є теоретично узагальненою системою поглядів і переконань стосовно суспільства, в якій теоретичне та емпіричне знання переплітається з віруваннями і ціннісними орієнтаціями. Ідеологія, по суті, є інтелектуальним вираженням діяльності різних класів і соціальних груп, які мають свої концептуальні та моральні системи цінностей [7, с. 168].

Ідеологія є функціональною характеристикою суспільної свідомості як елемента політичної культури, що відображає суспільне життя з позиції інтересів певних класів або соціальних груп [8, с. 60-61; 9, с. 20]. Задля захисту їхніх інтересів ідеологія повинна містити розроблену систему програмних цілей і засобів їх досягнення, що включає в свій зміст економічні, політичні та інші концепції.

Ідеологічна система має сформулювати власну теорію історичного процесу, моральні цінності та ідеали. Проте існування в суспільстві різних класів і соціальних груп, інтереси яких часто не співпадають, припускає ідеологічну боротьбу, яку за допомогою засобів масової інформації, Інтернету, системи освіти веде правляча еліта за упровадження в свідомість народу потрібного їй світогляду і моральних цінностей. У разі успіху суспільство об'єднується задля реалізації загальних стратегічних національних інтересів, а правляча еліта створює широку соціальну основу для своєї влади. Ідеологічна система є міцною, якщо вона враховує основні інтереси різних класів і соціальних груп суспільства.

Основою ідеологічної системи суспільства є політична ідеологія. Будь-яка ідеологія носить політичний характер, але поняття «політична ідеологія» використовується у специфічному сенсі, а саме – для характеристики раціонально-ціннісного мотивування політичної поведінки та світоглядної основи політики [10].

Політична ідеологія є системою концептуально оформлених уявлень, ідей і поглядів на політичне життя, яка відбиває інтереси, світогляд, ідеали, настрої людей, класів, націй, суспільства, політичних партій. Вона покликана розкрити як особливості політичного й ідеологічного процесів, так і їхню взаємодію, взаємовплив у реальному житті. Тому в межах політичної ідеології ідеологічний процес розкривається з політичного боку, а політичний – з ідеологічного. Наслідком цього стає синтезоване знання про політичний та ідеологічний процеси [11; 12].

При цьому слід зазначити, що завдяки ідеології політика набуває низки дуже важливих для здійснення політичної влади якостей:

- діяльність великої маси людей зі скалярної, дифузної, нецілеспрямованої величини перетворюється на величину векторну, спрямовану, внаслідок чого ефективність у реалізації певного завдання або досягнення мети значно підвищується; відбувається об'єднання великої маси людей навколо єдиної мети чи цінності, тобто на раціональній основі;

- політична дія набуває якості послідовності, цілеспрямованості і відповідності не лише потребам суб'єкта політики, а й реальним умовам, у яких відбувається його діяльність;

- у межах ідеології формуються різноманітні засоби політичної комунікації, найважливіші елементи мови політики, діалогу влади та суспільства (загальнозначущі для політичної спільноти поняття, образи, символи тощо).

Політична ідеологія являє собою духовне утворення, спеціально призначене для цільової та ідейної орієнтації політичної поведінки. Тому необхідно розрізняти такі рівні її функціонування:

- теоретико-концептуальний (елітарний), на якому формулюються головні положення, що розкривають інтереси і ідеали того чи іншого класу, соціальної верстви, нації, держави;

- програмно-політичний (пропагандистський), де соціально-філософські принципи й ідеали переводяться у програми, гасла й вимоги політичної еліти і являють собою ідейну основу для прийняття управлінських рішень та стимулювання політичної поведінки мас. Даний рівень функціонування ідеології безпосередньо пов'язаний з діяльністю політичних партій, союзів, об'єднань, створених для трансляції політичних вимог прибічників даної ідеології. Враховуючи політичну вагу пов'язаних з ідеологією інститутів влади, її трактують як «конституючий елемент політики»;

- актуалізований (життєвий), який характеризує ступінь засвоєння громадянами мети та принципів даної ідеології і характер їх втілення в тих чи інших формах політичної участі. Цей рівень може характеризувати досить широкий спектр варіантів інтеріоризації цієї ідеології: від легкої зміни ідеологічних позицій до сприйняття людьми своїх політичних нахилів як глибинних світоглядних орієнтирів. Ідеології, що мають велике світоглядне значення і здатні упорядкувати у свідомості людей хід історії, визначити принципи їх соціального мислення, є «тотальними» (К. Манхейм) або «парадигматичними» (Н. Пуланзас).

Суб'єкти й носії політичних відносин, що взаємодіють і керуються ідеологічними цінностями, створюють так званий комунікативний простір політики. Безперервний обмін політичними суб'єктами тими чи іншими підходами, оцінками й судженнями про одні й ті самі або різні політичні події, дебати з політичного «порядку денного» та інші аспекти взаємодії держави і громадян сприяють народженню і розпаду ідеологій, новому синтезу ідейних течій, постійному ускладненню мотиваційної сфери політичної поведінки.

Визначають наступні моделі розробки політичної ідеології.

Перша модель – ревіталізація ідеологій, унаслідок якої йде процес звернення до попередніх ідей та їх відродження у реформованому варіанті.

Друга модель – модель конденсації ідеологій. Її зміст полягає у тому, що внаслідок своєрідної зміни масової свідомості притаманні їй ознаки трансформуються в ідеологічні форми.

Третя модель – інтегративна, у цьому варіанті йде процес синтезу різних ідей та уявлень існуючих ідейно-політичних концепцій.

Четверта модель – дивергентна, коли проходить дезінтеграція існуючої ідеології та формується/створюється нова політична ідеологія [13, с. 128].

Слід зауважити, що у реальному політичному процесі моделі генези ідеологій доповнюють одна одну та не зустрічаються у чистій формі, але розуміння цих моделей допомагає при комплексному аналізі попередніх і виникненні нових ідейно-політичних теорій.

Для аналізу ідеології як чинника політичного процесу важливим є розуміння її структури, адже структурні елементи ідеології мають різний ступінь впливу на політичний процес. На думку низки українських вчених (М. Михальченка, М. Остапенко, О. Воронянського, Т. Куліщенко, І. Скубій та ін.) політична ідеологія, крім таких структурних компонентів, як політичні ідеї, політичні гіпотези і теорії, політичні ідеали, цінності, гасла, політичні міфи, політичні утопі і політичні програми, включає в себе також політичні доктрини.

Цей компонент політичної ідеології є розвиненої системою ідей, поглядів, концепцій, що виражають сутність та зміст організації політичної влади в державі, функціонування влади, провідні тенденції її розвитку. Кожна держава опрацьовує власну політичну доктрину, в якій розкривається стратегія і тактика політичної діяльності на певний історичний період. Політична доктрина визначає межі політичної влади в суспільстві, характер політичного режиму, основні методи реалізації влади в державі, постулати національної безпеки, а також розкриває зміст політичних та ідеологічних цінностей. Кожна з політичних доктрин намагається пропагувати свої цілі та ідеали, вимагає цілеспрямованих дій громадян щодо досягнення певної мети.

Відповідно до особливостей аналізу й оцінки конкретними доктринами політичних процесів вони поділяються на мегадоктрини, які досліджують і пояснюють глобальні та політичні процеси, і регіональні, які аналізують окремі аспекти політичного життя суспільства та громадянина. До першого типу належать, наприклад, консерватизм, лібералізм тощо, а до другого – націоналізм, *фашизм*, анархізм, фемінізм, екологізм, релігійно-політична ідеологія та ін. Зауважимо, що з розвитком суспільства, державотворення й еволюції політичних ідей, регіональні доктрини можуть трансформуватись у глобальні, тобто мегадоктрини.

У світовому політичному ареалі серед класичних ідейно-політичних доктрин одне з провідних місць займає консерватизм (від лат. *«conservare»* – зберігати, охороняти). Як ідеологія консерватизм почав складатись у XVIII ст. В подальшому розвивався завдяки працям Е. Берка, Ж. де Местра, Л. де Бональда, Г. Гегеля, Б. Дізраелі. В Україні його розвитку сприяли Ф. Прокопович, В. Липинський, С. Томашівський, В. Кучабський та інші. Термін «консерватизм» вперше вжив французький письменник Ф. Шагобріан, який в 1818 р. почав видавати журнал «Консерватор».

Консерватизм як ідейно-політична доктрина була реакцією на епоху Просвітництва та Французьку буржуазну революцію (1789-1794). Це був ідеологічний протест проти радикальних буржуазних змін, застереження щодо ліберальних новацій.

Консерватизм наголошує на необхідності збереження традиційних правил, норм, ієрархії влади соціальних і політичних інститутів, покликаний захищати статус-кво, пояснювати необхідність його збереження, враховуючи реалії, що змінюються, пристосовуватись до них [14, с.95].

Свою здатність до цього він продемонстрував на поворотних етапах історії. Так, за вільно підприємницького капіталізму консерватизм обстоював ідеї вільної конкуренції, вільного ринку, а після великої економічної кризи і особливо після Другої світової війни – кейнсіанські ідеї державного регулювання економіки, соціальних реформ, «держави добробуту».

Помітне місце в конструкціях сучасних консерваторів посідають проблеми свободи, рівності, влади, держави, демократії. Більшість консерваторів вважає себе захисниками прав людини і головних принципів демократії. Не заперечуючи плюралістичної демократії, вони висловлюються за критичний підхід до неї, визначаючи взаємозв'язок між капіталізмом і демократією.

Значна частина консерваторів ставить на перше місце суспільство, яке, на їхню думку, значно ширше від уряду, історично, етично й логічно вище за конкретного індивіда.

Консерватизм також зазнавав змін. Якщо на початку він захищав інтереси феодално-аристократичних кл, то вже після революцій 1848-1849 рр. почав наповнюватись буржуазним змістом. Консервативні ідеї слугували захистом від домагань робітництва, відстоюючи інтереси великого капіталу.

В середині 70-х рр. XX століття консервативні ідеї знов набули актуальності й популярності в США та Європі, особливо після економічної кризи 1973-1974 рр. Це відродження дістало назву «неоконсерватизму» і уособлювалось з тривалим перебуванням Р. Рейгана та М. Тетчер на вищих державних посадах в США та Англії («рейганоміка», «тетчеризм»). Його провідними ідеологами виступили Д. Белл, Ф. Гаск, М. Фрідман. В неоконсерватизмі помітні тенденції поєднання ідей лібералізму і консерватизму в період структурних змін і переходу до постіндустріалізму. Влучно схоплено сутність синтезу цих ідей в гаслі: «Розчистити місце від усього, що було в суспільстві штучно створено, і створити таке, що варте збереження».

Для неоконсерватизму останніх десятиліть характерні:

- в економіці – заміна реформістської моделі розвитку монетаристською моделлю, орієнтованою на звільнення приватного бізнесу від надмірного державного втручання, всебічне стимулювання ринкових відносин, приватне підприємництво;

- у соціальній сфері – більш гнучкий ліберально-реформістський курс поступився місцем жорсткій економії, «економічному реалізму», скороченню соціальних витрат.

- у політичній сфері спостерігається переорієнтація щодо проблем політичної влади, демократії, політичної участі, функцій і прерогатив держави і бюрократії в напрямі посилення елітарних тенденцій і антибюрократичних настроїв. Він ставить завдання функціонально посилити політичну систему, пошуку ідей і підходів у створенні більш гнучких структур влади.

В різних країнах неоконсерватизм має свою специфіку. Можна виділити такі його різновиди: ліберально-консервативний (США, Великобританія) як єдність ринку, індивідуальних свобод і влади закону; християнсько-демократичний (ФРН) з акцентом на державному регулюванні поведінки людей; авторитарний (Франція – голлісти, Ірландія – партія Фіана Файл), де державі пропонується більше втручання в економіку, ринок, поведінку людей для приборкання стихії.

Сьогодні західні консерватори є охоронцями суспільних інститутів, виступають за зміцнення морального порядку, проти будь-яких спроб пом'якшити соціально-економічну нерівність, за свободу приватного підприємництва, активну участь аристократії в державному управлінні [15].

У багатьох західних країнах ідеологія консерватизму є досить популярною, на її основі створено політичні партії, які успішно функціонують в США, Великій Британії, Франції, ФРН і в низці інших країн.

Висновки. Політична ідеологія є конкретно-історичним системним відображенням сутнісних сторін політичної дійсності і виступає формою політичної свідомості і самосвідомості певної спільноти людей. Консерватизм як одна з найважливіших доктрин політичної ідеології пройшов значний еволюційний шлях від домінуючого авторитарного підходу на початку ХХ століття до поступової абсорбції цілого ряду положень лібералізму наприкінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст. Чітко простежується постійне звернення різних напрямів консерватизму до головних положень: традиціоналізм; право та порядок; органіцизм; ієрархія влади та власності. Специфіка концепцій сучасного консерватизму досить часто обумовлена особливостями політичних сил конкретних країн.

Джерела

1. Антуан де Трасі. Елементи ідеології / Філософія політики: Хрестоматія: у 4-х т. Т.3 / Авт.- упоряд.: В. П. Андрущенко та ін. Київ: Знання України, 2008. 350 с.
2. Вебер М. Хозяйственная этика мировых религий. Москва: Наука, 1998. 72 с.
3. Манхейм К. Идеология и утопия. Диагноз нашего времени / пер. с нем. и англ. М. Левиной и др. Москва: Юрист, 1994. С. 7-276.
4. Парсонс Т. Система современных обществ. Москва: Аспект-Пресс, 1997. 270 с.
5. Матц У. Идеологии как детерминанта политики в эпоху модерна. *Полис (Политическое исследование)*. 1992. № 1-2. С. 130-142.
6. Альтюссер Л. Идеология и идеологические аппараты государства (заметки для исследования); пер. с фр. С. В. Рындина / *Неприкосновенный запас*. 2011. № 3(77). URL: <http://magazines.russ.ru/nz/2011/3/al3.html>
7. Клімова Г. П. Політична ідеологія: соціально-філософська концептуалізація. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2022. № 2(53). С. 166-181.

8. Клімова Г. П. Феномен політичної культури: теоретико-методологічний дискурс. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Політологія*. 2020. № 2. С. 56-71.
9. Клімова Г. П. Теоретико – методологічний контекст дослідження політичної культури. *Всеукраїнська науково-теоретична конференція «Політична система України за умов глобальних викликів і локальних проблем»*. XXXIV Харківські політологічні читання (21 квітня 2021 р., м Харків). Харків: Право.2021. С. 19-23.
10. Права і політична культура українського соціуму за умов модернізації політико-правового життя: монографія / О. О. Безрук, Л. М. Герасіна, І. В. Головка та ін.; за ред. М. П. Требіна. Харків : Право, 2016. 560 с.
11. Політико-правова ментальність українського соціуму в умовах європейської інтеграції: монографія / О. О. Безрук, В. С. Бліхар, Л. М. Герасіна та ін.; за ред. М. П. Требіна. Харків: Право, 2019. 744 с.
12. Політологічний енциклопедичний словник / уклад.: Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І. О. Поліщук та ін.; за ред. М. П. Требіна. Харків: Право, 2015. 816 с.
13. Колісниченко А. Політична ідеологія: сутність, функції та чинник міжнародної політики. *Емінак*. 2018. № 4(2). С. 126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eminak_2018_4%282%29__21
14. Куц Г. М. Консерватизм як класична політична ідеологія: домінантні ідеї та евристичний потенціал. *Politology bulletin*. 2018. Iss. 81. С. 91-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pv_2018_81_13
15. Кукуруз О. В. Консерватизм і геополітичні стратегії у Центральній і Східній Європі. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2014. Вип. 65. С. 403-405. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip_2014_65_58

Ціватий Вячеслав Григорович

Кандидат історичних наук, доцент

Заслужений працівник освіти України

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Член правління Наукового товариства історії дипломатії

та міжнародних відносин

4.7. Публічне мовлення, дипломатична риторика і міжкультурна комунікація у сфері міжнародних відносин та етикетних практик: інституціональний, міжнародно-інформаційний та політико-дипломатичний дискурс

Наукове обґрунтування і концептуалізація таких соціальних регуляторів сучасного світоустрою, як дипломатичний протокол, церемоніал та етикет міжнародної ввічливості – це новий перспективний напрям досліджень у сфері міжнародних відносин, міжнародної інформації, публічного управління та адміністрування, світової економіки, економічної дипломатії, інституціональної історії, міжнародної політики, публічної дипломатії, міжкультурної комунікації, юриспруденції, філософії зовнішньої політики та дипломатії, компаративної та лінгво-дискурсної філології, міжнародного права в умовах поліцентричного світоустрою XXI століття [1, с. 11-31].

Сучасний мондіалізований світоустрій XXI століття актуалізував для фахівців у сфері міжнародних відносин і дипломатів такі професійні компетентності як публічне мовлення, ораторська майстерність, дипломатична риторика, техніки і технології переговорного процесу, норми етикету та протоколу (державного протоколу; дипломатичного протоколу; етикет міжнародної ввічливості), міжкультурна комунікація, мовленнєва комунікація, психолого-поведінкові моделі в кризових

ситуаціях, міжнародна журналістика, міжнародна інформація тощо [1, с. 11-31; 2, с. 66-79].

Постановка проблеми. В умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів у світі, відповідно відбувається й зростання та розширення сфер комунікації – міжнародної, міжкультурної, національної, міжнаціональної, регіональної, політико-дипломатичної, особистісної та ін. Тому в навчальних освітніх програмах розширюється перелік і кількість освітніх модулів, освітніх кластерів, які включають вище зазначену тематику, зокрема – уміння долати культурні бар'єри, адаптація до іншомовного середовища, моделі комунікації та переговорного процесу, дипломатична риторика і т.д.

Публічна і культурна дипломатія в умовах мондіалізованого світоустрою є інтегральними напрямками з реалізації моделі соціокультурного розвитку сучасного суспільства у світовому міжнародно-політичному, міжнародно-інформаційному та публічному просторі.

Культурні та креативні індустрії у сфері міжнародних відносин – в умовах культури інформаційного суспільства, це один із нових інституціональних і політико-дипломатичних підходів до розвитку творчих галузей культури, сучасного мистецтва і професійної діяльності: концепт «сучасне мистецтво», концепція терміна «креативні індустрії», технології розвитку креативного (творчого) кластера і креативних індустрій, креативна економіка тощо.

Протягом останніх десятиліть концепція «креативної економіки» стала предметом теоретико-методологічного осмислення та наукових дискусій. Відповідно до цієї концепції, види творчої діяльності класифікуються відповідно до певних напрямів креативних індустрій. адже розвиток підприємництва у формі креативних індустрій – це спроба повернути творчість у сферу культури та мистецтва, у міжнародний культурно-мистецький простір.

З одного боку, вони забезпечують вихід нової творчої продукції на світовий ринок, з іншого боку, націлені на моделювання регіонального і національного культурно-мистецького простору, формування привабливого культурного середовища та інституціонального розвитку міжкультурних комунікацій.

Стрімке зростання культурних і креативних індустрій у сучасному суспільстві зумовлює необхідність вивчення питань про їх сутність, специфіку та функції. Поняття «креативні індустрії» і «креативна економіка» є порівняно новими і ще не мають повного усталеного визначення та інституціональної завершеності, іноді вони взаємозамінні, іноді посилаються на пов'язані, але все ж окремі поняття «творчі індустрії», «культурні індустрії», «іміджева дипломатія» тощо. Інтерес до креативних індустрій знаменує перехід до розуміння творчості та креативності як основної рушійної сили сучасного постіндустріального суспільства та міжкультурного діалогу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз основних понять і окремих аспектів професійного мовлення і публічного мовлення, пов'язаних із питаннями формування міжкультурної комунікації, сферою культурних і креативних індустрій, наведено в працях українських та зарубіжних дослідників.

У той же час, спеціальне дослідження щодо національних особливостей публічного мовлення і дипломатичної риторики, професійних моделей і алгоритмів ораторської майстерності у сфері міжнародних відносин на сьогодні відсутнє. Автор продовжує свої попередні дослідження у цій публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблематики, показав, що такі українські та зарубіжні науковці як: О. Бажан, Г. Белова, В. Бугров, Б. Гуменюк, М. Гіоргадзе, Л. Джакелія, В. Копійка, С. Корсунський, Ю. Кочубей, А. Кудряченко, М. Кулінич, С. Лиман, В. Макар, В. Матвієнко, О. Машевський, І. Патриляк, Р. Петюр, Ю. Подрез, С. Пурич, Т. Путкарадзе, С. Русаков, О. Сліпченко, К. Смирнова, М. Станчев, В. Теоса, Н. Тимошенко, Д. Ткач, С. Троян, І. Турянський, Г. Удовенко, В. Хандогій, В. Ціватий, О. Ковтун, Н. Терес, Н. Яковенко та інші, присвятили свої наукові розвідки окремим аспектам практичної дипломатії, акцентуючи увагу як на досвіді України, так і зарубіжних комунікативних, культурно-мистецьких і переговорних практиках.

Стан наукової розробки даної теми потребує свого інституціонального розвитку та системного підходу, комплексного дослідження цього унікального соціокультурного і політико-дипломатичного явища.

Незважаючи на високий рівень розвитку теорії міжкультурної комунікації, усе ще відчувається потреба в серйозних дослідженнях на стику міжкультурної комунікації, лінгвістики, міжнародних відносин і дипломатії.

Мета дослідження – проаналізувати основні дидактичні проблеми міжкультурної комунікації та публічного мовлення як системної складової навчання і формування професійних компетентностей у фахівців у сфері міжнародних відносин, зовнішньої політики і практичної дипломатії.

Постановка завдання. Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань: уточнення концептуальних понять – публічне мовлення, дипломатична риторика і міжкультурна комунікація; виокремлення проблемних аспектів формування міжкультурної комунікації при навчанні фахівців у сфері міжнародних відносин; визначення дидактичних і професійно-педагогічних вимог до викладачів закладів вищої освіти (ЗВО), які залучені до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері міжнародних відносин, зовнішньої політики і дипломатії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що в умовах глобалізованого світу XXI століття більшість держав світу перейшла до модернізації своїх освітніх систем. Україна також успішно долучилася до

цього процесу [2, с. 66-79; 3, с. 34-43]. На сьогодні цілком очевидно, що освіта безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю випускників закладів вищої освіти (ЗВО). Освіта створює той самий «людський капітал», який у поєднанні з «фізичним капіталом» і дає в кінцевому підсумку збільшення продуктивності та якості [4].

Досвід останніх десятиліть засвідчує, що подальший прогрес нашої держави, формування громадянського суспільства в Україні багато в чому залежать від того, наскільки активно в цих процесах задіяна українська дипломатія, різні рівні фахівців у сфері міжнародних відносин, у цілому, та кожен дипломат і міжнародник – особисто [4, с. 39-49; 5, с. 30-33].

З урахуванням змін, що відбуваються у сфері функціонального управління дипломатичною службою та її інституціонального розвитку, виникає необхідність наблизити зміст та форми професійного навчання дипломатів і державних службовців у сфері міжнародних відносин, до нових вимог та завдань сучасного державного управління та публічної політики [6, с. 179-182].

Наявність комунікативних компетенцій – це необхідна умова життєдіяльності особи та її професійного зростання в сучасному світі, і в першу чергу – дипломатів і міжнародників.

Уся професійна діяльність фахівців у сфері міжнародних відносин поєднана зі спілкуванням: з колегами; з партнерами; з великими і малими групами; з людьми одного віку і різного; з колективами, які мають подібні життєві пріоритети та ін.

Цілком закономірно, що для того, щоб стати професійно успішним, необхідно набути знання, уміння, сформувати навички, і сформувати відповідні професійні компетентності із мовленнєвої взаємодії як у сфері професійній, так і на рівні повсякденного спілкування [7, с. 193-200].

Саме тому інтегрована підготовка до ефективної мовленнєвої взаємодії повинна стати складовою частиною формування відповідних професійних компетентностей на всіх етапах навчання іноземних мов та при викладанні професійних навчальних дисциплін для фахівців у сфері міжнародних відносин. У декількох закладах вищої освіти, у рамках освітнього проекту, пріоритетною формою навчання є поєднання навичок публічного виступу з проектним навчанням (роботою над індивідуальними творчими проектами).

Така модель апробована на нормативних дисциплінах, зокрема – «Компаративна історія, теорія і практика дипломатії», «Дипломатичний протокол та етикет», «Дипломатія іноземних держав», «Публічне мовлення і міжкультурна комунікація в професійній діяльності міжнародника», «Теорія і практика дипломатії», «Теорія і практика переговорів», «Науково-дослідницька діяльність у сфері міжнародних відносин», «Наукова дипломатія», «Публічна і культурна дипломатія», «Зовнішня політика і дипломатія сучасної України», а також є обов'язковою складовою навчання іноземних мов професійного

спрямування, т. б. – у сфері міжнародних відносин, комунікативістики і практичної дипломатії [8, с. 231-234].

Готуючи фахівців у сфері міжнародних відносин до ефективної мовленнєвої взаємодії та міжкультурної комунікації, неможливо залишити поза увагою і такий важливий аспект публічного виступу, як його адресність. Саме тому слухачам пропонується при підготовці своїх презентацій і публічних виступів підготувати проект з урахуванням групового портрету аудиторії. Уміння утримувати увагу аудиторії відноситься до числа найважливіших прагматичних аспектів публічних промов і дипломатичної риторики.

Дані завдання дозволяють слухачам тренінгових майстер-класів із публічного мовлення, дипломатичної риторики та міжкультурної комунікації не лише отримати практичні навички результативної мовленнєвої взаємодії, але й дозволяє долати психологічні бар'єри, що можуть бути супутні при ефективній публічній комунікації, міжкультурній комунікації та реалізації публічної дипломатії [8, с. 231-234].

У нових умовах глобалізованого світу від викладача вищої школи на сьогодні вимагається (нагальна потреба), оволодіння додатковими методиками і спеціальними знаннями у сфері ефективного впливу на аудиторію, а також – вивчення значного обсягу додаткової літератури по теорії комунікації, теорії мови, лінгводидактики, психології, етнопсихології, міжкультурної філософії, психолінгвістики, риторики, кроскультуральності тощо.

При цьому варто зазначити, що формування комунікативних компетенцій, визначених в якості цільових програма професійної підготовки, неможливе без інтегрованого навчання результативній мовленнєвій взаємодії. Це передбачає володіння не лише інформаційною складовою висловлювання, але й і його прагматичним аспектом.

Теоретичні і практичні курси професійної підготовки, навчання іноземним мовам, у поєднанні з проектним навчанням, з розвитком навичок публічних виступів, дозволяє здобувачам вищої освіти отримати компетентності позитивного впливу на аудиторію, які дозволяють випускникам освітніх програм і тренінгів із підвищення кваліфікації успішно конкурувати на ринку праці [9].

Світова глобалізація викликала необхідність формування у випускників XXI століття нових, спеціальних комунікативних компетенцій, оскільки існує ряд відмінностей у моделях поведінки і міжкультурного спілкування між українською, західною і східною культурами.

Такі відмінності в комунікаційних моделях і фреймах зустрічаються в цілому ряді випадків – від техніки ведення дискусій чи переговорів до вміння виступати публічно.

Більш того, і в умовах неформального спілкування з іноземцями чи колегами у країні перебування дипломата, перш за все – англійськими партнерами і колегами, є потрібним володіння вищезгаданими навичками

для проведення максимально успішної комунікації. Не менш значущим для успішної професійної діяльності є не лише певні комунікативні моделі, але й спеціальні вміння, які реалізуються в здібності вирішувати життєві й професійні проблеми, здібності до іншомовного спілкування тощо.

Комунікативна компетенція є затребувана, так як сучасна освіта вимагає нагальної сутнісної модернізації професійної підготовки з урахуванням швидко змінних вимог ринку праці.

Вирішення проблем усесторонньої підготовки фахівців-міжнародників і дипломатів, забезпечення умов безперервного оновлення їх професійних знань і компетентностей, оволодіння сучасними технологіями застосування цих знань на практиці, багато в чому залежить від ефективності освітньої діяльності таких навчальних закладів які готують фахівців у сфері міжнародних відносин [10].

Мова фахівця у сфері міжнародних відносин, мова дипломата відрізняються високим відчуттям гідності, адже вони представляють свою державу, яка має і традиції, і авторитет. Без дотримання дипломатичного красномовства, знання секретів дипломатичної риторики, навряд чи можна досягти бажаного професійного успіху.

Мова дипломата повинна відображати його високу мовленнєву культуру та мовленнєвий етикет. Він має володіти кількома мовами, мати ґрунтовні знання з історії, культури, історичної географії, економіки, політики як загалом, так і тієї держави, з якою ведуться перемовини.

Дипломат повинен володіти швидкою реакцією, розуміти натяк, цінувати дотепність і сам бути гнучким, златоустовим і красномовним. Дипломатові необхідно вловлювати кожну реакцію свого співбесідника, розгадувати натяки і приховану думку. Володіючи культурою мови не тільки на рівні норм літературної мови, дипломат доб'ється успіху дотепністю, ерудицією, витонченістю, харизмою, виразністю своєї мови [11, с. 60-66].

Високий професіоналізм дипломата в сучасному світі – найважливіша умова реалізації національних інтересів, забезпечення міжнародної стабільності, прогнозування зовнішньої політики держави. Значна увага при навчанні іноземної мови акцентується на національних особливостях етикету і мовленнєвої культури, службовому, дипломатичному і діловому листуванні іноземною мовою тощо [11, с. 65-66].

Практичне володіння іноземною мовою на рівні, достатньому для вільної усної та письмової професійної та повсякденної комунікації, є не тільки невід'ємним компонентом успішного функціонування в багатоманітному полі професійної діяльності, а й становить важливу складову самодостатності сучасної особистості, сучасного дипломата [11, с. 62-63].

Умовою формування такої особистості виступає зсув наголосу з інформаційного навчання на навчання, що розвиває, на навчання впродовж життя і професійної діяльності. Мова, насамперед, йде про ефективне

інформаційне забезпечення та використання в навчальному процесі при навчанні іноземних мов найсучасніших технічних засобів навчання (ТЗН).

З урахуванням змін, що відбуваються у сфері функціонального управління дипломатичною службою та її інституціонального розвитку, виникає необхідність наблизити зміст і форми професійного навчання дипломатів і державних службовців, які займаються питаннями зовнішніх зносин, до нових вимог і завдань сучасного державного управління, зокрема – у сфері дипломатії, зовнішньої політики і міжнародних відносин. А також – визначити, що воно є не лише однією з пріоритетних серед наукових та освітніх галузей, а, насамперед, сферою практичного управління державними (публічними) ресурсами.

Поглиблене вивчення, професійне знання історії, культури, міжкультурної комунікації, права, релігії, мистецтва, національних особливостей етикету і дипломатичного протоколу, мовленнєвої культури держави перебування дипломата, володіння декількома іноземними мовами, дозволяє йому освоїти духовний досвід минулого, порівняти його з особистим досвідом, долучитися до загальнолюдських духовних цінностей [11, с. 60-66].

Підготовка кадрів у сфері міжнародних відносин і дипломатичних кадрів ХХІ століття на сьогодні і в Україні, і у світі – здійснюється за оновленою креативно-освітньою та інституціонально-освітньою моделлю.

Ця модель перш за все зорієнтована на підготовку професіоналів найвищого гатунку. І одне із провідних місць цієї моделі відведено іноземній мові, як системотворному елементові моделі сучасного дипломата. Адже успішне інтегрування України в політичне, бізнесове і освітянське середовище світу вимагає від фахівців будь-якої галузі володіння іноземними мовами на рівні, достатньому для ефективного функціонування в професіональній і повсякденній сфері.

Професіоналізація навчання іноземних мов висуває за головну мету підготовку фахівця, здатного використовувати іноземну мову як інструмент професійної діяльності, зокрема – дипломатичної. Адже іноземна мова – це інструмент у діалозі культур і народів, інструмент міжкультурної комунікації. А інструментарієм треба вміти користуватися – чим вільніше, тим результативніше.

Застосування принципу інтеракційного навчання сприяє ефективному і швидкому розвитку іншомовної комунікативної компетенції дипломата і одночасно забезпечує умови для зростання інтелектуального потенціалу найбільш активного й дієвого прошарку суспільства, який формують фахівці у сфері міжнародних відносин [12].

Фахівець у сфері міжнародних відносин (міжнародник) і дипломат у сучасному суспільстві живуть, перебувають і працюють у багатовимірному просторі культури і міжкультурного діалогу. Його буття визначається тим, якими знаннями, навичками і вміннями він володіє, якими володіє мовами культури. Тут кожен обирає свій шлях.

Завдання сучасної системи підготовки кадрів у сфері міжнародних відносин, полягає в тому, щоб надати всім, хто навчається, широкі можливості вибору, навчити кожного вільно рухатися в просторі ідей, у світі образів, поглибити мислення й емоційне сприйняття дійсності, допомогти виробити цілісний погляд на світ, сформуватися повноцінним громадянином.

Демократизація освіти – найважливіша складова процесу демократизації світової спільноти. Вона стосується й управління освітою, й реалізації навчального (освітнього) процесу.

Демократизація проникає й у сам зміст освіти, що все більше орієнтується на реалізацію в її системі невід’ємних прав людини. Держава в демократичному суспільстві не має права нав’язувати тому, хто навчається, будь-які світоглядні цінності. Але вона зобов’язана зробити все, аби вільне самовизначення особистості здійснювалося усвідомлено, на основі фундаментальних знань, професійних компетентностей і норм етикету міжнародної ввічливості [13].

Професіонали-міжнародники, міжнародники-аналітики і дипломати – це найкращі представники політичної та інтелектуальної еліти. А тому, варто нагадати твердження, яке стало аксіоматичним, що саме політична еліта, як вирішальна сила історичного та соціально-політичного процесу, визначає мету та сенс політичних процесів і тому несе відповідальність за їх напрям, ефективність і наслідки.

Основні характеристики підготовки дипломата: постійна незавершеність отриманих знань та навичок, удосконалення набутих професійних компетентностей, виключення оцінок, що претендують на істинність узагальнень, принципова відмова від моноцентричних уявлень на користь визнання співіснування різних, що не піддаються зведенню в єдине ціле, наукових ідей, стилів мислення, між якими можливий продуктивний діалог, володіння компетентнісним підходом у сфері міжкультурної комунікації [13].

У глобалізованому і кроскультуральному соціумі XXI століття з’являються нові наукові проблеми, а науковці, відповідно – пропонують свої інноваційні підходи для їх інституціонально-системного аналізу, обґрунтування, розв’язання і вирішення.

Головна увага соціуму в публічному просторі сьогодення – це репрезентація інституту дипломатичного протоколу як дієвого та ефективного інструментарію в арсеналі сучасної дипломатії, як структурного елементу моделі дипломатії та функціональної складової дипломатичних систем держав світу, а також характеристика співставності та компаративного аналізу особливостей елементів національного і міжнародного етикету, церемоніалу та дипломатичного протоколу в політико-дипломатичних практиках сьогодення [14, с. 32-37].

На сьогодні в Україні в правовій площині дипломатичний протокол, церемоніал та етикет інституціонально унормовано відповідно до

Положення про Державний Протокол та Церемоніал України», затвердженого Указом Президента України від 22 серпня 2002 року N 746/2002 (у редакції від 15.02.2010 р.). Але станом на сьогодні, даний нормативно-правовий акт уже потребує оновлення, оскільки в цій царині є багато новел і нових дипломатично-соціальних явищ, що мають бути закріпленні чинним законодавством, а не керуватися усталеністю, модельністю або традиційністю дипломатичних практик.

Концепт «Дипломатичний протокол», концепт «Церемоніал» і концепт «Етикет міжнародної ввічливості» на сьогодні є дослідженими ще не в повній мірі як теоретико-методологічно, так і узагальнено-практично: відсутнє комплексне узагальнення та аналітика зазначених соціально-комунікативних явищ дипломатичного середовища і сучасних дипломатичних практик [15].

Автор продовжує попередні свої дослідження теорії, історії та практики дипломатичного та державного протоколу, церемоніалу і етикету міжнародної ввічливості як в історичній ретроспективі, так і в умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття та трансформації дипломатичних систем держав світу [1, с. 11-31].

Знання основних правил спілкування між державами (міждержавної комунікації) і народами (міжкультурної комунікації) забезпечує взаємовідносини між ними, що є необхідною константою для вирішення різноманітних найскладніших проблем у сучасному глобалізованому світі, для налагодження ефективних інформаційно-комунікативних зв'язків у сучасному суспільстві.

На сьогодні актуальною проблемою і важливою складовою етапу інституціоналізації міжнародного співробітництва в сучасному суспільстві і міждержавних відносинах, є розвиток практичної дипломатії, моделей дипломатії та дипломатичних систем держав, зокрема організація державного і дипломатичного протоколу, церемоніалу та міжкультурної комунікації.

Незважаючи на зміни, що відбуваються у світовому співтоваристві, стабільними залишаються форми, методи та інструменти дипломатичної роботи, серед них – дипломатичний протокол.

Його нормативно-правові акти, правові норми та правила етикету застосовуються державами, міжнародними міжурядовими організаціями, учасниками міжнародних конференцій, а також правоохоронними органами іноземних держав [16, с. 268-274].

У дипломатичній практиці неприпустиме порушення норм дипломатичного протоколу та церемоніалу. В умовах сьогодення актуалізувалося питання особливої мови дипломатичного протоколу (знакової, семантичної, семіотичної), що чітко окреслюється необхідністю нормативного та прецедентного дотримання правил і норм дипломатичного етикету як складової частини протоколу.

Компаративний аналіз взаємозв'язків між протоколом, етикетом та міжнародною ввічливістю та необхідності дотримання етикету в дипломатичних відносинах – є одним із напрямів досліджень науковців. У міжнародних дипломатичних контактах особливе місце приділяється протоколу та етикету [17].

Протокол (державний протокол і дипломатичний протокол) регулює міжнародні відносини і є обов'язковою складовою сучасної дипломатичної системи держави. Державний протокол і дипломатичний протокол ґрунтуються на принципах міжнародної ввічливості та здійснюються за допомогою етикету, етикету міжнародної ввічливості.

Мета міжнародної ввічливості, концепту «міжнародна ввічливість» – установити шанобливі, вельмишановні і взаємоповажні стосунки між двома чи більше особами чи державами [18].

Не викликає сумнівів важливість дотримання дипломатичного етикету. Практична аргументація та обґрунтування: по-перше, існуючі протокольні критерії є результатом довготривалих процесів співробітництва, що протікали в різних соціальних сферах між різними категоріями суспільства; по-друге, багато протокольних та етикетних норм ідентичні в різних державах; по-третє, дотримання протокольних норм не є категоричною вимогою. Вони варіюються залежно від місця, часу, обставин, традицій та соціокультурних умов [19].

Необхідно акцентувати увагу, що однією із характеристик державного і дипломатичного протоколу є обов'язкове врахування традицій, культури, звичаїв і національних особливостей країн.

Етикет (етикет міжнародної ввічливості) – це правила поведінки учасників міжнародних контактів.

Ці норми ґрунтуються на морально-етичних засадах. Етикетні норми не мають юридичної сили, але є безумовно обов'язковими у відносинах [20].

Порушення правил дипломатичного етикету може призвести до дій у відповідь не тільки з боку держави, щодо якої їх було допущено, а й від третіх держав, що відзначають недипломатичний характер дій держави, яка порушила дипломатичний етикет [18; 19; 20].

Будь-яка держава, як у історичному минулому, так і в умовах сучасного суспільства, має національні власні звичаї та традиції, що складаються під впливом умов життя народу.

Сьогодні у світі для встановлення політичних, економічних, соціокультурних, культурних і навіть сімейних контактів необхідно дотримуватись протокольних та етикетних норм.

Протокол означає люксорне (розкішне) проведення дипломатичного прийняття, урочистого прийому, святкової презентації чи ювілейного заходу. Протокол є невід'ємною частиною соціальної комунікації та міждержавних відносин [21].

Протокол включає ті норми, яких необхідно дотримуватися всім представникам, дипломатам і політикам різних держав. Кожна країна, залежно від своїх звичаїв, традицій і політико-соціальних, етноконфесійних і культурних умов, має право внести до протокольних норм відповідні зміни (національні особливості дипломатичного протоколу та етикету міжнародної ввічливості) [22].

Сьогодні у світі величезного значення набувають міжнародні контакти та міждержавні відносини. Офіційні делегації відвідують іноземні держави щодо переговорів у дипломатичній, соціальній, економічній, гуманітарній та інших сферах.

Міжнародні контакти регулюються міжнародними конвенціями, договорами та іншими нормами, які мають обов'язкову юридичну силу і без яких здійснення контактів неможливе.

Головна роль регулювання відносин відводиться протоколу, який базується на принципах міжнародної ввічливості та реалізується в різних формах, однією з яких є етикет [21; 22].

Дотримуватись протокольних норм – зовсім не означає нехтувати національними та релігійними традиціями; насправді це означає, що всі повинні діяти за чіткими принципами, що виражають ідентичність інституції [23].

Складовою частиною протоколу є етикет (концепт «етикет міжнародної ввічливості»). Протокольні норми здійснюються з допомогою етикету, правил поведінки учасників міжнародних контактів. Ці норми базуються на морально-етичних засадах. Етикетні норми не мають юридичної сили, але дотримання їх безумовно є обов'язковою умовою в міжнародних відносинах і дипломатії [24].

На сьогодні, за умов досягнення науково-технічного прогресу та інституціонального розвитку сучасного суспільства, соціуму, прискорюються темпи дипломатичного життя, що, природно, неминуче позначається на загальних тенденціях до раціоналізації та демократизації протоколу, і навіть спрощення деяких церемоніальних елементів, відмови від їх зайвої урочистості.

Ці інституціональні зміни є результатом необхідності економії часу керівництва держав, дбайливим ставленням до витрачання коштів. Але неминучі зміни в протоколі з часом не повинні торкатися його основних норм, які пов'язані спочатку з принципами суверенітету держав, невтручання у внутрішні справи одна одної та рівності на міжнародній арені та ін. [23; 24].

Теоретико-методологічні аспекти дослідження державного і дипломатичного протоколу, церемоніалу та етикету міжнародної ввічливості полягають у формулюванні дефініцій, категорій і понять (категорійно-понятійний апарат).

Одна із пріоритетних складових частин і змістового концепту протоколу (державного протоколу і дипломатичного протоколу) –

урахування та дотримання норм, традицій, культури, звичаїв і національних особливостей держав, їх відповідність дипломатичній системі та системі державних і дипломатичних органів держави [1, с. 11-31; 2, с. 66-79; 25].

Дипломатичний етикет – це правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб під час різних дипломатичних заходів та взаємодії. Більшість етикетних норм є узагальненими і співпадають у дипломатичному, діловому, світському та інших видах етикету.

З огляду на важливість дефініцій «державний протокол», «дипломатичний протокол» і «етикет», фахівці у сфері міжнародних відносин повинні досконало знати всі тонкощі протоколу та етикету.

У результаті професійного навчання – студенти, слухачі, здобувачі, державні службовці, дипломатичні працівники – мають опанувати такі професійні компетентності, зокрема як: характеризувати методи та засоби дипломатичної комунікації; характеризувати основні види документів і дипломатичного листування; описувати специфіку протокольної практики двосторонньої та багатосторонньої дипломатії (міжнародних організацій, міжнародних нарад, конференцій, самітів тощо); характеризувати основні правила і норми дипломатичного етикету як складових іміджу сучасного дипломата, офіційної особи; складати підсумкові документи за результатами проведення дипломатичних бесід; моделювати схеми проведення різного роду представницьких і протокольних-організаційних заходів; розробляти програми візитів; моделювати схеми розміщення під час нарад, переговорів, самітів, конференцій, дипломатичного прийняття та урочистих прийомів, зокрема – у транспортних засобах; використовувати отримані знання під час майбутньої роботи за фахом у сфері міжнародних відносин, зовнішньої політики і дипломатії [26, с. 546-554].

Професійна діяльність і професійне поле для працевлаштування фахівців у сфері міжнародних відносин у сучасному суспільстві досить широке і різноаспектне: система органів дипломатичної служби (Міністерство закордонних справ України, представництва Міністерства закордонних справ України на території України, закордонні дипломатичні установи України), державна служба, бізнес-структури, інституції міжнародного туризму, міжнародні департаменти міністерств і відомств, місцевих органів самоврядування, провідних фірм, засоби масової інформації, інституції закладів вищої освіти (ЗВО), які функціонально реалізують освітньо-наукові завдання у сфері міжнародного співробітництва і міжнародних зв'язків. Саме в цих організаціях, установах, інституціях їм і знадобляться знання дипломатичного протоколу та етикету міжнародної ввічливості на професійному рівні [27].

Функції держави, пов'язані зі здійсненням зовнішньополітичної діяльності та практичної дипломатичної роботи, реалізуються з використанням інструментарію дипломатичного протоколу та етикету міжнародної ввічливості [28].

Сучасне суспільство постійно задіює для свого інституціонального розвитку нові види і форми дипломатії. В умовах сьогодення та поліцентричного світоустрою, у діяльності закладів вищої освіти (ЗВО), у процесі інтернаціоналізації сучасної освіти, ефективно використовуються – освітня дипломатія і наукова дипломатія [28; 29, с. 30-33].

На сьогодні у світовому освітньому просторі концепт «інтернаціоналізація освіти» та інтернаціоналізація діяльності закладу вищої освіти (ЗВО) є одними із ключових напрямів його ефективної діяльності та забезпечення функціонування дієвої системи якості освіти. На численних наукових і навчально-методичних заходах активно обговорюється питання щодо якісного забезпечення виконання цього важливого інституціонального критерію [30].

Це питання є пріоритетним як для керівників закладів вищої освіти (ЗВО), так і для експертів і гарантів освітніх програм. Інтеграційні процеси, як на європейському, так і на світовому рівнях, дають стимул і активізують діяльність закладів вищої освіти (ЗВО) у напрямі вдосконалення змістовного наповнення освітніх програм, приведення національних освітніх програм у відповідність із апробованими моделями кращих узірців світового й європейського рівнів, оновлення організаційного потенціалу закладів вищої освіти як на індивідуальному, так і на інституціональному й системному рівнях.

В умовах мондіалізації світового освітнього простору, коли відбувається процес формування транснаціонального інтелектуального простору, питання інтернаціоналізації освіти, ефективне використання інструментарію освітньої дипломатії та наукової дипломатії, зокрема в діяльності ЗВО, набуває особливої актуальності [30].

Концепт «інтернаціоналізація вищої освіти», послуговуючись визначенням канадської дослідниці Джейн Найт – це «... є процес інтеграції міжнародних, міжкультурних і глобальних елементів в освітні (педагогічні), наукові й адміністративні функції окремо взятої організації» [31].

Важливим фактором у реаліях сьогоденної інтернаціоналізації вищої освіти, який впливає на закономірне зростання конкуренції та освітньої змагальності між закладами вищої освіти (ЗВО) за свого вступника як на національному, так і на світовому просторі ринку послуг, є освітня модель бізнес-індустрії та креативної моделі освіти.

Для оцінки ефективної, конкурентоспроможної та результативної діяльності будь-якої освітньої інституції мають бути дотримані два першочергові оціночні показники: якісне надання освітніх послуг і позитивний усталений імідж закладу вищої освіти (ЗВО) у світі, т. б. заклад вищої освіти повинен бути достатньо презентативним і відомим, мати авторитет серед світових лідерів в освіті й посідати високі місця в міжнародних освітніх рейтингах.

Одним із ключових чинників виконання цих умов є системна інтернаціоналізація освіти кожного закладу вищої освіти (наявність базової інституції та Стратегії інтернаціоналізації як короткострокової, так і довгострокової та ін.) і комунікації ЗВО на всіх інституціональних рівнях, як в межах своєї держави, так і за кордоном, надання якісних освітніх послуг, презентація закладу вищої освіти (ЗВО) у соціокультурному та інформаційно-комунікаційному просторі суспільства [19].

Підвищення кваліфікації українських викладачів за кордоном, упровадження освітніх практик викладання та проведення майстер-класів іноземними лекторами на освітніх програмах (ОП) в Україні, як правило, створює умови для підвищення їх цілісної якості та змістовного наповнення, упровадження перспективних іноземних практик та інноваційних методик викладання навчальних дисциплін і навчання іноземних мов.

Мобільність здобувачів вищої освіти є важливою якісною складовою інтернаціоналізації освітніх програм (ОП) і може реалізуватися через їх участь у відповідних освітніх програмах (програми двох дипломів, програми подвійних дипломів), конференціях, онлайн-практикумах, індивідуальних грантових програмах, тренінгах тощо. Системні процеси інтернаціоналізації вищої освіти забезпечують бенчмаркінг стосовно відповідних освітніх програм (ОП) у закордонних ЗВО-партнерах, а також імплементацію конкурентоспроможних практик і покращення якості освітніх програм (ОП) [32, с. 29-32].

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (відділ міжнародних зв'язків) одним із своїх пріоритетних завдань зазначає розширення мережі освітнього партнерства із закордонними закладами вищої освіти (ЗВО), зростання чисельності іноземних здобувачів вищої освіти в Університеті та створення умов для інституціонального розвитку спільних програм із зарубіжними партнерами, застосування всього різноманіття моделей, методів і форм інтернаціоналізації освітніх програм (ОП), урізноманітнення інструментарію дієвості інтернаціоналізації закладу вищої освіти (ЗВО) та ін.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка – один із двох українських вишів, які увійшли до міжнародного рейтингу найкращих ЗВО світу за можливостями працевлаштування випускників у 2020-2022 роках. А гарантоване й успішне працевлаштування випускників закладів вищої освіти (ЗВО) – це один із показників якості освіти.

Системна і поетапна інтернаціоналізація вищої освіти в закладі вищої освіти (ЗВО) безумовно має свої позитивні наслідки для його інституціонального розвитку й набуття освітньої статусності, зокрема: актуалізація освітніх програм; обмін кадровим і науково-педагогічним потенціалом між ЗВО, що сприяє формуванню у викладачів такої професійної компетентності як здатність діяти в міжкультурному

професійному середовищі; підвищення результативності наукових досліджень та їх ефективного впровадження в практику і т.д.

Реалізація Стратегій (Концепцій) інтернаціоналізації вищої освіти і відповідних планів заходів із їх реалізації закладами вищої освіти (ЗВО) забезпечує їх ефективний розвиток, конкурентоспроможність ЗВО на ринку освітніх послуг, конкурентоздатність випускників ЗВО, просування позитивного іміджу держави [29, с. 30-33; 33, с. 112-114].

Навчання іноземних студентів є важливим джерелом прибутку для національних економік, а також важливою умовою для сприяння культурній експансії та міжкультурній комунікації в освітньому просторі, обміні найкращими освітніми практиками між закладами вищої освіти тощо [34].

Освітня дипломатія, наукова дипломатія та інтернаціоналізація вищої освіти – це новий перспективний напрям досліджень у сфері історії, політики, міжнародних відносин, філології, права, публічного управління та публічного адміністрування.

Метою проведеного дослідження є аналіз ефективності та дієвості інструментарію освітньої дипломатії та інтернаціоналізації освіти у сфері міжнародних відносин та в умовах мондіалізованого світоустрою XXI століття [31; 34].

У сучасному суспільстві, у нових реаліях сьогодення інтернаціоналізація освіти виступає як важливий фактор забезпечення інституціоналізації системи забезпечення якості освіти в закладах вищої освіти, основа для ефективного використання у сфері міжнародного співробітництва і міжнародних зв'язків закладів вищої освіти (ЗВО) інструментарію освітньої дипломатії та наукової дипломатії, інструментів міжкультурної комунікації [32, с. 29-32].

Що таке міжкультурність (міжкультуральність) в умовах глобалізованого світоустрою? Концепт «міжкультуральність» означає відносини обміну та рівноправного спілкування між культурними групами, які різняться за критеріями, такими як етнічність, релігія, мова чи національність тощо.

У принципі, термін не визнає переваги однієї культури над іншою, незалежно від відносин більшості та меншин. Інтеркультуральність має на меті побудувати більш демократичне суспільство, переглядаючи, описуючи та оцінюючи однаково способи комунікації та міжкультуральності між різними групами та індивідуумами [34].

Це стосується процесів взаємозв'язку та передачі знань, культурних кодів, закономірностей та цінностей між різними культурними групами, розуміння того, що існує рівність між суб'єктами, незалежно від того, яке місце вони займають у системі соціокультурних цінностей.

Інтеркультуральність передбачає застосування низки принципів, які роблять це складним поняттям. Серед них: визнання громадянства; визнання права на здійснення первісної ідентичності народів; відмова від форм нав'язування гегемоністичної культури та маргіналізації культури

меншин; розуміння національних культур як динамічних явищ; горизонтальне спілкування; міжкультурна інституціоналізація тощо.

Термін «міжкультурність» набирає значущості й пріоритетності у визначенні державної політики для побудови більш справедливих соціальних відносин і моделей міжкультурної комунікації. У цьому сенсі існують різні ініціативи в галузі освіти, науки і культури, як фундаментальний засіб формування соціокультурних цінностей.

Інтеркультуральність, мультикультуральність чи багатокультуральність? Терміни «мультикультуралізм» і «інтеркультуральність» позначають ситуацію, в якій різні культури співіснують і навіть впливають одна на одну, але це може відбуватися незалежно від взаємного визнання або, навіть, незалежно від того, як індивідууми відносяться один до одного. Різні культурні групи можуть збігатися в просторі-часі, але без зв'язку між ними.

Інтеркультуралізм відноситься до лінії думки чи доктрини, яка сприяє обміну культурними цінностями між двома або більше культурами. Тому він передбачає культурну взаємодію.

У своєму глибокому розумінні інтеркультуралізм – це доктрина демократичного та діалогічного характеру з культурно-мистецьким контекстом. Це підкреслює необхідність виходу за рамки простої «толерантності» до справжніх особистих і соціальних зустрічей, міжкультурної комунікації.

Комунікативний підхід до вивчення мови сприяв переміщенню інтересу до мовленнєвої комунікації та до умов, що забезпечують її успішне протікання. Для того, щоб акт комунікації став можливим, комунікантам необхідно мати інституціонально певну загальну основу, щонайменше – спільну мову [31].

Володіння мовою забезпечує можливість комунікації, тобто можливість того, хто говорить утворювати граматично правильно побудовані фрази і тим самим брати участь у комунікативному процесі, що дає, у свою чергу право говорити про мовну компетенцію комуніканта (актора міжнародних відносин; актора дипломатії; актора зовнішньої політики; актора міжкультурної комунікації тощо).

Для реалізації акта комунікації в процесі реального спілкування необхідно, щоб розуміння смислу висловлювання комунікантом було адекватним тому смислу, який був закладений у момент зародження висловлювання.

Особливим видом комунікації є міжінтеркультурна комунікація або спілкування між носіями різних мов і різних культур. Співставлення мов і культур виявляє не тільки загальне, універсальне, але й специфічне, національне, самотутнє, що зумовлене розбіжностями в історії інституціонального розвитку народів. Інтеркультурна комунікація має справу з розумінням та порозумінням, що означає: розуміти чуже і водночас бути зрозумілим, спілкуючись чужою мовою. Інтеркультурне

навчання та інтеркультурна комунікація мають бути суттєвою складовою частиною занять з навчання іноземної мови [34].

В умовах поліцентричного світоустрою – утручання в ситуації багатомовності та мультикультуральності сприятиме подоланню декларативного контрастування та штучного загострення питання мовних розбіжностей.

Прийняття такої концепції надає, водночас, і можливості шляхом контактів з іншими мовами та культурами більш свідомо сприймати специфіку рідної мови та культури. Поняття культури не звужується при цьому до національних характеристик, а розглядається як сукупність звичаїв, традицій і звичок певних груп людей, що суттєво відрізняють їх від інших груп.

Інтеркультуральність є поряд з прагматикою (включаючи невербальні та паралінгвістичні аспекти) домінуючими та необхідними вимірами комунікативного заняття з іноземної мови, метою якого є прищеплення комунікантам, з одного боку, мовленнєвої впевненості, а з другого – інтеркультурної чутливості, що робить можливою успішну комунікацію: існують різні, відмінні одна від одної культури; культура і комунікація стоять у тісному взаємозв'язку; учасники комунікації є завжди носіями певної культури; елементи культуральності знаходять свої відображення у комунікації; схожі культури полегшують комунікацію, різні – ускладнюють її.

Поняття інтеркультуральності знаходить свій прояв у процесі виконання літературного перекладу, при цьому мета перекладу (у чужоземномовних філологіях) має полягати не тільки в передачі відповідної інформації в процесі аналізу літератури другої культури, але й у творчому поводженні з мовою літературних текстів. Однією з перших передумов цього мусить бути поняття цілісності тексту як по відношенню до оригіналу, так і до перекладу.

Цілісність означає при цьому певний когерентний утвір, окремі конституенти якого підпорядковані значенню цілого. Значення конститuentів може бути визначено лише з їх контексту в порівнянні з цілим текстом. Це стосується як безпосередньо лексико-семантичних одиниць тексту, так і його граматичних особливостей.

Перекладачеві (викладачеві/студентові) має бути зрозумілим, що літературний переклад є завжди проявом певної інтерпретації. Так само як текст, що перекладається, не може бути повністю зрозумілим «сам по собі», «об'єктивно» і задовольнятися одним тлумаченням, не може бути відповідно «єдиного», «вичерпного» перекладу. Перекладач має усвідомлювати той факт, що літературний переклад містить в собі інтеркультуральний трансфер.

Самобутність тексту перекладу полягає не тільки в тому, що він складається із мовних знаків, що передають актуалізацію можливостей

іншої мовної системи, але і в тому, що ці мовні одиниці певним чином монокультурально пов'язані [6, с. 179-182].

У випадках інтеркультуральних розбіжностей перед перекладачем постає дилема: перенести відносно частотне вживання певних виразів у всіх його подробицях у рідну мову, а чи покласти натомість відповідні вирази, що функціонують у мовному просторі рідної мови.

Говорячи про роль мови в інтеркультуральній комунікації, виходять із основоположних міркувань стосовно її співвідношення з мовленнєвою діяльністю. З теорії мовленнєвої діяльності бере в основному свій початок і соціолінгвістика.

Зразки, форми та норми суспільного співжиття, тобто те, що ми в широкому розумінні називаємо «культурою» виникають у зв'язку із соціальними діями. Ці соціальні дії є переважно мовно фіксованими.

Мовленнєва діяльність і мовленнєвий етикет є формами соціальної діяльності. Зразки та форми соціальної та мовленнєвої діяльності зберігаються в мовних знаннях індивідуума як нашарування попередньої діяльності і можуть бути використаними в процесі редефініції, тобто повторного визначення.

Соціальна та мовленнєва діяльність можуть змінюватися, якщо в межах певної культури змінюються соціальні контакти або умови комунікації. Мовні форми контакту між двома культурами дають соціолінгвістам змогу реконструювати історію цього інтеркультурного контакту і зрозуміти краще його сьогоденні форми.

Однією із сфер інтеркультуральної комунікації є економіка, такі її розділи як, наприклад, підприємства та організації, що функціонують у міжнародному просторі, і де особлива увага надається інтеркультурному менеджменту по продажу та міжнародним переговорам (міжнародним перемовинам).

Інституціональна роль комунікації у сфері міжнародних відносин, політиці та дипломатії – є відносно малодослідженою і порівняльне незатребуваною: вона полягає, насамперед, у тому, яке інституціональне значення мають для людей рішення, що приймаються у цій сфері. Відповісти на те, які реальні наслідки інтеркультуральні непорозуміння мали в політичній дипломатії та міжнародних відносинах на хід інституціональної історії є практично неможливим.

Певні передумови для успішного вирішення питань, пов'язаних з міжкультурною комунікацією, створює лінгвокраїнознавство, де країнознавчі відомості мають не лише загальноосвітнє значення, але й дають знання про країну, її історію, культуру, політику, дипломатію, економіку, спосіб життя її населення, що має вихід у міжкультурну комунікацію [34].

Під цим кутом зору першочергове значення мають країнознавче орієнтовані фразеологізми, оскільки фразеологічні одиниці (ФО), що мають країнознавчу спрямованість, відрізняються суттєвими

особливостями, незнання яких ускладнює спілкування на іноземній мові, понижує комунікативну компетенцію здобувачів освіти.

Інституціональна історія концепту «міжкультурна комунікація» в термінологічному значенні слова розпочинається із середини ХХ століття. Ймовірно, датою народження міжкультурної комунікації, як академічної дисципліни варто вважати 1954 рік, коли вийшла у світ книга Є. Хола і Д. Трагера «Culture as Communication» («Культура як комунікація»), у якій автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація», що відображала в собі, на їхню думку, особливу галузь людських відносин у соціокультурному публічному просторі.

Пізніше основні положення та ідеї міжкультурної комунікації були більш докладно розвинуті у відомій роботі Е. Хола «The Silent Language» («Німа мова», 1959 р.) де автор показав тісний зв'язок між культурою і комунікацією. Розвиваючи свої ідеї про взаємозв'язок культури і комунікації, Е. Хол прийшов до висновку про необхідність навчання культурі як інституції.

Термін «міжкультурна комунікація» у вузькому значенні слова з'явився в літературі в 1970-х роках. У відомій праці Л. Самовара і Р. Портера «Комунікація між культурами» («Communication between Cultures»), уперше надрукованій у 1972 році, приводиться визначення міжкультурної комунікації. До цього часу сформувався і науковий напрям, серцевиною якого стало вивчення комунікативних моделей, а також – комунікативних невдач і їхніх наслідків у ситуаціях міжкультурного спілкування [31; 34].

Другий важливий напрям – це лінгвістичні дослідження, пов'язані із бурхливим розвитком в останні десятиліття вивчення дискурсу як певного інтегрального процесу, центрального для комунікативної діяльності.

Плідний підхід до дослідження дискурсу з метою міжкультурного зіставлення реалізується в роботах Рона і Сюзан Сколлон, зокрема в книзі «Міжкультурна комунікація: дискурсивний підхід» («Intercultural Communication: A discourse approach», 1995), що досліджують жанр професійної комунікації та намагаються дедуктивно обчислити по різних дискурсивних параметрах основні культурні протиставлення.

З 80-х років ХХ століття дослідники США і Західної Європи в галузі політики, дипломатії, соціології, культурології, психології, лінгвістики, філософії виявляють підвищений інтерес до проблематики міжкультурної комунікації. Серед найголовніших завдань теорії та практики міжкультурної комунікації – попередження й усунення міжкультурних непорозумінь.

Наукові дослідження міжкультурної комунікації в умовах сьогодення постійно нарощують оберти, але особливості функціонування невербальних засобів комунікації в процесі міжкультурного спілкування, а

також аналіз терміну «міжкультурна комунікація», який, незважаючи на активне вживання, досі залишається невизначеним.

Більшість запропонованих визначень терміна «міжкультурна комунікація» базуються на протиставленні міжкультурного і внутрішньокультурного (інтракультурального) спілкування: «міжкультурна комунікація включає безпосереднє спілкування людей з різних національних культур»; «міжкультурна комунікація має місце, коли виробник повідомлення – представник однієї культури, а отримувач повідомлення – іншої»; «міжкультурна комунікація – це обмін символічною інформацією між чітко визначеними групами із суттєво відмінними культурами» [26, с. 546-554; 34].

На початку XXI століття багато людей сприймають культурну ідентичність у мультиполярному просторі не як дещо гарантоване, а як суперечливе і процесуальне. Водночас сприймання розбіжностей між культурами веде до нагальної потреби міжкультурного діалогу. На фоні існуючого глобального розвитку суспільства людство потребує нових прийнятних стратегій розвитку культур і культурно-мистецьких моделей, нового інструментарію публічної та культурної дипломатії. Оскільки ми не можемо повернутися до їх ігнорування, ми повинні прагнути до їх порозуміння.

При цьому стає все більш безперечним необхідність інституціонального розвитку такої ідентичності, яка сягає за межі рамок звичайної культурної ідентифікації та відрізняється високою мірою інтеркультуральності. Є певні підстави вважати, що сучасна культура перестає бути культурою якогось конкретного регіону і все більше стає культурою часу (темпоральний вимір), що торкається кожного із нас [30].

Пітер Вінч, однак, критикує тезу про відмінність культур, зазначаючи, що частини «нашої» культури можуть для декого з нас бути абсолютно чужими, більш чужими, ніж культурні прояви, віддалені від нас географічно чи історично. Іншими словами, носії однієї мови можуть бути «неподібними» за рядом ознак (за звичаями і традиціями, релігією), і, навпаки, носії різних мов можуть мати у цьому сенсі багато спільного [28].

На основі цього М. Лін визначає спілкування як «діяльність, у якій люди впливають і реагують один на одного» і вважає, що таке визначення справедливе для будь-якого спілкування, і внутрішньокультурного, і міжкультурного. Автор заперечує існування суттєвих відмінностей між спілкуванням носіїв однієї спільної мови і спілкуванням людей, які проживають на територіях, віддалених одна від одної [26; 34].

На неоднорідність єдиної національної культури вказує і П. М. Донець, називаючи комунікацію між носіями різних субкультур (етнічних, регіональних, вікових, професійних і т.д.) у межах єдиної національної культури міжсубкультурною. При цьому П. М. Донець зазначає, що «з когнітивної точки зору вона мало чим відрізняється від звичайної інтракультурної – спільний національно-культурний багаж

виявляється цілком достатнім для досягнення взаєморозуміння». Тому проблеми в межах такого спілкування є здебільшого прагматично зумовленими (оцінками, настановами, забобонами, тощо) [32, с. 29-32].

Характерною рисою міжкультурної комунікації є усвідомлення відмінності самого партнера по комунікації, а також відмінності його мотивацій, інтенцій, фонових знань, культурного коду (мови, жестів, символіки, умовних знаків, тощо): «Про міжкультурну інтеракцію і комунікацію ми говоримо в тих випадках, коли партнери по зустрічі належать до різних культур і коли вони усвідомлюють, що кожен відповідно є «іншим», тобто, відбувається взаємне усвідомлення один одного як «чужого» [12].

Міжкультурна комунікація, в якій через мовлення взаємодіють культури і мови, базується на двох типах поведінки. Універсальна поведінка, спільна для всіх культур, базується на біологічній спадковості людини, яка передається від покоління до покоління. Крім того, різним етнічним групам притаманна специфічна поведінка, яка формується під впливом соціального і фізичного оточення.

Специфічні моделі поведінки призводять до формування специфічної культури, оскільки культуру можна визначити як «менталітет» (система цінностей, ідей, звичаїв, етикетних норм), тобто, сукупність конвенцій, які керують соціальними відносинами... Культура охоплює «частину перетвореної ними природи» [12; 34].

При взаємодії культур можуть виникати ненавмисні збої в процесі комунікації та навіть конфлікти, спричинені відмінностями вербальних і невербальних чинників у носіїв різних культур.

Такі непорозуміння пов'язані з порушенням основної умови успішного спілкування: комуніканти мають однаково розуміти повідомлення (і вербальне, і невербальне) [9; 31; 34].

Сучасний світ все більше набуває глобалізованого характеру існування. Однією із характерних ознак глобалізації є взаємодія як окремих людей так і окремих цивілізацій.

Особливого статусу набувають відносини між цивілізаціями, в основі яких лежить міжкультурна комунікація, адже потреба народів у культурному порозумінні, прагнення пізнати духовний світ одне одного призводять до інтенсифікації комунікативних процесів, що набувають системного характеру.

Різнобічні міжнародні контакти на всіх рівнях показали, що успіх у будь-якій сфері міжнародної діяльності та дипломатії багато в чому залежить від ступеня підготовки в галузі міжкультурної комунікації. Тільки шляхом знаходження консенсусу людство зможе вирішити глобальні проблеми [34].

Стаючи учасниками будь-якого виду міжкультурних контактів, люди взаємодіють із представниками інших культур, що найчастіше істотно відрізняються один від одного.

Відмінності в мовах, етикеті, національній кухні, одязі, нормах суспільної поведінки, відношення до виконуваної роботи найчастіше роблять ці контакти важкими, інколи неможливими. Але це лише поодинокі проблеми міжкультурних контактів.

Основні причини їхніх невдач знаходяться поза межами видимих розбіжностей. Вони – у різному світовідчутті, тобто іншому відношенні до світу і до інших людей.

Головна перешкода, що заважає успішному вирішенню цієї проблеми, полягає в тому, що ми сприймаємо інші культури крізь призму своєї власної, тому наші спостереження й висновки обмежені її інституціональними рамками.

На жаль, ми не розуміємо значення слів, вчинків, дій, що не характерні для нас самих. Наш етноцентризм не тільки заважає міжкультурній комунікації, але його ще і важко розпізнати, тому що це несвідомий процес. Звідси напрошується висновок, що ефективна міжкультурна комунікація не може виникнути сама по собі, їй необхідно цілеспрямовано навчатися і формувати відповідні професійні компетентності.

У своїй книзі Бацевич подає наступне значення міжкультурної комунікації – це спілкування носіїв різних культур, які послуговуються різними мовами. Коли людина опиняється в іншому культурно-мовному середовищі, вона відчуває так званий «культурний шок» через недостатнє знання національних цінностей і законів спілкування носіїв інших культур і мов. Щоб уникнути усіх непорозумінь потрібно мати вагомі знання тої чи іншої культури, потрібно, щоб відбувалася взаємодія між культурами [34].

Взаємодія культур – це особливий вид безпосередніх відносин та інституціональних зв'язків, що встановлюються між двома або декількома культурами, а також тих впливів, взаємних інституціональних змін, які проявляються в ході цих відносин.

Вирішальне значення в процесах взаємодії культур набуває зміна станів, якостей, сфер діяльності, цінностей тієї чи іншої культури, породження нових форм культурної активності, духовних орієнтирів і ознак способу життя людей під впливом зовнішніх імпульсів. Процес взаємодії культур, як правило, є довготривалим явищем (не менш декількох десятиліть) [34].

Глобалізація соціального розвитку обумовлена зростаючою інтенсивністю зв'язків і відносин – інституціональних, економічних, соціально-політичних, культурних, науково-технічних, комунікаційних, які немов би «зміцнюють» суспільства сучасного світу [34].

Ці зв'язки, відносини, контакти і причетності додають планетарній цивілізації, що формується, якусь системну якість: збільшується всебічна взаємозалежність різних суспільств, країн, держав, регіонів, що все активніше впливають одне на одного [27; 35, с. 429-441].

Унаслідок процесу інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру на засадах розвитку засобів комунікації, економічних зв'язків, соціальних перетворень тощо відбувається глобалізація культури.

У міжкультурній комунікації це відбивається через розширення контактів між державними інститутами, соціальними групами й індивідами різних країн і культур, запозиченні культурних цінностей та зміні культурного середовища внаслідок міграції [36, с. 51-79].

Міжкультурна комунікація як особливий вид комунікації припускає спілкування між носіями різних мов і різних культур. Співставлення мов і культур виявляє не тільки загальне, універсальне, але й специфічне, національне, самобутнє, що зумовлене розбіжностями в інституціональній історії розвитку народів.

Інтеркультурна комунікація має справу із розумінням та порозумінням, що означає: розуміти чуже і водночас бути зрозумілим, спілкуючись чужою мовою (іноземними мовами) [37].

На межі ХХ і ХХІ ст. загострилися проблеми мовної комунікації, вивчення засобів комунікативного впливу, вони стали найбільш актуальними. Змінився «мовний смак епохи»: на зміну «тоталітарній мові» прийшла «вільна» мова засобів масової інформації (ЗМІ), спілкування на різних рівнях; зросла роль мовної особистості [6, с. 179-182; 25; 37].

На перший план вийшли питання культури як універсального контексту, що спричиняє розмаїття людства, а також – комунікації як найголовнішого й одного із самих фундаментальних видів взаємодії між людьми.

Визнання абсолютної цінності розмаїтості світових культур, відмова від колонізаторської культурної політики, усвідомлення кричущості існування й погрози знищення величезної більшості традиційних культур і мов зумовили бурхливий розвиток відповідних галузей знання з опорою на новий в історії людства феномен – інтерес народів Землі одне до одного.

Міжкультурна комунікація – це соціальний феномен, сутність якого полягає в конструктивній чи деструктивній взаємодії між представниками різних культур (національних та етнічних), субкультурами в межах чітко визначеного просторово-часового континууму [38, с. 338-348].

У центрі міжкультурних взаємодій перебуває людина як носій загальнолюдських універсалій і культурних особливостей. Ця людина діє й взаємодіє з іншими на основі цих універсалій і особливостей у численних ситуаціях і контекстах спілкування [12].

При вступі в комунікацію носіїв різних культур є цілком вірогідною поява певних проблем, що від початку пов'язані з причетністю до різних культур. Проблемами такого роду можуть бути труднощі в порозумінні, нерозуміння, створення окремих упереджень, а в подальшому перебігу – відмежування, скривдженість або психічна чи соціальна ізоляція.

Міжкультурна комунікація є такою комунікацією людей, при якій, наприклад, способи комунікації або функції мовних подій не є

ідентичними, але є відмінності в їх реалізації та інтерпретації в певних ситуаціях [39, с. 2-18].

У дослідженнях міжкультурної комунікації можна виділити психологічні, соціологічні і лінгвістичні напрями. Цей розподіл залежить як від об'єкта дослідження, так і від застосовуваних методик.

Лінгвістів насамперед цікавить, як саме відбувається процес комунікації. Що в мовному повідомленні сигналізує про наявність міжкультурної взаємодії? Що саме характеризує повідомлення, якими обмінюються представники різних культур? У яких комунікативних контекстах це проявляється? Як саме відбувається нерозуміння, неповне розуміння, які мовні особливості і механізми дозволяють або не дозволяють.

Ближче всього до психології із розроблюваних лінгвістичних тем знаходиться вивчення різних комунікативних стилів в їхньому використанні всередині і за межами своєї групи. Психологічне поняття акомодатії застосовується до таких параметрів комунікації, як темп мови, вибір відповідної лексики, спрощена або ускладнена граматична структура [40].

Акомодатія може бути позитивною (підлаштування під співрозмовника) або негативною (використання максимально відмінного від співрозмовника стилю). Спрямованість акомодатії при спілкуванні представників різних груп залежить від того, як одна група відноситься до іншої.

Другий важливий напрям лінгвістичних досліджень пов'язаний з вивченням дискурсу як певного інтегрального процесу, центрального для комунікативної діяльності [9; 12; 40].

Висновки з проведеного дослідження. Міжкультурна комунікація, дипломатична риторика і переговори є взаємо поєднаними інституціями: проблематика переговорного процесу носить суто прикладний характер, то вона користується широким попитом при вирішенні або прикладному моделюванні цілком конкретних ситуацій у психолого поведінковому чи міжкультурному проектуванні, у яких спостерігається зіткнення інтересів двох або більшого числа сторін (міжнародних акторів).

Отже, варто констатувати, що процес інтернаціоналізації вищої освіти (ІВО) є безперервним та інституціонально багаторівневим, який постійно модернізується. Цей процес продовжує набирати свій потенціал і в Україні (і на державному рівні, і на рівні ЗВО), але певною мірою ще недостатньо стратегічно, комплексно й системно.

Для подальшого інституціонального розвитку та стимулювання інтернаціоналізації вищої освіти в Україні, як пріоритетної складової забезпечення дієвості системи якості освіти, доцільно впроваджувати в системну практику як кращі надбання українських закладів вищої освіти (ЗВО), так і здобутки зарубіжних освітніх закладів, зокрема: таргетування пріоритетів міжнародної співпраці; інституціональна мобільність національного, європейського і світового освітнього простору; формування міжкультурних компетенцій і публічного іміджування;

забезпечення високоякісних результатів наукових досліджень міжнародного рівня; постійна присутність закладів вищої освіти (ЗВО) у публічному освітньому просторі та системні комунікаційні зв'язки і контакти із партнерськими інституціями; упровадження креативних освітніх моделей у сучасному суспільстві та публічному освітньо-науковому просторі, тощо.

У міжнародних дипломатичних контактах особливе місце приділяється дипломатичному протоколу, церемоніалу та етикету міжнародної ввічливості. Державний протокол і дипломатичний протокол регулюють міжнародні відносини та дипломатичні практики, і ґрунтуються на принципах міжнародної ввічливості та здійснюються за допомогою норм і правил етикету.

Мета міжнародної ввічливості – інституціоналізація та практичне встановлення відносин взаємоповаги між двома і більше особами чи державами у дипломатичній системі (дипломатичних системах).

Теоретико-методологічне обґрунтування та наукова складова дослідницьких розвідок протокольних та етикетних практик – це інституціоналізація і внормування дипломатичного протоколу, церемоніалу та етикету міжнародної ввічливості в сучасному суспільстві, в умовах поліцентричного та глобалізованого сьогодення, в умовах трансформації сучасної дипломатичної системи світу та національних дипломатичних систем держав XXI століття.

Компаративний аналіз і вивчення світу носіїв мови спрямоване на те, щоб допомогти зрозуміти особливості мовної комунікації, додаткові значеннєві навантаження, політичні, культурні, історичні реалії, оскільки в основі будь-якої комунікації, тобто в основі мовного спілкування лежить «обопільний код», взаємне знання реалій, знання предмета комунікації між учасниками спілкування. Тому необхідно змінювати підходи до навчання української мови як іноземної та переходити від лише теоретичних знань до практичних тренінгів, курсів, руйнувати хибні культурні стереотипи.

У зв'язку з тим, що сучасна вища школа – це полікультурний простір, у якому відбувається діалог культур представників різних народів, викладачі закладів вищої освіти (ЗВО) повинні володіти техніками організації міжнаціонального і міжкультурного спілкування.

Подальшими розвідками нашої роботи є висвітлення підходів до створення національно орієнтованого підручника, що відображає особливості міжкультурної комунікації під час навчання студентів-іноземців української мови.

Дипломатам, фахівцям у сфері зовнішніх зносин, фахівцям у сфері міжнародних відносин, необхідно володіти не лише саме професійними компетентностями та дипломатичною риторикою, але й вміти їх передавати – на вербальному і не вербальному рівнях – на іноземній мові.

Тому одним із пріоритетних завдань при підготовці фахівців у сфері міжнародних відносин і практичної дипломатії (підвищення кваліфікації) є

навчити згаданим вище професійним компетентностям, сформувані в них відповідні моделі мовленнєвого етикету, психолого-поведінкові моделі, так щоб вони могли адекватно використовувати їх в іншомовному середовищі при виконанні своїх професійних завдань і обов'язків.

Мова – це ознака культурної приналежності особи. В Україні 79 мов національних меншин.

Публічне мовлення, дипломатична риторика і міжкультурна комунікація у сфері міжнародних відносин та етикетних практик стали обов'язковою системною складовою моделі дипломатії та моделі підготовки дипломатів XXI століття.

Сфера міжнародних відносин XXI століття потребує інноваційності та креативності в інституціональному розвитку таких аспектів як: публічне мовлення, дипломатична риторика і міжкультурна комунікація.

Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін XXI століття інституціоналізується і в таких сферах як публічне мовлення, дипломатична риторика, дипломатичний протокол та етикет і міжкультурна комунікація.

Джерела

1. Ціватий В. Г. Дипломатія і підготовка дипломата XXI століття: традиції, інновації, моделі. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. К., 2004. Вип. 10. Ч. 1. С. 11-31.
2. Петюр Р. К. Дипломатичний протокол як інструмент багатосторонньої дипломатії. *Міжнародні відносини: науковий журнал. Серія «Політичні науки»*. 2015. № 09. С. 66-79.
3. Бахов І. С. Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу культур. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. № 2. С. 34-43.
4. *Інтерактивні методи і мультимедіа в навчанні іноземних мов: Зб. наук. праць. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, Дипломатична академія України при МЗС України, 14 листопада 2008 року) / За заг. ред. В. Г. Ціватого, Н. А. Шпак. К., 2009. 134 с.
5. Ціватий В. Г. Дипломатія: майстерність слова, мистецтво дій, мовленнєва комунікація. *Зовнішні справи: науковий журнал*. 2013. № 6. С. 30-33.
6. Тепла О. М. Формування міжкультурної комунікації у процесі навчання іноземних студентів української мови. *Компаративні дослідження слов'янських мов і літератур*. 2010. Вип. 12. С. 179-182.
7. Киридон А. М. Музеї як інституції пам'яті. *Україна-Європа-Світ. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Історія, міжнародні відносини*. 2015. Вип. 16(1). С. 193-200.
8. Ціватий В. Г. Дипломат і іноземна мова: інституціональні витоки і модель підготовки. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. К., 2007. Вип. 13. С. 231-234.
9. М'язова І. Ю. Міжкультурна комунікація: зміст, сутність та особливості прояву (соціально-філософський аналіз): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: спец. 09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії. Київ, 2008. 18 с.
10. Ціватий В. Г. Міжнародні відносини та зовнішня політика: системна історія 1914-2014 років / Гриф МОН України / С. В. Пронь, Т. М. Пронь, В. Г. Ціватий. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ-Миколаїв: «Ліон», 2014. 336 с.
11. Ціватий В. Г. Дипломатичний протокол і етикет міжнародної ввічливості в міжнародних відносинах і світовій політиці XXI століття: інноваційний, історико-інституціональний та політико-системний дискурс. *The study of topical issues of modern society from the perspective of history, political science, sociology and philosophy*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022. С. 60-66.
12. Манакин В. М. Мова і міжкультурна комунікація. К.: Академія, 2012. 284 с.
13. *Modern Diplomacy in Practice*. Written and Edited by Robert Hutchings, Jeremi Suri. Springer Nature Switzerland AG, 2020. 260 p.
14. Ціватий В. Г. Дипломатичний інструментарій, норми протоколу та етикету міжнародної ввічливості провідних держав Європи та України доби раннього Модерного часу: інституціональний і комунікативний аспекти. *Гуманітарний корпус: збірник наукових статей* / За ред. С. С. Русакова. Вінниця-Київ, 2022. Вип. 44. С. 32-37.
15. *A Study of Diplomatic Protocol and Etiquette*. From Theory to Practice. Editors Jiali Zhou, Guobin Zhang. World Affairs Publishing House 2019. Foreign Language Teaching and Research Publishing Co., Ltd 2022. 274 p.

16. Циватий В. Г. Європейська зовнішня політика доби раннього Нового і Нового часу: проблеми інституціоналізації (теоретико-методологічний аспект). *Науковий вісник Дипломатичної академії України: науковий журнал*. К., 2000. Вип. 4. С. 268-274.
17. Understanding International Diplomacy. Theory, Practice and Ethics. Second Edition Corneliu Bjola and Markus Kornprobst. First edition published by Routledge 2013. Second edition published 2018. 305 p.
18. Гуменюк Б. І. Дипломатична служба: правове регулювання: Навчальний посібник. К.: Либідь, 2007. 224 с.
19. Циватий В. Г. Теорія, історія і практика венеціанської дипломатії раннього Модерного часу: модель, інституціоналізація, міжнародні актори. *International scientific conference «Scholarly disputes in philosophy, sociology, political science, and history amidst globalization and digitalization»: conference proceedings (December 28-29, 2021. Venice, Italy)*. Riga, Latvia: Publishing House «Baltija Publishing», 2022. С. 37-41.
20. Тимошенко Н. Л. Ділова культура дипломата. Київ: Знання, 2016. 200 с.
21. Науменко Г. А. Его величество протокол. Киев: Справи сімейні, 2007. 200 с.
22. Зеленко А. М. Зовнішня політика України: від романтизму до прагматизму: (Виступи, промови, інтерв'ю, статті). К.: Преса України, 2001. 370 с.
23. Хандогій В. Д. Дипломатичні сюжети. Невигадані історії кар'єрного дипломата. Київ: Саміт-книга, 2017. 608 с.
24. Eastern Europe. Regional Studies: Monograph / V. Teosa, M. Matsaberidze, V. Tsviatyi. Chişinău: USM: TSU, 2017. 355 p.
25. Слипченко А. С. Дипломатическая кухня. Киев: Генер. дирекция по обслуживанию иностр. представительств, 2020. 2-е изд. 490 с.
26. Майдан І. Г. Як я був першим послом незалежної України в Ірані. *Україна дипломатична*. 2015. Вип. 16. С. 546-554.
27. Дипломатична та консульська служба у вимірі особистості / І. Б. Матяш (відп. ред.). К.: ІВЦ Планета; ГДП, 2016. 428 с.
28. Сагайдак О. П., Сардачук П. Д. Посольство і консульство. Організація і форми роботи. Київ: Знання, 2014. 320 с.
29. Кочубей Ю. М. Імідж дипломата – імідж країни. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2001. Вип. 5. С. 30-33.
30. Knight J. Internationalization: A Decade of Changes and Challenges. *International Higher Education*. 2008. N50. P. 6-7.
31. Інтернаціоналізація вищої освіти в Україні: методичні рекомендації / Л. Горбунова, М. Дебич, В. Зінченко, І. Сікорська, І. Степаненко, О. Шипко / За ред. І. Степаненко. К.: ІВО НАПН України, 2016. 158 с.
32. Вербицька А. В. Комплекс інструментів стимулювання інтернаціоналізації вищої освіти України в процесі інтеграції до європейського освітньо-наукового простору. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30 (69), № 6. С. 29-32.
33. Циватий В. Г. Навчання державних службовців: особливості формування професійних компетентностей із міжкультурної комунікації та діаспорології (інституціональний дискурс). *Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення: збірник наукових статей*. Київ: НАДУ, 2021. С. 112-114.
34. Public Diplomacy: A New Strategic Imperative, 2016. 196 p.
35. Циватий В. Модель дипломатії та дипломатична система Королівства Бельгія в умовах глобалізації: інституціональний і політико-міжнародний дискурси (досвід для України). В. Циватий, Н.-Т. Аношина. *Україна дипломатична: науковий щорічник*. Київ, 2022. Вип. XXIII (23). С. 429-441.
36. Циватий В. Г. Інституціональна історія та особливості української ідентичності як фактор формування сучасної парадигми розвитку суспільства: теоретико-методологічний, міжкультурно-регіональний і практичний дискурси сучасної дипломатичної системи та моделі дипломатії України. *Формування сучасної парадигми розвитку суспільства: Колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. Розділ 2.3. С. 51-79.
37. Black J. A History of Diplomacy / Jeremy Black. Reaktion Books, 2010. 312 p.
38. Циватий В. Г. Дипломатичний протокол і етикет міжнародної ввічливості в умовах мондіалізованого світоустрою ХХІ століття: теоретико-методологічний і практичний дискурси наукової та освітньої дипломатії. *Сучасне суспільство: Колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. Розділ 3.12. С. 338-348.
39. Бистрицький Є. Вступ. Є. Бистрицький, Р. Зимовець, С. Пролєєв. Комунікація і культура в глобальному світі. К.: Дух і Літера, 2020. С. 2-18.
40. Ададуров В. Історія Франції. Королівська держава та створення нації (від початків до кінця ХVІІІ століття). Львів, 2002. 412 с.

Сіденко Юлія Леонідівна

Доктор наук з державного управління, доцент
Донецький національний технічний університет

Лукашук Любов Сергіївна

*Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»*

4.8. Розвиток публічних механізмів в регіонах України

Сфера державного управління вирішує найбільш складні проблеми суспільства в різних сферах суспільного життя. Багато визначень державного управління визначають його як процес планування, підготовки та реалізації політики, спрямованої на розбудову та зміцнення громадянського суспільства. Більш широкі дослідження визначають державне управління як сферу, в якій лідери служать громадам для просування загального блага та здійснення позитивних змін.

Демократичні засади врядування докорінно змінюють характер і структуру управління суспільними, політичними, економічними, соціальними та іншими процесами в державі. Public Administration – це особливий етап у розвитку державного управління, який став можливим завдяки технічним і соціальним умовам, що відображають розвиток сучасного суспільства.

Термін «Public Administration» використовується одночасно як для позначення етапів розвитку системи державного управління, так і для поля наукових досліджень, що його вивчають. Публічність («public»)означає особливі відносини взаємної відповідальності, що впливають з національної державної спільності (участь населення в управлінні, обов'язковість звітів органів влади про виконану роботу, тощо). Друга складова назви «administration» позначає ефективність і якість роботи органів влади і управління. Вона припускає реформування державної служби з метою підвищення економічності витрат на її утримання, обов'язкову звітність служб перед населенням, а також можливість залучення в сферу державного управління найбільш гідних і підготовлених працівників.

Public Administration являє собою сферу соціальної практики і наукову галузь, яка охоплює діяльність із формулювання та впровадження управлінської політики органів виконавчої, законодавчої, судової влади всіх рівнів, місцевого самоврядування, керівників і діячів політичних партій, представників різноманітних лобістських утворень, працівників засобів масової інформації, інших зацікавлених осіб і соціальних груп.

Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще. Передумовами переходу до нового етапу державного управління є загальна грамотність і високий рівень освіченості населення, розвиток засобів масової інформації, включаючи Інтернет-ресурсів, що створюють загальний комунікаційний зв'язок. Особливістю Public Administration є масштабність та значущість рішень, які стосуються усіх верств населення. Відмінності нового етапу державного управління наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні відмінності системи Public Administration від державного управління

<i>Критерій</i>	<i>Державне управління</i>	<i>Public Administration</i>
Цілі управління	Порядок в країні і благополуччя правлячого класу.	Ефективність роботи державних служб та благополуччя громадян.
Завдання управління	Максимізація податків; Створення умов для зростання економіки; Управління територіями; Мінімізація класових і соціальних конфліктів та ін.	Оптимізація оподаткування; Активна допомога економіці у вигляді програм розвитку; Зростання автономності управління територіями як умова наближення влади до населення; Мінімізація соціальних конфліктів: зниження диспропорцій між соціальними групами, жителями регіонів, мігрантами і власним населенням, та ін.
Напрями управлінських комунікації	Переважно «зверху вниз».	Координація взаємодії.
Домінуючий тип (форми) впливу	Накази, розпорядження, законодавчі акти.	Взаємодія, координація, аналіз.
Застосовувані управлінські технології	Вибір президента країни; Прийняття законів і підзаконних актів; Призначення керівників державних служб і підрозділів; Звітність глав комітетів і регіонів перед президентом і парламентом, і багато інших.	Вибір президента країни, керівників на місцях па підставі їхніх програмних заяв; Участь населення у відгуку застарілих законів та експертизі застосовуваних актів (ОРВ і публічні слухання); Вибір населенням керівників на підставі їх звітів про виконану ними роботу; громадський контроль у формі прийняття звітів про діяльність служб, моніторинг показників розвитку і т.д., і багато інших.
Показники оцінки ефективності управління	Кількісні статистичні показники динаміки розвитку країни, регіону, комітету, установи.	Доповнення економічних показників соціальними, включаючи динаміку чисельності населення, зростання ІЧК, ефективність державних витрат, облік якісних показників: задоволеність жителів владою і умовами життя, екологією і т.д.
Суб'єкт, що формує соціальні цінності	Держава.	Населення, ініціативні групи.
Методи оцінювання результатів	Закрита інформація у вигляді звітів уряду.	Відкритий і доступний для користування моніторинг соціально-економічних показників розвитку країни.

Різні науковці мають власні наукові підходи та концепції щодо визначення поняття «Public Administration». В таблиці 2 наведено деякі з визначень Public Administration науковцями в цій галузі.

Таблиця 2

Теоретичні підходи до визначення поняття Public Administration

Вчений	Тлумачення терміну «Public Administration»
E.N. Gladden	Public Administration пов'язане з управлінням урядом.
H. Walker	Робота, яку виконує уряд, щоб ввести в дію закон, називається державним управлінням.
M. E. Dimock	Виконання або забезпечення виконання державної політики. Стосується проблем і повноважень організації та методів управління, бере участь у виконанні законів і політики, сформульованих державними установами, що формують політику.
Corson and Harris	Частина діяльності уряду, засіб, за допомогою якого цілі уряду реалізуються.
J.S. Hodgson	Охоплює всю діяльність осіб або груп або установ в уряді, незалежно від того, чи є ці організації міжнародними, регіональними чи місцевими за своєю сферою діяльності, для виконання цілей урядів чи установ.
James W. Fesler	Це виконання та формулювання політики. Бюрократія і державне управління є публічними.
James W. Davies:	Public Administration найкраще ототожнити з виконавчою гілкою влади.
Ridley	Public Administration в державному секторі це управління державою, державними органами.
J. Greenwood and D. Wilson	Діяльність, сукупність інститутів і предмет вивчення.
Eugene Mc Gregor	Термін Public Administration використовується для позначення цілеспрямованої громадської дії, успіх якої залежить від узгодження конкуруючих вимог адміністративних операцій, демократичного врядування та громадського вирішення.
F.M. Marx	Public Administration стало позначати передусім організацію, персонал, практику та процедури, необхідні для ефективного виконання цивільних функцій, покладених на виконавчу владу уряду.
H.A. Simon, D.W. Smithburg and V.A. Thompson	Діяльність органів виконавчої влади національних, державних і місцевих органів влади, державних корпорацій та інших установ спеціалізованого характеру.
Nicholas Henry	Широкі й аморфне поєднання теорії та практики; його мета полягає в сприянні вищому розумінню уряду та його відносин із суспільством, заохочувати державну політику, яка б більше реагувала на соціальні потреби, і запроваджувала управлінську практику, налаштовану на ефективність.

Зазначені визначення Public Administration відображають точку зору, що державне управління бере участь лише у виконанні політики та програм уряду та не відіграє ролі у формуванні політики. Але сьогодні термін «Public Administration» вживається в ширшому сенсі, оскільки воно бере участь не лише у виконанні

програм уряду, але він також відіграє важливу роль у формуванні політики та охоплює три гілки влади.

У цьому контексті доцільно розглянути концепцію, запроповану F.A. Nigro and L.G. Nigro, відповідно до якої Public Administration охоплює спільні зусилля групи в публічному оточенні та три гілки влади (виконавчої, законодавчої та судової), їх взаємозв'язки та відіграє важливу роль у формуванні державної політики і, таким чином, є частиною політичного процесу; тісно пов'язане з численними приватними групами та окремими особами в наданні послуг громаді.

Британська енциклопедія визначає «Public Administration» як процес застосування політики держави через свій уряд, який відноситься до тієї частини управління, яка стосується діяльності уряду [1].

За словником Webster «Public Administration» – галузь політології, що займається головним чином структурою та роботою установ, які відповідають за виконання урядових функцій [2].

Північноамериканська галузева система класифікації (NAICS) стверджує, що Public Administration складається з установ, які переважно займаються діяльністю уряду, тобто прийняття та судове тлумачення законів і відповідних нормативних актів, а також адміністрування програм, що базуються на них. Даний напрям включає законодавчу діяльність, оподаткування, національну оборону, громадський порядок і безпеку, державні програми.

Національний центр статистики освіти (NCES) у США визначає Public Administration як програму, яка готує людей до роботи в якості менеджерів виконавчої влади місцевого, державного та федерального уряду, яка зосереджена на систематичному її вивченні, організації та управлінні. Така програма включає плани та рекомендації щодо розвитку та принципів державної політики; виконавчо-законодавчі відносини; державні бюджетні процеси та фінансовий менеджмент; адміністративне право; управління державним персоналом; професійну етику та ін.

За дослідженням ООН Public Administration має дві тісно пов'язані складові:

1) інтегрований державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, тощо), який фінансується з державного бюджету і відповідає за управління та координацію діяльності виконавчої влади, її взаємодії з іншими суб'єктами діяльності держави, суспільства зовнішньому середовищі;

2) управління та реалізація всього комплексу державних заходів, пов'язаних з виконанням законів, постанов і рішень уряду та управління, які спрямовані на надання публічних послуг [3].

В українському законодавстві наразі не закріплено поняття «Public Administration». В основі визначень «Public Administration», які надаються більшістю українських науковців, закладено класичне розуміння управління у державному секторі, що було запропоноване Максом Вебером. Саме класична модель управління у державному секторі досі набуває визнання в Україні. Вважається, що основними рисами Public Administration є його владний характер, витоками якого є державна воля та поширеність на все суспільство. Діяльність владних структур підпорядкована стандартам і процедурам раціонального бюрократичного підходу, який недостатньо придатний для впровадження демократичних принципів врядування в умовах динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Трактують поняття, як владного впливу держави на суспільну систему, є найкращою ілюстрацією того, як в Україні сприймається та розуміється значення терміна «Public Administration».

Дослідження сучасного термінологічного забезпечення публічного управління все більше привертає увагу вітчизняних науковців. Віддаючи належне вітчизняним дослідникам проблематики публічного управління, слід зауважити, що на сучасному етапі в цій галузі знань залишаються серйозні прогалини, пов'язані з формуванням категорійно-понятійного апарату, визначенням специфіки методології та методів наукових досліджень.

На думку В. Куйбіда, М. Білинська, О. Петрое, Л. Новак-Каляєвої «Public Administration» – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [4-5].

Public Administration забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності та ін. [4-5].

На думку Ю. Шарова в європейському дискурсі поняття «Public Administration» представляє собою чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування [6].

В наукових працях Р. Мельника, Аль-Атті І. «Public Administration» сформульовано як різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю суб'єктів, зокрема органами державної влади [7-8]. При цьому більш повною мірою мають використовуватися позапримусові механізми та проявлятися у зовнішніх відносинах органів виконавчої влади з іншими органами публічної влади, а також приватними особами.

Концептуальний аналіз Public Administration, предметом вивчення якого є аналіз економічних, соціальних та політичних процесів, що відбуваються в публічній сфері, а об'єктом теоретико-методологічні і методичні основи управління в публічній сфері, проведено в наукових працях С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Дослідження містить аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду публічного управління та адміністрування, представлений досвідом європейських країн Центральної та Східної Європи, а також вплив цього процесу на публічне управління в Україні [9].

Загальні підходи до трансформування Public Administration в Україні були висвітлені В. Бакуменко, Н. Нижник, В. Тертичка [10-12].

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення терміну можна дійти висновку, що Public Administration є складним і багатогранним процесом, тому наразі не існує сталого, вичерпного та загальновибраного визначення терміну. До визначення поняття найчастіше підходять з позиції реального змісту діяльності або форм, яких воно набуває і в яких діє.

В Україні Public Administration офіційно визнано як окрема наукова галузь знань, а публічна сфера як об'єкт управління, покликана виконувати найважливіші функції, що забезпечують взаємодію учасників суспільного розвитку, який у сучасних умовах дедалі частіше відбувається в «суб'єкт-суб'єктному» вимірі: у визначенні суспільних інтересів і цілей розвитку; легітимізації публічної політики;

забезпеченні досягнення визначених цілей розвитку; здійсненні контролю, у тому числі й публічного, за станом справ у всіх сферах життєдіяльності; інформаційній освіті громадян у публічній сфері.

Історично державне управління зосереджувалося навколо принципів ефективності та економії. Тобто вважалося, що ефективне державне управління забезпечує ефективні державні послуги за найменших витрат, як грошей, так і зусиль [13].

Public Administration – це соціальне явище, форми, методи, принципи, характер якого завжди зумовлюються потребами суспільного розвитку, що виявляються в інтересах певних соціальних верств і груп. Основу Public Administration складають такі базові принципи: відмова від домінування вертикальних управлінських комунікацій і перехід до системи регулятивного управління; впровадження менеджменту в сферу державного управління; різноманітні форми впровадження публічності (відкритості інформації); участь населення у прийнятті управлінських рішень; постійний моніторинг якості прийняття управлінських рішень та ін. Вони виходять за рамки принципів ефективності та охоплюють ширші соціальні проблеми, такі як реагування на соціальні потреби, участь громадськості у прийнятті рішень та питання справедливості та рівного ставлення.

На різних стадіях розвитку, а також у різних країнах робився акцент на різних принципах Public Administration, що передбачає його різні моделі: New Management (посилення ролі менеджменту, 1980-1990 pp.), New Public Administration (розвиток принципів публічності, з 1990-х pp. по теперішній час).

New Management – стадія і одночасно напрямом Public Administration, в ході якої держави намагалися реалізувати курс на економію витрат на фінансування державних послуг. Він також втілювався у впровадженні принципів менеджменту в управління державними службами за рахунок надання автономності департаментам, переведеним в статус агентств.

New Public Administration – модель, яка втілює акцент на участь населення в державному управлінні. Вона покликана до життя природним розширенням публічного простору і появою Інтернет-технологій, розвитком відкритих урядів. Дана модель формує новий тип взаємодії держави і населення, при якому уряд визнає служіння народу як свою головну функцію.

Public Administration – новий етап державного управління, принципи якого в більшій чи меншій мірі впроваджує більшість країн світу за результатом реалізації адміністративних реформ. Багато країн прагнуть реалізувати реформи, але навіть ті які приєдналася до ЄС, досягли невеликих успіхів. Наприклад, Хорватія досягла успіху лише в двох сферах – відкритість/прозорість і регуляторна політика. В Чехії необхідно повторно прийняти реформи щодо змін в державному управлінні. У Литві плани реформ змінювалися залежно від правлячої політичної партії, які перешкоджали досягненню загального прогресу [14-16].

Принципи Public Administration впроваджуються і в Україні: підвищується якість роботи органів державної влади та управління, створені агентства як особливий вид відокремлених урядових комітетів, зростає автономність територій (регіонів), впроваджуються нові технології діяльності: звітність, регламенти посадових обов'язків і якості обслуговування органів влади та управління і т.д.

Основними проявами Public Administration є ефективність діяльності державних служб та участь населення в управлінні, проявляється в різноманітних

формах, таких як соціальний контроль, публічні слухання, експертиза законодавчих актів та інших.

Реалізація публічного управління відбувається за допомогою розробки та реалізації відповідних публічних механізмів, що створюють умови для своєчасного та ефективного вирішення суперечностей та проблем в цій сфері.

Аналізуючи авторські класифікації публічних механізмів можна виділити їх класифікаційну структуру (економічні; соціальні; фінансові; виробничі), за методами управління (організаційні; економічні; адміністративні; мотиваційні; програмні), за важелями впливу (економічні; фінансові; інформаційні; правові; політичні). Об'єднуючим фактором для всіх публічних механізмів є те, що вони мають бути гнучкими, тобто запобігати виникненню проблемних ситуацій, які вони мають врегульовувати.

Ефективність (результативність) Public Administration знаходить вираз у практичному втіленні прийнятих рішень економічного, соціального, екологічного характеру у різних галузях народного господарства та суспільному середовищі. Провідним засобом трансформації українського суспільства в такому напрямку є проведення широкомасштабної адміністративної реформи. За останні роки в українському державному управлінні відбулося багато важливих зрушень: реформування системи державного управління та державної служби, удосконалення нормативно-правової бази їх функціонування, розширення прав і повноважень органів місцевого самоврядування, зближення їх діяльності. у відповідність до вимог ЄС, а також трансформація державної служби за європейськими стандартами.

Ефективність стратегії сталого розвитку країни або регіону забезпечена такими публічними механізмами, як правові, інституційні, організаційні, фінансові, інформаційні, соціальні, екологічні та ін.

Формування правового публічного механізму задля забезпечення сталого розвитку можливе за умов створення необхідної нормативно-правової бази, що регламентує взаємне представництво інтересів та розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади й органами місцевого самоврядування, яка б запобігала дискримінації громадян у різних аспектах суспільного життя та перетворила Україну на дійсно правову державу. Задля цього необхідно адаптувати національне законодавство, в тому числі з питань регіональної політики, до світових норм і стандартів.

Успішне реформування системи державного управління на регіональному рівні неможливе без формування розвиненого інституційно-правового середовища, інструментами якого є: інституційна підтримка врядування (розвиток взаємозв'язків між рівнями влади шляхом правової розбудови інституцій місцевого та регіонального управління, які чутливо реагують на потреби населення, що проживає на їхній території, та, водночас, спроможні адекватно досягти загальнодержавних цілей); інституційно-правове підґрунтя для формування та вдосконалення механізму співпраці між регіонами, їхніх кооперації та інтеграції (зокрема ідеться про міжрегіональне та міжнародне співробітництво на регіональному рівні тощо); інституційно-правове забезпечення використання наявного на місцевому (регіональному) рівні ресурсного потенціалу.

Реалізація отриманих повноважень органами публічного управління на місцевому рівні потребує створення стабільних організаційних, економічних, управлінських, інституційних та інших умов, які сприятимуть побудові нових форм організації управління територіями, стимулюватимуть їх розвиток [17].

Організаційний механізм сталого розвитку регіону має бути спрямований на підвищення зацікавленості територіальних органів в ефективній роботі всіх установ регіону.

Важливим аспектом фінансового механізму є вдосконалення фінансово-бюджетних відносин між центром і регіонами, вироблення критеріїв і механізмів надання державної підтримки, виконання завдань та пріоритетні напрями стратегії фінансуватимуться коштом державного та місцевих бюджетів. Пріоритетним у цьому процесі є формування фінансових джерел на основі державно-приватного партнерства.

Роль інформаційного механізму в забезпеченні сталого розвитку регіону полягає у формуванні та застосуванні спеціалізованих комп'ютерних програм задля ефективного внутрішнього управління регіоном, подальшому розвитку інформаційних технологій і систем задля надання інформації щодо багатоваріантних аспектів функціонування економіки регіону, всебічній інформатизації населення, автоматизації систем господарського управління; глобалізації комп'ютерних мереж через Інтернет та використанні міжнародного досвіду інформаційного регулювання регіональних систем [18].

Починаючи з 2014 року, Україна розпочала амбітний багаторічний процес територіальної реформи, в результаті якого було створено 1 469 муніципалітетів шляхом добровільного процесу об'єднання, який поєднувався з потужною реформою децентралізації та призвів до значного збільшення адміністративних обов'язків муніципалітетів та надання послуг, а також до розширення їхніх джерел доходу.

Багато реформ державного управління в Україні, які почалися після Революції Гідності 2014 року, були перервані широкомасштабною агресією Росії. З 2016 року Україна розробила та впровадила реформи державного управління, щоб забезпечити його відповідність стандартам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейського союзу (ЄС), як частини ширшого процесу євроінтеграції. Реалізація нової Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки та Плану заходів до неї було сплановано навколо трьох ключових пріоритетів – надання високоякісних державних послуг громадянам і бізнесу, розбудова професійної та політично нейтральної державної служби та розбудова ефективних і підзвітних державних інституцій.

У цей же період Україна вдосконалила свою законодавчу та нормативно-правову базу регіонального розвитку, модернізувавши багаторівневу архітектуру управління для планування регіонального розвитку, фінансування та інвестицій. Це включало формування Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр., стратегій регіонального розвитку в кожній області та кількох сотень муніципальних планів розвитку та відповідних планів дій, які визначили інвестиційні пріоритети, що забезпечило відносну ясність цілей і результатів уряду щодо територіального розвитку [19].

Планування регіонального розвитку в Україні формувалось на основі європейських практик, що зближувало українське та європейське законодавства і в перспективі дало можливість українським регіонам досить швидко адаптуватись до європейських правил при інтеграції України у ЄС.

У 2018 році Україна приєдналась до Рекомендації ОЕСР щодо ефективного публічного інвестування на всіх рівнях влади. Це засвідчило готовність нашої держави впроваджувати заходи з реформування системи управління публічними інвестиціями. Зокрема, забезпечити її стабільність, прозорість, ефективність, зменшення корупційних ризиків на всіх етапах реалізації інвестиційних проєктів.

У 2019 році Україна підтвердила незворотність демократичним процесам та шляху реформ. За короткий період було проведено реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади, фінансову децентралізацію. Україна почала формувати та реалізовувати нову державну регіональну політику, спрямовану на згуртованість держави і всього українського простору, вирівнювання асиметрії розвитку між регіонами, посилення їх конкурентоспроможності, регіони отримали доступ до державних ресурсів на прогнозованій основі, що відкривало можливості для середньострокового планування.

У 2021 році за ініціатииви Мінрегіону та при підтримці проекту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) було підготовлено ґрунтовний аналітичний звіт «Публічне інвестування для регіонального розвитку: спроможності, прогалини і рекомендації». Звіт містить аналіз спроможностей центральної, регіональної та місцевої влади у сфері публічного інвестування на основі Рекомендації ОЕСР, перелік існуючих прогалин та рекомендації щодо їх вирішення на всіх рівнях врядування [20].

Кожен із кроків, які були зроблені в Україні в 2014-2021 рр. щодо децентралізації та нової державної регіональної політики сприяв збалансованому розвитку українських територіальних громад і регіонів, створював тисячі горизонтальних зв'язків між громадами, регіонами.

З початку війни 24 лютого 2022 року державне управління продовжувало функціонувати як на національному, так і на регіональному рівнях, незважаючи на величезні виклики. До традиційних викликів, які стояли перед Україною до війни, додалися нові, які з різних причин навіть не враховувались при плануванні як мало ймовірні, але які тепер стали домінуючими і такими, що впливатимуть на Україну та її регіони.

21 квітня 2022 року Указом Президента України №266/2022 було утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни, головним завданням якої є розробка плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини.

В листопаді 2022 року в Україні запустився швейцарський проєкт міжнародної технічної допомоги «Згуртованість та регіональний розвиток України» (UCORD), направлений на покращення якості життя людей та який сприяє миру й соціальній згуртованості в Україні. Проєкт UCORD впроваджуватиметься протягом 12 років трьома окремими фазами, по 4 роки кожна. Перша фаза проєкту розпочалась у листопаді 2022 року і завершиться у жовтні 2026 року.

Проєкт містить три компоненти:

- агенції регіонального розвитку – інклюзивні платформи із залученням багатьох зацікавлених сторін для практичної підтримки відновлення та розвитку регіонів, шляхом впровадження узгоджених національних, регіональних і місцевих стратегій, а також планів відновлення та розвитку;

- органи державної влади на всіх рівнях управління ефективно співпрацюють та об'єднують зусилля з приватним сектором для підтримки процесу відновлення та

надання якісних публічних послуг у сфері водопостачання, водовідведення та управління відходами, критичних для довкілля в пілотних областях;

- громадяни та органи державної влади активно беруть участь у конфлікточутливому та чутливому до культури діалозі щодо стратегічних питань розвитку суспільства.

Проект сприяє скоординованим діям із відновлення та злагодженого регіонального розвитку з боку громадян, бізнесу та органів влади [21].

Подальший розвиток Public Administration в Україні забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей. Його доцільно спрямовувати у напрямі формування системи цінностей, політик та інституцій, які створюють підґрунтя для взаємодії держави, громадянського суспільства та бізнесу, а також становлення нового публічного менеджменту, що орієнтований на досягнення конкретного результату, з використанням переваг стратегічного управління, адміністративного реінжинірингу, маркетингу, тощо.

Важливе значення у процесі реалізації Public Administration на регіональному рівні має вдосконалення державного регулювання розвитку регіонів, що ґрунтується на: більш точному визначенні пріоритетів та стратегій розвитку регіонів; поліпшенні механізмів державної підтримки; стимулюванні транскордонних та міжрегіональних зв'язків; розбудові інфраструктури; підготовці фахівців із проблем регіонального розвитку; стимулюванні розвитку депресивних регіонів через механізми бюджетної, податкової, цінової, грошово-кредитної, інноваційної та інвестиційної політики, тощо.

Джерела

1. Public administration. (2010) In Encyclopedia Britannica.
2. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/public%20administration>
3. Офіційний сайт ООН. URL: <https://www.un.org/en/>
4. Новак-Каляева Л. Деякі аспекти формування ідеології державного управління на основі ідеї дотримання прав людини. *Ефективність державного управління*: збірник наук. праць. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 33-43.
5. Публічне управління: термінологічне слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
6. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. №1. С. 5-9.
7. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. *Право і суспільство*. 2012. №6. С. 95-98.
8. Al-Attif V. Public administration: essence and definition. *Public Administration Aspects*. 2018. №6(8). pp. 36-40.
9. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід / За заг. ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас, Й. Ввайхардт, Р. Андрукайтене. Запоріжжя: ЗДА, 2016. 606 с.
10. Бакуменко В. Д. Держава як об'єкт управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2013. №3. С. 8-16.
11. Нижник Н. Р., Мосов С. П. Державне управління в Україні: функція координування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. №6. С. 111-116.
12. Тертичка В. Стратегічне управління. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
13. The role of public management. University of Pretoria. URL: <https://online.up.ac.za/introduction-and-concepts-to-public-administration>
14. Ivan Koprić. One Candle, Two Candles... Is There the Third One? Croatian Public Administration Reform before and after the EU Accession. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2018. №11(1). pp. 41-61.
15. David Špaček. Public Administration Reform in Czechia after 2000 – Ambitious Strategies and Modest Results? *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2018. №11(1). pp. 155-182.
16. Vitalis Nakrošis. The Agendas of Public Administration Reforms in Lithuania: Windows of Opportunity in the Period 2004-2017. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2018. №11(1). pp. 91-114.

17. Івашова Л. М., Бондаренко Д. М. Публічне і галузеве управління економічним розвитком регіонів як предмет наукового дослідження. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 14-22.
18. Лелеченко А. П. Комплексний механізм формування й реалізації регіональної політики сталого розвитку в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. Т.31(70). №2. С. 121-126.
19. Public governance in Ukraine. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/public-governance-in-ukraine-c8cbf0f4/>
20. А. Ткачук, Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>
21. В Україні запускається швейцарський проєкт «Згуртованість та регіональний розвиток України» UCORD. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/v-ukrayini-zapuskayetsya-shvejczarskyj-proyekt-zgurtovanist-ta-regionalnyj-rozvytok-ukrayiny-ucord/>

Орлова Наталія Сергіївна

Доктор наук з державного управління, професор

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

4.9. Євроінтеграційні механізми у реалізації ефективного врядування України

Процеси реформування всіх сфер та галузей економіки України почалися з реформування механізмів державного управління у той чи іншій галузі, що було зумовлено курсом євроінтеграції та глобальними викликами, починаючи з 2015 року. Сьогодні в Україні існує найвищий запит на здійснення просвропейських реформ за всю історію країни. Президент, Уряд та Парламент готові докласти усіх зусиль, аби швидко і якісно втілити необхідні реформи на шляху до приєднання, органи державної влади та місцевого самоврядування вже готові до змін процесів публічного управління на місцях. Процес розвитку ефективного державного управління в Україні перебуває у стадії постійних перетворень та адаптації до євроінтеграції, незважаючи на сучасний воєнний стан в країні.

У зв'язку з цим, потребують визначення саме ті ефективні механізми державного управління, які надають країні можливості для вирішення поточних та стратегічних завдань у реалізації функцій держави до євроінтеграції. Це забезпечить українські державні інституції новою, більш ефективною інформаційною системою, яка допоможе їм оптимізувати політичні, інституційні та економічні реформи з метою набуття членства в Європейському союзі (ЄС) [1-2].

Імплементация Угоди про асоціацію (УА) з ЄС передбачає виконання українською стороною майже 8 тис. заходів у рамках понад 2 тис. завдань і 7,5 тис. заходів. Усі вони визначені в інформаційно-аналітичній системі «Пульс Угоди», яку Уряд використовує для моніторингу прогресу виконання зобов'язань України за Угодою загалом та у 24 сферах (секторах) співробітництва окрема [3].

«Пульс Угоди», як сучасний інструмент планування моніторингу та оцінки результативності виконання УА, містить цілісний та вичерпний перелік завдань з її виконання, дозволяє відслідковувати прогрес виконання

в режимі реального часу та оперує графічним способом представлення всіх даних. Завдання з виконання Угоди про асоціацію ґрунтуються безпосередньо на Угоді, рішеннях двосторонніх органів асоціації між Україною та ЄС, а також планах, дорожніх картах, концепціях і стратегіях державної політики. Усі заходи групуються за відповідальними органами державної влади, що дозволяє простежити, від кого в конкретний момент залежить виконання відповідного зобов'язання [4]. «Пульс Угоди» відображає як поточний прогрес виконання заходів у межах кожного року, так і загальний прогрес виконання Усі кількісні значення автоматично конвертуються у відсоткові показники.

Інформаційна система з виконання Угоди про асоціацію «Пульс Угоди» є універсальним інструментом, алгоритм та принципи роботи якого можна використовувати для моніторингу та оцінки результативності виконання поставлених цілей у будь-якій сфері державного планування. На щоденній основі з системою працюють усі задіяні до виконання УА органи державної влади, аналізують проблемні моменти та вживають невідкладних заходів для належного виконання зобов'язань у рамках Угоди [5].

Однак, у 2023 році ЄС в рамках проекту Association4U у співпраці з Урядом України розпочинається розробка нової інформаційної системи управління євроінтеграційними процесами – «Пульс приєднання». Ця система замінить існуючий інструмент моніторингу виконання УА та ЄС та буде функціонально краще відповідати потребам державних органів у процесі приєднання до ЄС відповідно до статусу України як країни-кандидата на вступ до ЄС.

Нова система включатиме ряд дієвих ІТ-рішень:

- віртуальний робочий простір для об'єднання всіх інституцій, залучених до процесу євроінтеграції, включаючи Уряд та Верховну Раду України;

- ефективне управління документами, структурою та робочими процесами, що забезпечує взаємодію з існуючими системами та базами даних (урядові програми діяльності, план відновлення, законодавства ЄС та його переклади, загальні правові акти, тощо);

- розширений механізм пошуку, просунута аналітика та звітність щодо різних питань на основі баз даних, оброблених системою.

Що стосується загального прогресу виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, то станом на 01.01.2023 він становить 56% (рис. 1.).

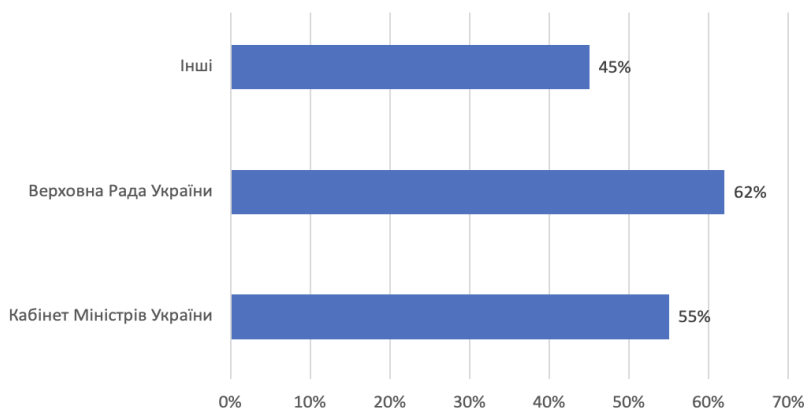


Рис. 1. Загальний прогрес виконання УА станом на 01.01.2023 за трьома групами відповідальних [6]

Загальний прогрес за 8 років (2014-2021 рр.) становить у розрізі виконавців: Кабінет Міністрів України – 62% виконання, Верховна Рада України – 53%, інші органи державної влади – 52% (рис. 2.) (на основі [7]).

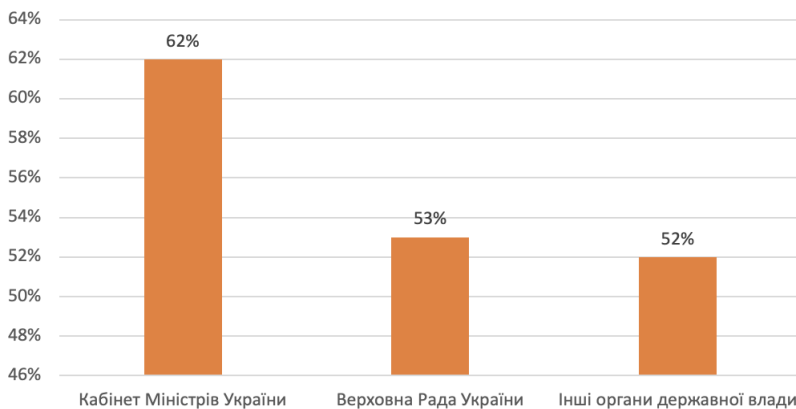


Рис. 2. Загальний прогрес виконання УА за 2014-2021 рр. за трьома групами відповідальних

Загальний прогрес виконання УА за 24 сферами станом на 01.01.2022 становив, зокрема: фінансовий сектор - 62% (за 2021 рік – плюс 26%), гуманітарна політика – 89% (+5%), юстиція, безпека, права людини – 88% (+3%), державні закупівлі – 86% (+3%), політичний діалог, національна безпека та оборона – 89%, управління державними фінансами – 74%.

За весь час імплементації УА найбільшого поступу в бік покращення було досягнуто саме у вищезгаданих сферах: «Політичний діалог, національна безпека і оборона»; «Юстиція, свобода, безпека, права людини»; «Гуманітарна політика» та «Державні закупівлі».

Загальна сума макрофінансової допомоги (МФД) отриманої Україною протягом 2014-2021 рр. становить 5,01 млрд. євро, що відображено за роками на рисунку 3.

У 2021 році портфель міжнародної технічної допомоги, наданої з боку ЄС, становить 435,9 млн. євро. Це кошти міжнародної технічної допомоги надано в рамках національних та регіональних програм допомоги ЄС, програми прикордонного співробітництва, механізму Twinning, освітньої програми Еразмус+, програми Креативна Європа та Інструменту ядерної безпеки. Крім того, у 2021 році ЄС та Україна продовжили реалізацію програми секторальної бюджетної підтримки на загальну суму 90 млн. євро у сфері державного управління.

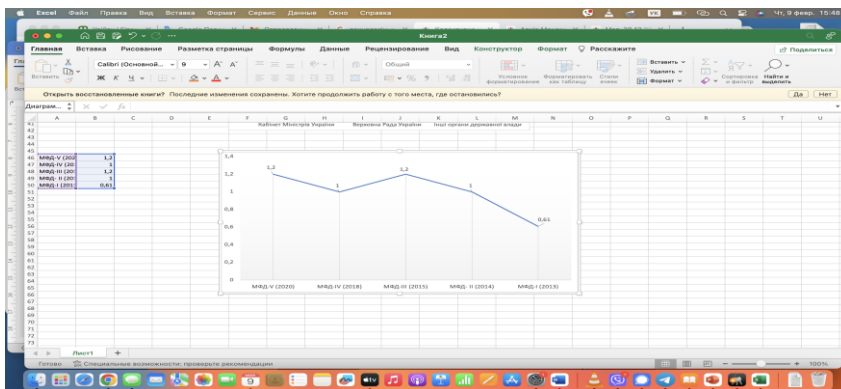


Рис. 3. Загальна сума МФД, отриманої Україною в 2014-2021 рр., млрд. євро

Крім того, Європейська комісія запропонувала виділити Україні безпрецедентний пакет допомоги в розмірі до 18 млрд. євро на 2023 рік. Ці кошти буде надано у вигляді кредитів на пільгових умовах, які Україна повинна буде повертати у формі регулярних платежів починаючи із 2033 року. Стабільна, регулярна та передбачувана фінансова допомога – в середньому 1,5 млрд. євро на місяць допоможе покрити значну частину короткострокових потреб України у фінансуванні на 2023 рік, які українська влада та Міжнародний валютний фонд оцінюють у розмірі 3-4 млрд. євро на місяць.

Фінансова допомога пропонується на умовах проведення Україною реформ, які допоможуть їй просунути вперед на шляху вступу до ЄС.

Тобто, український уряд повинен впровадити галузеві та інституційні реформи, в тому числі антикорупційну та судову, у сфері верховенства права, належного врядування та модернізації національних і місцевих інститутів [8].

З метою збільшення фінансування заходів, передбачених в рамках програми U-LEAD на 14,1 млн. євро та продовження її дії на 1 рік підписано Додаткову угоду № 1 між Урядом України та Європейською Комісією, що діє від імені ЄС, про внесення змін до Угоди про фінансування «U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку – друга фаза» (ENI/2019/041-703). Пріоритетним напрямом роботи в рамках програми визначено подальше удосконалення процесу формування політики та розширення спроможності для ефективного багаторівневого врядування й стимулювання реалізації реформи децентралізації.

У листопаді 2022 року штаб-квартирою Ради Європи (Страсбург) було організовано та проведено Діалог високого рівня «Добре демократичне врядування в Україні: досягнення, виклики та шлях вперед у повоєнний період» під час Всесвітнього форуму за демократію у 2022 році.

Було відзначено, що добре демократичне врядування є однією з ключових реформ в Україні. У рамках Діалогу його учасники обговорили виклики та можливі рішення щодо забезпечення доброго демократичного врядування у повоєнний період, зосереджуючись на основних п'яти напрямках:

1. Підсилення ефективності місцевого самоврядування з урахуванням викликів, що постали у період дії воєнного стану та будуть обумовлені процесом відновлення України та набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС.

2. Перехід від військових адміністрацій у період дії воєнного стану до цивільних адміністрацій: механізми забезпечення демократичних процесів та безпечного демократичного середовища для виборів.

3. Повоєнні виклики та можливі шляхи для підсилення інституційної спроможності органів адміністрування виборів.

4. Забезпечення виборчих прав громадян у повоєнний період.

5. Оптимізація адміністративно-територіального устрою України та його вплив на територіальну організацію та адміністрування виборчого процесу.

Досягнуто загальної згоди щодо подальших дій із вдосконалення нормативно-правової бази щодо багаторівневого належного врядування та виборів у відповідності до європейських стандартів і кращих відповідних практик. Крім того, українські національні партнери ініціювали підготовку Плану дій для забезпечення виконання Підсумків цього Діалогу високого рівня [9].

Ще одним з корисних інструментів на шляху до побудови багаторівневого ефективного врядування є проект «Громадянське суспільство для післявоєнного відновлення України та готовності до ЄС». У межах зазначеного проекту 6 українських громадських організацій та аналітичних центрів (Лабораторія законодавчих ініціатив, Transparency International Ukraine, Громадянська мережа ОПОРА, «Адвокат майбутнього», неурядовий дослідницький центр з питань економічної політики Центр економічної стратегії, незалежне українське медіа ГО «Європейська правда»), об'єдналися в Консорціум, діяльність якого буде спрямована на забезпечення урядовців та парламентарів необхідною експертно-аналітичною та комунікаційною підтримкою у вирішенні актуальних соціальних і державних проблем за європейськими стандартами належного врядування. Метою проекту є підвищення спроможності державних органів (Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України), задля підтримки, адаптації та розвитку політики з метою подальшого просування демократії, верховенства права та сталого економічного розвитку у світлі викликів війни та заявки України на членство в Європейському Союзі.

У рамках Проекту реалізовуватимуться шість цілей:

1. Надання відповідним державним органам та суспільству інформації для розробки та реалізації якісної політики повернення українських біженців додому.

2. Наближення практики і процедури прийняття рішень та розробки реформ до стандартів належного врядування ЄС (на рівні Кабінету Міністрів та Верховної Ради України).

3. Уповноважені державні органи отримають напрацьовану стратегічну рамку для подолання воєнних, післявоєнних та інших перешкод для доступу до правосуддя, зміцнення інституційної спроможності задля захисту основних прав і свобод відповідно до acquis ЄС (розділ 23).

4. Уповноважені державні органи та громадянське суспільство отримають напрацювання, які допоможуть вдосконалити політику державних закупівель та антикорупційної інфраструктури для відповіді на виклики війни, післявоєнного періоду та відповідності до acquis ЄС Розділи 5, 23).

5. Уповноважені державні органи отримають достатню підтримку з боку експертних громадських організацій завдяки інформацій, аналітичній, комунікаційній та адвокаційній підтримці для узгодженого політичного реагування на виклики воєнної економіки, економіки післявоєнного відновлення та відбудови з дотриманням законодавства ЄС.

6. Українське суспільство буде добре поінформоване про переваги для українців від зближення ЄС та України, вимоги до вступу до ЄС, що створює інформаційну підтримку євроінтеграції [9].

У висновках варто зазначити, що завдяки фінансовій допомозі ЄС Україна зможе забезпечити макроекономічну стабільність та відновити життєво важливу інфраструктуру, зруйновану Росією під час війни, зокрема енергетичну інфраструктуру, системи водопостачання, транспортні мережі, дороги й мости, тощо. Держави-члени ЄС і треті країни також зможуть надавати гранти. Ці кошти будуть виділятися через бюджет ЄС, що дозволить Україні отримати підтримку в узгодженому порядку.

Усі проєкти, які вже реалізуються в Україні, доводять прагнення українського суспільства та уряду до подальшої розбудови демократичної держави на засадах принципів ефективного врядування та стандартів європейської спільноти.

Джерела

1. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія /за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.
2. Мохова Ю. Л., Орлова Н. С. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. Наукові перспективи. 2021. №7(13). С. 97-106.
3. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом за 2015-2020 рр. Україна – Європа. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LBMOovDeWZe3a-IJIWeDWaFF9HaKviEp/view>
4. Орлова Н. С., Майло В. В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2020. № 1. Т.31(70). С. 63-68.
5. Європейська та євроатлантична інтеграція. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2019/8.2019/transition-book-final-stisnuto.pdf>
6. Пульс Угоди: моніторинг реалізації плану заходів з виконання Угоди. Україна – Європа. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/ua/a/year/2023>
7. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом за 2021 рік. Україна – Європа. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/euua_report_2021_ukr-2.pdf
8. Єврокомісія запропонувала Україні безпрецедентний пакет підтримки – до 18 млрд. євро на 2023 рік. EU NEIGHBOURS east. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk>
9. Добре демократичне врядування є однією з ключових реформ в Україні. Council of Europe. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/news-event/news/-/asset_publisher/m9nDZlgeFMpW/content/good-democratic-governance-among-the-key-reforms-for-ukraine?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.coe.int%2Fuk%2Fweb%2Fkyiv%2Fnews-event%2Fnews%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_m9nDZlgeFMpW%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-4%26p_p_col_count%3D1
10. За підтримки ЄС розпочався проєкт «Громадянське суспільство для післявоєнного відновлення України та готовності до ЄС». Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/2022/09/19/ali-eu-readiness-consortium/>

Назаренко Інна Миколаївна
Доктор економічних наук, професор
Сумський національний аграрний університет

4.10. Організаційно-концептуальні засади аудиту фінансової звітності підприємства

Діяльність значної кількості підприємств на сучасному етапі розвитку економіки характеризується складністю, невизначеністю, оскільки наслідки пандемії COVID-19, військових дій здійснюють певною мірою деструктивний вплив на процес розвитку суб'єктів господарювання, їх ділову активність, платоспроможність та конкурентоспроможність. Перед власниками, керівництвом виникає значна кількість питань, що пов'язані в першу чергу з прийняттям дієвих управлінських рішень, які дозволять в умовах турбулентності імплементувати стратегію діяльності, яка сприятиме посиленню їх фінансових, виробничих можливостей у сучасному середовищі. Невизначеність менеджменту знижується, якщо процес управління базується на достовірних інформаційних ресурсах. На даний час існують різні точки зору щодо оцінки достовірності інформаційних ресурсів. Враховуючи важливу роль в системі менеджменту бухгалтерської інформації, доцільно наголосити, що на сьогодні одним з ефективних управлінських інструментів є аудит, оскільки він передбачає не тільки перевірку достовірності даних бухгалтерського обліку та показників фінансової звітності, але й допомагає виявити помилки, які можуть бути результатом шахрайських дій, реалістично оцінити фінансові ризики та визначити способи їх мінімізації (ліквідації).

Беззаперечним є факт, що сучасний етап розвитку аудиту характеризується кардинальними змінами, оскільки процес євроінтеграції, цифровізації, зміна інтересів стейкхолдерів здійснюють вагомий вплив на функціонування, діяльність аудиторських фірм та методикку проведення незалежних перевірок.

Підґрунтям для дослідження слугували наукові праці Бондара В. П., Зубілевич С. Я., Корінька М. Д., Назарової К. О., Петрик О. А., Проскуріної Н. М. та ін.

Попри те, що питання аудиту фінансової звітності, дослідження ринку аудиту регулярно розглядаються в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, обговорюються на круглих столах, семінарах громадських професійних організацій, проте реалії, виклики сьогодення актуалізують необхідність проведення наукового дослідження в контексті зазначеної тематики.

Відповідно, дана наукова праця спрямована на аналіз ринку аудиту в Україні з метою визначення кількості суб'єктів аудиту, які можуть проводити обов'язковий аудит, а також обґрунтуванні ключових

організаційно-концептуальних засад аудиту фінансової звітності підприємства.

Ст. 14 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначено перелік підприємств, які зобов'язані оприлюднювати річну фінансову звітність та річну консолідовану фінансову звітність разом з відповідними аудиторськими звітами, звітом про управління, консолідованим звітом про управління на своїй веб-сторінці або своєму веб-сайті (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік підприємства, терміни подання та оприлюднення фінансової звітності

Групи підприємств	Термін подання та оприлюднення фінансової звітності
Підприємства, що становлять суспільний інтерес (крім великих підприємств, які не є емітентами цінних паперів), публічні акціонерні товариства, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку та суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях	Не пізніше ніж до 30 квітня року, що настає за звітним періодом
Великі підприємства, які не є емітентами цінних паперів, та середні підприємства	Не пізніше ніж до 1 червня року, що настає за звітним періодом
Малі підприємства, що є суб'єктами господарювання державного сектору економіки	
Материнські підприємства великої групи, які не належать до категорії великих підприємств (крім суб'єктів інвестиційної діяльності, які не складають консолідовану фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів)	
Материнські підприємства, які одночасно є дочірніми підприємствами та відповідно до вимог НП(С)БО або міжнародних стандартів не подають консолідовану фінансову звітність	

**Джерело: складено автором за матеріалами [10].*

Таку транспарентність фінансової звітності, задекларовану на державному рівні, можна пояснити спробою мінімізації асиметрії облікової інформації та отримання достовірних даних про показники діяльності суб'єкта господарювання.

Питання щодо необхідності проведення аудиту також обґрунтовано у нормах Господарського кодексу України (ст. 362, 363, 364), Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 9), Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (ст. 41).

Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (розділ VII, ст. 40) визначено, що суб'єкти аудиторської діяльності для того, щоб проводити обов'язковий аудит мають проходити

контроль якості аудиторських послуг. У таблиці 2 продемонстровано вимоги щодо проходження контролю якості суб'єктами аудиторської діяльності.

Таблиця 2

Вимоги щодо проходження контролю якості суб'єктами аудиторської діяльності

№ п.п.	Вид аудиту	Група підприємств	Орган, який проводить контроль якості	Періодичність проходження
1	Обов'язковий	Підприємства, що становлять суспільний інтерес, а також об'єднання страховиків, обов'язковість створення яких передбачена законодавством	Інспекцією із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю	Не рідше ніж один раз на три роки
2		Підприємства, крім тих, які зазначені у п. 1	Комітетом з контролю якості аудиторських послуг Аудиторської палати України	Не рідше ніж один раз на шість років
3	Ініціативний			За ініціативою суб'єкта аудиторської діяльності

**Джерело: складено автором за матеріалами [9].*

У процесі дослідження нормативного регулювання питань, пов'язаних з необхідністю здійснення аудиторської перевірки на підприємствах, доцільно проаналізувати розвиток ринку аудиту в Україні. З цією метою нами досліджені показники кількості суб'єктів аудиторської діяльності в Україні (рис. 1).

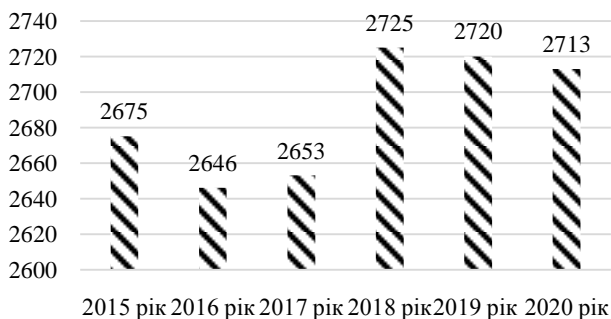


Рис. 1. Кількість суб'єктів аудиторської діяльності в Україні, осіб

**Джерело: складено автором за даними [13].*

У результаті встановлено, що у 2018 році було зареєстровано найбільшу кількість суб'єктів аудиторської діяльності (2725 осіб). Проте, у 2020 році – 2713 осіб, що на 38 осіб більше ніж у 2015 році.

Зауважимо також, що у 2021 році лише 70 суб'єктів аудиторської діяльності в Україні пройшли контроль якості (42 суб'єкти аудиторської діяльності, які пройшли контроль якості Інспекцією із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, а 28 – Комітетом з контролю якості аудиторських послуг АПУ).

У таблиці 3 наведено розподіл суб'єктів аудиту в межах областей України щодо можливості проведення обов'язкового аудиту (в т.ч. аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес).

Таблиця 3

Розподіл суб'єктів аудиту в межах областей України щодо можливості проведення обов'язкового аудиту (в т.ч. аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес)

Області України	Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності			Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Вінницька	2	3	3	1	1	1
Волинська	1	3	2			
Дніпропетровська	12	12	11	6	6	5
Донецька	1	1	1			
Житомирська	4	5	5			
Закарпатська	3	2		1	2	2
Запорізька	15	14	13	5	5	3
Івано-Франківська	4	4		1	1	1
м. Київ, Київська	102	120	116	46	56	55
Кіровоградська	2	4	4			
Львівська	6	10	8	3	4	4
Миколаївська	3	3	3			
Одеська	9	13	13	4	4	4
Полтавська	5	5	5	1	2	2
Рівненська	1	3	3			
Сумська	1	2	2			
Тернопільська	3	3	3			
Харківська	18	24	24	3	6	6
Херсонська	3	7	5	1		
Хмельницька	3	3	3		1	1
Черкаська	6	5	5			
Чернівецька	1	1	1			
Чернігівська	1	2	2			

*Джерело: складено автором за даними [13].

За даними Аудиторської палати України за період 2018-2020 роки найбільша кількість суб'єктів аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності (в т.ч. підприємств, що становлять суспільний інтерес) у м. Києві, Київській, Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях. Разом з тим, у Чернівецькій, Чернігівській, Сумській, Рівненській, Донецькій, Волинській областях зареєстровано мінімальну кількість суб'єктів аудиторської діяльності, які можуть проводити обов'язковий аудит.

Крім того, протягом досліджуваного періоду не було зареєстровано жодного суб'єкта аудиторської діяльності, який має право проводити обов'язковий аудит підприємств, що становлять суспільний інтерес у таких областях: Волинська, Донецька, Житомирська, Кіровоградська, Миколаївська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська.

Водночас, однією з причин такої ситуації є те, що значна частина суб'єктів аудиторської діяльності свою діяльність спрямовують на ініціативний аудит, консалтинг, фінансовий моніторинг, різні види супутніх послуг, що підтверджується інформацією, візуалізованою на рисунку 2.

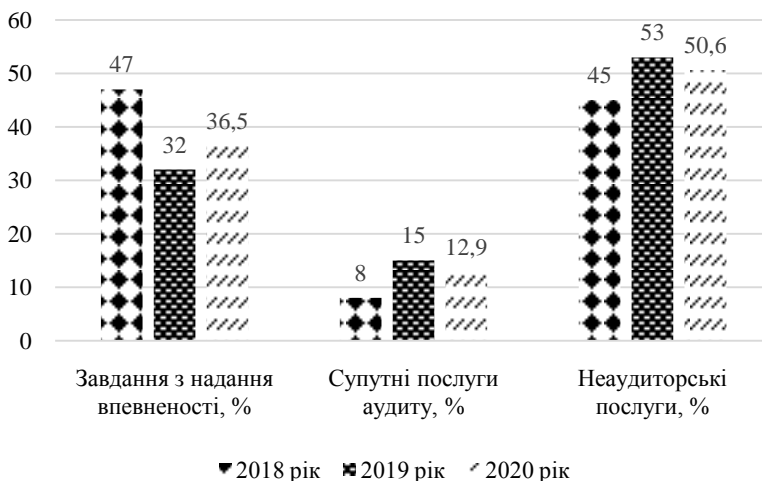


Рис. 2. Структура наданих послуг (в розрізі видів послуг) суб'єктами аудиторської діяльності

*Джерело: складено автором за даними [13].

Як бачимо з наведених вище даних, у 2018 році структура наданих послуг суб'єктами аудиторської діяльності була наступною: завдання з надання впевненості – 47%, супутні послуги аудиту – 8%, неаудиторські послуги – 45%; у 2019 році завдання з надання впевненості – 32%, супутні послуги аудиту – 15%, неаудиторські послуги – 53%; у 2020 році завдання з надання впевненості – 36,5%, супутні послуги аудиту – 12,9%, неаудиторські послуги – 50,6%. Тобто, за період дослідження у структурі наданих послуг менш як 50% займають завдання з надання впевненості.

На рисунку 3 показано вартість наданих послуг (в розрізі видів послуг) суб'єктами аудиторської діяльності.

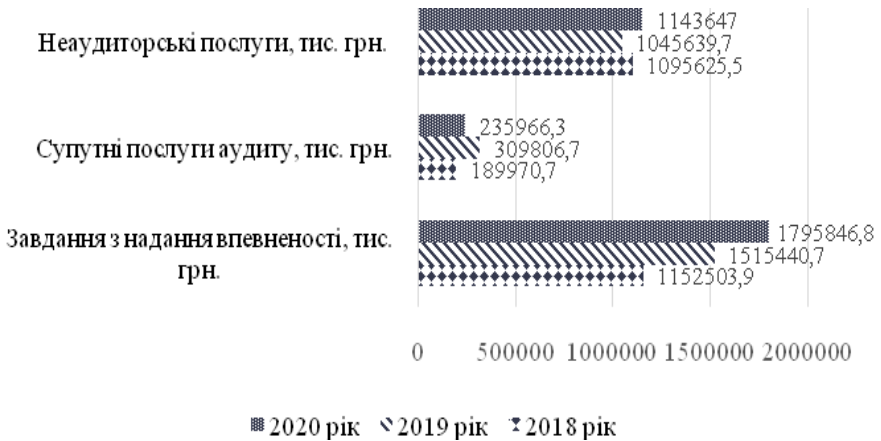


Рис. 3. Вартість наданих послуг (в розрізі видів послуг) суб'єктами аудиторської діяльності

*Джерело: складено автором за даними [13].

З даних рисунку 3 видно, що найбільший розмір вартості послуг, які надані суб'єктами аудиторської діяльності, було отримано від завдань з надання впевненості (у 2020 році – 1795846,8 тис. грн., що на 643342,9 тис. грн. більше ніж у 2018 році); на другій позиції – вартість неаудиторських послуг (у 2020 році – 1143647,0 тис. грн., що на 48021,5 тис. грн. більше ніж у 2018 році); на третій позиції – вартість супутніх послуг (у 2020 році – 235966,3 тис. грн., що на 45995,6 тис. грн. більше ніж у 2018 році).

В таблиці 4 деталізована інформація про загальну вартість наданих послуг суб'єктами аудиторської діяльності підприємств в розрізі видів діяльності.

Таблиця 4

Загальна вартість наданих послуг суб'єктами аудиторської діяльності підприємствам в розрізі видів економічної діяльності

Види підприємств в розрізі видів економічної діяльності	Загальна вартість наданих послуг суб'єктами аудиторської діяльності, тис. грн.		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Фінансова та страхова діяльність	204236,90	273095,7	300404,3
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	110225,80	123680,2	124679,6
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	152581,30	82244,5	96527,7
Переробна промисловість	*	202698,0	238675,7
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	99811,70	98383,5	114949,8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	*	10085,0	9553,3
Будівництво	18745,00	31400,5	35028,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	193663,20	279397,1	379882,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	95324,90	102442,7	111109,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	*	7705,6	7932,0
Інформація та телекомунікації	*	66048,2	87423,5
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	*	7048,1	6014,1
Освіта	*	9467,9	4392,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	*	14329,4	17536,2
Інші види	277915,10	517221,0	497704,1

*Джерело: складено автором за даними [13].

З даних таблиці 4 можемо помітити, що у 2020 році найбільшу суму коштів суб'єктами аудиторської діяльності було отримано від надання послуг підприємствам наступних видів діяльності: фінансова та страхова діяльність – 300404,3 тис. грн., інші види – 497704,1 тис. грн., оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 379882,1 тис. грн., переробна промисловість – 238675,7 тис. грн., сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство – 124679,6 тис. грн., постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 114949,8 тис. грн. Практично аналогічна ситуація відбувається і за попередні два роки.

Необхідно зауважити, що для надання аудиторських послуг оголошується тендер. У таблиці 5 продемонстровано рейтинг перших 10 областей України за кількістю участі в тендерах для надання аудиторських послуг.

Таблиця 5.

Рейтинг перших 10 областей України за кількістю участі в тендерах для надання аудиторських послуг за період 2017 – 2021 роки

Рейтинг	Область	Кількість участей суб'єктів аудиторської діяльності в тендерах
1	м. Київ та Київська область	583
2	Харківська область	120
3	Дніпропетровська область	103
4	Львівська область	73
5	Одеська область	70
6	Запорізька область	65
7	Миколаївська область	52
8	Херсонська область	43
9	Сумська область	30
10	Полтавська область	9

**Джерело: складено авторами за матеріалами [15].*

Аналіз вищенаведених показників, дозволяє зазначити, що активними учасниками тендерів для надання аудиторських послуг є суб'єкти аудиторської діяльності м. Києва, Київської, Харківської та Дніпропетровської областей.

Своєрідною причиною ситуації, яка пов'язана з тим, що в деяких регіонах відсутні аудиторські фірми, які можуть проводити обов'язковий аудит (в т.ч. підприємств, які становлять суспільний інтерес), а також їх пасивною участі у тендерах, є те, що необхідність проходження контролю якості суб'єктами аудиту є складним та проблемним питанням, особливо в умовах пандемії COVID-19, військових дій. Відповідно, вважаємо за доцільне окрему увагу приділити питанню вивчення нормативного регулювання, організації контролю якості аудиторських фірм.

Нормативне регулювання питання контролю забезпечення якості аудиту регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». У ст. 40 Закону № 2597-IX задекларовано, що контроль якості аудиторських послуг суб'єктів аудиторської діяльності здійснюється шляхом проведення перевірки якості аудиторських послуг суб'єктів аудиторської діяльності щодо дотримання ними міжнародних стандартів аудиту, принципу незалежності, ефективності системи внутрішнього контролю якості аудиторських послуг (системи управління якістю), дотримання вимог даного нормативного документа [9].

Крім того, норми даної статті виокремлюють питання щодо періодичності проходження контролю якості суб'єктами аудиторської діяльності, ідентифікують органи, які здійснюють даний вид контролю та обгрунтовують їх повноваження.

Важливу роль в якості інституційного забезпечення процесу контролю якості аудиторських послуг відіграють МСКЯ 1 «Контроль якості для фірм, що виконують аудити та огляди фінансової звітності, а також інші завдання з надання впевненості і супутні послуги», МСУЯ 2 «Перевірка якості завдання» та МСА 220 «Контроль якості аудиту фінансової звітності».

МСКЯ 1 розглядає відповідальність фірми за її систему контролю якості для аудитів та оглядів фінансової звітності, а також інших завдань з надання впевненості та супутніх послуг. Відповідно до норм даного нормативного документа, кожна аудиторська фірма у практичному аспекті повинна підтримувати систему контролю якості, яка передбачає обов'язкове дотримання політик, процедур по кожному елементу, а саме: відповідальність керівництва за якість на фірмі; відповідні етичні вимоги; прийняття та продовження відносин з клієнтами і конкретних завдань; людські ресурси; виконання завдання; моніторинг.

У таблиці 6 подано характеристику елементів системи контролю якості.

Таблиця 6

Характеристика елементів системи контролю якості

Елемент системи контролю якості	Характеристика
Відповідальність керівництва за якість на фірмі	Аудиторська фірма має розробити політику, процедури, які б сприяли підвищенню внутрішньої культури якості. Генеральний директор або інша посадова особа повинні відповідати за організацію системи контролю якості. В практичному аспекті необхідно впроваджувати дієву політику стимулювання внутрішньої культури якості (застосовувати систему заохочення, раціональний розподіл управлінських обов'язків, забезпечити наявність достатніх ресурсів). При виконанні завдань обов'язково мають бути дотримані вимоги професійних стандартів, законодавчо-нормативних документів. Звіти про виконання завдань повинні відображати реалістичну ситуацію, яка відповідатиме обставинам.
Відповідні етичні вимоги	Працівники аудиторської фірми при виконанні завдань повинні дотримуватися етичних вимог, а саме принципів професійної етики: чесність; об'єктивність; професійна компетентність і належна ретельність; конфіденційність; професійна поведінка.
Прийняття та продовження відносин з клієнтами та конкретних завдань	В аудиторській фірмі має бути розроблена політика і дотримані процедури, пов'язані з прийняттям завдання та продовження відносин з клієнтом. Аудиторська фірма повинна бути впевнена, що є компетентною для виконання завдань та зможе дотримуватися відповідних етичних норм, а також актуальним є питання щодо переконаності у чесності клієнта. У даному контексті актуальними для розгляду є наступні питання: <ul style="list-style-type: none"> • належний рівень знань аудиторської фірми з предмета аудиту, галузі; • наявність в аудиторській фірмі достатньої кількості працівників для виконання завдання; • можливість залучення експерта (у випадку необхідності); • можливість своєчасно завершити виконання завдання та надання звіту.

Продовження таблиці 6

	<p>Для оцінювання чесності клієнта аудиторською фірмою актуальними є наступні позиції:</p> <ul style="list-style-type: none"> • практика ведення бізнесу клієнтом; • інформація щодо власників та партнерів клієнта; • види та специфіка господарських операцій клієнта; • відмова клієнтом від послуг попередніх аудиторських фірм (у випадку наявності такої ситуації). <p>Особливості даного елемента системи контролю якості актуалізують необхідність урахування політики та процедури відмови від завдань та розриву співпраці аудиторської фірми з клієнтом. Наприклад, обговорення з клієнтом дій, які може застосувати аудиторська фірма для розриву співпраці, відмови від завдань.</p>
Людські ресурси	<p>Політика та процедури аудиторської фірми мають бути спрямовані на наявність достатньої чисельності персоналу з відповідною компетентністю, здібностями та відповідністю етичним принципам. Відповідно, питання людських ресурсів стосовно політик і процедур фірми мають бути спрямовані на наступне: набір нового персоналу; оцінка результатів роботи; можливість включно з часом на виконання завдання; компетентність; розвиток кар'єри; просування по службі; компенсації; оцінка потреб у персоналі. Персонал аудиторської фірми повинен виконувати завдання відповідно до законодавчо-нормативних вимог, професійних стандартів та надавати звіти, які відповідають обставинам.</p>
Виконання завдання	<p>Політика і процедури аудиторської фірми повинні забезпечити виконання завдань на високому рівні якості, що, своєю чергою, забезпечується через інформування команди із завдання про завдання; дотримання стандартів; наставництво команди із завдання; нагляд за виконанням завдання; застосування відповідних методів перевірки виконаної роботи; документування виконаної роботи.</p>
Моніторинг	<p>Аудиторська фірма повинна побудувати процес моніторингу, завдання якого зводиться до наступного:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розгляд та оцінка системи контролю якості фірми, періодичне інспектування мінімум одного завдання на кожного партнера із завдання; • відповідальність за моніторинг має бути покладена на партнера або інших осіб, які мають необхідний досвід та повноваження для того, щоб прийняти даний вид відповідальності; • якщо працівники аудиторської фірми беруть участь у виконанні завдань, перевіряючи контролю якості завдань, відповідно, вони не повинні брати участь в інспектуванні завдань. <p>Враховуючи означуване, ціль моніторингу дотримання політики і процедур контролю якості має бути спрямована на оцінку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дотримання вимог професійних стандартів, законодавчо-нормативних актів; • системи контролю якості та ефективності її впровадження; • належного застосування політик, процедур контролю якості фірми з метою дотримання відповідності звіту за результатами виконання завдань обставинам.

**Джерело: складено автором за даними [3].*

3 грудня 2022 року набрав чинності Міжнародний стандарт управління якістю 2 «Перевірка якості завдання», який необхідно застосовувати до всіх завдань для яких необхідно провести перевірку якості завдання. Характеристику даного стандарту узагальнено в таблиці 7.

Таблиця 7

Характеристика МСУЯ 2 «Перевірка якості завдання»

Ключове питання	Зміст норм, що регулюють
Мета фірми	Проведення об'єктивної оцінки значних суджень, зроблених командою із завдання, та висновків, яких вона дійшла щодо них, шляхом призначення відповідального за перевірку якості завдання, який відповідає встановленим вимогам.
Сутність терміну «перевірка якості завдання»	Об'єктивна оцінка значних суджень, які висловила команда із завдання та висновків, яких вона дійшла щодо них, виконана відповідальним за перевірку якості завдання та завершена на дату звіту із завдання або раніше.
Обов'язки аудиторської фірми в контексті перевірки якості завдання	1) встановити політики або процедури, які обґрунтовують критерії, яким має відповідати особа, щоб бути призначеною відповідальним за перевірку якості завдання; 2) розробити політики або процедури, що встановлюють критерії, яким мають відповідати особи, які допомагають відповідальному за перевірку якості завдання; 3) розробити політики або процедури, які передбачають, що відповідальний за перевірку якості завдання повинен взяти на себе загальну відповідальність за виконання перевірки якості завдань; 4) розробити політику або процедури, які є актуальними у випадку наявності обставин порушення відповідності встановленим вимогам відповідального за перевірку якості завдання для виконання даної перевірки.
Вимоги відповідального за перевірку якості завдання	1) бути компетентним; 2) мати достатньо часу для виконання повноважень щодо перевірки з якості; 3) дотримуватися етичних вимог; 4) дотримуватися законодавчо-нормативних документів.
Вимоги до осіб, які допомагають відповідальному за перевірку якості завдання	1) бути компетентним та мати можливість, включаючи достатність часу, для виконання покладених на них обов'язків; 2) дотримуватися етичних вимог; 3) при необхідності дотримуватися законодавчо-нормативних документів.
Випадки виникнення загрози об'єктивності відповідального за перевірку якості завдання	1) загроза власної оцінки може виникнути тоді, коли відповідальний за перевірку якості завдання раніше був залучений до значних суджень, які були зроблені командою із завдання, зокрема, в якості партнера із завдання або іншого члена команди із завдання; 2) загроза особистих стосунків або власного інтересу може виникнути, коли відповідальний за перевірку якості завдання є близьким родичем партнера із завдання або іншого члена команди із завдання, або в результаті тісних особистих відносин з членами команди із завдання; 3) загроза тиску може виникнути, коли на відповідального за перевірку якості завдання чиниться фактичний або передбачуваний тиск
Документація з перевірки якості завдання	Форма, зміст і обсяг документації залежати від наступних факторів: характеру та складності завдання; характеру діяльності суб'єкта господарювання; характеру та складності питань, які є предметом перевірки якості завдання; обсягу розглянутої документації із завдання.

*Джерело: складено автором за даними [4].

МСА 220 «Контроль якості аудиту фінансової звітності» обґрунтовує підхід щодо розгляду відповідальності аудитора стосовно процедур із контролю якості аудиту фінансової звітності.

Порядок проведення перевірок з контролю якості аудиторських послуг визначає особливості організації, проведення та оформлення результатів перевірок з контролю якості аудиторських послуг.

На рисунку 4 візуалізовано алгоритмізацію процесу організації проведення перевірок з контролю якості аудиторських послуг Інспекцією із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю / Комітетом з контролю якості аудиторських послуг Аудиторської палати України.



Рис. 4. Алгоритмізація процесу організації проведення перевірок з контролю якості аудиторських послуг

*Джерело: складено автором за даними [8].

Процес документального оформлення проведення контролю якості аудиторських послуг має певні особливості та затверджений перелік документів, які будуть охарактеризовані далі.

1. Акт про неможливість проведення перевірки з контролю якості аудиторських послуг. Уцьому документі зазначається наступна інформація: дата складання; найменування суб'єкта аудиторської діяльності та його номер в реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності; дата та номер направлення або рішення про призначення інспектора; деталізація обставин та етапу, які унеможливають проведення перевірки з контролю якості; інформація про кількість складених примірників акту; прізвище, ім'я, по батькові інспектора (керівника інспекторів), підпис, дата; відомості щодо надання суб'єкту аудиторської діяльності примірника акта про неможливість проведення перевірки з контролю якості аудиторських послуг; посада, прізвище, ім'я, по батькові, підпис представника суб'єкта аудиторської діяльності, який отримав один примірник акту, дата.

2. Декларація про відсутність конфлікту інтересів експерта. Реквізитами даного документа є: прізвище, ім'я, по батькові експерта; посада та місце роботи експерта; повне найменування суб'єкта аудиторської діяльності, у якого проводиться перевірка, номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності; інформація щодо декларування конфлікту інтересів між експертом та суб'єктом аудиторської діяльності (наприклад, відсутність трудових відносин, відносин власності чи контролю із суб'єктом аудиторської діяльності, перевірка якого здійснюватиметься; припинення три і більше років тому трудових відносин; відсутність трудових відносин близьких осіб із суб'єктом декларування та ін.); підпис, прізвище, ім'я, по батькові експерта, дата складання документа.

3. Інформаційна анкета суб'єкта аудиторської діяльності. Документ заповнюється суб'єктом аудиторської діяльності щодо якого проводиться перевірка з контролю якості. У даному документі зазначається наступна інформація: найменування суб'єкта аудиторської діяльності; загальна інформація про суб'єкта аудиторської діяльності (прізвище, ім'я, по батькові керівника та номер аудиторської фірми у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності; відомості про головний (центральный) офіс, філії та інші відокремлені підрозділи суб'єкта аудиторської діяльності (найменування підрозділу; фактичне місцезнаходження; кількість штатних працівників на дату підписання анкети; кількість ключових партнерів з аудиту); відомості про всіх ключових партнерів з аудиту (прізвище, ім'я, по батькові ключового партнера з аудиту; посада; номер у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності; деталізація інформації чи є даний партнер особою, відповідальною за перевірку контролю якості завдання)); перелік внутрішніх документів суб'єкта аудиторської діяльності щодо системи контролю якості аудиторських послуг (назва документа; номер та дата розпорядчого документа); опис системи контролю якості суб'єкта

аудиторської діяльності (дотримання загальних вимог МСКЯ 1; відповідальність керівництва за якість у суб'єкта аудиторської діяльності; відповідні етичні вимоги; додаткові вимоги до фірм, які виконують завдання з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес; прийняття та продовження відносин із клієнтами і конкретних завдань; людські ресурси; виконання завдання; скарги та звинувачення; документація системи контролю якості); загальна інформація про програму моніторингу внутрішнього контролю якості суб'єкта аудиторської діяльності; опис програми моніторингу внутрішнього контролю якості суб'єкта аудиторської діяльності (моніторинг політик і процедур контролю якості суб'єкта аудиторської діяльності; оцінювання виявлених недоліків, інформування про них та їх виправлення; зберігання документації щодо моніторингу); ключові аспекти методології та документування суб'єкта аудиторської діяльності завдань з аудиту; інформація про підтвердження зазначених в інформаційній анкеті відомостей щодо повноти та достовірності, а також підписи керівника аудиторської фірми, особи, яка складала даний документ.

4. Перелік виконаних завдань з обов'язкового аудиту фінансової звітності. Даний документ заповнюється суб'єктом аудиторської діяльності щодо якого проводиться перевірка з контролю якості. У даному документі зазначається наступна інформація: інформація про суб'єкт аудиторської діяльності (назва, номер реєстрації аудиторської фірми у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності; період надання звітів за виконаними завданнями з аудиту); інформація про обов'язковий аудит фінансової звітності (повне найменування суб'єкта господарювання, звітність якого перевіряється; код ЄДРПОУ суб'єкта господарювання; організаційно-правова форма; секція за КВЕД; інформація щодо того, чи належить суб'єкт господарювання до підприємств, що становлять суспільний інтерес; звітний період, охоплений фінансовою звітністю; інформація щодо того, чи є фінансова звітність консолідованою; загальна тривалість виконання аудиторського завдання без перерв з урахуванням продовження повноважень, які мали місце, та повторних призначень; суми винагороди за договором із надання аудиторських послуг (без урахування ПДВ), грн; загальна кількість людино-годин, витрачених на виконання завдання з обов'язкового аудиту, годин; інформація про ключового партнера з аудиту (прізвище, ім'я та по батькові; кількість років дії в якості ключового партнера з аудиту з дати першого призначення на проведення аудиту фінансової звітності); дата звіту незалежного аудитора; вид думки незалежного аудитора (немодифікована / із застереженням / негативна / відмова); інформація щодо надання юридичній особі або контрольованим нею суб'єктам господарювання інших послуг, крім послуг з обов'язкового аудиту; сума винагороди за договорами з надання інших послуг юридичній особі або контрольованим нею суб'єктам господарювання (без урахування ПДВ), грн.). У кінці документа зазначається інформація про прізвище, ім'я, по батькові, контактні дані, підписи керівника аудиторської фірми та

виконавця (особи, яка складала даний документ), що, своєю чергою, є підтвердженням достовірності інформації.

5. *Направлення на перевірку.* Якщо направлення видає Інспекція із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, то документ матиме наступні реквізити: дата та номер направлення; прізвище, ім'я, по батькові інспектора; прізвище, ім'я, по батькові керівника групи інспекторів; повне найменування суб'єкта аудиторської діяльності, у якому проводитиметься перевірка, номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності; підстава; підпис, прізвище, ім'я, по батькові виконавчого директора Інспекції із забезпечення якості.

Якщо направлення видає Комітет із контролю якості аудиторських послуг, відповідно всі реквізити ідентичні до зазначених вище, тільки підписує документ Голова Комітету з контролю якості аудиторських послуг. У випадку продовження терміну перевірки необхідно на зворотній стороні документа зафіксувати дати продовження та закінчення перевірки, підставу, підписи виконавчого директора Інспекції із забезпечення якості / Голови Комітету з контролю якості аудиторських послуг, а також підпис, прізвище, ім'я, по батькові керівника об'єкта контролю.

6. *Програма перевірки з контролю якості аудиторської діяльності.* У даному документі зазначається наступна інформація: найменування суб'єкта аудиторської діяльності; загальна інформація про перевірку (підстави для проведення перевірки; дата і номер повідомлення про перевірку; період, який охоплюється перевіркою; строки проведення перевірки за місцезнаходженням суб'єкта аудиторської діяльності; прізвище, ім'я, по батькові інспектора (склад групи інспекторів, у т.ч. керівник групи інспекторів), призначений для проведення перевірки; керівник групи інспекторів (у разі якщо перевірка проводиться групою інспекторів)); перелік філій (відокремлених підрозділів) суб'єктів аудиторської перевірки, відібраних для перевірки за їх місцезнаходженням (найменування філії (підрозділу) та місцезнаходження); відомості про відібрані для перевірки виконані завдання (прізвище, ім'я та по батькові експерта; основне місце роботи експерта; питання, для перевірки яких залучаються експерти); план перевірки системи контролю якості аудиторських послуг за місцезнаходженням суб'єкта аудиторської діяльності (програма перевірки; виконавець; строк виконання). Даний документ складається у двох примірниках (один примірник цієї програми перевірки надається керівнику суб'єкта аудиторської діяльності). Також зазначається посада керівника або заступника керівника об'єкта, у якому проводитиметься захід, його прізвище, ім'я, по батькові та підпис.

7. *Протокол узгодження звіту про результати перевірки з контролю якості аудиторських послуг.* У даному документі зазначається наступна інформація: дата складання документа; найменування суб'єкта аудиторської діяльності; посада, прізвище та ініціали інспектора

(керівника групи інспекторів); інформація щодо погодження звіту, що фіксується підписами двох сторін).

Протокол узгодження має два додатки:

- додаток 1 «Обґрунтування неврахованих коментарів до звіту про результати перевірки з контролю якості аудиторських послуг» у якому фіксується інформація: дата складання; найменування суб'єкта аудиторської діяльності; зміст положень, викладених у звіті; коментарі суб'єкта аудиторської діяльності; обґрунтування; прізвище та ініціали, підпис інспектора (керівника групи інспекторів) та дата;

- додаток 2 «Акт про відмову підписання протоколу узгодження звіту про результати перевірки з контролю якості аудиторських послуг» у якому зазначається наступна інформація: дата складання акту; найменування суб'єкта аудиторської діяльності; період перевірки з контролю якості аудиторських послуг за який суб'єкт аудиторської діяльності відмовляється підписати протокол; запропонована дата обговорення звіту про результати перевірки з контролю якості аудиторських послуг; деталізація інформації щодо відмовлення в підписанні протоколу узгодження звіту про результати перевірки з контролю якості аудиторських послуг (за результатами обговорення / без результатів обговорення); коментарі суб'єкта аудиторської діяльності щодо відмови підписання протоколу узгодження звіту про результати перевірки з контролю якості аудиторських послуг (у довільній формі); прізвище, ім'я, по батькові та підпис керівника групи інспекторів, дата [13].

Проскуріна Н. М., Зубачова В. І. при розгляді методичного інструментарію формування системи контролю якості на рівні суб'єкта аудиторської діяльності зазначають, що результати зовнішніх перевірок контролю якості, проведених як Інспекцією із забезпечення якості, так і Комітетом з контролю якості аудиторських послуг, свідчать, що бездоганних організованих систем контролю якості на рівні аудиторської фірми не існує. Завжди виявляються недоліки різного рівня: від формальних (другий рівень) до фундаментальних (перший рівень), а саме:

1) недоліки першого рівня системи контролю якості:

- відсутність незалежної особи, яка здійснювала б моніторинг якості робочих документів аудитора;

- виконання аудиту підприємств щодо яких дотримується принцип незалежності через відносини власності, управління або фінансової залежності однієї зі сторін, а також шляхом надання клієнту послуг, пов'язаних зі складанням його фінансової звітності;

- видача Звіту незалежного аудитора з вказуванням думки аудитора без отримання достатніх і прийнятних аудиторських доказів;

2) недоліки другого рівня системи контролю якості:

- відсутність індексації та перехресних посилань на окремих робочих документах;

- недостатній опис бізнесу підприємства-замовника та формальний аналіз результатів його діяльності на етапі планування;
- нечіткий зв'язок між виявленими на етапі планування ризиками і наступними аудиторськими процедурами;
- технічні помилки при проведенні вибірок на перевірку фінансово-господарської документації, або на підтвердження сальдо по рахунках активів і зобов'язань та інші [11, с. 37-38.].

Результати проведених досліджень засвідчили, що для суб'єктів аудиторської діяльності питання організації ефективної внутрішньої фірмової системи контролю якості є складним, але актуальним процесом. Аудиторські фірми повинні оцінити ризики якості з позиції внутрішнього та зовнішнього середовища, побудувати дієву систему якості, яка б дозволила якісно виконувати завдання у сфері аудиту за значною кількістю затребуваних послуг.

Науковиця, керівник Комітету ФПБАУ з питань професійної освіти та розвитку Зубілевич С. узагальнила зовнішні та внутрішні причини виникнення ризиків якості, які повинні бути враховані у практичному аспекті (табл. 8).

Таблиця 8

Зовнішні та внутрішні причини виникнення ризиків якості

Причини виникнення зовнішніх ризиків якості	Причини виникнення внутрішніх ризиків якості
Низький рівень корпоративної культури клієнта.	Брак досвіду.
Домінуючий власник менеджер.	Прогалина в наборі навичок призначеного аудитора.
Відсутність ключової контактної особи протягом виконання завдання.	Надмірне робоче навантаження.
Регуляторне середовище, в якому працює дочірня компанія клієнта.	Неадекватні інструменти (вибране аудиторською фірмою програмне забезпечення).

**Джерело: складено автором за матеріалами [2].*

З урахуванням викладеного вище матеріалу щодо розкриття питання контролю якості аудиторських послуг, варто в черговий раз акцентувати увагу на важливості дотримання аудиторськими фірмами відповідальної політики у процесі проведення аудиту фінансової звітності та виконанні інших завдань, адже однією з особливих вимог при проходженні перевірки з контролю якості є оцінка підходу щодо виконання суб'єктом аудиторської діяльності завдань з обов'язкового аудиту. З огляду на це, вважаємо за доцільне розглянути питання, спрямоване на обґрунтування організаційно-концептуальних засад аудиту фінансової звітності підприємства.

Відповідно до норм МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту»,

метою аудиту є підвищення ступеня довіри визначених користувачів до фінансової звітності. Відповідно, під час проведення аудиту фінансової звітності загальні цілі аудитора такі:

- отримати обґрунтовану впевненість у тому, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства чи помилки, надаючи в такий спосіб аудитору можливість висловити думку, чи складена фінансова звітність у всіх суттєвих аспектах відповідно до застосованої Концептуальної основи фінансової звітності;

- надати звіт про фінансову звітність і повідомити інформацію, як цього вимагають МСА, відповідно до результатів, отриманих аудитором [3, с. 96, 98].

Враховуючи, що у процесі аудиту перевіряються показники форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форми 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», форми 3 «Звіт про рух грошових коштів», форми 4 «Звіт про власний капітал», приміток до річної фінансової звітності та Звіту про управління, відповідно, незалежний контроль має бути спрямована на перевірку:

- дотримання суб'єктом господарювання положень облікової політики з питань обліку, активів, власного капіталу, зобов'язань, доходів, витрат, фінансових результатів та ін.;

- результатів інвентаризаційного процесу активів, зобов'язань та розрахунків;

- правильності застосування критеріїв розмежування та класифікації активів;

- правильності оцінки активів;

- достовірності даних щодо відображення у звітності активів, які належать підприємству;

- правильності документального оформлення господарських операцій, пов'язаних з рухом активів, власного капіталу та зобов'язань відповідно до вимог законодавства;

- реальності дебіторської заборгованості;

- правильності розрахунку резерву сумнівних боргів;

- правильності списання безнадійної дебіторської заборгованості;

- правильності розрахунку сум податків;

- правильності застосування амортизаційної політики;

- правильності, повноти формування зареєстрованого (пайового) капіталу;

- узгодженості інформації щодо суми зареєстрованого (пайового) капіталу, яка зафіксована у звітності підприємства з інформацією, яка акумулюється у Статуті;

- законності та доцільності зміни розміру зареєстрованого капіталу;

- реальності, правильності оцінки майна підприємства, яке використано в якості формування зареєстрованого капіталу;

- правильності суми додаткового капіталу, зафіксованої у фінансовій звітності;
- правильності відображення дооцінки (уцінки) основних засобів;
- цільового використання прибутку у поточному звітному періоді;
- правильності розподілу прибутку;
- своєчасності розрахунків з засновниками та іншими стейкхолдерами;
- повноти відображення зобов'язань та забезпечень в розрізі їх видів в «Балансі (Звіті про фінансовий стан)»;
- відповідність кредитних договорів вимогам законодавства;
- термінів сплати відсотків за кредит та повернення позик;
- цільового використання кредитів;
- своєчасності погашення зобов'язань;
- відповідності інформації, яка відображена в формах річної фінансової звітності з інформацією, яка акумулюється у стандартних звітах;
- правильності включення статей форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» до підсумку відповідних розділів даної форми фінансової звітності;
- дотримання вимог НП(С)БО 15 «Дохід» (МСБО 18 «Дохід»), НП(С)БО 16 «Витрати» (МСБО 1 «Подання фінансової звітності», МСБО 23 «Витрати на позики») з питань визнання, складу, класифікації доходів, витрат та їх відображення у фінансовій звітності;
- правильності визначення валового прибутку (збитку);
- правильності визначення фінансового результату від операційної діяльності;
- правильності визначення фінансового результату до оподаткування;
- правильності визначення суми податку на прибуток;
- правильності визначення чистого фінансового результату;
- правильності відображення на звітну дату в ф. 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» у статті «Нерозподілений прибуток» невикористаної за відповідним цільовим призначенням частки чистого фінансового результату;
- правильності визначення сукупного доходу з поглибленою оцінкою правильності акумулювання інформації про суми дооцінки (уцінки) необоротних активів, суми зміни балансової вартості об'єктів хеджування, суми курсових різниць та іншого сукупного доходу у відповідних статтях другого розділу ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»;
- правильності відображення операційних витрат в розрізі їх елементів;
- правильності визначення чистого прибутку та дивідендів в розрахунку на одну просту акцію та ін.;
- правильності класифікації грошових потоків в розрізі видів діяльності підприємства (операційної, фінансової, інвестиційної);

- правильності визначення чистого грошового потоку у розрізі видів діяльності суб'єкта господарювання;
- правильності визначення чистого руху грошових коштів за досліджуваний період;
- дотримання вимог НП(С)БО 29 «Фінансова звітність за сегментами» (МСФЗ 38 «Операційні сегменти»), які регулюють питання щодо діяльності сегментів підприємства;
- правильності визначення сегментів;
- правильності оцінки активів та зобов'язань звітних сегментів;
- достовірності облікового відображення операцій сегментів діяльності;
- взаємоузгодженості показників між формами річної фінансової звітності;
- реальності опису у Звіті про управління інформації щодо діяльності підприємства, людських ресурсів, інтелектуального капіталу та технологічних ресурсів, оцінки прогресу в управлінні ресурсами та відносинами;
- інформації щодо ризиків підприємства, яка акумулюється у Звіті про управління (діагностика ризиків та визначення рівня чутливості підприємства до них; оцінка системи контролю та моніторингу ризиками);
- достовірності фінансових показників та правильності оцінки фінансового стану підприємства, які відображені у Звіті про управління та ін. [5, 7].

Крім того, у процесі аудиту потрібно провести розрахунок та оцінку (в т.ч. щодо відповідності нормативним значенням розрахункових значень оціночних індикаторів) показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності, прибутковості акцій, вартості підприємства; визначити ризик банкрутства підприємства, що забезпечить обґрунтування можливості функціонування підприємства на безперервній основі.

У цьому контексті варто зазначити, що об'єктом аудиту є фінансова інформація, яка відображається в формах річної фінансової звітності. Проте, у практичному аспекті при проведенні аудиту аудиторів використовують іншу інформацію, яка акумулюється у різних інформаційних джерелах:

- 1) облікова інформація (Облікова політика, первинні документи, стандартні та регламентовані звіти);
- 2) інформація служби внутрішнього контролю;
- 3) внутрішні нормативні документи (Статут, накази та розпорядження керівництва);
- 4) інформація отримана від стейкхолдерів (внутрішніх та зовнішніх);
- 5) інформація отримана аудитором за результатами виконання аудиторських процедур);
- 6) інформація з нормативних документів (Концептуальної основи фінансової звітності, Закону України «Про бухгалтерський облік та

фінансову звітність в Україні», НП(С)БО / МСФЗ (МСБО), Положенні про інвентаризацію активів та зобов'язань, Методичних рекомендаціях щодо заповнення форм фінансової звітності, Методичних рекомендаціях з перевірок порівнянності показників фінансової звітності та ін.

Слід звернути увагу, що розгляд законодавчих та нормативних документів у процесі аудиту є важливим питанням. На рисунку 5 узагальнено цілі аудитора та комплекс дій, які забезпечать отримати розуміння законодавчо-нормативної бази, яку суб'єкт господарювання дотримується.



Рис. 5. Процес отримання аудитором розуміння законодавчої та нормативної бази суб'єкта господарювання

* Джерело: складено автором за матеріалами [3].

Для реалізації зазначених вище напрямів аудиту фінансової звітності необхідне якісне планування, врахування ключових принципів незалежного контролю. Тому надалі нами будуть обґрунтовані методичні принципи аудиту:

1) *планування* – аудит фінансової звітності повинен бути чітко спланованим, що зафіксовано у стратегії, плані та програмі аудиту;

2) *документування* – кожна стадія аудиторської перевірки повинна бути документально забезпеченою;

3) *дотримання послідовності процесу аудиту* – ідентифіковані стадії аудиту повинні виконуватися у чіткій послідовності та корелюватися з інформацією, яка зазначена у документації, що складена у процесі планування аудиторської перевірки;

4) *дотримання принципів професійної етики* – у процесі здійснення аудиторської перевірки суб'єкти аудиторської діяльності повинні обов'язково дотримувати принципів професійної етики (професійний скептицизм; незалежність і об'єктивність аудитора та суб'єкта аудиторської діяльності; конфіденційність та професійна таємниця; незалежність та об'єктивність аудитора під час проведення аудиту);

5) *договірні відносини* – аудит фінансової звітності має здійснюватися на підставі укладеного договору в якому чітко визначено наступну інформацію: предмет договору; права та обов'язки сторін; строки надання послуг; вартість послуг та порядок здійснення платежу; передача та отримання результатів послуг; конфіденційність та захист персональних даних; вирішення спірних питань; відповідальність; обставини, які звільняють сторін від виконання своїх зобов'язань; прикінцеві положення; адреси сторін;

6) *взаємодія з клієнтом у процесі перевірки* – керівництво та працівники мають сприяти проведенню аудиторської перевірки, надавати необхідні документи, узгоджувати питання щодо проведення аудиторських процедур;

7) *взаємодія аудиторів* – у процесі аудиту фінансової звітності аудиторі можуть використовувати результати роботи інших аудиторів, які здійснювали перевірку інших об'єктів, а також внутрішніх аудиторів;

8) *залучення експертів* – з метою отримання достатніх та прийнятних аудиторських доказів у випадку необхідності аудитор може до перевірки залучити експерта (за попереднім погодженням із замовником);

9) *відповідальність за підготовлений Аудиторський звіт* – аудитор несе відповідальність за об'єктивність висновку, представленому у підсумковому документі;

10) *об'єктивне інформування клієнта* – аудитор повинен надати об'єктивний Аудиторський звіт та інформувати замовника про виявлені у процесі незалежної перевірки фінансової звітності слабкі сторони, недоліки, помилки, шахрайство;

11) *контроль якості аудиторської перевірки* – аудиторська фірма повинна розробити, імплементувати та дотримуватися політики та процедур системи контролю якості.

Враховуючи важливість планування в процесі аудиту фінансової звітності, що підтверджено положеннями МСА 300 «Планування аудиту фінансової звітності», варто зазначити, що ціллю аудитора є планування аудиту так, щоб його можна було виконати ефективно, відповідно, на рисунку 6 узагальнено значення планування у процесі аудиту фінансової звітності.

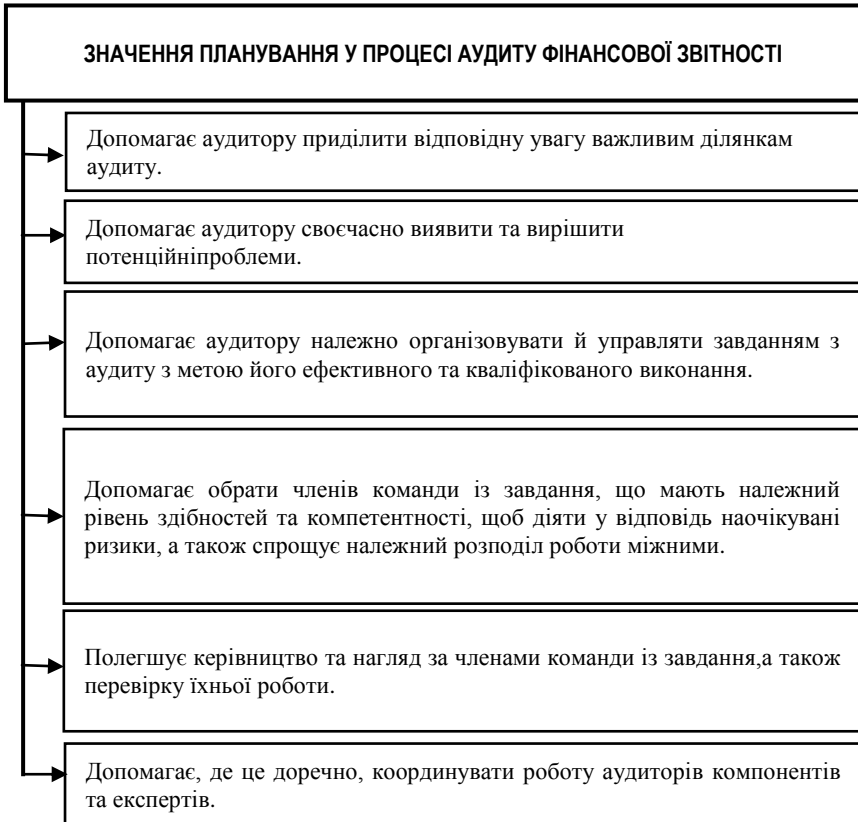


Рис. 6. Значення планування у процесі аудиту фінансової звітності
**Джерело: складено автором за матеріалами [3].*

Основними принципами процесу планування є:

1) *цілісність* – документацією з планування перевірки повинні бути охоплені всі важливі об'єкти та нюанси, які будуть необхідними при складанні Аудиторського звіту;

2) *неперервність* – доцільність розробки поточних та перспективних планів щодо аудиту фінансової звітності відповідного підприємства, які повинні корелювати з планами роботи суб'єкта аудиторської діяльності;

3) *доречність* – аудитор повинен таким чином спланувати аудиторську перевірку, щоб всі аудиторські процедури, які будуть імплементовані в практичному аспекті, дозволили отримати достатні та прийнятні аудиторські докази, які будуть основою для обґрунтування думки аудитора в Аудиторському звіті;

4) *ефективність та оптимальність* – документація з планування перевірки повинна передбачати виконання таких аудиторських процедур, які забезпечать аудитору отримання достатні та прийнятні аудиторські докази;

5) *гнучкість* – процес планування аудиту фінансової звітності у випадку необхідності повинен передбачити можливість внесення коригувань у документи з планування;

6) *контроль* – план та програма аудиту фінансової звітності мають бути дієвим засобом контролю щодо своєчасного та повного виконання переліку аудиторських процедур у процесі перевірки.

Виходячи із обґрунтованих принципів планування аудиторської перевірки, можна зазначити, що планування є безперервним процесом.

З метою якісного планування аудитор повинен розробити перелік документів: стратегію, план та програму аудиту. Для чіткості розуміння призначення зазначених документів, охарактеризуємо їх.

Розроблення стратегії аудиту – один із першочергових заходів процесу планування відповідно до МСА 300, оскільки у зазначеному документі визначається обсяг, час та напрями аудиту, що надалі є базисом для розробки плану перевірки.

Розглядаючи положення МСА 300, у процесі розробки стратегії аудиту, аудитор повинен:

- виявити характеристики завдання, які визначатимуть його обсяг;
- встановити звітні цілі завдання для планування часу аудиту та характеру необхідного повідомлення інформації;
- розглянути чинники, які з погляду професійного судження аудитора є важливими для спрямування зусиль команди із завдання;
- розглянути результати діяльності, що передують завданню, якщо це застосовно, чи є належними знання суб'єкта господарювання зарезультатами виконання інших завдань партнером із завдання;
- уточнити характер, час та обсяг ресурсів, необхідних для виконання завдання [3, с. 293].

Тобто, у стратегії аудиту має бути зроблений акцент на наступних питаннях:

- які ресурси та в якій кількості потрібні для проведення на належному рівні перевірки;

- на якому етапі будуть застосовуватися відповідні ресурси;
- яким чином має бути побудована система щодо управління та контролю за ресурсами, які є доцільними для використання у процесі проведення аудиторської перевірки.

План аудиту – документ процесу планування, який акумулює деталізовану інформацію щодо характеру, часу, обсягу аудиторських процедур, які будуть виконуватися при аудиторській перевірці. Даний документ є підставою для складання програми аудиту.

Програма аудиту – це своєрідна «інструкція» для аудиторів у процесі проведення аудиту фінансової звітності, оскільки вона деталізує інформацію щодо аудиторських процедур, якісних аспектів, переліку робочої документації в якій зафіксоване виконання відповідної процедури, а також ідентифікується виконавець та ін.

Важливу роль у процесі планування аудиту фінансової звітності відіграє чіткість визначення етапів / стадій перевірки. Досліджуючи особливості виокремлення етапів аудиторської перевірки звітності, доцільно зазначити, що в науковій літературі, а також у практичній діяльності аудиторських фірм відсутній єдиний підхід, кожна аудиторська фірма з урахуванням власного досвіду, специфіки діяльності підприємства, звітність якого є об'єктом дослідження, застосовує розподіл перевірки на етапи. Слушним у даному контексті є твердження Бондар Ю., яка наголошує, що на сьогодні у кожній економічно розвиненій країні світу діють відповідні «правила гри» для аудиторських фірм. Одним із проблемних питань є чітка ідентифікація стадій проведення аудиту [1, с. 5]. Проаналізувавши значну кількість підходів науковців до виокремлення етапів / стадій аудиту, нам більше імпонує підхід, який пропонує Бондар Ю., а саме:

- перша стадія – прийняття клієнта;
- друга стадія – планування аудиторської перевірки;
- третя стадія – перші завдання з аудиту;
- четверта стадія – виконання аудиту;
- п'ята стадія – заключний етап [1].

Крім того, науковиця в межах зазначених стадій здійснює розподіл документації аудитора, який доцільно вважати раціональними для використання в практичній діяльності, оскільки його також рекомендує Спілка аудиторів України. Досліджуючи питання аудиторської документації, доцільно зазначити, що відповідно до МСА 230 «Аудиторська документація» цілі (в т.ч. додаткові) її складання зводяться до наступного:

- надання доказів наявності у аудитора основи для висновку про досягнення загальних цілей аудитора;
- надання доказів того, що аудит планувався та виконувався відповідно до МСА та застосовних законодавчих і нормативних вимог;
- допомога команді із завдання планувати та виконувати аудит;

- допомога членам команди із завдання, відповідальним за нагляд, з метою керування та здійснення нагляду за аудиторською роботою, а також виконання їх обов'язків щодо огляду відповідно до МСА 220 «Контроль якості аудиту фінансової звітності»;

- надавати можливість команді із завдання звітувати про свою роботу;

- зберігати запис питань, що мають постійну значущість для майбутніх аудитів;

- надавати можливість проводити огляди та інспектування контролю якості відповідно до МСКЯ 1 «Контроль якості для фірм, що виконують аудити та огляди фінансової звітності, а також інші завдання з надання впевненості і супутні послуги» або національних вимог, які є прийнятні не менш суворими;

- уможливлювати проведення зовнішніх інспектувань відповідно до застосовних законодавчих, нормативних або інших вимог [3, с. 170].

Робоча документація аудитора складається у довільній формі, проте існує група факторів, які необхідно обов'язково врахувати аудиторів при створенні аудиторського файлу документації (рис. 7).

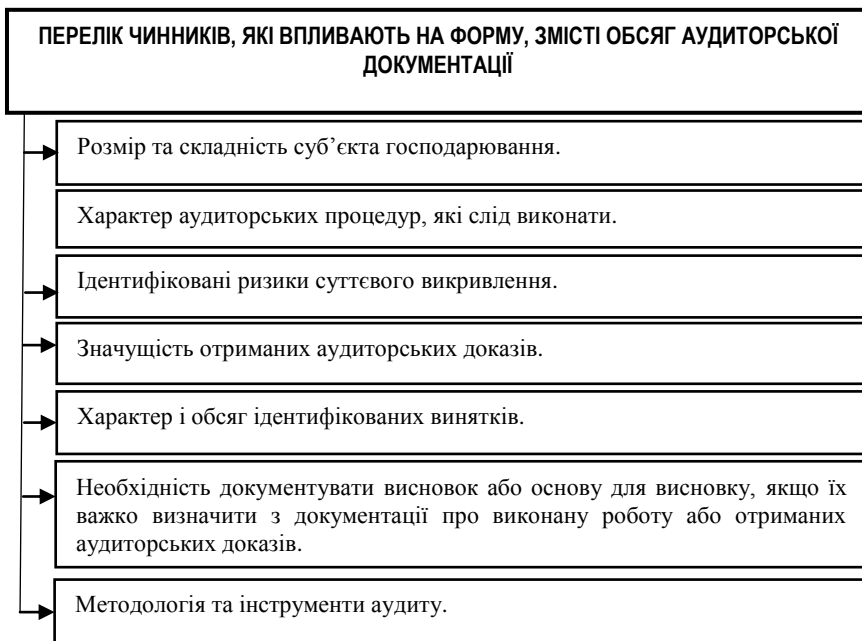


Рис. 7. Перелік чинників, які впливають на форму, зміст і обсяг аудиторської документації

**Джерело: складено автором за матеріалами [3].*

У МСА 230 «Аудиторська документація» не відображено вимог щодо кількості необхідних форм робочих документів, лише наведено приклад документації, яку доцільно використовувати в якості документів даної групи, а саме: програми аудиту; результати аналітичних процедур; письмові коментарі щодо конкретних проблем; резюме значущих питань; листи-підтвердження та листи-запевнення; контрольні переліки; листування (включно з електронною поштою) стосовно значущих питань.

У наукових публікаціях вчених також відсутній єдиний підхід щодо складу робочої документації аудитора. Колектив авторів Рубітель О. Ю., Проскуріна Н. М. пропонують перелік робочих документів у межах наступних напрямів: прийняття клієнта або продовження співпраці з клієнтом та узгодження умов завдання; планування аудиту; аудиторська вибірка; наявність та стан запасів, претензій та розкриття інформації за сегментами; отримання аудитором розуміння відносин і операцій з пов'язаними сторонами; подальші події; оцінка безперервності діяльності; письмові запевнення; дотримання вимог законодавчо-нормативних актів; зовнішні підтвердження; облікові оцінки; оцінки викривлень, ідентифікованих під час аудиту; повідомлення інформації тим, кого наділено найвищими повноваженнями, та управлінського персоналу; використання роботи експерта; аудиторська документація (наприклад, вимоги до оформлення робочої документації при здійсненні аудиту); нагляд та огляд контролю якості окремого завдання з аудиту [12].

Соколенко Л. Ф. визначає робочі документи аудитора в розрізі наступних груп: робочі документи за процедурами попереднього ознайомлення; робочі документи за процедурами планування; проєктування процедур у відповідь на оцінені ризики [14].

Уважаємо за доцільне акцентувати увагу на переліку робочих документів, які Бондар Ю. В. виокремлює в межах стадій аудиту, а саме:

- *стадія «прийняття клієнта»*: опитувальник з продовження завдання; опитувальник з прийняття Клієнта; спостереження, перенесені з попереднього аудиту; лист-зобов'язання;

- *стадія «планування»*: суттєвість; розуміння бізнесу клієнта; обговорення з управлінським персоналом, обслуговуючим персоналом та внутрішніми аудиторами питань, пов'язаних з шахрайством; опитувальник з внутрішнього контролю; розуміння діяльності суб'єкта аудиту та його внутрішній контроль; оборотно-сальдова відомість – програма аудиту; оборотно-сальдова відомість; аналітичний огляд; оцінка ризиків і підходи до оцінки ризиків; використання роботи експерта; оцінка ризику шахрайства; пов'язані сторони і операції між ними; пов'язані сторони – програма аудиту; оцінка ризиків і підходи до оцінки ризиків; бюджет робочого часу; загальна стратегія та план аудиту; обговорення з групою із завдання та замітки такого обговорення; перевірка з контролю якості;

- *стадія «першій завдання з аудиту»*: оборотно-сальдова відомість; оборотно-сальдова відомість – програма аудиту; безперервність –

програма аудиту; справедлива вартість і оцінки – програма аудиту; події після звітної дати – програма аудиту;

• *стадія «виконання»*: відповідні документи, програми; консультації та висновки; коригуючі журнальні проводки; перелік не виправлених помилок та відхилень; аналітичний огляд; події після звітної дати – програма аудиту; безперервність – програма аудиту; справедлива вартість і оцінки – програма аудиту; перехресний контроль; питання до уваги директора (менеджера) / аудитора; питання до уваги партнера; загальна стратегія та план аудиту; проєкт листа керівництву; проєкт листа-запевнення; спостереження, перенесені з попереднього аудиту, та спостереження, перенесені до наступного аудиту; консультації та висновки; довідка про ділові стосунки директора з компанією; перелік не врегульованих питань; примітки менеджера / головного аудитора; проєкт поточної фінансової звітності; питання до уваги партнера; проєкт листа-запевнення; проєкт листа керівництву; обговорення з групою із завдання та замітки такого обговорення; примітки партнера; перевірка з контролю якості; загальний висновок щодо повноти аудиторських процедур; примітки щодо огляду контролю якості; опитувальник з продовження завдання; опитувальник з прийняття клієнта; огляд постійного аудиторського файлу.

На завершальній стадії складається Аудиторський звіт та повідомляється інформація тим, кого наділено найвищими повноваженнями.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити висновок, що аудит є важливим інструментом управлінського процесу, оскільки забезпечує різні категорії стейкхолдерів достовірним інформаційним ресурсом щодо важливих результативних показників діяльності підприємства. Сучасний етап розвитку аудиту характеризується складністю, оскільки відбуваються кардинальні трансформаційні зміни в інституційному середовищі, посилюються вимоги щодо системи контролю якості аудиторських послуг. Проте, навіть у таких складних умовах, суб'єкти аудиторської діяльності функціонують, вдосконалюються, розширюють спектр послуг, що позитивно впливає на розвиток ринку аудиту в Україні.

Джерела

1. Бондар Ю. Робочі документи аудитора. Лід Скедьюли та програми. Аудиторська вибірка: посібник. Київ: ДП «Інформ. – аналіт. агентство». 2017. 396 с.
2. Зубілевич С. Новий підхід до забезпечення якості аудиту: відповідь на сучасні запити стейкхолдерів. URL: <http://surl.li/eyegg>.
3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 р. Міжнародна федерація бухгалтерів. Аудиторська палата України. Київ. 2018. Ч. 1. 1142 с.
4. Міжнародний стандарт управління якістю 2 «Перевірка якості завдання». URL: <http://surl.li/eyegg>.
5. Назаренко І. М. Аудит фінансових результатів: цільова спрямованість та особливості алгоритмізації. *Наукові та прикладні аспекти удосконалення бухгалтерського обліку, економічного контролю та системи оподаткування: [колективна монографія] / Загальна редакція В. Я. Плаксієнка*. Полтава.: Видвництва: ПП «Астрая» 2018. С. 173-184.

6. Назаренко І. М. Забезпечення якості аудиту: нормативне регулювання та реалії сьогодення. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Суми, 22 листопада 2022 р.)* / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2022. С. 54-56.
7. Озеран А. В., Вовк М. О. Аудит звітності за сегментами. *Незалежний аудитор*. 2014. № 7 (1). С. 47-54.
8. Порядок проведення перевірок з контролю якості аудиторських послуг: наказ Міністерства фінансів України № 362 від 29.08.2019 р. URL: <http://surl.li/eyege>.
9. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України № 2258-VIII від 12.09.2019 р. URL: <http://surl.li/agkqd>.
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 14.11.2020 р. URL: <http://surl.li/wpzc>.
11. Проскуріна Н. М., Зубачова В. І. Система контролю якості аудиторських послуг: організаційні аспекти. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2021. Вип. 2 (58). С. 65-70.
12. Рубітель О. Ю., Проскуріна Н. М. Організація і методика документального забезпечення аудиту фінансової звітності в системі корпоративного управління. *Науково-практичний посібник / О. Ю. Рубітель, Н. М. Проскуріна; За ред. проф. Н. М. Проскуріної*. Запоріжжя: Друкарський салон «Сім Сору». 2015. 212 с.
13. Сайт Аудиторської палати України. URL: <http://surl.li/eyefx>.
14. Соколенко Л. Ф. Розвиток обліку і аудиту діяльності керуючих компаній у сфері ЖКГ в умовах цифровізації: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09 / Соколенко Людмила Федорівна. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2021. 617 с.
15. Clarity Project. URL: <http://surl.li/eyega>.

Літинська Валентина Анатоліївна
Кандидат економічних наук, доцент
Хмельницький національний університет

4.11. Управління кар'єрою персоналу в організаціях

В умовах воєнного стану, глобалізації економічних процесів персонал виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Економічна криза спонукає до використання нових підходів до управління персоналом, які можуть забезпечити стабільний розвиток підприємства. Особливе місце у забезпеченні соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства належить управлінню його кар'єрним зростанням.

Невизначеність національного економічного середовища відзначається не тільки на формі господарювання, орієнтуючи його на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі трудового потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін усе більш важливе місце займає кар'єрне зростання, яке дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати потенціал працівників, а персоналу – задовольнити широкий спектр потреб.

Поняття «кар'єра» вже тривалий час досліджується зарубіжними вченими такими як М. Армстронг, М. Вудкок і Д. Френсіс, Дж. Грінхаус, П. Мирвіс, Т. Парсонс, Дж. Сьюпер, П. Херріот, Д. Холл, Д. Холланд, Е. Шейн та ін., які досить докладно розробили й обґрунтували концепцію кар'єри в менеджменті організації.

Управління кар'єрою також досліджували У. Бреддик, Л. Балабанова, О. Віденко, Г. Десслер, В. Жуковська, Н. Майорчак, Н. Мозола, Е. Молл, М. Морозова, С. Мішина, Ю. Мішин, Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон, О. Щотка, В. Федоренко та ін.

Теоретичний аналіз наукових праць вищезазначених вчених надав можливість дійти висновку, що управління кар'єрою є чільним елементом системи професійного розвитку персоналу організації, який потребує пошуку актуальних рішень щодо його удосконалення та розвитку у зв'язку з новими завданнями, які постають перед вітчизняними організаціями.

Мета наукового дослідження – визначення теоретико-методичних основ управління кар'єри працівників в організації. Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- на основі аналізу наукової літератури визначити власне трактування поняття «кар'єра персоналу організації»;
- охарактеризувати існуючі види та теорії управління кар'єри;
- систематизувати фактори, методики та концепції управління кар'єрою персоналу в організації;
- охарактеризувати існуючі моделі розвитку, планування та управління кар'єрою працівників та розробити модель планування трудової кар'єри персоналу в організації.

Так, термін «кар'єра» з'явився у першій половині ХХ ст. Одні автори розглядають кар'єру як швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди; рід діяльності [1-3].

Інші дослідники, навпаки, категорію «кар'єра» обговорюють більш широко та розглядаючи її як просування людини щаблями виробничої, соціальної, адміністративної або іншої ієрархії [4-5].

Загалом, у вітчизняній практиці найбільше поширення одержало поняття про кар'єру як про просування по ієрархічних сходинках.

У таблиці 1 наведені погляди на поняття «кар'єра персоналу».

Таблиця 1

Погляди на поняття «кар'єра персоналу»

Сфера наукового дослідження	Поняття «кар'єра персоналу»
Менеджмент людських ресурсів	Взаємовідношення між прагненнями індивіда та еволюцією соціальних структур. На кар'єру персоналу великий вплив здійснюють досвід роботи, стиль життя, культура, соціальні норми та цінності.
Менеджмент організацій	Поступове просування по службових сходинках, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю працівника. Досить важливою умовою розвитку кар'єри людини є не тільки трудова діяльність, але й її побутове життя.

Продовження таблиці 1

Кадровий менеджмент	Напрямок процесу управління персоналом, тобто індивід є найважливішою ланкою організації.
Соціологія	Просування людини шаблями виробничої, майнової, соціальної, адміністративної чи іншої ієрархії, розгляд її як послідовності занять, виконаних індивідом протягом його трудового життя.
Психологія	Поетапний розвиток індивіда, тобто для психології так як і для соціології основна увага зосереджена на особистості.
Соціальна психологія	Залежність від типу особистості, яка формується під впливом певних соціальних факторів, її взаємодії з мікросередовищем.

На основі аналізу тлумачення науковцями поняття «кар'єри» слід виділити найпопулярніші визначеннями даного поняття [1-5] :

- отримання винагороди;
- зайняття високої посади;
- отримання престижного статусу;
- можливість отримання високого престижу;
- отримання більших посадових повноважень.

Виходячи з вищезазначеного, кар'єру персоналу організації слід розглядати як поетапне просування працівників по службових сходинках, що відбувається відповідно до зростання їх професійних, ділових та особистісних якостей на протязі їх трудового життя. Такий підхід до трактування кар'єри персоналу організації дозволяє розкрити зміст кар'єри як об'єкта управління та планувати кар'єрний розвиток кожного працівника в межах організації.

З метою подальшого аналізу теоретичних основ кар'єри персоналу доцільно систематизувати існуючі види та класифікаційні ознаки кар'єри персоналу.

У науковій літературі види кар'єри розрізняють за достатньо широким переліком класифікаційних ознак. Так, у таблиці 2 наведені класифікаційні ознаки та види кар'єри персоналу.

Таблиця 2

Класифікаційні ознаки та види кар'єри персоналу

Класифікаційна ознака	Види кар'єри
За середовищем вивчення	1. Професійна кар'єра 2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра. 3. Спеціалізована кар'єра працівника. 4. Неспеціалізована кар'єра.
За напрямком руху робітника в структурі організації	1. Вертикальна кар'єра персоналу. 2. Горизонтальна кар'єра працівників.

За приналежністю до визначеної сфери професійної діяльності	1. Кар'єра менеджера. 2. Кар'єра юриста. 3. Кар'єра вчителя та ін.
За характером змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху	1. Впливова кар'єра. 2. Кваліфікаційна кар'єра. 3. Статусна кар'єра. 4. Монетарна (кар'єра доходу).
За характером напрямку процесу	1. Лінійна кар'єра. 2. Нелінійна кар'єра.
За ступенем стійкості	1. Стійка кар'єра. 2. Нестійка кар'єра.
За ступенем неперервності	1. Перервна кар'єра. 2. Неперервна кар'єра.
За можливістю здійснення	1. Потенційна кар'єра. 2. Дійсна кар'єра.
За часом проходження ступенів кар'єри	1. Нормальна кар'єра. 2. Стрімка кар'єра. 3. Призупинена кар'єра. 4. Згасаюча кар'єра. 5. Монотонна кар'єра.
За стабільністю протікання	1. Безперервна кар'єра. 2. Епізодична кар'єра.
За часовою ознакою	1. Реальна кар'єра. 2. Перспективна кар'єра.
За етапами кар'єрного процесу	1. Кар'єра становлення. 2. Інтенсивна кар'єра. 3. Кар'єра збереження. 4. Згасаюча кар'єра.

Для детального аналізу теоретико-методологічних особливостей управління кар'єри необхідно провести аналіз теорій управління кар'єрою: теорія німецького вченого Оствальда, теорія О. Гроссмана, теорія вибору кар'єри Джона Голланда, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Д. Адамса, наукові постулати В. Романова, М. Іріс та К. Баррет, проблеми середнього віку у працях Хейвігхерста, Еріксона та Пека [6].

1. Теорія німецького вченого Оствальда, який на основі дослідження творчих біографій великих учених виявив, що високіх результатів досягнули люди з різними та навіть протилежними типами характеру. При цьому деякі з них за проявами свого характеру сприймалися оточуючими, як люди рядові.

У своїй книзі «Великі люди» Оствальд сформулював гіпотезу, що потрібно виявляти не те, які риси вдачі необхідні для досягнення високих результатів, а те, які умови сприяють найбільшою мірою досягненню цих результатів [6].

На сьогоднішній день гіпотеза Оствальда отримала широке теоретичне та практичне підтвердження. Для управління персоналом висновок з неї такий: керівництву організацій слід уникати уніфікованих способів організації та мотивування праці і більше піклуватися про індивідуальний підхід до стимулювання працівників, створюючи тим самим для кожного з них найбільш сприятливі умови.

Управління кар'єрою працівників певною мірою є природним продовженням і результатом всієї діяльності служби управління персоналом. Даний процес починається вже на етапі найму, в ході якого претендентові має бути представлена повна і достовірна інформація про можливості та перспективи роботи в організації. Добре продумана та організована програма підготовки і підвищення кваліфікації працівників обумовлює реалізацію планів з побудови кар'єри: підвищення у посаді, переміщення тощо.

Організація роботи з планування та реалізації кар'єри працівників включає [6]:

- ознайомлення працівників з наявними в організації можливостями просування у вигляді проведення консультацій;

- регулярне інформування та консультування про нові можливості розвитку кар'єри;

- розробку програм підтримки та психологічного консультування, які протидіють кризам кар'єри;

- переміщення працівників по трьох напрямках:

- 1) просування вгору по рівнях кваліфікаційного або службового зростання;

- 2) горизонтальне переміщення (ротація);

- 3) пониження.

2. О. Гроссман – відомий німецький економіст розробив рекомендації для досягнення успіху та детально описав в своїй книзі «В успіху є метод», яка нещодавно видана в Німеччині. Він вважає, що більшість менеджерів, які тільки починають працювати, могли б досягти значно більших успіхів в своїй діяльності, якщо б діяли більш планомірно і цілеспрямовано. Більше того, своїм першочерговим завданням кожен працівник повинен вважати конкурентне визначення завдань, що стоять перед ним. Відсутність «правильних» завдань ототожнюється із збільшенням їх множин, що, як правило, ставить бар'єр перед досягненням успіху [7].

За оцінкою Гроссмана, лише три відсотки німецьких підприємств чітко сформулювали завдання та менше одного відсотка – ретельно відпрацьовану стратегію дій на конкретний відрізок часу. Але ретельне відпрацювання завдань і роботи організації – це далеко не все, що вимагається в сучасному менеджменті.

Найважливішим фактором залишається особистість самого підприємця чи менеджера, який повинен володіти цілою низкою особистих якостей і постійно займатися їх розвитком та удосконаленням.

Найвищі досягнення базуються виключно на вищому професіоналізмі, щоденному тренінгу та підвищенні рівня своїх здібностей, в тому числі й фізичної підготовки, тому що більше 80% працівників можуть розвинути успіх свого підприємства тільки за рахунок кращої мобілізації сил та здібностей.

В центрі ділової активності удосконалення професійних здібностей повинні знаходитися три методичні настанови [7]:

- розробка конкретної мети та стратегії для її досягнення на основі глибокого аналізу загального стану справ;

- поєднання головної мети з планами її досягнення на конкретних відрізках вирішення поставленого перед собою завдання;

- забезпечення реалізації поставлених завдань чітким плануванням часу, потрібного для їх досягнення.

Ще одна умова щодо шляхів досягнення успіху: не забувати про особисте життя, оскільки ділове та особисте життя працівника взаємопов'язані та впливають одне на одного.

З точки зору аналізу менеджменту, головною передумовою є визначення відносно правильних завдань та відпрацювання відповідної стратегії їх досягнення. В цьому полягає половина успіху. Ясність завдань – головний фактор успіху. Для досягнення істинних успіхів потрібно повністю володіти ситуацією та докладати багато зусиль.

Саме тому кожен менеджер повинен, в першу чергу, поставити собі запитання: які цілі він прагне досягнути у найближчі кілька років, які здібності йому потрібно розвивати в собі для досягнення цих цілей. При цьому кожен повинен ретельно продумати та уявити собі, які першочергові фактори можуть в тій чи іншій ситуації забезпечити йому особистий успіх. При цьому потрібно дотримуватися принципу – максимальний успіх за розумної мобілізації енергії та часу. Кожен, хто хоче зробити успішну кар'єру, повинен тверезо й об'єктивно оцінити свої сили і здібності, визначити, що йому потрібно для самовдосконалення й розвитку, знайти свою мету і шляхи її досягнення [7].

3. Джон Голланд розробив теорію вибору кар'єри. Сутність даної теорії полягає в тому, що кожна людина у своєму житті повинна зробити вибір професії.

На думку Голланда, цей вибір є виразом особистості, а не випадкова подія, тобто досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між особистістю та обставинами роботи.

Кожна людина належить до одного із шести типів особистості [7]:

- 1) реалістичний – людина віддає перевагу діяльності, яка пов'язана з маніпулюванням інструментами і механізмами;

- 2) соціальний – людина любить працювати разом, при цьому допомагаючи іншим, цілеспрямовано ухиляється від систематичної діяльності, в т. ч. механічної;

3) дослідницький – людина надає перевагу бути аналітиком, допитливим, методичним та точним;

4) підприємницький – людина, яка любить діяльність, що дає можливість впливати на інших для досягнення цілей;

5) конвенціональний – людина любить систематично маніпулювати даними, записами, репродукціонування матеріалів;

6) артистичний – людина експресивна, оригінальна, внутрішньо зосереджена.

Таким чином, згідно з теорією Голланда, один із типів особистості завжди домінує, але людина, пристосовуючись до умов обставин, використовує стратегії в рамках двох і більше типів.

4. Теорія очікувань свідчить, що людина прагне у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного результату, тобто в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород та максимального задоволення потреб. До таких потреб належать просування послужбі та знання перспектив свого просування. Очікуючи, щовибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля та прагне досягнути оптимального співвідношення в системі «затрати – результати – винагорода – валентність» [6].

5. Засновником теорії справедливості є С. Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював її засадничі положення [7].

Головна ідея теорії справедливості полягає в тім, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки. Основні положення цієї теорії.

Сприйнята винагорода індивіда – суб'єктивна оцінка індивідом загальної суми винагород, отриманих ним за результатами діяльності.

Сприйнята винагорода інших – суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, на думку індивіда, отримали окремі люди і групи людей, з якими індивід себе порівнює.

Сприйняті витрати індивіда – оцінка людиною того, яких зусиль вона доклала для виконання певних дій і отримання результатів. У цю оцінку включаються не тільки безпосередні трудові зусилля, а й такі персональні характеристики, як кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. При цьому індивід, що здійснює порівняльну оцінку, сам формує набір складових свого внеску незалежно від думки інших [7].

Сприйняті витрати інших – уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює.

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливим є співвідношення її норми з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індивіда, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю

задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому разі всі мають однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що сталася несправедливість.

Людина може зробити спробу «домогтися справедливості». Вона вимагатиме збільшення оплати, поліпшення умов праці, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати невивпачену, на її думку, винагороду, людина починає красти продукцію або використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок організації [7].

Індивід може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень упевненості в собі, вона вирішує спинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їхні підлегли. Для цього треба запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди всіма працівниками організації.

6. Помітним явищем у вивченні кар'єри стали наукові праці В. Романова. У них розкриваються концептуальні основи кар'єри і кар'єрної стратегії; аналізується стан та стратегічні орієнтири кар'єрного розвитку на державній службі; досліджуються проблеми регулювання кар'єри державних службовців; узагальнюється стратегія і тактика самоврядування кар'єрою [6].

Соціологічний та психологічний підходи до вивчення проблеми дозволяють розглядати діяльність спеціаліста як систему відношень, а також як соціальний процес, у якому в ході наукового пізнання виявляються певні закономірності й тенденції його розвитку, фактори, які сприяють, а іноді і перешкоджають конструктивному розвитку їх кар'єрного процесу.

Соціологічний аналіз дозволяє показати, що кар'єрний процес випробовує вплив гальмуючих його сил, які в кількісному і якісному відношеннях надзвичайно різноманітні та різновекторні. Соціологічний підхід орієнтує на визнання цілісності, унікальності природно-соціальної та культурно-професійної індивідуальності, дає можливість розглядати його навчання, розвиток і діяльність як єдиний процес професійної соціалізації, яка дозволяє успішно реалізувати службу кар'єру.

Відомі вчені та науковці М. Іріс і К. Баррет провели дослідження двох груп техніків. Одна група – робітники, що мали задоволення від роботи, інша – робітники, які роботою не задоволені. Усі досліджувані заповнювали той самий тест, у якому їх просили оцінити важливість виконуваної ними роботи і відповісти на запитання, що стосуються задоволення роботою та життям узагалі. Дослідження встановили, що саме задоволення роботою є необхідною складовою загального задоволення життям, а не навпаки. Ця закономірність найбільш чітко

прослідковувалася у робітників, що вважали свою працю надзвичайно важливою [6].

Людину можуть задовольняти одні аспекти її роботи і не задовольняти інші. Основним фактором, що визначає ступінь задоволення роботою є сподівання та потреби людини на шляху свого особистісного розвитку. Позитивні тенденції кар'єроорієнтованого розвитку особистості підвищують самооцінку, рівень мотивації індивіда і його відданість справі.

Однією зі складових елементів життєвого розвитку особистості є її професійний розвиток. Те, що раніше визначалося як професійний життєвий шлях, професійне самовизначення, професійна діяльність, тепер означає поняття професійної кар'єри особистості. Умови зростаючої конкуренції сучасного ринку праці підвищують роль індивідуального планування кар'єри. Простежується тонка межа між розвитком конкретної особистості як професіонала і соціальними інтересами.

Найважчий період становлення професійної конкурентоздатності є ранній період особистісної зрілості. У період ранньої професійної зрілості, що пов'язаний з періодом особистісної зрілості, відбувається становлення професійної конкурентоздатності спеціаліста. Можна виділити традиційні рівні професійної зрілості [8]:

- ранній – пов'язаний з вибором професії;
- середній – пов'язаний з професійною кар'єрою і формуванням професійної конкурентоздатності;
- пізній рівень характеризується вищими досягненнями, творчою зрілістю.

У професійному сценарії всіх типів і рівнів професійної конкурентоздатності відбувається не тільки успіх у кар'єрному рості, але й особистісні кризи, що пов'язані з пониженням рівня конкурентоздатності спеціаліста.

У середині життя часто відбувається процес самоаналізу, пов'язаний з переоцінкою професійного вибору і просування вперед, який може привести людину до зміни напрямку своєї кар'єри. Причиною може послужити невдоволення результатами чи характером своєї професійної діяльності, що можуть викликати певні особистісні переживання, пов'язані з кризою даного віку [9].

Слід зазначити, що процес переоцінювання життєвого вкладу, включаючи роботу, більш властивий людям саме середнього віку, оскільки у старшому віці люди або на пенсії, або характер трудової діяльності їх влаштовує, їм складніше змінювати свій спосіб життя. Люди ж молодого віку ще недостатньо визначилися зі своїм професійним вибором, у них ще мало досвіду, щоб його переоцінювати.

7. Проблеми кризового періоду пов'язані не тільки з професійними кар'єрними орієнтаціями, але й родинними проблемами менеджерів. Учені Хейвігхерст, Еріксон і Пек, описуючи хід розвитку особистості, визначили завдання для середнього віку [10].

Однією з нагальних потреб є необхідність одночасного пристосування «до зрослої відповідальності за старіючих батьків і обов'язків стосовно дітей, що стають незалежними дорослими». Важливими є також завдання переглянути стосунки з дітьми та відпустити їх у самостійне життя, навчитися жити у «спорожнілому гнізді» [11].

Саме тому, збільшення середньої тривалості життя та вплив сучасних суспільних умов дозволяють менеджерам довше працювати і діяти згідно з власним вибором. Виконавши свої батьківські обов'язки, незважаючи на неминучість деякого зниження доходів, вони можуть вільно змінювати свій спосіб життя, чому, в свою чергу, сприяє терпиме ставлення сучасного суспільства до відхилень від прийнятих соціальних норм.

Проте, кількість менеджерів середнього віку, що різко змінюють напрямок своєї професійної діяльності, є невеликою. Як правило, це або ті менеджери, яких не влаштовує реалізація їхніх здібностей на роботі, або ті, хто вважає, що здатні на більше, але нинішня трудова діяльність цього не може дати, або це менеджери, які змушені змінювати роботу внаслідок «професійного згоряння».

Загалом ситуація, коли неможливо досягти бажаних результатів у професійній діяльності (кар'єрі), небезпечна підвищенням рівня тривожності та порушенням душевної рівноваги, що аж ніяк не сприяє особистісному росту менеджера.

Таким чином, аналіз еволюції теорії управління кар'єрою персоналу створює необхідність аналізу факторів управління кар'єрою персоналу.

Так, одна група науковців виділяють [12-14]:

- об'єктивні фактори, тобто фактори пов'язані з науково-технічними і соціально-економічними умовами;

- суб'єктивні фактори, які пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною його орієнтації і самим ухваленням рішення про зміну місця;

- характерологічні фактори, які пов'язані зі стійкими властивостями особи, її підготовленістю і схильністю до зміни діяльності.

Інша група науковців об'єднує фактори кар'єри в чотири групи [15-17]:

- соціально-професійні фактори (загальні і спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);

- особисті фактори (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні якості);

- випадкові фактори (вдалий збіг обставин, походження, добрі стосунки з керівництвом);

- демографічні (стать, вік, природні здібності тощо).

Цікавим є підхід виокремлення факторів, згідно з яким всі фактори слід поділити на такі групи факторів [18]:

- особові (психофізіологічні дані, соціально-психологічні характеристики, індивідуальні здібності, талант, адаптивно-розвиваючий потенціал, рівень соціалізації);

- фактори соціально-трудової ситуації (територіальна розташування і галузева приналежність організації, партнерські зв'язки; місце організації в структурі концерну, організаційна структура, ієрархія робочих місць; формальні і неформальні відносини, друзі, сім'я);

- ринкові (ринкові можливості організації, її рентабельність, управлінський потенціал команди, попит і пропозиція на ринку праці, кон'юнктура);

- соціальні – пріоритети і дієвість соціальних «ліфтів» і «підйомників» соціальних переміщень (освіта, родина, влада, організація створення матеріальних цінностей, армія, церква, професійні асоціації).

Враховуючи особливості функціонування сучасних організацій в умовах воєнного стану необхідно визначити фактори, які мають найбільший вплив на процес управління кар'єрою персоналу в даних умовах. Дані фактори наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Фактори, які впливають на процес управління кар'єрою персоналу в організаціях

Складено автором на основі [12-18]

Для детальнішого аналізу теоретико-методичних основ управління кар'єрою персоналу слід виокремити різні методики для планування кар'єри персоналу: метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку; технологія планування кар'єри В. Сандерса, яка ґрунтується на методі SWOT-аналізу і призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей; технологія планування кар'єри С. Д. Резніка [9].

Метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку використовується працівниками здебільшого для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри. Сценарій самоаналізу містить наступні кроки [10]:

1. Ревізія працівником своїх умінь і навичок: виявлення тих працівників, які активно використовуються в процесі здійснення професійної діяльності; працівників, які незатребувані в роботі, а також працівників, які потенційно необхідні для кращого виконання покладених на них функцій та обов'язків.

2. Виявлення працівником своїх життєвих цілей та визначення ролі професії та кар'єри в його житті.

3. Розробка декількох альтернативних варіантів майбутньої кар'єри.

4. Формування переліку перспективних умінь та навичок, яких працівнику необхідно набути для подальшого професійного розвитку.

5. Окреслення мети навчання та вибір найоптимальнішого способу навчання, який дозволить поєднувати його із роботою.

6. Окреслення перед працівником його потенційних можливостей і ресурсів, необхідних для здійснення навчання.

7. Складання плану заходів індивідуального навчання, який дозволить поєднувати його із кар'єрою.

Технологія планування кар'єри В. Сандерса ґрунтується на методі SWOT-аналізу і призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес виявлення власних інтересів і потреб, а також мотивує до мобілізації потенційних можливостей, знань і ресурсів для їх реалізації. Методика передбачає виконання двох завдань [7]:

- побудова балансу переваг і недоліків, яка передбачає проведення співробітниками самоаналізу власних сильних і слабких сторін (які є можливості для кар'єрного просування і яких навичок і умінь на даний час не вистачає). Виконання цього завдання сприяє кращому розумінню себе, усвідомленню своїх переваг (сильних сторін), які допомагають мобілізувати внутрішні ресурси для подальшого кар'єрного просування, своїх недоліків (слабких сторін), що допомагають визначити цілі розвитку [8];

- огляд симпатій та антипатій, метою якого є усвідомлення власних потреб, окреслення цілей, яких працівник хоче досягти в житті (без чого він не буде почувати себе успішним) і те, чого він хоче уникнути в

майбутньому. Це завдання допомагає чітко і конкретно уявити бажаний спосіб життя.

Технологія планування кар'єри С. Д. Резніка більш деталізована та поглиблена у порівнянні з методикою В. Сандерса. Крім того, вона не обмежується лише підготовкою до процесу планування кар'єри, а містить також інші етапи, завершальним з яких є постановка кар'єрних цілей. Методика планування кар'єри С. Д. Резніка містить три етапи [9]:

1. Побудова балансу особистих успіхів і невдач, який формується на основі визначення найважливіших успіхів і досягнень, виокремлення здібностей, які були використані в процесі їх здійснення, виявлення найсуттєвіших поразок і невдач, а також здібностей, яких не вистачило для ефективного здійснення професійної діяльності, окреслення методів, які працівник використовував для подолання цих невдач.

2. Групування здібностей, виокремлення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін, наприклад: професійні знання та досвід, соціальні та комунікативні здібності, особисті здібності, здібності працівника, інтелектуальні здібності тощо.

3. Проведення аналізу «мета-засоби», у процесі якого засоби, необхідні для досягнення бажаних цілей (особисті, фінансові, часові) з реальною ситуацією.

Крім того, аналіз зарубіжних літературних джерел показав існування в сучасній зарубіжній теорії та практиці управління кар'єрою персоналу різноманітних методик для планування та розвитку персоналу. Нижче наведені деякі з них [19].

1. Методика уточнення цінностей. Дана методика дає можливість визначити найважливіші життєві та трудові інтереси людини. Престижність, розташування фірми, різноманітність, наявність стресових ситуацій, стимулювання інтелектуальної діяльності, влада є головними чинниками та розглядаються і класифікуються з погляду їх значущості для людини.

2. Методика виявлення рівня задоволення роботою. Дана методика передбачає дослідження схильностей працівника до тієї чи іншої роботи. Зміст методики досить простий: задаються запитання, на які необхідно дати відповідь, що дасть змогу визначити кінцевий результат – вид діяльності, який найбільш вдало відповідає вимогам та потребам конкретного працівника.

3. Комплекс методик, які передбачають персональний розвиток і значущість роботи. За даними методами можна визначити переваги окремих елементів роботи. Однак, не можна забувати про такі чинники, як професійне зростання, виникнення нових проблем, нові можливості, відчуття причетності до важливої справи.

4. Методика «Карта інтересів», яка дозволяє після того, як людина визначилась, що їй підходить краще – навчатись чи працювати, обрати напрям професії, за яким можливий стрімкий розвиток кар'єри особистості.

Недоліком даної методики є те, що, відповідаючи на запитання, не можливо з точністю визначити, чи певне явище людині дуже подобається чи просто подобається, тобто існує неточність у відповідях на запитання, що не дає можливість обрати оптимальний варіант професій [9].

5. Для того, щоб визначити, у якому напрямку планувати кар'єру, людина може скористатись «Диференційовано-діагностичним опитувальником інтересів». За даною методикою особі надається 40 запитань, відповіді на які дадуть можливість визначити, до якого типу професії належить людина.

За результатами даної методики можна визначити 5 схильностей людини, а саме: людина – природа, людина – техніка, людина – людина, людина – знакова система, людина – художній образ.

Людині надається можливість визначити, чим краще займатися, тобто напрям професії, але існує недолік, який полягає в тому, що дана методика налічує досить невелику кількість запитань, що не може в повній мірі визначити схильність людини до певної професії.

6. Експрес-діагностика організаторських здібностей людини. Дана методика дає можливість поглиблено дослідити структуру організаторських здібностей та визначити рівень володіння ними [10].

Враховуючи специфіку дослідження, слід зауважити, що експрес-діагностика має суттєвий недолік, який проявляється в тому, що дана методика не може в повній мірі передбачити розвиток кар'єри особистості, тобто якщо рівень організаторських здібностей середній, то не можна стверджувати, що для такої людини стрімкий розвиток її кар'єри не можливий.

7. Діагностика лідерських здібностей (Жариков, Крушельницький). Вона є доповненням експрес-діагностики організаторських здібностей, адже дозволяє визначити лідерські здібності людини, а це, в свою чергу, передбачає визначення не тільки організаторських, але й комунікативних якостей.

Таким чином, за методикою лідерських якостей можна визначити наявність у людини здібностей лідера та проаналізувати темпи розвитку її трудової кар'єри.

Таблиця 3

Переваги та недоліки методик планування та розвитку кар'єри

<i>Методика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1. «Карта інтересів».	Визначення декількох напрямів (професій).	Неможливість визначення оптимального варіанта професії.
2. Диференційовано-діагностичний питальник інтересів.	Можливість визначення типу професії людини.	Незначна кількість запитань.

Продовження таблиці 2

3. Експрес-діагностика організаторських здібностей людини.	Дослідження структури організаторських здібностей та визначення рівня володіння ними.	Неможливість в повній мірі передбачити розвиток кар'єри.
4. Діагностика лідерських здібностей.	Визначення лідерських здібностей людини.	Не чітко сформульовані запитання.
5. Методика для виявлення професійних нахилів людини.	Визначення схильності людини до певної сфери діяльності.	Складність таблиці-ключа.
6. Методика оцінки управлінських здібностей.	Визначення рівня управлінських здібностей.	Немає чіткого розмежування запитань управлінського та соціального характеру.
7. Методика оцінки управлінських якостей.	Визначення рівня управлінських якостей.	Неможливість в повній мірі визначити рівень управлінських якостей.
8. Методика на оцінку загальних здібностей до управлінської діяльності.	Дослідження здібностей до управлінської діяльності.	Неможливість застосування на підприємствах різних форм власності.
9. Методика «Чи ефективний керівник?».	Визначення ефективності керівника.	Неможливість використання під час планування кар'єри, тільки для її розвитку.
10. Методика на визначення «якоря кар'єри».	Дослідження напрямку кар'єрного просування працівника.	Не враховується психологічний аспект розвитку кар'єри.

8. Методика для виявлення професійних нахилів особистості (Йовайши), яка передбачає визначення схильності особистості до тієї чи іншої сфери діяльності, а саме, роботи з людьми, розумових видів роботи, роботи з людьми на виробництві, естетики і мистецтва, рухомих видів діяльності, планово-економічних видів роботи [13].

Позитивною стороною методики Йовайши є можливість із багатьох сфер діяльності обрати одну, яка найбільше підходить конкретній людині. При цьому ж існує і негативна сторона – це складність таблиці-ключа, що передбачає витрачання часу на її опрацювання та отримання результату.

Для проведення оцінки управлінських здібностей та якостей можна скористатись двома методиками: методикою оцінки управлінських здібностей та методикою оцінки управлінських якостей.

9. Методика оцінки управлінських здібностей, яка передбачає розрахунок коефіцієнта розвитку управлінських здібностей.

Позитивною стороною методики оцінки управлінських здібностей є визначення рівня управлінських здібностей, а це, в свою чергу, надасть можливість визначити ефективність поведінки керівництва в складних, нестандартних ситуаціях, при яких неможливо використовувати стандартні та типові рішення. При цьому ж негативною стороною методики є те, що запитання побудовані таким чином, що не існує чіткого розмежування запитань управлінського та соціального характеру.

10. Методика оцінки управлінських якостей, яка допомагає визначити рівень управлінських якостей. Дана методика проводиться аналогічно попередній, однак її негативною стороною є незначна кількість запитань, що не може в повній мірі визначити рівень управлінських якостей працівника підприємства [15].

11. Методика оцінки загальних здібностей до управлінської діяльності. Дана методика за ринкових умов господарювання є необхідною для визначення майбутнього розвитку кар'єри керівників.

Практика показує, що методика є ефективною та її можна використовувати для дослідження керівників будь-якого рівня. Однак єдиною рисою, яка свідчить про недосконалість даної методики, є те, що її застосування неможливе на підприємствах недержавної форми власності.

12. Методика «Чи ефективний керівник?». Дана методика допоможе визначити, наскільки ефективний керівник.

Позитивною стороною є можливість визначити, чи керівник є ефективним, а негативом є те, що запитання побудовані так, що даний тест можна використовувати лише для управлінського персоналу.

13. У практикумі з психології професійної діяльності і менеджменту Нікіфорова є досить цікава методика, яка передбачає визначення «якоря кар'єри». Вона складається з 8 діагностичних шкал виміру кар'єрних орієнтацій, а саме: менеджмент, стабільність, незалежність, професійна компетентність, інтеграція стилів життя, виклик, служба і підприємництво.

Методика визначення «якоря кар'єри» є актуальною за сучасних ринкових умов господарювання, однак слід пам'ятати й про її недолік, який полягає в тому, що при визначенні кар'єрних орієнтацій не враховується психологічний аспект розвитку кар'єри людини.

Виходячи з вище зазначених методів планування та розвитку кар'єри слід зазначити про можливе використання широко відомого принципу SMART, згідно з яким будь-яка мета повинна відповідати п'ятьом критеріям [10]:

1) Specific (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута?

2) Measurable (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії, відповідно до яких може вимірюватись ступінь досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються.

3) Achievable/Agreed (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії.

4) Realistic/Relevant (реалістичний/релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими від'їздами.

5) Time-bound (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягнути. Усвідомлення та чітке формулювання цілей кар'єри дозволяє суб'єкту скласти оптимізований план, що являє собою реальну логічну послідовність завдань та дій щодо їх реалізації з врахуванням наявних ресурсних та часових обмежень й можливостей.

Отже, використання зазначених вітчизняних та зарубіжних методик планування розвитку кар'єри персоналу дозволить суттєво покращити їх кадрову роботу, сформувати персонал, який здатний до постійного професійного розвитку та удосконалення, підвищення рівня свого професіоналізму.

Аналіз економічної літератури дозволяє виділити такі види концепцій управління кар'єрою персоналу: виробнича концепція, продуктова концепція, торговельна концепція, традиційна маркетингова концепція, соціальна концепція, профорієнтаційна концепція, комунікативна концепція, концепція сервісу, сучасна концепція кар'єрного розвитку персоналу [20].

1. Виробнича концепція управління кар'єрою персоналу, яку ще по-іншому називають концепція вдосконалення процесу нагромадження людського капіталу. Головна умова даної концепції – забезпечити персонал роботою. Роботодавці, в свою чергу, регулюють попит на робочу силу та її пропозицію.

За виробничої концепції чисельність персоналу змінюється відповідно зі змінами обсягів виробництва товарів. Це відбувається за рахунок зміни моделей робочого часу та використання альтернативних форм зайнятості.

Перевагою даної концепції є те, що вона передбачає концентрацію уваги роботодавців на робочій силі, яку можна отримати за низькими цінами. При цьому ж існують недоліки виробничої концепції управління кар'єрою персоналу підприємств. Це низька продуктивність праці працівників, низька заробітна плата, існування неефективних робочих місць та підприємств в цілому.

2. Продуктова концепція управління кар'єрою персоналу або концепція підвищення якості людського капіталу. Вона акцентує увагу на тому, що роботодавця цікавить зменшення витрат, які пов'язані з здійсненням угод на зовнішньому ринку праці, з передачею права власності на працю [6].

Перевагою даної концепції є те, що велику увагу роботодавець приділяє створенню умов, за яких відбуватиметься зростання ефективності праці, стимулювання працівників для нагромадження людського капіталу.

Недоліком є те, що продуктова концепція управління кар'єрою персоналу підприємств передбачає вибір роботодавцем одного з двох варіантів. Він або змінює кваліфікацію своїх працівників і приводить її у відповідність з вимогами трудового навантаження, що змінилось, або стимулює використання різних моделей нагромадження людського капіталу за допомогою застосування окремих елементів систем оплати праці та винагород.

3. Торговельна концепція управління кар'єрою персоналу. Її суть полягає у такому твердженні: «якщо надавати право власникові капіталу самостійно вирішувати «долю кар'єри» його персоналу, то значно погіршиться «споживчий вибір»».

Дану концепцію ще називають концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу. Перевагою торговельної концепції є те, що згідно з нею роботодавці всі свої зусилля зосереджують у сфері стимулювання попиту на робочу силу.

Недолік даної концепції – це залежність споживчого вибору від поведінки власника капіталу.

4. Традиційна маркетингова концепція управління кар'єрою персоналу. Згідно з цією концепцією головна увага акцентується на прибутку, адже він дає можливість покращити умови виробництва, стимулювати переміщення ресурсів так, щоб більш ефективно їх використовувати [5].

Отже, перевагою традиційної маркетингової концепції управління кар'єрою персоналу є зосередження уваги на прибутку, який є критерієм оптимізації стратегії споживання робочої сили.

Традиційну маркетингову концепцію ще називають концепція ефективності задоволення бажань роботодавця. Вона дає змогу реагувати на зміну вимог виробництва до професійно-кваліфікаційної структури

сукупної робочої сили, забезпечувати її відповідність перспективам розвитку органічної будови капіталу.

Недоліком традиційної маркетингової концепції є те, що її застосування можливе тільки тоді, коли існує переважання пропозиції робочої сили над її попитом.

5. Соціальна концепція управління кар'єрою персоналу. Дана концепція акцентує увагу на трьох обов'язкових умовах. Якщо хоча б одна умова не виконується, то тоді не можливий ефективний розвиток кар'єри персоналу підприємств. Це є недоліком даної концепції.

Найважливішою умовою, на якій акцентує увагу соціальна концепція, є умова врахування інтересів суспільства в цілому, тобто всі люди, які мають бажання працювати, повинні бути забезпечені роботою [4].

Наступна умова – це створення таких умов праці, за яких робітник буде намагатися покращувати результати своєї праці.

І, по-третє, власник капіталу повинен бути задоволений спожитим капіталом на робочу силу.

Отже, перевагою соціальної концепції управління кар'єрою персоналу, яку ще називають концепцією соціально-етичного кар'єрного розвитку, є врегулювання розбіжностей між соціальними бажаннями, реалізованими запитами та матеріалізованими соціальними потребами як роботодавця та найманого працівника, так і в цілому суспільства.

6. Концепція пошуку талантів. Сутність даної концепції полягає у тому, що здійснюється відбір персоналу за результатами його ставлення до трудової діяльності.

Перевагою даної концепції є те, що на перший план ставлять знання, здібності та навички людини. Вказані компоненти є формою капіталу, який дає можливість власникові отримати великий дохід чи вищу посаду.

Концепцію пошуку талантів ще називають профорієнтаційною концепцією управління кар'єрою персоналу підприємства.

Недоліком профорієнтаційної концепції є переконання в тому, що кожному людину можна навчити працювати на будь-якій посаді, хоча на це необхідний час, однак довга тривалість навчання не сумісна з ринковими умовами господарювання.

Традиційну систему зайнятості починають замінювати нові форми зайнятості робочої сили, за яких на перший план виходить зовнішня мобільність співробітників. Така тенденція зумовлена зменшенням стійкості відносин зайнятості, а також покращення відносин з роботодавцями.

У таблиці 4 наведена порівняльна характеристика концепцій управління кар'єрою персоналу.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика концепцій управління кар'єрою персоналу

Різновиди концепцій	Об'єкт уваги	Засоби досягнення мети	Очікувані результати
Виробнича	Робоча сила	- розвиток робочої сили; - розподіл робочої сили; - перерозподіл робочої сили.	Використання робочої сили
Продуктова	Робоча сила	- розвиток специфічної робочої сили.	Використання робочої сили
Торгівельна	Робоча сила	- зусилля по стимулюванню попиту на робочу силу.	Працевлаштування
Традиційна маркетингова	Споживчий попит на робочу силу	- оцінка споживчого попиту роботодавців; - інтегровані маркетингові зусилля; - задоволення споживчого попиту на робочу силу.	Досягнення соціально-економічних цілей роботодавців
Соціальна	Індивідуальна потреба робітника в праці	- споживчий попит на робочу силу; - розподіл робочої сили; - використання робочої сили	Задоволення робітника від праці
Профорієнтаційна	Природні індивідуально-типологічні особливості робочої сили	- оцінка ринкової необхідності в робочій силі; - виховання здібностей до професійного самовизначення; - оцінка результатів професійного самовизначення.	Використання робочої сили з урахуванням її людського капіталу
Комунікативна	Робоча сила	- активізація комунікацій на ринку праці.	Ефективна пропозиція робочої сили
Концепція сервісу робочої сили	Задоволеність роботодавця робочою силою	- створення та розвиток умов праці.	Задоволення конкурентоздатністю робочої сили
Сучасна концепція розвитку	Ринкова необхідність в товарах	- оцінка споживчого попиту роботодавців; - оцінка професійних, ділових та особистісних якостей персоналу; - формування конкурентоздатного персоналу.	Задоволення ринкової необхідності в товарах та послугах

7. Комунікативна концепція управління кар'єрою персоналу. Зміст вказаної концепції полягає у тому, що управління кар'єрою відбувається на основі пропорційного використання комунікативних засобів. Вказані засоби передбачають підтримку ефективної позиції робочої сили. Це такі як: робота з громадкістю, реклама. Перевагою комунікативної концепції є те, що у будь-який момент часу за допомогою комунікативних засобів можна прогнозувати розвиток кар'єри персоналу підприємств. При цьому ж слід відмітити, що недоліком даної концепції є те, що при отриманні певної інформації немає гарантій, що вона є достовірною та не завжди можливе пропорційне поєднання та використання засобів комунікацій [9].

8. Концепція сервісу робочої сили. Дана концепція передбачає сервісне обслуговування роботодавця. Перевагою даної концепції є те, що у роботодавця існує певна мета, яка передбачає підвищення рівня задоволеності конкурентоздатністю робочої сили. Роботодавець несе відповідальність за розвиток умов споживання робочої сили [10].

9. Сучасна концепція управління кар'єрою персоналу підприємств. Перевагою вказаної концепції є створення необхідних умов для оцінки професійних, ділових та особистісних якостей працівників з поетапним плануванням їх кар'єри протягом всього їх трудового життя.

Недоліком є неможливість постійного виконання умови, яка передбачає, що у будь-який момент структура виробництва та структура всіх працівників повинні відповідати потребі ринку в товарах і послугах.

Таким чином, кожна із концепцій управління кар'єрою персоналу має свої переваги та недоліки, однак всі вони передбачають зосередження уваги на робочій силі.

З метою визначення особливостей розвитку кар'єри персоналу доцільно провести аналіз таких моделей кар'єри як: «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя» [12].

1. Модель «сходи». Вона складається зі сходинок, кожна з яких передбачає певну посаду та розрахована на 5 років. Це пояснюється тим, що саме такий термін необхідний для того, щоб освоїти нову посаду та отримати певний досвід (рис 2).

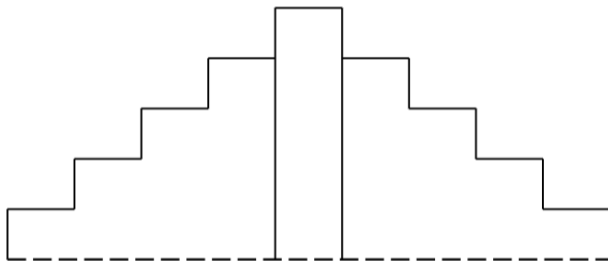


Рис. 2. Модель розвитку кар'єри персоналу «сходи»

Модель «сходи» передбачає просування керівника за сходинками з поступовим підвищенням його кваліфікації та досвіду. У той період, коли досвід уже великий, керівник буде знаходитись на найвищій точці моделі, тобто на верхній сходинці. Після чого відбувається поступове сходження сходами моделі. Така тенденція можлива під час виконання роботи, яка передбачає прийняття рішень в екстремальних ситуаціях.

Таким чином, розглянувши модель «сходи», можна сказати, що вона має недолік, а саме, те, що вона не враховує поведінку керівників, які дійшли до найвищого рівня та не мають бажання залишати посаду, яку займають.

2. Модель розвитку кар'єри персоналу «трамплін». Вона характерна для періоду застою в економіці. Суть даної моделі зводиться до того, що керівники, розвиваючи свою кар'єру, дійшли до певного рівня та не мають бажання просуватись далі службовими сходинками. Причиною такого явища може бути задоволеність своєю посадою, небажання її залишати до виходу на пенсію [12] (рис. 3).

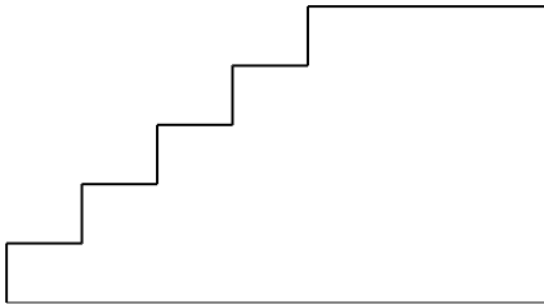


Рис. 3. Модель розвитку кар'єри персоналу «трамплін»

Однак, недоліком моделі «трамплін» є те, за сучасних умов господарювання її можна використовувати тільки для великих підприємств.

3. Моделлю розвитку кар'єри персоналу є модель «змія».

Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення на нетривалий час (1-2 р.). Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом і економістом, а потім призначається на посаду начальника відділу. Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора з персоналу, постачання та виробництва та всебічно вивчає важливі ділянки діяльності. Ця модель передбачає постійне переміщення працівників в апараті управління, наявність чіткої

системи призначення та переміщення. Найбільшого поширення ця модель отримала в Японії на великих підприємствах (рис. 4).

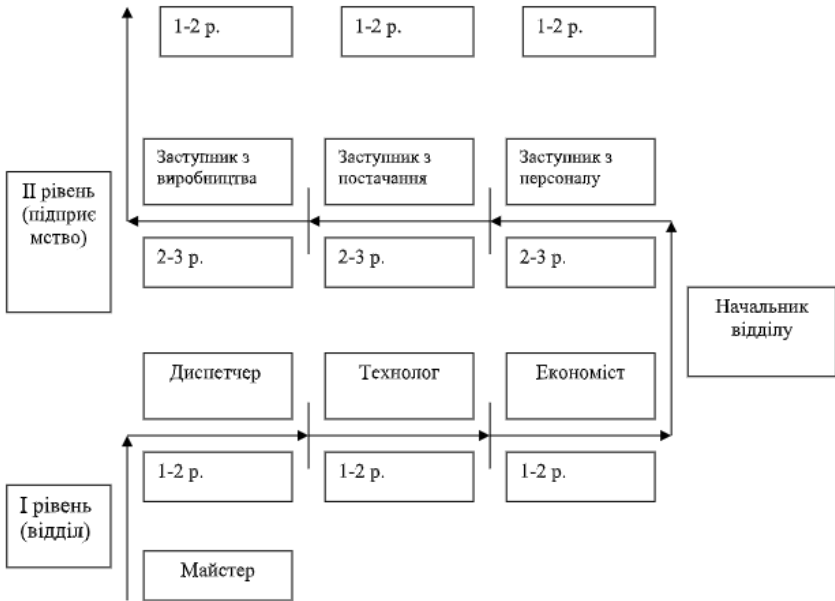


Рис. 5. Модель розвитку кар'єри персоналу «змія».

4. Модель розвитку кар'єри персоналу «роздоріжжя». Вона є характерною для США [12] (рис. 5).

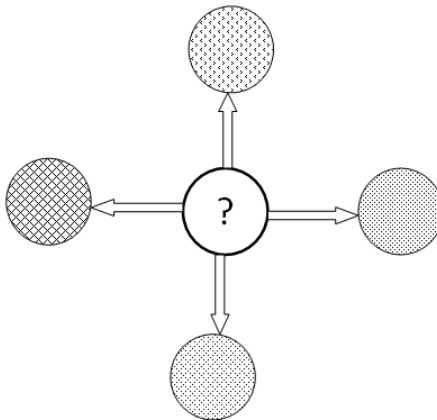


Рис. 5. Модель розвитку кар'єри персоналу «роздоріжжя».

Сутність даної моделі полягає в тому, що кожен працівник підприємства через певний проміжок часу навчається у школі управління. Після цього здійснюють перевірку його знань, враховують досвід роботи та бажання працювати й далі, а тоді зараховують на вищу посаду.

Ефективне управління кар'єрою персоналу можливе тільки при їх взаємодії.

На основі зазначених методик, концепцій та моделей планування розвитку трудової кар'єри можна запропонувати модель поетапного планування трудової кар'єри працівників організації, при цьому доцільно розрізнити наступні етапи планування кар'єри працівників (рис. 6).

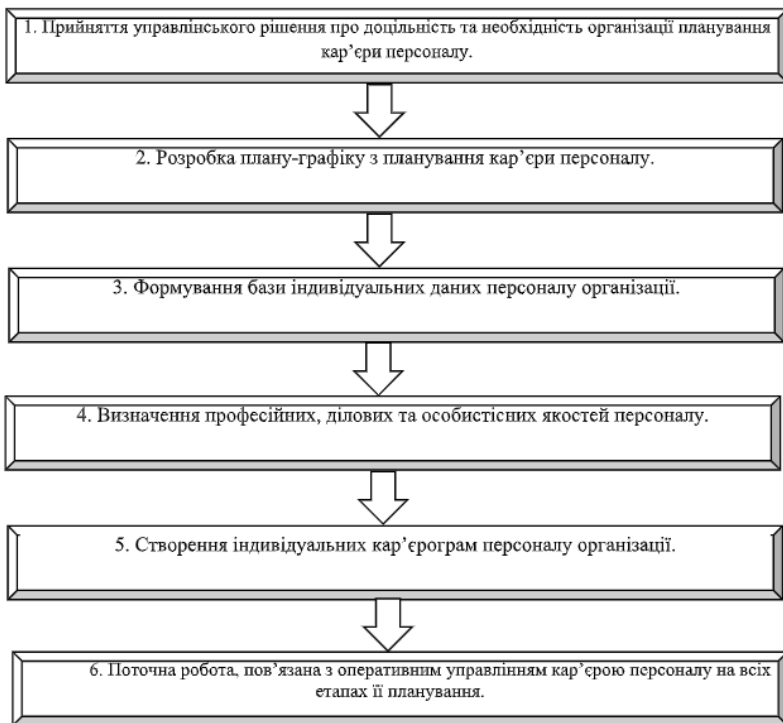


Рис. 6. Модель планування трудової кар'єри персоналу в організації
Розроблено автором на основі [21-24]

1. Прийняття управлінського рішення про доцільність та необхідність організації планування трудової кар'єри персоналу. На даному етапі необхідно провести [21]:

- визначення цілей планування трудової кар'єри персоналу;
- з'ясування найбільш ефективних методів планування трудової кар'єри персоналу;

- визначення розміру очікуваної економічної та соціальної ефективності від повномасштабного впровадження планування кар'єри персоналу;

- узагальнення різноманітної інформації, підведення підсумків та прийняття остаточного рішення щодо важливості, необхідності та доцільності застосування планування кар'єри персоналу;

- формування рекомендацій щодо організації планування кар'єри персоналу.

- видання наказу про організацію планування кар'єри персоналу в організації.

2. Розробка плану-графіку з планування трудової кар'єри персоналу. На даному етапі необхідно провести [21]:

- визначення організаційних, економічних та фінансових заходів, необхідних для повномасштабного впровадження планування кар'єри персоналу;

- встановлення послідовності виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- призначення відповідальних осіб за виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- встановлення термінів виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- розробка системи звітності та поточного контролю за ходом виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- затвердженням плану-графіку планування кар'єри персоналу.

3. Формування бази індивідуальних даних персоналу організації.

На даному етапі потрібно сформувати базу індивідуальних даних персоналу, де доцільно відобразити ділові, професійні та особисті дані працівників. База індивідуальних даних повинна містити такі розділи: «Особисті дані», «Освіта», «Трудова діяльність», «Спеціальні навички» [21].

У розділі «Особисті дані» вказуються: прізвище, ім'я, по-батькові працівника; стать; дата і місце народження; сімейний стан; кількість дітей; контактна інформація (поштова та електронна адреса, телефон).

Розділ «Освіта» повинен містити інформацію про дипломи, сертифікати, свідоцтва про авторське право; опубліковані статті; участь у конференціях, наукових семінарах, гуртках, симпозиумах; наявність патентів. Також обов'язково вказуються дати початку та закінчення навчання, курсів підвищення кваліфікації; найменування і місцезнаходження закладу, у якому навчався працівник; факультет; спеціальність; дата видачі диплому.

У розділі «Трудова діяльність» потрібно вказати: займану посаду; стаж роботи; попередні місця праці і посади, результати проведених атестацій.

Розділ «Спеціальні навички» повинен містити інформацію про наявність: знань іноземних мов, спеціальних знань, вмінь та досвіду у певних сферах людської діяльності, володіння іншими професіями та спеціальностями, інші додаткові відомості про працівника.

4. Визначення професійних, ділових та особистісних якостей персоналу.

Змістом даного етапу є оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників. З цією метою на даному етапі рекомендується проводити такі заходи [21]:

- визначення найбільш прийняттого методу проведення оцінювання якостей працівників;

- встановлення показників оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників;

- визначення кількості показників оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників, необхідних і достатніх для їх оцінки;

- розрахунок індивідуального коефіцієнта працівників;

- підведення підсумків оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу та визначення перспектив його кар'єрного просування та розвитку.

5. Створення індивідуальних кар'єрограм персоналу організації.

На основі результатів оцінки професійних, ділових та особистісних якостей працівників доцільно побудувати індивідуальні кар'єрограми, які передбачають визначення низки послідовності посад кар'єрного просування працівників ЗВО протягом всього терміну їх трудової діяльності.

Кар'єрограму, як правило, складають на 5-10 років. У ній вказують обов'язки адміністрації, професійно-кваліфікаційне просування персоналу, його обов'язки щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації та професійної майстерності [22].

Що стосується індивідуальних кар'єрограм персоналу організації, то для їх розробки необхідно заповнити такі розділи: «Опис життєвого циклу», «Етапи трудової кар'єри», «Загальні цілі трудової діяльності», «План розвитку функцій, що виконуються працівником», «Оцінка професійних, ділових та особистісних якостей працівника», «Консультавання персоналу».

Розділ «Опис життєвого циклу» повинен містити інформацію про особисте життя працівника (одруження, народження дітей, створення їхніх сімей).

Розділ «Етапи трудової кар'єри» передбачає характеристику етапів трудової кар'єри працівника (доробочий, початковий, пристосування, затвердження, просування по службі, збереження, пенсійний).

У розділі «Загальні цілі трудової діяльності» вказується інформація про загальні цілі трудової діяльності працівника, а саме: вступ у виробничу діяльність, затвердження цілей трудової діяльності, робота згідно з затвердженими цілями та моніторинг цілей трудової діяльності працівника.

Розділ «План розвитку функцій, що виконуються працівником» повинен містити інформацію про план розвитку функцій, що виконуються працівником. Даний план розвитку передбачає ознайомлення працівника з напрямками діяльності, вибір напрямку трудової діяльності, виконання більш складної роботи [21].

Розділ «Оцінка професійних, ділових та особистісних якостей персоналу» містить інформацію про терміни проведення оцінки професійних, ділових та особистісних якостей працівника організації.

У розділі «Консультування персоналу організації» наводиться інформація щодо надання консультацій працівнику з питань розвитку його кар'єри та трудової діяльності.

6. Поточна робота, пов'язана з оперативним управлінням трудової кар'єрою персоналу на всіх етапах її планування.

На даному етапі необхідно здійснити такі дії [23]:

- добір необхідної інформації, її аналіз та обробка;
- консультування працівників з питань планування кар'єрного просування;
- контроль за дотриманням вимог щодо розробки індивідуальних кар'єрограм персоналу;
- розробка пропозицій щодо забезпечення сприятливого соціально – психологічного клімату в трудовому колективі;
- коригування за результатами моніторингу індивідуальних кар'єрограм персоналу;
- формування рекомендацій щодо усунення виявлених відхилень при виконанні індивідуальних кар'єрограм персоналу.

Застосування запропонованої моделі планування кар'єри персоналу організації забезпечить [24]:

- формування високого трудового потенціалу персоналу;
- самореалізацію працівників як особистостей;
- раціональне використання професійних, ділових та особистісних якостей працівників;
- найбільш повне та ефективне застосування знань, вмінь, досвіду та навичок персоналу;
- перспективи розвитку персоналу організації та реалізацію їх потенційних здібностей до праці;
- підвищення якості праці персоналу;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- зниження коефіцієнта плинності робочої сили в організації тощо.

Таким чином, управління трудовою кар'єрою персоналу за сучасних умов є досить важливою та невід'ємною складовою частиною управління персоналом організації. Не дивлячись на те, що війна негативно впливає на життя та роботу усіх без винятку громадян України, особливо це стосується тих людей, які ще до війни перебували у складних життєвих

ситуаціях, все ж таки ефективно планування трудової кар'єри персоналу забезпечує найповніше та найефективніше використання найціннішого ресурсу будь-якої організації – робочої сили працівників.

Джерела

1. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 219.
2. Мустафаса У. Рациональне планування розвитку кар'єри державного службовця – важливий чинник якісної професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 137-140.
3. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.
4. Maslak O. Intellectual capital as a factor of economic development of Ukraine. *Journal of Turiba University «Acta Prosperitatis»*. 2016. No. 7. P. 104-118.
5. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ. 2015. С. 279.
6. Маслова К. І. Планування та розвиток успішної кар'єри. *Академічні студії*. 2022. № 2. URL : <http://www.vegsgoldenretrievers.com/index.php/pedagogy/article/view/211> (дата звернення: 28.12.2022).
7. Єщенко М. Планування ділової кар'єри менеджера в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1. С. 112-118.
8. Байдулін В. Б. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації. Київ: ІПТОНАІПНУ країни, 2019. С 80.
9. Wiegerova Adriana. Career Plans of Novice University Teachers: The Research Perspective. *Acta Technologica Dubnicae*. 2017. №7(1), 9-26. DOI: <https://doi.org/10.1515/atd-2017-0001> [in Warsaw].
10. Paul R. Burden. Implications of Teacher Career Development: New Roles for Teachers, Administrators and Professors. *Action in Teacher Education*. 2012. №4, 21-26. DOI:10.1080/01626620.1982.10519117 [in USA].
11. Lawrence P. W., WongMantak Yuen, Gaowei Chen. Career-related teacher support: A review of roles that teachers play in supporting students' career planning. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*. 2021. №31, 130-141 DOI: <https://doi.org/10.1017/jgc.2020.30> [in England].
12. Alm, S., Laftman, S.B., Sandahl, J., Modin, B. School effectiveness and students' future orientation: A multilevel analysis of upper secondary students in Stockholm Sweden. *Journal of Adolescence*. 2019. №70, 62-73. <https://doi.org/10.1016/j.jadolescence.2018.11.007>
13. Atac, L.O., Dirik, D., Tetik, H.T. Predicting career adaptability through self-esteem and social support: A research on young adults. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 2018. №18, 45-61. <https://doi.org/10.1007/s10775-017-9346-1>
14. Australian Government. Future ready: A student focused National Career Education Strategy. 2019. <https://docs.education.gov.au/documents/future-ready-student-focused-national-career-education-strategy>
15. Lozovetska V.T. Faktory ta problemy, shcho vplyvayut' na kar'yernyy rozvytok suchasnoyi osobystosti. *Molod' i rynek*. 2019. №9 (176), 44-50 <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.182053>
16. Балабанова Л. В. Управління персоналом : посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. С. 468.
17. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Економічна сутність поняття «кар'єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 155-159.
18. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. Career Management. Los Angeles, USA : Sage Publications Inc. 2010. P. 491.
19. Kriskovets T. N., Mercurulova L. V. The role of the scientific communication in the development of postgraduates 'professional career strategy. *L. Shlossman, Ed. by, Innovations in education*. Vienna, 2014. P. 121-134.
20. Морозова М. Е. Організаційні засади управління професійною кар'єрою як процес розвитку. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. Вип. 7. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf. (дата звернення: 15.02.2023).
21. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884> (дата звернення: 21.02.2023). doi:10.32702/2307-2105-2019.2.34.
22. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом у вищому навчальному закладі. Теорія та методика управління освітою. 2015. №1 (15). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/18.pdf (дата звернення: 06.02.2023).
23. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.
24. Іванцевич Д. М., Лобанов А. А. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. Київ: Справа, 2017. – 246 с.

4.12. Стратегія ухвалення політичних рішень у кризових умовах

Прийняття рішень є одним із ключових питань сучасної управлінської науки і практики, оскільки центральним моментом процесу управління є акт прийняття рішення. Він присутній у всіх процесах управління і має такі характеристики: різноманітні, включаючи управління окремими особами, командами, станціями, офісами, відділами, службами та персоналом у всій організації; охоплює різні періоди часу – від повсякденної діяльності до довгострокової перспективи; різні сфери управління: від управлінських досліджень до створення нових продуктів і розвитку виробництва до управління збутом готової продукції; багатовимірний, з багатьма характеристиками, можна розглядати з різних точок зору; має досить складну структуру: кожен власне процес складається з великої кількості етапів, які в свою чергу розкладаються на процедури та операції.

Ці характеристики ускладнюють детальний опис конкретних процесів управління та прийняття рішень. Процес управління являє собою ряд функцій. Планування – це не що інше, як безперервний процес виявлення та прийняття рішень щодо вибору цілей та засобів їх досягнення [3, с. 118].

Функція організації передбачає прийняття рішень, спрямованих на раціональний розподіл праці, і подальше їх об'єднання в єдиний комплекс для спільної діяльності людей для забезпечення виконання завдань і досягнення цілей команди.

Мотивовані співробітники зацікавлені в завданні виконати план. Функції управління виконуються шляхом видачі команд (інструкцій), які допомагають привести фактичний стан об'єкта до плану.

Тому процес управління може бути безперервним процесом відбору та прийняття рішень (див. рис. 1.).



Рис 1. Процес управління

У спеціальній літературі зустрічаються різні трактування терміну «Рішення»: процес; акт вибору; результат вибору.

Неоднозначність тлумачення можна пояснити тим, що щоразу поняттю надається значення, відповідне певній галузі дослідження. Особливістю прийняття рішень як процесу є те, що воно відбувається з часом і в кілька етапів. Розрізняють етапи підготовки, прийняття та виконання рішень. Прийняття рішення як акт вибору передбачає вибір альтернативи в режимі роботи, в результаті вибору рішення є інструкцією до дії [7, с. 88].

Дослідження поглядів багатьох авторів, які визначають поняття «рішення», дозволяє виявити спільне, притаманне різним визначенням, і описати суттєві характеристики цього поняття.

Прийняття рішень – це процес і результат вибору цілей і методів їх досягнення. Прийняття рішень – це творчий процес, який передбачає розуміння проблеми, постановку цілей, формулювання варіантів дій та вибір найкращого способу дій.

З точки зору управління, прийняття рішень є реакцією органу управління на ефективне досягнення результатів. Коли виникають проблеми, завжди потрібні рішення. Проблема – складна теоретична або практична ситуація, яку необхідно вивчити та вирішити. Він відображає різницю між існуючим і бажаним станами системи, а також між наявними та бажаними виходами системи [8, с. 128].

Стан і вихід організаційних систем характеризуються показниками, які часто відображаються в назві питання, такими як прибутковість, продуктивність, плинність кадрів і потребують змін.

Проблема стає гострою, якщо в системному середовищі відбуваються швидкі зміни, які загрожують її існуванню, наприклад різке падіння попиту на корпоративний продукт або різка (непередбачена) зміна зовнішньополітичної ситуації.

Щоб усунути протиріччя між наявним і бажаним станами системи, необхідно вибрати загальні рішення, а потім поставити завдання для їх досягнення. Для одного завдання можна знайти різні рішення і отримати різні результати. Наприклад, ви можете підвищити ефективність бухгалтерського обліку шляхом навчання персоналу, найму нових бухгалтерів з високим рівнем кваліфікації та аутсорсингу (передаючи бухгалтерську функцію спеціалізованій фірмі).

Рішенням задачі є варіант, обраний з багатьох можливих рішень. Процес вибору рішення проблеми з кількох можливих варіантів називається прийняттям рішення. Весь процес розв'язання проблеми, починаючи від виявлення і закінчуючи реалізацією рішення, називається процесом розв'язання задачі [10, с. 110].

Процес прийняття рішень в системі управління організаційною ієрархією має багато характеристик:

- більшість рішень приймаються за обставин, з якими раніше не стикалися, через збіг обставин у політичній, соціальній чи економічній сфері - подія навряд чи відбудеться;

- вибір рішення зазвичай відбувається в умовах високої невизначеності, тобто. При відсутності інформації про стан і тенденції її розвитку, а також туманного уявлення про всі наслідки прийнятого рішення;

- рішення, як правило, найвідповідальніші, приймаються в суворі часові обмеження;

- на зміст прийняття рішень великий вплив мають особисті якості та інтереси особи, яка приймає рішення, а інтереси різних ланок управлінської ієрархії зазвичай не лише не збігаються, а часто й протилежні.

Прийняття управлінських рішень – це сукупний результат творчого процесу управління системою та дій об'єктів управління, спрямованих на вирішення конкретних ситуацій, що виникають із запущеної системи. Він визначає дії, які необхідно здійснити в реальних або прогнозованих умовах. Процес прийняття управлінських рішень включає їх підготовку та прийняття [12, с. 200].

Підготовка рішення включає:

- з'ясування ситуації впливу суб'єкта управління, яким необхідно керувати, ситуація може бути: необхідність формулювання техніко-економічних планів розвитку або бізнес-планів, причини створення об'єктів тайм-менеджменту тощо;

- проблеми, що виникають із ситуації в діяльності керованого об'єкта, та проблеми, що вирішуються в процесі управління;

- продемонструвати загальну мету майбутніх впливів управління; проблеми та цілі, які вони вирішують, можуть стосуватися всього або частини об'єкта вдосконалення, роботи об'єкта вдосконалення в цілому, або частини підрозділу в різний час, включаючи внутрішні та зовнішні зв'язки об'єкта;

- розробити деякі варіанти вирішення проблеми, певною мірою відповідати вимогам обмеження.

Управлінські рішення приймаються за допомогою низки дій, пов'язаних з організацією процесу, включаючи: обговорення прийнятних варіантів; вибір з найкращих; узгодження обраних варіантів із зовнішніми організаціями; загальне схвалення.

Управлінські рішення можна згрупувати за різними причинами, кожна з яких акцентує увагу на певному аспекті рішення.

Рішення щодо управління об'єктами: загальні; особливі, що відображають окремі сторони діяльності об'єктів чи спеціальні питання; поодинокі – на всіх рівнях управління разові розпорядження щодо поточного регулювання.

Рішення щодо суб'єкта управління: державних органів управління; місцевих органів управління; громадських організацій; органів управління господарських організацій.

Рішення щодо мети управління: стратегічні, що визначають основні напрямки розвитку об'єкти, пов'язані з перспективними цілями; тактичні, пов'язані з вирішенням більш приватних завдань, що є етапами досягнення головної мети; оперативні, спрямовані на уточнення чи зміну тактичними рішеннями різних бізнес-процесів.

Рішення щодо тривалості дії: довгострокові – понад п'ять років; середньострокові – у межах п'яти років; поточні – в межах року; короткострокові – у межах кварталу, місяця, декади; разові.

Рішення за адресністю: загальні (наприклад, рішення щодо зниження витрат в організації в цілому); конкретні (наприклад, наказ директора про звільнення частини працівників слабозавантаженого офісу).

Рішення щодо кількісної визначеності рішення: визначені кількісно, наприклад собівартість, оптова ціна, витрати матеріалів на нові вироби; які визначаються якісно, наприклад рішення про звільнення або про переводи на інше робоче місце співробітника низької кваліфікації.

Рішення щодо характеру передбачених дій: адаптуючі; коригувальні.

Рішення, спрямовані на зміну процесу з метою досягнення раніше поставленої мети називаються адаптуючими (наприклад, при виході з ладу верстата, передбаченого технологією, його замінюють іншим) [14, с. 99].

До прийнятих управлінських рішень висуваються такі вимоги:

1. Наукова обґрунтованість. Управлінські рішення формуються з урахуванням об'єктивних закономірностей та чинних законів у техніко-економічній, організаційній, соціальній, політичній та інших сферах діяльності.

2. Мета. Кожне управлінське рішення повинно мати мету, яка суворо узгоджена зі стратегічними цілями організації.

3. Кількісна та якісна визначеність. Управлінські рішення повинні впливати на цілі управління та передбачати досягнення певних результатів, виражених кількісно або, якщо це неможливо, якісно.

4. Законність. Оскільки правила встановлюють правоздатність органу управління та окремих керівників відповідно до цілей керівного органу. Компетенції дозволяють керівним та управлінським установам здійснювати лише конкретні види діяльності, які входять до їхнього мандату [18, с. 108].

5. Оптимальність. Ця вимога вимагає, щоб у кожному випадку було вибрано рішення, яке відповідало б визнаним стандартам організаційної ефективності, наприклад, отримання максимальних результатів від кожної одиниці витрат. Тому обраний варіант повинен задовольняти й іншим

вимогам до діяльності керованих об'єктів та їхнього колективного життя: політичних, соціальних, правових, технічних тощо.

6. Своєчасність прийняття рішень. З одного боку, це залежить від стану керованого об'єкта на даному етапі його розвитку, з іншого – від можливості призупинити негативний вплив порушень на керований об'єкт, а частка часу, що надається, фактично визначається рішенням. Ця вимога також передбачає дотримання термінів підготовки, доведення рішень до конкретних виконавців та ефективний контроль виконання.

7. Комплексність. Діяльність організації передбачає взаємозв'язок між рядом елементів, таких як обладнання, технологія, організація виробництва і праці, матеріали та інші ресурси, і результатами діяльності. Зазвичай кількісні та якісні зміни одного з елементів неминуче призводять до змін інших елементів.

8. Реалізація стимулюючої функції рішення. Ефективність управлінських рішень залежить від тих, хто їх реалізує, їхньої участі у прийнятті рішень та зацікавленості в їх результатах.

9. Гнучкість у прийнятті рішень. Рішення не повинно бути строго прив'язане до певних умов. Будь-яке рішення може вимагати коригування через внутрішні та зовнішні обставини. При цьому його загальне призначення буде збережено.

10. Чесність рішень. Подання рішень повинно виключати непорозуміння та неясності в трактуванні завдань, які ставлять виконавці та регулятори [21, с. 198].

Під час процесу управління керують люди, які не можуть пройти спонтанно. Персонал організації об'єктивно потребує того, щоб його дії були організованими, послідовними, скоординованими та спільними зусиллями для досягнення цілей. Основна мета – забезпечення максимальної ефективності бізнесу, компаній та організацій.

Суть управління підприємством і персоналом полягає в цілеспрямованій діяльності керівників і менеджерів. Рішення керівника об'єднує цілі господарського процесу, необхідні для реалізації його сили і засобів, і заходи організації системи управління в єдине ціле.

Це основа управління економікою. Як приклад персонального рішення можна навести робочий розпорядок керівника при прийнятті рішення про операцію.

1. Уточнення завдання – початковий етап керівника, який має на меті отримати глибоке уявлення про мету майбутніх операцій; зрозуміти план вищого керівництва, зміст і характеристики завдання; роль його підприємства (підрозділу) у виконання спільного завдання;

2. Реалізуйте завдання. Виділіть у своєму розпорядженні час для підготовки співробітників до майбутніх дій, планування та виконання завдань підлеглим. Метою розрахунку є виділення максимально можливого часу для фактичної підготовки співробітників компанії до

майбутніх дій. Розрахунок часу може проводити тільки відповідальна особа або його заступник.

3. Оперативне планування зазвичай здійснюється керівниками для інформування співробітників, спостереження та подальших заходів.

4. Після керівництва підлеглими та організації роботи кадрів починайте оцінювати ситуацію. Це всебічне дослідження та аналіз факторів, що впливають на виконання завдання. В результаті були визначені умови та фактори, які сприяли та заважали успішному виконанню завдання. Оцінку ситуації можна робити за такими елементами: конкуренти, їх співробітники, сегменти ринку, час тощо.

5. Відповідальний буде аргументувати та приймати рішення на основі чітко отриманих завдань, оцінок та розрахунків. При прийнятті рішень відповідальний відповідає на основні питання, складові забезпечення рішення: план дій, початкові завдання підприємства (відділу), взаємодія між підприємством і відділом, підтримка основ організації, управління та комунікації. Ідея – це ідея лідера про майбутній курс дій від початку до кінця.

6. Покласти завдання підлеглим підрозділам. Для цього необхідна точна, чітка і своєчасна доставка наказів підлеглим.

7. Робота організації взаємодії співробітників полягає в узгодженні дій співробітника з цілями, завданнями і методами виконання завдань.

8. Організаційне управління та зв'язок полягає в призначенні посадових осіб за місцезнаходженням керівництва та місцезнаходженням відповідальної особи для відновлення перерваного управління та зв'язку.

9. Практична підготовка здійснюється шляхом організації ефективного контролю за правильним роз'ясненням, своєчасним і точним виконанням виданих інструкцій, безпосередньої допомоги керівникам дільниць та експертам.

Для остаточного вибору та повної впевненості в правильності обраного рішення керівники спочатку використовують особистий досвід для перевірки обраного рішення за критеріями логіки, оригінальності, відповідності теоретичним положенням та історичному досвіду. Раціональність та ефективність рішень оцінюються за критеріями, які можуть мати якісну або кількісну шкалу [17, с. 215].

Дуже важливу роль відіграє людський фактор, який може виявлятися у двох аспектах: 1) вплив особистісних характеристик на процес розробки УР; та 2) особистісні оцінки існуючого управлінського рішення.

До особистісних характеристик належать: воля, навіюваність, рівень емоційності, професіоналізм, відповідальність, здоров'я, ризикованість, параметри мислення, досвід, темперамент.

У свою чергу, для кожної людини характерні основні параметри мислення (табл. 1.)

Основні параметри мислення

1. Глибина	Характеризує аналітичний характер мислення людини, пошук ним причинно-наслідкових зв'язків аналізованої ситуації.
2. Широта	Відбиває синтетичний характер мислення, у якому людина вміє оцінити роль ситуації, що аналізується, в загальному сценарії діяльності.
3. Швидкість	Визначається часом виконання завдання щодо середнього рівня, прийнятого у цій компанії. Працівник може швидше, ніж інші, розібратися у ситуації чи ефективніше розробити рішення.
4. Гнучкість	Забезпечує своєчасний та обґрунтований перехід на нові методи розробки та реалізації УР.

Дуже важлива харизма особистості, тобто здатність особистості лише на рівні здорового глузду залучати і підкорятися великій кількості людей. Харизма – сила, заснована на особливих рисах особистості: інтелект, героїзм, гідний зовнішній вигляд, гідне спілкування з людьми різних позицій у суспільстві.

Кожен керівник може відчути увагу підлеглих. Його особистісні якості суттєво впливають на процес взаємин з підлеглими та колегами, а також на виконання управлінських рішень. До особистих якостей належать:

- незмінні – темперамент, здоров'я, реакції;
- слабко змінювані – навіюваність, рівень емоційності, професіоналізм, досвід, ризикованість, параметри мислення;
- сильно змінювані – воля, відповідальність, комунікабельність.

Необхідно відзначити ще одну важливу особливість у індивідуальному прийнятті рішень. Відбуваються суттєві зміни у складі управлінського персоналу – дедалі більше жінок з'являється на різних рівнях управління організацією [16, с. 123].

Є деякі особливості у виборі жінками засобів та методів управлінського впливу, у розробці та реалізації управлінських рішень. До особливостей жіночого підходу відносяться: здатність до об'єднання, відкритого спілкування, справжньої продуктивної роботи в команді; мотивація; чутливість та інтуїція у відносинах з персоналом компанії; опора на колективну роботу персоналу в умовах, що слабко змінюються.

Жінки-керівники добре працюють у підрозділах і філіях компаній. Почав формуватися так званий жіночий стиль управління (м'який менеджмент), який характеризується: середнім рівнем наполегливості, готовності йти на ризик і конфлікти, конкуренцією; переміщенням уваги з результату діяльності на власне процес діяльності (Пріоритет процесу, викликаного жінками); експлуатаційні компанії, більш якісні продукти та сама управлінська діяльність); менший акцент на ієрархії в організації та символі статусу компанії – атрибути зовнішнього вигляду компанії: представницький автомобіль, велика безпека, тому жінка буде лояльнішою до чужих досягнень, якщо вони не пов'язані з її особистістю.

Чоловік-керівник – традиційне явище управління – прагне поставити себе на перше місце і більше піклується про зміцнення своєї позиції. Це заважає децентралізації, тому самі менеджери виконують різні функції в компанії, залишаючись з раннього ранку до пізньої ночі. Його першочерговим завданням були результати, а не досягнення [19, с. 149].

Варто зазначити, що прийняття рішень супроводжується різними явищами, які зумовлені психологічними особливостями переробки інформації людиною. Вони поділяються на три групи:

І група – ефекти оцінки ймовірностей випадкових подій.

Перший ефект називається евристичною репрезентацією, і він включає той факт, що менеджери часто переоцінюють результат або ймовірність випадкових подій. Він порівнює ефект з помилкою гравця, який вважає, що серія поразок обов'язково призведе до виграшу, хоча насправді ймовірність виграшу не залежить від кількості попередніх програшних результатів.

З іншого боку, це явище може призвести до ефекту гарячої руки: це можливість переоцінити успішний результат випадкової події. З цим ефектом тісно пов'язаний феномен вибору улюбленого: якщо рішення виявляється вдалим і має позитивний результат, воно емоційно закріплюється в людському досвіді. Отже, в майбутньому це рішення стане кращим способом поведінки в подібних ситуаціях. Ефект «нерегресивного прогнозу» полягає в тому, що якщо деяка дія або подія призводить до несподівано високих або низьких результатів, які істотно відрізняються від норми, то в подальшому люди схильні переоцінювати значущість цього результату, враховуючи його у своїх прогнозах як дуже важливу інформацію.

Евристика доступності – це суть цього ефекту, оскільки люди оцінюють ймовірність подій на основі того, наскільки легко ці чи подібні події спадають на думку, з'являються чи спадають. Ця евристика зазвичай добре працює, тому що ті, що трапляються часто, легше запам'ятати та уявити, ніж ті, які трапляються рідко та малоімовірні. Іноді це закінчується погано, тому що ми вважаємо, що певні події більш імовірні просто тому, що їх легше запам'ятати. Тут слід згадати так званий ефект ясності, при якому при прийнятті рішень на людей більше впливає яскрава і конкретна інформація (навіть вигадана і непотрібна), ніж бліда абстрактна інформація, навіть якщо вона достовірна.

Ілюзія контролю. Це явище пов'язане з тим, що суб'єктивна оцінка ймовірності випадкової події залежить від того, наскільки людина вважає, що її дії можуть вплинути на результат цієї події. Нам подобається вірити в це і тому безпідставно перебільшуємо свої можливості. Щоб уникнути таких помилок, рекомендується розкласти складні події на прості, оцінити ймовірність кожної простої події, а потім використовувати основні правила теорії ймовірностей.

II Група – Оцінка та вибір впливу альтернатив.

Якірний ефект. Суть полягає в тому, що в процесі оцінювання люди мимоволі «прив'язують» якісь оригінальні оцінки, які були дані кимось раніше, або навіть отримані випадковим чином. Оцінка служить якорем для залучення думок людей, і їхні судження стали менш об'єктивними.

Ефект сприйняття ризику (феномен М. Старра). Це явище спостерігається в умовах невизначеності, коли рішення пов'язані з ризиком, тобто можливістю несприятливих результатів. У цьому випадку важливу роль відіграють особистісні якості людей – їхня схильність до ризику. Якщо лідер ставить цілі добровільно і приймає рішення для їх досягнення, його схильність до ризику зростає. З іншого боку, у разі «примушування» ризику, він може піти проти своєї волі і його ставлення до ризику змінюється в протилежну сторону (це відбувається, коли відповідальний «просить» когось із підлеглих виправити помилку).

Ефекти інерції (феномен «самовдосконалення першого вибору»). Люди схильні переоцінювати важливість альтернатив або ідей, які першими спадають на думку під час вирішення проблеми. Тому в багатьох випадках вони не шукають інших рішень, і на цьому процес прийняття рішень закінчується. Якщо виникнуть нові ідеї, вони будуть оцінені на основі переваг першої альтернативи. Феномен консерватизму тісно пов'язаний з ефектом інерції: люди дуже неохоче змінюють свої початкові оцінки ймовірності події, навіть коли надходить нова інформація про подію.

Ефект реактивного опору. Полягає в тому, що будь-який зовнішній тиск, який обмежує свободу пересування або вибору, викликає сильну реакцію. Це може відобразитися двома способами: по-перше – рішення особи здійснити заборону точно, а по-друге – її заперечення «настійно рекомендованого» рішення [20, с. 415].

III група – оцінні ефекти після прийняття рішення.

Ефект надмірної самовпевненості. Мається на увазі оцінка правильності рішень людини. Як виявилось, ця оцінка далека від істини. Дослідження показують, що більшість людей переоцінюють правильність своїх рішень. Одне з можливих пояснень цього явища полягає в тому, що після того, як людина прийняла рішення, вона схильна шукати такі факти у власній пам'яті і наводити такі аргументи, щоб виправдати рішення, а не суперечити йому. Така поведінка суб'єктів відома як ефект підтвердження схильності.

Ефект «труднощі – легкості». Подальші дослідження показали, що оцінка рішень людьми залежить від проблеми, яка вирішується. Встановлено, що зі збільшенням кількості задач, кількість правильних розв'язків зменшується, але зростає впевненість у їх правильності. Однак, оскільки питання містить менше запитань, кількість правильних відповідей, природно, збільшується, але впевненість у їх правильності зменшується. Якщо завдання просте, можна спостерігати протилежне – ефект невпевненості.

Поведінкове явище, яке суперечить стосункам. Якщо людина добровільно прийме рішення, яке суперечить її принципам і переконанням, результатом буде дисонанс між знанням про рішення та його особистими уподобаннями.

Таким чином, слід зробити деякі висновки про недоліки та переваги індивідуального рішення:

- те, що рішення приймає одна людина і ця думка може бути суб'єктивною;

- індивідуальне рішення передбачає обмежену кількість альтернатив; керівник, який приймає рішення, несе велику відповідальність, що може позначитися на об'єктивності рішення;

Слід зазначити, що особисті якості керівника можуть сильно вплинути на прийняття рішення, як і позитивний бік, і негативний.

Висока оперативність – зазвичай прийняття такого рішення не займає багато часу (у порівнянні з колективним рішенням), цей метод ефективний в умовах дефіциту часу.

В останні роки у вітчизняній та зарубіжній практиці управління широко використовується колективне прийняття рішень. З одного боку, це розвиток процесу демократизації влади, а з іншого – складність проблеми, яку необхідно вирішити. Все більшого значення набувають завдання, які через різноманітні критерії та аспекти (технічні, торговельні, фінансові тощо) неможливо однозначно вирішити кількісними методами. У цьому випадку з найбільш кваліфікованих експертів формується спеціальна експертна група. Прикладами евристики для прийняття колективних рішень є Дельфі і мозковий штурм.

При управлінні великими підприємствами рішення часто передаються від однієї особи до групи людей або колективу. У цьому випадку воно стає відповідно колегіальним або колективним. Звичайно, використання принципу «одна голова добре, дві краще» є позитивними. Групові рішення, як правило, менш суб'єктивні. Тут багато людей бере участь у прийнятті рішень і між усіма думками шукається компроміс. Керівники відповідають за наслідки індивідуальних рішень, а трудові колективи – за наслідки колективних рішень. Чим більше людей бере участь у прийнятті рішень, тим менше відповідальності на кожного. На додаток до цих переваг, прийняття рішень у команді може визначити більше альтернатив, всебічно оцінити багато альтернатив і вибрати найкращу. Істотним недоліком колективного прийняття рішень є його відносна неефективність. Адже для прийняття такого рішення потрібно багато часу. Іншими словами, це процес, у якому у відповідь на тиск з боку неформальних лідерів (або активного персоналу) окремі члени команди погоджуються на спільне рішення, навіть якщо вони не підтримують його, щоб уникнути конфлікту, і намагаються не висловлювати свої думки.

Активність працівників, у тому числі прийняття рішень, багато в чому визначається рівнем організації праці та задоволеності працівника

роботою, характером взаємовідносин у колективі, психосоціальним кліматом, стилем роботи, моральною та матеріальною винагородою тощо.

Контроль за прийняттям рішень, як правило, здійснює особа, відповідальна за підприємство. Поточний нагляд та координацію роботи розробника здійснює особа, відповідальна за розробку проєкту. Для цього використовуються різні методи контролю (порівняння планових і фактичних умов, планування мережі, миттєві перевірки).

Еволюція управлінської діяльності в закордонному менеджменті має тенденцію до розвитку групових форм розвитку та прийняття рішень. В одних країнах вони переважають, наприклад, в Японії [2, с.331].

Содетермінація відбувається в деяких країнах на нижчому рівні прийняття рішень (наймати та звільняти працівників). Найвищий рівень – з фінансових питань, таких як інвестиції, розподіл прибутку тощо, може бути прийнята форма спільного консультування (табл. 2).

Таблиця 2

Форми участі працівників. Ступені

Конкретні форми участі працівників в управлінні включають три ступені:		
1) спільне консультування, тобто адміністрація з'ясовує думку робітників, хоча останнє немає обов'язкової сили;	2) содетермінація, форма участі робітників у прийнятті рішень з рівними з адміністрацією правами;	3) «робочий контроль» у випадках, коли робітники мають вирішальні права

За допомогою демократії японці розуміють можливість гармонійної роботи завдяки консенсусу всіх, включаючи нижчі шари організації. Усі рішення є колективними. Колективне рішення є остаточним і зобов'язує всіх, хто бере участь у розробці. Ніхто не може його скасувати, якою б владою він не володів.

Японський підхід передбачає повну послідовність. Це не рішення більшості, і японці його не сприймають. Якщо немає повної згоди, рішення не приймається і обговорення відкладається. Можна додатково обмінюватися думками, використовуючи фасилітатор гладкої позиції. Японські компанії приділяють особливу увагу думці молодого покоління.

Процедури прийняття японськими компаніями для УР, мають ряд переваг: вони нав'язуються «зверху вниз» і позбавляють виконавців інтересу до своєї роботи; сприяють згуртованості та солідарності групи; групова компетентність перевищує індивідуальну; відчуття, що ви причетні до процесу розробки для ваших власних рішень; колективне прийняття рішень приймається всіма, що призводить до підвищення продуктивності.

Загальновідомо, що практика управління часто вимагає прийняття оперативних рішень через динаміку ринкової кон'юнктури та інших

факторів. Колективне прийняття рішень не відповідає цій вимозі. Крім того, іноді вони не сприяють розкриттю індивідуальної творчої діяльності. Така ситуація в японській практиці компенсується такими факторами, як всюдисуще «коло якості», «рамка речень» тощо.

Групове прийняття рішень залишається унікальною рисою японського менеджменту і процедурна його частина постійно модифікується, щоб задовольняти сучасні умови функціонування фірм.

Підвищення ефективності управлінських рішень неможливе без вибору та застосування адекватних проблемної ситуації методів.

Поняття «метод» отримало двояке тлумачення: спосіб пізнання, дослідження; прийом, спосіб або спосіб практичної дії.

Методи прийняття та реалізації УР можуть бути згруповані виходячи з такої ознаки класифікації, як стадії процесу прийняття рішень.

За змістом методи прийняття та реалізації управлінських рішень поділяються на економічні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські та виховні.

Розрізняють загальнонаукові методи та специфічні методи розвитку залежно від використання в галузі знань. Загальнонауковий метод представлений методичними засобами, що використовуються в різних галузях знань. До них належать системи та складність, процеси, поведінка, динаміка, контекст, регенерація, історичні методи, моделювання, експериментування, використання економіко-математичних алгоритмів, соціологічні дослідження.

Перший специфічний метод УР повинен включати: метод дерева цілей, метод дерева рішень, метод експертної оцінки, метод матриці виплат, метод сценарію, метод рішення в умовах невизначеності [5, с. 97].

Сутність методу дерева цілей полягає у декомпозиції (розукрупненні) генеральної мети організації та представленні утвореної системи цілей у вигляді дерева (графа). Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжована) сукупність цілей економічної системи, в якій виділено генеральну мету («вершина дерева») і підлеглі їй підцілі першого, другого та наступного рівнів («гілки дерева»). Назва «дерево цілей» пов'язана з тим, що схематично представлена сукупність розподілених за рівнем цілей нагадує перевернуте дерево. Слід зазначити, що які завжди вдається виділити єдину генеральну мету – мета нульового рівня, їх може бути кілька. Далі генеральні слід роздробити на ключові цілі, яких може бути дуже багато в залежності від кількості підрозділів. Найчастіше зустрічаються такі цілі, як:

- збільшення випуску високорентабельної продукції, що має підвищений попит;
- збільшення обсягу випуску нової продукції;
- зняття з виробництва застарілої продукції;

- виконання плану постачання продукції відповідно до укладених договорів або замовлень відділу збуту;
- підвищення якості продукції;
- економія ресурсів (матеріальних та трудових);
- покращення фінансового стану підприємства, забезпечення його платоспроможності;
- збереження основних виробничих фондів;
- збереження кадрового ядра персоналу;
- спеціалізований чи диверсифікований розвиток персоналу;
- забезпечення конкурентоспроможності організації (конкуренто – можливості продукції та послуг, післяпродажного обслуговування, маркетингових комунікацій) і багато інших.

Правильна постановка цілей грає величезну роль процесі прийняття управлінських рішень, дозволяючи як чітко усвідомлювати проблему, так й створювати передумови для об'єктивної оцінки наслідків вибору конкретних альтернатив.

Дерево рішень – це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які слід розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень – це графічна схема того, якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення. Існує два різновиди дерева рішень - без урахування ймовірності настання конкретної події та з урахуванням ймовірності. Слід зазначити, що дерево рішень є методом вибору рішень, а чи не методом організації їх виконання, як іноді розглядається у літературі. У цьому випадку відбувається змішання дерева рішень та дерева цілей. Дерево цілей і завдань, крім цілей і завдань, включає заходи, що забезпечують їх реалізацію.

Платіжна матриця – одне із методів статистичної теорії рішень. Платіж є грошовою винагородою чи корисністю, є наслідком конкретної стратегії разом із конкретними обставинами. Якщо платежі у вигляді таблиці, то виходить платіжна матриця. У найзагальнішому вигляді матриця означає, що платіж залежить від певних подій, які фактично здійснюються. Якщо така подія не трапляється насправді, платіж неминуче буде іншим. Ключовим поняттям платіжної матриці є очікуване значення альтернативи, тобто сума можливих значень, помножених на відповідні ймовірності. Вибір альтернативи йде з принципу «максимальне (мінімальне) очікуване значення».

У разі нестабільної економіки широке застосування після прийняття рішень набувають методи експертних оцінок. Експертні оцінки не можуть бути повністю «очищені» від суб'єктивізму, але парадокс у тому, що, здавалося б, точніші статистичні методи виявляються непридатними.

Так нерідко не спрацьовує кореляційно-регресійний аналіз як один із можливих методів прогнозування. Кореляційно-регресійний аналіз можна розглядати як модифікацію методу екстраполяції (перенесення тенденцій минулого на майбутнє) [9, с. 92].

Уміння керівника підприємства правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатність виконувати економічні функції – комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення слугити направляючим та організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється у різних аспектах його праці [1, с. 400].

Розробка детального процесу обробки та формулювання рішень вимагає оволодіння методами дослідження, включаючи застосування наукових знань і матеріалістичних методів до вирішення проблем, використовуючи основні принципи логіки: аналіз (класифікація, причинність, діалектика) і синтез, індукція та дедукція, аналогія, побудова наукових гіпотез та інші методи наукового прийняття рішень не поєднуються з утилітаризмом, рутинною, випадковістю, імпровізацією та суб'єктивізмом.

Аналіз і синтез часто обговорюються з точки зору розумової роботи. Концепція методів аналітичного (регресійного) міркування в математиці базується на останньому розумінні аналізу. Якщо наступний результат теореми, наведений для доведення, не є еквівалентним йому, то він розглядається аналітично, що в кінцевому підсумку призводить до спадщини цієї вже прийнятої теореми, таким чином досягаючи перевірки теореми, наведеної як доказ. Цей метод міркувань, на відміну від синтетичного (прогресивного) методу, коли ми доводимо теорему, ми виходимо з іншої вже доведеної теореми і виводимо її з неї, доводячи її таким чином [4, с. 156]

Розвиток наукових методів прийняття рішень залежить від необхідності розробки чіткого плану у вигляді взаємозалежного процесу прийняття рішень щодо підготовки, обґрунтування, прийняття, виконання та інших дій.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота передбачає ознайомлення і з'ясування керівниками характеру та наслідків застосованого раніше рішення, що є попереднім даним рішенням. Ознайомлення з діючими інструкціями, отримання додаткової інформації від осіб та підрозділів, компетентних у галузі даної проблеми. Поряд з цим необхідно враховувати, що ухвалені рішення не повинні суперечити існуючим актам та вищевказаній директиві. Керівник повинен бути в курсі останніх досягнень у своїй галузі, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетенції за фахом, створювати можливість відвідувати конференції, семінари, прослухувати спеціальні лекції та інші заняття [6, с. 285].

При цьому важливо виходити з того, що в даний час більш ніж абиколи, керівникам повинні бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом.

Забезпечення конкретності та оперативності. Невідкладені питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвопаперового марнування, реально, з огляду на всі найважливіші фактори, твердо, у живому зв'язку з колективом, на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Поряд з цим, оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільної та частій зміни рішень [11, с. 362].

Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажімо радою, необхідно організувати роботу таким чином, щоб кожен з фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, направивши їх на вирішення даної проблеми. Причому розмір групи повинен бути оптимальним, оскільки великі групи виявляються малоефективними. У них відсутні можливості для живої дискусії, складними є можливості створення духу обговорення, успіхів у роботі, творчого обговорення.

Керівник має створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думкою, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних вчинків, тиску авторитетом.

Використання методу головної ланки. З безлічі питань, що підлягають вирішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне вирішення проблеми [13, с. 152].

Уміння вибирати головні, провідні ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник, виробляючи і приймаючи рішення, повинен оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

Визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень і вибору найкращої альтернативи, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на це пропозицію.

Забезпечення самостійності в ухваленні рішення. Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у межах існуючих повноважень є не лише правом, а й обов'язком кожного керівника. Кожен працівник повинний приймати рішення самостійно, але не в межах своєї компетенції, в межах поставлених завдань, наказів і розпоряджень вищого керівника. Ніхто не повинен перекладати прийняття рішень на вище чи нижчі інстанції з метою уникнути відповідальності [15, с. 170].

Висновки. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень і, відповідно, підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей та методів прийняття рішень. Модель є представленням системи чи ідеї об'єкта. Керівнику необхідно використовувати моделі через складність організацій, неможливості проводити експерименти у реальному світі, необхідності заглядати у майбутнє. Основні типи моделей: фізичні, аналогові та математичні (символічні). Етапи побудови моделі такі: постановка задачі, визначення

інформаційних обмежень, перевірка на вірогідність, реалізація висновків та відновлення моделі.

Прийняття управлінських рішень вимагає найрізноманітніших методів – формалізованих та неформалізованих, кількісних та якісних, економічних та соціально-психологічних. Усі вони мають забезпечувати цілеспрямованість рішень, хоча можливості різних методів у сенсі різні.

Таким чином, формування та прийняття рішень – це основний процес, який об'єднує організацію в єдине ціле, а рішення – продукт системи управління та його основний інструмент. Рішення породжують керуючу інформацію, яка доводиться до виконавців у формі завдань, планів, нормативів, команд і служить їм імпульсом до цілеспрямованим та скоординованим діям.

Джерела

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: «Світ», 1995. С. 423.
2. Балдин К. В., Вороб'єв С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. М.: Дашков и Ко, 2004, 496 с.
3. Вертакова Ю. В. и др. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2005. 352 с.
4. Веснін В. Р. Основи менеджменту: Підручник. – М.: «Тріада.Лтд», 1996. С. 356.
5. Лапигін Д. Ю. Управлінські рішення: навч. посібник. – М.: Ексмо. – 448 с. – (Вища економічна освіта), 2009.
6. Віханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: 2-ї вид.: Підручник. – М.: Фірма «Гардарика», 1996. С. 485.
7. Н. В. Злобіна. Управлінські рішення: навчальний посібник / Н. В. Злобіна. – Тамбов: Вид-во Тамбо. держ. техн. ун-та. – 80 с. – 2007.
8. Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджмента/ пер. с англ. М.: Вільямс, 2004. 432 с.
9. Залмах В. П. Выработка управленческих решений на производстве. Рига: Зинатне, 1978, 192 с.
10. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
11. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
12. Практикум з менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, Г. П. Лайко; За ред. О. В. Басвої. — К.: МАУП, 2006 – Ч. 2. – 178 с. – Бібліогр. в кінці розд.
13. Менеджмент організації. / За редакцією З. П. Рум'янцевої. Москва, 1996. з. 352.
14. Мескон М. Основи менеджмента/ пер. с англ. М.: Вільямс, 2008. 672 с.
15. Підсолонко О. О. Менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. С. 370.
16. Сладкевич В. П., Чернявський О. Д. Сучасний менеджмент. – К., 2002. С. 150.
17. Стаднік В. В. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвідів, 2003. С. 464.
18. Филинов Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 308 с.
19. Шегда А. В. Основи менеджменту. Москва, 1998. з. 453.
20. Шегда А. В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «Знання», 2002. С. 584.
21. Шеметов П. В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2013. 398 с.
22. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011.; т. 6. С. 315-317.

Кучин Сергій Павлович

Доктор економічних наук, професор

Харківський національний університет мистецтв ім. І. П. Котляревського

4.13. Еволюція економічної науки в Харківському університеті (Рославський-Петровський О. П., Цехановецький Г. М.)

Значний внесок в справу розвитку економічних знань мають і вчені Харківщини. У нашій розвідці ми продовжуємо в хронологічному порядку дослідження наукової та громадської діяльності вчених-економістів, які пов'язали своє життя із розвитком економічної науки в Харкові. Це третя публікація з нашого циклу матеріалів, присвячених еволюції економічної науки в Харкові.

Рославський-Петровський Олександр Петрович, доктор історичних наук, політичної економії та статистики, професор Харківського університету. Народився 9 квітня 1816 р. у селі Слабине Чернігівської губернії у купецькій родині. Початкову освіту здобув удома, а в 1828 р. вступив до 4-го класу гімназії вищих наук князя Безбородька в Ніжині. У 1834 р. вступив до Харківського університету на словесне відділення, яке закінчив у 1837 р. та за пропозицією декана П. П. Гулака-Артемовського був залишений в університеті для викладання курсу статистики. У 1839 р. захистив дисертацію «Про справжнє значення прагматичної історії» та був призначений ад'юнктом для викладання статистики.

У 1841 р. за поданням піклувальника Харківського навчального округу графа Ю. А. Головкина статистика була відокремлена від політичної економії, і О. Рославський-Петровський був призначений на посаду екстраординарного професора статистики. Крім того, з 1844 р. він викладає загальну історію. У 1845 р. захистив докторську дисертацію «Досвід порівняння народонаселення в Росії та деяких інших європейських державах». Вченому присуджено ступінь доктора історичних наук, політичної економії та статистики. У 1846 р. вчений був затверджений у званні екстраординарного, а за півроку – ординарного професора.

О. Рославський-Петровський протягом майже 15 років (з 1839 по 1854 рр.) був секретарем і близько 10 років (з 1844 по 1854 рр.) членом Комітету для випробування осіб, які мають звання домашніх учителів. У 1842-1843 рр. – секретар факультету, а в 1853, 1857-1858, 1866-1868 рр. – декан історико-філологічного факультету. З 1859 по 1862 рр. був ректором Харківського університету. У 1864 р. вийшов у відставку, проте з 1865 р. знову обраний та затверджений на кафедрі загальної історії. 1862 р. був обраний почесним членом Харківського університету, а також почесним членом Харківського губернського статистичного комітету. З 1846 р. – член-співробітник Російського географічного товариства. Закінчив свій життєвий шлях у 1870(1) р.

Наукові праці О. Рославського-Петровського можна віднести до чотирьох груп: зі статистики, з філософії історії, з давньої історії, з історії університету. Серед них були видатні для свого часу роботи. Це можна сказати про книгу «Посібник до статистики», про що свідчать, зокрема, похвальні відгуки в тогочасних журналах. Робота «Лекції статистики» була названа чудовим твором, який звернув на себе загальну увагу. У літературі того часу зустрічаємо такий вислів: «Що стосується Харківського університету, то сміливо можна сказати, О. Рославський створив для нього статистику: ні раніше, ні після нього цей предмет не перебував на такій висоті» [1]. О. Рославський-Петровський не мав навичок вправно викладати лекції; тексти він повинен був записувати і зачитувати дослівно або, принаймні, заздалегідь «одягати» їх у певну форму. Але, судячи з його публікацій, зміст їх відповідав високому науковому рівню.

Цехановецький Григорій Матвійович, відомий харківський вчений, який своїм ім'ям та науковою діяльністю у Харківському університеті сприяв розвитку вітчизняної економічної науки.

Народився вчений у Чернігівській губернії у сім'ї обер-офіцера 28 лютого 1833 р. за старим стилем. Після закінчення Ніжинської гімназії навчався на історико-філологічному факультеті Київського університету, який закінчив у 1855 р. зі ступенем кандидата наук. Певний час вчений викладав у Ніжинській гімназії, але 1859 р., коли захистив дисертацію «Значення Адама Сміта в історії політико-економічних систем», отримав посаду ад'ютанта у Київському університеті Святого Володимира на кафедрі політичної економії та статистики. Одночасно викладав історію в Київському інституті шляхетних дівчат і статистику в кадетському корпусі.

У 1862 р. з науковою метою вчений був відряджений за кордон. Після повернення він обраний екстраординарним, а після захисту у 1869 р. докторської дисертації «Залізниця та держава. Досвід дослідження про найважливіші предмети економії та політики залізниць» – ординарним професором на тій же кафедрі Київського університету. У 1871 р. був обраний проректором університету.

У 1872 р. Г. Цехановецький був відряджений за кордон. Після повернення 1873 р. Г. Цехановецький переходить до Харківського університету на посаду ординарного професора кафедри політичної економії та статистики, де й викладав до 1898 р. У 1879 р. він був призначений у комісію для дослідження залізничної справи. У 1879 р. К. К. Гаттенбергер, Г. М. Цехановецький та І. П. Сокальський були офіційними опонентами М. М. Олексієнка на захисті в Харківському університеті докторської дисертації за темою «Чинне законодавство про прямі податки».

На вибір власної теми дисертації Г. Цехановецького вплинула прихильність до історичної школи, висновки якої стали основою цієї емпіричної роботи. Автор доводив небажаність приватної власності у залізничному господарстві. Вчений відстоював думку, що залізниця є

вкрай важливими для всієї національної економіки та потребують суспільного нагляду, фінансування та управління. Такий погляд виявився правильним, оскільки держава успішно сконцентрувала контроль над залізничним транспортом не лише на території України, а й у більшості країн світу. Завдяки своїм глибоким знанням у цій сфері вчений у 1879 р. та отримав запрошення працювати у складі державної комісії, яка розробляла плани розвитку залізничного господарства по всій країні.

У 1881 р. Г. М. Цехановецького було обрано ректором університету, але із запровадженням нового університетського статуту у 1884 р. від цієї посади вчений відмовився. Цього ж року він утретє виїжджає у відрядження за кордон. Після повернення 1885 р. Г. М. Цехановецький зосереджується на викладацькій діяльності.

Крім дисертацій, вчений опублікував у «Київських Університетських Відомості» у 1866 р. «Короткий огляд політичної економії». Серед професорської спільноти Г. М. Цехановецький користувався великою повагою, як людина величезної ерудиції, вчитель-керівник юнацтва у кращому значенні слова, яка не допускала компромісів. Наукових праць Г. М. Цехановецький залишив небагато, і всі вони написані в ранній період його професорської діяльності. Цікавим є його перша робота «Значення Адама Сміта в історії політико-економічних систем», в якій у критичному плані аналізуються ідеї А. Сміта. Г. Цехановецький простежив еволюцію економічних поглядів А. Сміта та встановив зв'язок із поглядами його попередників, відзначаючи при цьому оригінальність власної економічної теорії А. Сміта. У своїх теоретичних поглядах Г. Цехановецький був прихильником історичної школи політичної економії. Критично аналізуючи найважливіші складові частини вчення А. Сміта (про вартість, продуктивність праці, ренту, особистий інтерес), він висловлює ряд оригінальних зауважень, які свідчать про глибину наукового аналізу. Він критикує дедуктивний метод А. Сміта, теорію гармонії Г. Кері і Ф. Бастія, висловлює незгоду з ідеєю повного невтручання держави в економічне життя, спростовуючи при цьому й інші крайнощі, коли відповідальність за економічні рішення покладається лише на уряд. Критикуючи класиків, Г. Цехановецький віддає перевагу історичному підходу, вважає, що лише на основі історичного аналізу можна запропонувати ефективні ліки для економічних хвороб.

Глибина аналізу, яким відрізняється його фундаментальне дослідження, привертає увагу ще й тим, що Г. Цехановецький, за тогочасного стану критичної літератури щодо наукової спадщини А. Сміта не мав широкої бази джерел з цього питання.

У аналізі основних поглядів А. Сміта Г. Цехановецьким зроблено стільки оригінальних зауважень, з особливим підходом до розгляду його вивчення, що ця книга і дотепер представляє інтерес для сучасних економістів.

У своїх лекціях Г. Цехановецький торкався питання економічної теорії К. Маркса. Особливістю його викладання було й те, що до програми

він включав трудову теорію вартості саме К. Маркса, що на той час було сміливим та ризикованим вчинком. Хоча вчений ставився багато в чому критично до вчення К. Маркса, проте, на слідстві, організованому Міністерством народної освіти, його звинувачували у пропаганді марксизму.

У своїй роботі про А. Сміта Г. Цехановецький розглядає та аналізує три припущення А. Сміта: люди мотивовані у своєму економічному житті лише власними інтересами; маючи на меті поліпшення власних умов, люди одночасно сприяють розвитку суспільства в цілому; уряд повинен утримуватися від будь-якого втручання в економічні відносини. Критикуючи ці тези, Г. Цехановецький говорить про обов'язкове посередництво держави в економічних справах країни.

Г. Цехановецький критикує ідею А. Сміта щодо узагальнення людської поведінки. «Адам Сміт взяв передумовою кілька спільних рис людської природи і на цій основі дедуктивним методом сформулював загальні закони. Говорячи про людину як про виробника, А. Сміт не враховує національних особливостей людей, не бачить історичних відмінностей між ними, допускає схожість усіх людей між собою». Оскільки теорія А. Сміта вважалась раціоналістичною, Г. Цехановецький стверджував: «Абстрактні погляди на відносини між людьми, заперечення їхнього історичного розвитку та послідовності називають раціоналістичними не тому, що такий підхід є особливо розсудливим, а тому, що в ньому неподільно домінує сила чистого розуму, заснована не на широкому спостереженні, а на відносно малій кількості фактів, які узагальнюються з логічними висновками без перевірки досвідом чи спостереженням реального життя».

Г. Цехановецький писав, що на додаток до антисуспільних рис деяких особистостей, більшість людей, вступаючи в економічні відносини з іншими людьми, намагаються покращити своє становище не тільки завдяки своїй роботі, а й за рахунок інших. Г. Цехановецький відкидав оптимістичні погляди послідовників А. Сміта – Г. Кері та Ф. Бастія, за яких така соціальна поведінка є тимчасовою і має зникнути в ході економічного розвитку, коли суспільство досягне стадії гармонійних відносин між людьми. Якщо ж така гармонія виявиться далекою від ідеалу, це пояснюватиметься, за висловом Ф. Бастія, «відхиленнями» в деяких осіб. Г.М. Цехановецькому були дуже до душі саме такі «відхилення», «що ґрунтуються на суверенності людської особистості, на її нестримних потребах, які потребують задоволення навіть за рахунок інших людей. Порятунком людини стає можливим завдяки тому факту, що його потреби завжди передують його можливостям; це є витоком страждань людини, але й її прогресом».

Г. Цехановецький доводив, що як раціональний порядок А. Сміта, так і гармонія Г. Кері та Ф. Бастія далекі від реальності, економічне життя завжди вимагатиме посередництва уряду. Не погоджуючись із ідеєю повного невтручання держави у економіку, Г. Цехановецький звертає увагу і на іншу крайність, а саме: меркантилісти, протекціоністи та

соціалісти переносили відповідальність за всі чи більшість економічних рішень лише на уряд.

Г. Цехановецький визнає існування необхідності державного регулювання у певних сферах економічних відносин, особливо у сфері розподілу. Водночас він наголошує на необхідності наукового обґрунтування нових методів і форм регулювання та поступового їх впровадження, яке б «не розбивало щент уже існуючі, вироблені людством завдяки своєму історичному досвіду». Таким чином, критикуючи класичний підхід, Г. Цехановецький віддає перевагу історичному підходу.

Г. Цехановецький вважає, що політекономія та інші суспільні науки прийняли історичний метод, «який у високій мірі можна назвати експериментальним, тому що в такому разі на певне явище дивляться не в даний момент, а у всій повноті його історичного розвитку – і в результаті розуміють життя краще. Такий підхід особливо необхідний для наших цілей, оскільки в суспільстві жодне явище не існує ізольовано в якийсь певний момент і уособлює результат минулого та передумову майбутнього».

Разом з тим, на відміну від ортодоксальних послідовників історичної школи, Г. Цехановецький був готовий погодитися з класичними припущеннями, але лише тоді, коли вони відповідатимуть людському досвіду. З іншого боку, на відміну класиків, Г. Цехановецький відкидав аналіз ізольованих економічних явищ. Так, у роботі 1859 р. він перекреслював необхідність вивчати кожне явище економіки в його найширших часових і причинних параметрах.

Як вже зазначалося, схильність Г. Цехановецького до історичної школи позначилась на виборі теми докторської дисертації, яка була опублікована як перша частина задуманої автором двотомної роботи про залізничну справу та роль держави у її розвитку. Нажаль, друга частина цієї роботи так і не була закінчена. У цій роботі висувається смілива теза про необхідність рішучого втручання держави в залізничну справу, яка знаходилась тоді в руках приватних акціонерів, та проведення широкого державного регулювання.

Було поставлене питання про небажаність приватної власності у залізничному транспорті. Висловлені у книзі положення йшли врозріз з поглядами більшості вчених Західної Європи. Але незабаром внаслідок блискучого досвіду пруського державного залізничного господарства з видатним економістом та знавцем залізничної справи Г. Цехановецьким уже мало хто міг сперечатися.

Публікація роботи Г. Цехановецького щодо залізничного господарства збіглася з початком активного залізничного будівництва та підвищеного інтересу на той час у суспільстві до питань залізничного господарства. Ця книга була присвячена історії залізничної політики Англії, Франції, Бельгії та Німеччини.

Г. Цехановецький мав великі знання у сфері політичної економії, і викликав у студентів великий інтерес до своїх лекцій. Про це свідчить і те,

що написаний ним короткий огляд політичної економії було видано у 70-х роках ХІХ ст. студентами у вигляді літографованого курсу.

На жаль, 1898 р. вчений закінчив свій науковий та життєвий шлях. На знак пошани та визнання його таланту Харківський університет поставив пам'ятник на могилі відомого вченого.

Г. М. Цехановецький мав велику популярність не лише у вузькому колі фахівців, а й серед широкої публіки, яка знала його за відгуками численних слухачів та учнів популярного професора. Його лекції відрізнялися глибиною думки, чудовим викладом. Багато його учнів захоплювалися політичною економією, прагнули до детальнішого її вивчення, а згодом готували під його керівництвом магістерські дисертації. Серед них О. Вошинін («Теорія ренти»), прихильник та захисник трудової теорії цінності М. Коссовський («Цінність та ціна»). З 1896 по 1901 рр. у Харківському університеті викладав послідовник Г. Цехановецького на кафедрі політичної економії І. Міклашевський.

Українська наука має яскравих представників серед численної плеяди видатних вчених-економістів та господарників світового рівня. Вивчення еволюції розвитку вітчизняної економічної науки є підґрунтям для розвитку ефективної сучасної соціально-економічної системи держави.

Джерела

1. Вісник Європи, 1874, січень, С. 98.
2. Рославський-Петровський О. П. Введение в курс истории цивилизации, 1865.
3. Рославський-Петровський О. П. Исследования о движении народонаселения в России, 1853.
4. Рославський-Петровський О. П. Лекции статистики, читанные в Императорском Харьковском университете, 1841.
5. Рославський-Петровський О. П. Мысли об устройстве железной дороги из Харькова к Черному морю, 1852.
6. Рославський-Петровський О. П. Несколько критических замечаний по поводу новейших исследований о населении Европейской России, 1852.
7. Рославський-Петровський О. П. О движении народонаселения в России сравнительно с некоторыми из европейских государств, 1841.
8. Рославський-Петровський О. П. О торговле на Харьковских ярмарках (Обозрение состояния торговли в течение пяти лет с 1842 по 1846 гг.), 1854.
9. Рославський-Петровський О. П. О торговом значении города Харькова, 1852.
10. Рославський-Петровський О. П. Об истинном значении прагматической истории и соответственном тому способе ее обработки, 1839.
11. Рославський-Петровський О. П. Обозрение торговли Харьковских ярмарок в течение 5 лет с 1842 по 1846 гг., 1846.
12. Рославський-Петровський О. П. Общая историко-статистическая записка об Императорском Харьковском университете от основания оного до начала 1859 г., 1859.
13. Рославський-Петровський О. П. Опыт сравнения успехов народонаселения в России и в некоторых других государствах, 1845.
14. Рославський-Петровський О. П. Руководство к статистике, 1844.
15. Рославський-Петровський О. П. Руководство к статистике, 1856.
16. Рославський-Петровський О. П. Статистические сведения о государственных крестьянах Харьковской губернии, 1854.
17. Рославський-Петровський О. П. Статистическое обозрение народонаселения и управления, 1843.
18. Цехановецький Г. М. Железные дороги и государство. Опыт исследования в важнейших предметах экономики и политики железных дорог, 1869.
19. Цехановецький Г. М. Значение Адама Смита в истории политико-экономических систем, 1859.
20. Цехановецький Г. М. Значение Адама Смита в истории политико-экономических систем, 1889.
21. Цехановецький Г. М. Краткий обзор политической экономии, 1866.
22. Цехановецький Г. М. О железнодорожных тарифах, 1887.

Nechyporenko Tetiana
PhD in Economics
Vinnytsia Technical Vocational College

Krysak Andriy
PhD in Economics
Vinnytsia Technical Vocational College

Musiatovska Ludmila
Vinnytsia Technical Vocational College

4.14. Determinants of innovative development banking system

In today's conditions, the introduction of innovations is the most important factor of structural economic transformations and the driving force of changes in the banking system. The systematic and effective application of the latest products and technologies in the banking sector in the face of increasing competition is the key to the success of implementing business models and winning and maintaining the relevant segments of the financial market. Institutions that can modernize the product range, develop alternative customer service channels, develop and implement new technologies, carry out the innovation process, have a significant advantage, therefore, a necessary condition for the effective operation of banks is the development and implementation of an appropriate innovation strategy aimed primarily at optimizing the management of resource potential, better satisfaction of existing customer needs, as well as the development and technical improvement of services to adequately respond to new market demands, in accordance with economic changes in a globalized environment.

Theoretical and practical aspects of the innovative development of the banking system, in particular innovative banking services, have been studied by many domestic authors, among whom we highlight the works of I. Balabanov, O. Vasyurenko, I. Vasyliiev, D. Vakhrushchev, O. Zolotova, A. Yepifanov, A. Peresady, S. Yegorycheva, O. Kaminsky, S. Kozmenko, O. Korzachenko, I. Karcheva, O. Lavrushina, V. Mishchenko, N. Samchenko, V. Prosalova, O. Stepanenko, T. Smovzhenko, Y. Schumpeter, S. Yakovenko and other. However, taking into account the value of the works of scientists, this topic is quite debatable, what determines its choice and relevance.

The purpose of the work is to study the determinants of innovative development of the banking system, reveal the essence of banking innovations and consider innovative technologies at the current stage, determine their impact on the activity of banks.

Currently, the process of informatization of society, manifested at the global level and at the level of individual national economies, contributes to qualitative changes in mediated economic relations. The goal of these changes is the maximum satisfaction of public needs through the generation and use of information resources, scientific knowledge, which can be characterized as

economic development. According to Y. Schumpeter, "the appearance of something new, previously unknown, is an innovation" [1, p. 12]. It is the innovative direction of development in accordance with the specifics of the fifth technological system that is a prerequisite for the integration of economic entities into the information economy, covering material production, innovations in the sphere of management, strategic development, marketing, the financial sphere, etc.

The concept of "innovation" (innovation) is interpreted by domestic economic science as "the final result of innovative activity, which was embodied in the form of a new or improved product introduced on the market, a new or improved technological process that was used in practical activities, or in a new approach to social services" [2; 5].

The emergence of banking innovations is due to the continuous movement of entrepreneurial thought, the desire to bypass competitors, information received about banking innovations of foreign countries, as well as periodically arising crises in the banking sphere, which is a reaction to increased activity in the field of innovations aimed at increasing the financial stability of the bank.

Financial and credit institutions are quite actively introducing innovations that change the nature of their activity, features of interaction with clients, and expand the range of services provided by them. Obviously, the effective activity of the banking sector, its continuous development, lies in the ability of banks to adapt to changes in the environment, their persistence in creating and introducing innovative technologies in their activities.

Innovations in the banking sphere are the final result of the innovative activity of the bank, which was realized in the form of a new or improved banking product or service, which was implemented in practical activity [13]. O. Stepanenko definition is considered classic, according to which "innovation is a social, technical, economic process through which the practical use of ideas and inventions leads to the creation of products and technologies that are better in terms of their qualities and, if the innovation is oriented towards economic benefit, profit, its appearance on the market can bring added value" [12, p. 9].

According to O. Kozachenko, banking innovation is the final product of innovative activity implemented in the form of a new banking product or operation" [6, p. 29]. This interpretation does not cover the direction of technology improvement, therefore, taking into account the fact that the market offers a wide range of banking services and products, the technologies used by banks to provide services require more attention, and their safety, reliability, and speed are the key to the effective operation of the bank. Scientist N. Matviychuk defines banking innovation as "a synthetic concept of the bank's activity in the field of innovative technologies, aimed at obtaining additional income in the process of creating favorable conditions for the formation and placement of resource potential with the help of innovations that help customers in obtaining profit" [8, p. 27]. A review of the existing definitions shows their common characteristic – the introduction of banking innovations leads to qualitative

changes in the banking sector and contributes to banks' profit. In this context, with regard to the features of the banking system, innovation can be described as the creation of a banking product or service that has more attractive consumer properties compared to what was offered earlier, which contributes to increasing the bank's competitiveness on the financial market. According to S. Kozmenko, innovations in the banking sector include those new processes and models with the help of which credit and financial institutions intend to reach a relatively new level of functioning, as well as improve their positions in the market of banking services [7, p. 15]. Some economists emphasize the growth of the bank's profitability as the essence and main goal of its innovative activity. Thus, L. Sachenok claims that innovations in the field of financial and banking services are conditioned by the need to make a profit in competitive conditions [11, p. 135].

From the point of view of Z. Shmigelska, banking innovations as a collection of fundamentally new banking products and services is a synthetic concept of the purpose and results of the bank's activity in the field of new technologies aimed at obtaining additional income in the process of creating favorable conditions for the formation and placement of resource potential through the introduction innovations that help customers make a profit [4, p. 35]. According to S. Yegorycheva, the most important internal reason for innovativeness is the need to ensure the profitable operation of the bank, and not only in the short term, but also in the long term, which ultimately aims to increase the value of the business [3, p. 53]. Note that domestic scientists, when defining banking innovations, are more inclined to justify this concept in the widest possible context. In particular, O. Stepanenko, L. Sachenok, and A. Nikitina define the innovative development of the banking system as a process of structural improvement of the banking system, which is achieved mainly through the practical use of new knowledge to improve the quality of banking services, increase the level of protection of banking information, increasing the level of competitiveness of banks and, as a result, the banking system as a whole [12, p. 12; 11, p. 135].

It should be noted that such a broad approach to the interpretation of banking innovations is justified if it involves the formulation of a holistic strategy for the innovative development of the bank, which determines the technological changes in the areas of its activity, related to the offer of the latest services and the improvement of the organizational structures of banking institutions in such a way that to obtain maximum competitive advantages in the financial market.

According to the authors, banking innovations should be understood as any changes, innovations in all spheres of the bank's functioning that have a certain positive economic or strategic effect.

The process of introducing innovations into banking activity includes not only technical or technological developments, the emergence of new banking services, the use of modern financial instruments, but also new forms of business

and modern methods of working on the market. That is, we are talking about any innovations in all areas of banking activity that contribute to the achievement of a positive economic or strategic effect, in particular, the growth of the client base, the increase of the bank's market share and the reduction of costs [5].

Innovations introduced in the banking business environment have a number of features:

- banking institutions are under the influence of the system of regulation and supervision, which can limit the process of introducing innovations;
- a significant part of banking innovations are solutions borrowed from other spheres of social production, or caused by changes in customer requests;
- the main tool for the protection of intellectual property of the bank's innovative objects is not patent protection, but know-how and copyright;
- banking innovations are based on applied rather than fundamental scientific research, which significantly reduces the level of costs for innovative activities of banks [1, p. 17].

The outlined features indicate both the positive and the risky sides of the introduction of innovative development models, however, in general, they make it possible to form new principles of conducting banking business, create new consumer values for clients and ensure the growth of the bank's competitiveness on the financial market. Note that innovations become innovations only from the moment they conquer the market, so the market environment can be considered a criterion and condition for innovations to become innovations.

Innovations take into account such conditions as freedom and choice, which were not initially available to bank consumers: convenience (at any time and in any place), speed, control and independence. Accordingly, there is a consumer demand for new banking technologies that contribute to the simplification of consumer activities and reduce time spent on conducting routine operations. As a result, banks need to constantly renew their technologies, services, products, management system, improve the qualifications of employees and rethink approaches to work motivation [3, p. 55].

The key stimulus for innovative transformations in the banking sector is the specificity of its development in the conditions of globalization and competition, as well as the need to confront high risks of business activity and growing threats of global financial crises. Therefore, a necessary condition for the successful development of banks in modern conditions should be considered the activation of the innovation process, which can be carried out in the following main directions:

- 1) introduction of innovative banking products and the latest services capable of satisfying the widest range of consumer needs in the financial market, as well as modification of already existing types of banking services with the use of technological innovations;
- 2) changing the concept of promoting bank products to the end consumer, introducing innovative methods of their sale and the latest marketing

strategies, which take commercial banks far beyond the limits of intermediary activities in the redistribution of credit resources and the implementation of settlements;

3) modernization of the organizational structures of the bank and its individual structural divisions, as well as internal control systems in banks, which contribute to increasing the efficiency of the bank's functioning, the speed of management decisions and the formation of an effective banking risk management system [2].

The innovative vector of the development of the banking system, in fact, makes it possible to transform a modern commercial bank from an intermediary in carrying out calculations and a source of credit resources into a high-tech financial institution, ready to comprehensively serve complex commercial agreements and projects with partners in different parts of the world. This determines the wide implementation of product, technological, organizational, management innovations in the banking system.

To date, many innovative technologies have been introduced in banking, among which the main ones are [7, p. 19; 10; 13]:

- contactless payments, which include MasterCard PayPass/Visa payWave, which allows you to make payments by applying a bank plastic card to a terminal or an ATM. The majority of Ukrainian retail chains make payments using PayPass technology;

- identification using biometric technologies, which allow the client to gain access to the account, using the technology of a palm or finger print applied to a special scanner (this is the Japanese banking company TheOgakiKyoritsuBank, Ltd);

- blockchain technology, which is a database that does not have a single control center, that is, all processes that take place in it are not controlled by top management. Blockchain technology functions without intermediaries, and the reliability of concluded transactions is decided by the system and its participants. GoldmanSachs, JP Morgan, CreditSuisse and Barclays are the first global banks that jointly deal with the topic of blockchain technology;

- wireless payments are another innovation introduced by banking organizations, such payments are implemented using NFC technology – a modification of short-range radio communication that allows you to make payments in stores and terminals using your own smartphone. Such universal innovative banking innovations based on the NFC Visa RayWave or MasterCard PayPass system are rapidly developing, both in Ukraine and abroad;

- the Internet banking system is a type of remote banking service that provides access to accounts and banking operations at any time via the Internet (using a computer, tablet or phone). Considerable attention is paid to mobile applications, because the smartphone is the main method for implementing the majority of banking and other settlement transactions. The leader in the Ukrainian market of Internet banking services is the Privat24 system, which was developed by Privatbank and is used quite successfully by many Ukrainians;

- an important advantage of innovative solutions is the ability to carry out bank calculations with constant availability, as well as to be in touch with clients 24 hours a day, 7 days a week, banks provide the opportunity with the help of such online resources as WeChat, Facebook Messenger, Google Hangouts and others. One of the innovations in banking is the ability to receive loan funds and issue a loan using a terminal and SMS request. Currently, a service for issuing cash loans through an ATM is operating in Ukraine, Privatbank has introduced such a system in Ukraine;

- the technology of virtual Internet banks, which in terms of functionality are not inferior to traditional banking organizations. AllyBank, DiscoverBank and First Internet Bank are global banks that apply the virtual banking method to the banking services market, this service is accessible to customers anywhere there is access to the Internet.

In Ukraine, the virtual bank is – MonoBank, the leader among the introduction of innovative solutions in banking is the Chinese Smart City Yinchuan, which does not use money or bank cards, but the bank card is the face of the client. For example, in all city transport, personal identification systems are installed and payment occurs automatically when entering the transport. In Ukraine, such banking organizations as: JSC CB Privatbank, JSC Raiffeisen Bank, JSC Oschadbank, JSC Ukreximbank, JSC Ukrsotsbank, JSC Sens Bank are actively implementing innovative technologies and carrying out innovative development.

The biggest leader in the implementation of innovative technologies in banking activity is JSC CB "Privatbank", which indicates that the products and services implemented by this bank are unique, and the use of remote service is effective.

In general, banking institutions more often use the tool of artificial intelligence, which allows the application of innovative technologies, and as a result, companies can reduce costs as much as possible and improve the quality of services provided. Today, the introduction of innovative technologies into banking activity is limited by factors that are generated by the general laws of the development of the financial market, such as:

- price volatility observed in most market segments;
- lack of information awareness;
- increasing the cost of innovative solutions;
- distrust of customers in innovations;
- an unclear term for the introduction of innovations;
- tax differences;
- increasing the level of risks;
- low degree of development of innovative infrastructure, etc. [10, p. 18].

Innovations used in banking are associated with a large part of risks, which are characterized by the following features:

- such risks as credit, market, interest, innovation, and liquidity are the main objective risks that affect the development of innovative technologies;

- the need to use risk management, which is considered as a set of tools for risk insurance, which relies on both consumers and banks that have introduced innovations;

- for the conclusion of agreements between counterparties, information on forecasting market behavior, investment opportunities, relation to risk and risk level is considered [12; 14].

The main problems of innovative development of the banking system are [9]:

- insufficient degree of protection of domestic communication channels, as a result of which risks of loss or damage of consumer data from fraudsters increase;

- a low level of legal regulation of banking innovation technologies, which encourages the creation of risky circumstances and reduces consumers' commitment to remote service;

- lack of constant access to the Internet and constant communication in many settlements;

- low level of technological development of Ukrainian banks, which inhibits the introduction of innovative technologies;

- the cost of introducing innovative solutions, which are used in the modern development of banks, increases, as well as the degree of risks that are created at the same time increases;

- low level of bank staff training and shortage of qualified personnel;

- insufficient level of information awareness of the population.

Banking innovations are, in fact, business processes, the development of which is carried out along three main vectors, namely:

- creation and implementation of innovative banking products and improvement of existing banking services;

- formation of the latest technologies for the promotion of banking products to the final consumer;

- improvement of organizational and information technology support of banking activity [2].

The economic value of banking innovations in the indicated directions is determined by the growth of profitability, the expansion of the scale of business and opportunities for further capital reinvestment.

Successful banking requires changes and progressiveness, the implementation of innovative activities in the banking sphere should be based on the following principles:

- perspective, which is related to the compliance of innovative activity with the strategic tasks of the bank;

- orientation of banking innovations on customers, which is related to their basic needs;

- anticipation, that is, banking innovations must be innovative and predictable;

- provision of resources, innovative activity requires the availability of certain financial, technical and personnel resources;
- efficiency, innovations should lead to increased profits and increased competitiveness of the bank;
- time constraints, limitations of the terms of implementation of the innovation process [8; 14].

We consider the main areas of innovation in the banking sector [4, p. 38]:

- breakthrough innovations – improvement of existing banking services and products, development of new types of products, services, processes or technologies;
- strategic innovations – development and implementation of innovative marketing strategies;
- technological innovations – innovations related to changes in internal banking processes, provision of services to clients;
- structural innovations – transforming the structure of the bank or changing its individual elements to increase the efficiency of operation.

External factors that determine the directions of innovative development of banks are the globalization of financial markets, which causes the transition to a more homogeneous financial market, the liberalization of national financial markets, which causes the emergence of new competitors who are not banks, and information and communication globalization.

Therefore, innovative banking technologies encourage the creation of prospects for the progressive development of banking activity, however, the innovative development of banks increases competition, which requires the formation and implementation of non-standard innovative solutions. The introduction of innovative banking technologies contributes to increasing labor productivity, reducing costs, effective management of bank resources, and increasing profit from activities, which will ultimately make it possible to strengthen the competitiveness of innovative banking activities. Banking institutions in modern conditions, when forming their own strategy, should consider the innovative vector of development as the most important means of ensuring the stability of their functioning, economic growth and competitiveness, in addition, the effectiveness of the bank's activity depends on its ability to satisfy certain needs of customers. The results of the introduction of such innovations can be manifested in the expansion of the bank's client base, optimization of its branch network and organizational structure, an increase in the share of the financial market, a reduction in the transaction costs of conducting banking operations, as well as in ensuring the stability of the bank's functioning in the long term.

Sources

1. Hlushchenko O., Tkachenko M. (2012). Modern trends in the development of banking innovations. *Financial credit. activity.: probl. theory and practice*, 5-25.
2. Dzyublyuk A. (2021). Innovative vectors of development of the banking system. *The world of finance*. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1241/1244>.

3. Yegoricheva S. B. (2011). Methodological principles of the organization of the innovation process in commercial banks. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 1, 53-57.
4. Shmigelska Z. (2014). Banking innovations: essence, necessity and development. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 2, 34-41.
5. Zaborovets Yu. O. (2019). The essence, content and prospects of the development of innovative technologies in banking institutions of Ukraine. *Sustainable economic development*. URL: http://Downloads/sre_2019_2_32.pdf.
6. Kaminsky O., Korzachenko O., Samchenko N. (2017). Cloud computing concept in Ukraine: a study of innovative development. *Economic Annals-XXI*, 167 (9-10). С. 28-31. doi: 10.21003/ea.V167-06.
7. Kozmenko S. M., Vasilyeva T. A., Leonov S. V. (2011). Marketing of bank innovations. *Marketing and innovation management*, 1, 13-28.
8. Matviychuk N. M., Burlachuk N. Yu., Harbar Zh. V. (2015). Development of innovations in the modern banking sphere of Ukraine. *A young scientist*, 5 (20).
9. Poddubna V. (2017). Marketing banking innovations: organizational and financial aspects. *Global and national economic problems*, 16, 773-777.
10. Roshlyo V. (2016). Innovations in the banking sphere of Ukraine. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*, 2 (142), 15-20.
11. Sachenok L. I., Nikitina A. P. (2014). Improvement of the banking system of Ukraine. *Scientific Journal "ScienceRise"*, 2, 134-137.
12. Stepanenko O. P. (2012). Trends in the innovative development of the banking system of Ukraine. *Actual problems of the economy*, 6 (132), 5-13.
13. Shuba M., Rudnyk A. (2015). World trends in banking innovations. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/34.pdf.
14. Yakovenko S., Timchenko A. (2013). Financial innovations in the activity of commercial banks: theoretical and economic aspects. *Modern problems of science and education*. URL: <http://www.scienceeducation.ru/pdf/2013/2/53.pdf>.

Мінакова Вікторія Олександрівна

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

4.15. Трансформація мотивації фінансування корпоративної соціальної відповідальності в умовах цивілізаційних змін

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) ніколи не була такою важливою як в умовах повномасштабної вторгнення. Зараз здійснення соціально відповідальних практик є перевіркою того, наскільки ширококомпаніябазується на цінностях та переконаннях, а за результатами корпоративної соціальної відповідальності можна судити про необхідність її існування для суспільства. Керівниця Центру «Розвиток КСВ» Марина Саприкіна переконана, щоробити внесок у боротьбу України проти агресора наразі є обов'язком кожної компанії: «компанії, які працюють в Україні, мають розуміти, що після війни суспільство запитає «А що ви робили для нашої перемоги?» [1].

Можна було очікувати, що від початку повномасштабного вторгнення окупанта в Україну фокус уваги науковців і практиків корпоративного управління зміститься на проблему виживання бізнесав критичних обставинах, а відповідно збереження обсягів виробництва, кількості робочих місць і розміру податкових надходжень в бюджет держави, а популярна в останні роки тема соціальної відповідальності зникне з порядку денного. Тим не менш соціальна відповідальність бізнесу і залучення його фінансових ресурсів для подолання викликів, що постали перед суспільством в цілому, протягом 2022 року зростає, зрівнявшись по

ступені залученості із міжнародними показниками. Згідно результатів масштабного дослідження стану та потреб українського бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення «більшість бізнесу бере активну участь у боротьбі за незалежність: 93,4% – залучені в допомогу країні під час війни; близько 70% – безпосередньо залучені у волонтерську діяльність» [2].

Близько третини (31,5%) власників та керівників бізнесу, опитаних в результаті вищезгаданого дослідження, зазначили, що тепер корпоративна соціальна відповідальність стала важливою частиною діяльності керівництва та колективу, систематично реалізуючись через волонтерство та благодійність (до початку повномасштабного вторгнення цей показник не перевищував 25%).

Від початку повномасштабного вторгнення відповідальний бізнес став на допомогу державі та суспільству. Допомога ЗСУ, гуманітарна допомога населенню, допомога медичним закладам, евакуація та розміщення населення з небезпечних регіонів, організація сховищ – лише частина соціально відповідальних практик, до яких долучилися українські підприємці.

Експертка Марина Саприкіна впевнена, що «відповідальність бізнесу стала однією з рушійних сил, завдяки якій Україна встояла на початку повномасштабного вторгнення та мужньо тримається зараз» [1].

Емпірично відмічаючи, поширення корпоративної соціальної відповідальності, як у звичайних умовах, так і в умовах потрясінь таких, як пандемія COVID-19 чи воєнне вторгнення, ми все ще не можемо чітко визначити мотиви, які змушують компанії фінансувати корпоративну соціальну відповідальність. Як ми можемо помітити з численних опитувань керівництво більшості компаній відчуває певний обов'язок здійснювати соціально відповідальну діяльність. Відмічаємо два поширені обґрунтування, які використовують для мотивації соціально відповідальної поведінки корпорацій.

По-перше, науковці та практики з корпоративного управління стверджують, корпоративна соціальна відповідальність має економічну ефективність, щонайменше в довгостроковій перспективі, і тому витрати на неї вигідні для бізнесу. Прихильники КСВ стверджують, що соціально відповідальна поведінка дає значні переваги, пов'язані з прибутком. Компанії використовують свою діяльність у сфері КСВ, щоб залучати й утримувати найкращих менеджерів, а також налагоджувати партнерські відносини з громадами, щоб посилити вплив компанії на законодавство. І компанії, які роблять соціальну відповідальність невід'ємною частиною свого бізнесу, насправді управляють ризиками – ключовою частиною корпоративної стратегії розвитку.

Однак це не пояснює, чому компанії повинні здійснювати соціальну відповідальність у тих випадках, коли це не сприяє максимізації прибутку. У випадках, коли керівництво розглядає дві стратегії, одна з яких є

соціально відповідальною, а інша – ні, і якщо обидва варіанти принесуть однакову суму прибутку менеджери не зможуть обґрунтувати, чому вони повинні інвестувати у соціально відповідальний спосіб дій. Керуючись підходом заснованим на ефектів, корпоративні менеджери не зможуть обґрунтувати, чому компанія має ризикувати втратити кошти, фінансуючи соціально відповідальні практики, коли економічний ефект таких дій є невизначеним. Це призвело до виникнення другої точки зору на характер обґрунтування фінансування соціально відповідальних практик. Фінансувати корпоративну соціальну відповідальність треба тому, що це правильна поведінка. Проблема в тому, що таке обґрунтування не можна довести розрахунками і по суті, воно є лише зверненням до інтуїтивного переконання керівників, що компанія опиниться в кращому становищі, якщо матиме імідж соціально відповідальної.

Таким чином, інша позиція полягає у тому, що соціально відповідальна поведінка починається з цінностей та переконань власника, директивно інтегрується в корпоративні цінності і згодом реалізується через корпоративну стратегію. Мотивація виділяти частину прибутку на соціально відповідальні проекти базується в цьому випадку на морально-етичних міркуваннях, розумінні такої поведінки як правильної. Зокрема, автори навчального посібника «Основи менеджменту» Г. В. Осовська та О. А. Осовський стверджують, що «соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників» [3].

Не можна не погодитись з тим, що як західна теорія та практика бізнесу, так і вітчизняна історія і сучасність підприємництва, сформували етичні основи ведення підприємницької діяльності, які складаються з моральних норм, традицій і найкращих зразків, і можуть дати поштовх до впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Причино-наслідковий зв'язок між етикою та корпоративною соціальною відповідальністю можемо знайти в підручнику доктора Марка Шварца «Корпоративна соціальна відповідальність. Етичний підхід», виданому в Канаді в 2011 році [4]. Книга Марка Шварца розкриває етичний підхід до здійснення корпоративної соціальної відповідальності, автор стверджує, що обґрунтування ефективності не потрібно, для здійснення соціально-відповідальних практик достатньо базуватися на етичному підході.

Саме ця друга позиція отримує багато критики, оскільки морально-етичні міркування вбачаються недостатнім обґрунтуванням витрачання коштів і свідомого зниження прибутку компанії та дивідендів акціонерів.

Критики КСВ стверджують, що головна відповідальність бізнесу полягає в тому, щоб максимізувати віддачу для своїх акціонерів і вказують на правову систему як достатній і вичерпний інструмент регулювання поведінки бізнесу в суспільстві. Крім того, зазначають критики, бізнес своїм існуванням вже надає послугу суспільству і державі: надаючи робочі

місця, створюючи продукти та послуги, які потрібні суспільству та здійснюючи податкові відрахування.

Одним із найпомітніших противників концепції КСВ можна назвати лауреата Нобелівської премії Мілтона Фрідмана. В книзі Мілтона Фрідмана «Капіталізм і свобода», вперше опублікованій в 1962 році видавництвом Чиказького університету, обговорюється роль економічного капіталізму в ліберальному суспільстві. Точка зору Фрідмана полягає в тому, що існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати енергію підприємців, менеджерів, інших працівників, а також ресурси у діяльності, яка направлена на збільшення прибутку, залишаючись в межах правил гри (законодавчих актів, угод і домовленостей) та участі у відкритій конкурентній боротьбі без обману та шахрайства [5].

Критику соціальної відповідальності бізнесу можна віднайти навіть в історії господарського права Сполучених штатів Америки в процесі Додж проти Ford Motor Co, який відбувся в Мічігані у 1919 році. Причиною судового розгляду стало те, що президент компанії Генрі Форд прагнув скасувати додаткові дивіденди для акціонерів на користь масових інвестицій у нові заводи, які б дозволили Форду різко збільшити виробництво та кількість людей, зайнятих на його заводах. Публічно захищаючи цю стратегію, Форд заявив: «Моя мета – найняти ще більше людей, поширити досягнення компанії на якомога більшу кількість людей, допомогти їм побудувати своє життя та свої будинки. Для цього ми вкладаємо більшу частину нашого прибутку назад у бізнес» [6]. Можливо Форд вважав, що така стратегія може принести довгострокову вигоду компанії, але сказав своїм колегам-акціонерам, що морально-етичні міркування були головним обґрунтуванням його плану. Суд був покликаний вирішити чи може Форд керувати компанією на користь оголошених ним благодійних цілей. В процесі судових засідань благодійність порівнювалась з пограбуванням активів компанії, а рішення суду полягало в тому, що «Комерційна корпорація організована та здійснює діяльність переважно для отримання прибутку акціонерів. Повноваження найнятих директорів повинні обмежуватись рішеннями, спрямованими на досягнення цієї мети» [6].

Сучасні критики соціальної відповідальності бізнесу, не погодяться з тезами Мілтона Фрідмана чи рішенням процесу Додж проти Ford Motor Co.

Загалом поточна критика, пов'язана з концепцією соціальної відповідальності, зводиться до п'яти наступних тверджень:

По-перше, корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підприємствам за допомогою мінімуму зусиль створити позитивний імідж, активно рекламуючи свої соціальні практики.

По-друге, рівень уваги з боку уряду, міжнародних організацій, засобів масової інформації, науковців, громадських об'єднань тощо до концепції корпоративної соціальної відповідальності створює враження, що більшість компаній системно займаються соціально відповідальними

практиками, тоді як реальність є зовсім іншою. Активне висвітлення питань корпоративної соціальної відповідальності формує враження, що всі бізнеси однаково активні у впровадженні заходів з КСВ. Однак на практиці в основному лише великі корпорації системно впроваджують соціально відповідальні практики, які нехтуються багатьма підприємствами меншого розміру.

По-третє, КСВ-діяльність, якою займаються деякі підприємства, суперечить їхнім фактичним практикам ведення бізнесу та тенденціям їхнього бізнесу. Критики стверджують, що багато так званих заходів КСВ насправді є просто рекламними трюками та корпоративним «зеленим відмиванням» (Greenwashing). Ця критика спрямовується в бік корпорацій, які перебільшують обсяги своєї участі в соціально відповідальних практиках, створюють соціально відповідальний імідж для відволікання уваги від неетичної поведінки, або впливу своїх дій на навколишнє середовище, дезінформують споживачів, рекламуючи продукти як «екологічні», хоча насправді це не так.

По-четверте, сучасні критики КСВ застерігають, що активне залучення великого бізнесу та транснаціональних корпорацій до корпоративної соціальної відповідальності, дозволяє корпораціям отримати великий вплив у суспільстві, який може бути використаний для інших неетичних або навіть незаконних цілей.

По-п'яте, з точки зору критиків КСВ – це порожня обіцянка, і лише ефективний інструмент зв'язків з громадськістю. Таке популярне звинувачення концепції КСВ пов'язане з ідеєю КСВ як чистої риторики та швидкоплинної моди.

Таким чином, з самого початку корпоративна соціальна відповідальність була предметом багатьох дискусій. Але сам характер дискусії про необхідність і значення КСВ змінюється в умовах цивілізаційних перетворень разом з тим, як еволюційно змінюється розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу.

Сучасне переконання, що корпорації несуть відповідальність перед суспільством, не є новим, можна простежити, як бізнес турбувався про суспільство кілька століть назад. Однак лише в 1930-х і 40-х роках роль керівників і соціальна відповідальність корпорацій стали тематикою наукової літератури, а автори почали обговорювати, якими мають бути конкретні соціальні обов'язки компаній. У наступні десятиліття соціальні очікування щодо корпоративної поведінки змінилися, а також концепція корпоративної соціальної відповідальності. Розуміння корпоративної відповідальності еволюціонувало від обмеження отриманням прибутку до включення ширшого кола обов'язків до переконання, що головною відповідальністю компаній має бути створення спільної суспільної цінності.

З еволюцією концепції корпоративної соціальної відповідальності пов'язана довга та різноманітна історія, насичена подіями, які певною мірою вплинули на те, щоб корпорації взяли на себе ширшу соціальну

відповідальність. Проте в науковій літературі відсутній історичний огляд, який би описував еволюцію академічного розуміння концепції разом із суспільними та міжнародними подіями, які вплинули на соціальні очікування щодо корпоративної поведінки.

Наразі існує необхідність здійснити особливий історичний погляд на еволюцію КСВ як концептуальної парадигми шляхом огляду найбільш релевантних факторів, які сформували її розуміння та визначення, таких як академічні праці, міжнародна політика та значні соціальні та політичні події. Викликають інтерес ті основні чинники або події, які вплинули на еволюційний процес КСВ і як вони сформували розуміння цієї концепції. Це дозволить визнати КСВ концепцією, що відображає соціальні очікування кожного десятиліття, і мати можливість дослідити, чи буде вона залишатися актуальною в найближчому майбутньому.

Витоки соціальної відповідальності в поведінці підприємців можна простежити до V сторіччя до нашої ери. Робота давньогрецького вченого Ксенофонта (бл. 430 до н. е. – не раніше 356 до н. е.) «Ойкономіка» («Домобуд») – найдавніше джерело з економіки в її оригінальному розумінні управління домашнім господарством. Проте у роботі Ксенофонта вже присутнє ширше розуміння предмета економічної науки (теорії), яке включає морально-етичні відносини як невід'ємний елемент даної галузі знань. Зокрема Ксенофонт засуджував накопичення золота і срібла в особистому користуванні, що веде до виокремлення особи із суспільства за рівнем багатства і могло завдати шкоди загальному господарському організму – полісу.

В економічному вченні Аристотеля (384-322 рр. до н. е.) можна відмітити етичне засудження протиприродного прагнення до грошей і багатства як до мети життя. Як і Ксенофонт Аристотель застерігав, що прагнення до збагачення сприятиме тому, що в полісі виникатиме соціальна нерівність і це призведе до його руйнування.

Витоки соціальної компоненти в підприємницькій поведінці можна простежити і до стародавніх римських законів, зокрема їх можна побачити в таких організаціях, як притулки, будинки для бідних і старих, лікарні та сиротинці. Це поняття соціальних підприємств було продовжено в англійському законодавстві протягом Середньовіччя в академічних, муніципальних і релігійних установах. Пізніше воно поширилося в шістнадцятому та сімнадцятому століттях під впливом англійської корони, яка розглядала підприємства як інструмент соціального розвитку. У наступні століття, з розширенням Британської імперії та завоюванням нових земель, англійська корона експортувала своє господарське право до американських колоній, де підприємства певною мірою відігравали соціальну функцію.

Відродження тези про єдність економічних і морально-етичних відносин, висунутої ще Ксенофонтом, почалося з епохи Відродження і епохи Просвітництва, що слідувала за нею.

Протягом вісімнадцятого та дев'ятнадцятого століть християнська релігійна філософія та підхід до постійного соціального контексту розглядалися як відповідь на моральну неспроможність суспільства, що було видно з точки зору бідності всього населення Британської імперії та деяких частин Європи. Цей релігійний підхід поступився місцем соціальним реформам і вікторіанській філантропії, яка зосередилась на низці соціальних проблем, пов'язаних із бідністю та невіглаством, а також дитячою та жіночою працею. Релігійні корені вікторіанської суспільної свідомості дали вікторіанським філантропам високий рівень ідеалізму та гуманізму, і до кінця 1800-х філантропічні зусилля зосередилися на робітничому класі та створенні схем соціального забезпечення з прикладами, які можна було побачити на практиці як у Європі, так і у Сполучених Штатах Америки. Яскравим прикладом було створення Християнської асоціації молоді, руху, який почався в Лондоні в 1844 році з метою впровадження християнських цінностей у бізнесі того часу, пізніше ця практика швидко поширилася на США.

Наприкінці 1800-х і на початку 1900-х років при створенні схем соціального забезпечення застосовувався патерналістський підхід, спрямований на захист і утримання працівників, а деякі компанії навіть намагалися покращити якість їхнього життя.

Можна навести чіткі приклади, які відображали соціальну чутливість бізнесменів. У 1875 році американський магазин одягу та аксесуарів *Macy's* вніс кошти в притулок для сиріт, позначивши благодійні пожертви як Різні витрати у бухгалтерському обліку, а *Pullman Palace Car Company* створила зразкове промислове співтовариство в 1893 році з метою покращення якості життя своїх працівників. Джон Гопкінс (1795-1873) – торговець і співвласник залізниць заснував університет і лікарню, які були названі на його честь.

Внесок американської економічної еліти в розвиток професійної освіти неможливо переоцінити, який став відповіддю на зростаючу індустріалізацію та урбанізацію Сполучених Штатів. Стенфордський університет був заснований у 1885 році Леландом і Джейн Стенфорд на їхній власній колишній фермі. Він присвячений пам'яті їх єдиної дитини Леланда Стенфорда-молодшого, що не дожив до свого повноліття, відома цитата Леланда: «Діти Каліфорнії стануть нашими дітьми». Власником *Standard Oil* Джон Рокфеллер (1839-1937) заснував Університет Рокфелера та Чиказький університет, а також Фонд Рокфелера, що досі фінансує медичні дослідження та мистецтво. Засновник сталеливарної компанії Ендрю Карнегі заснував Університет Карнегі-Меллон, філантропічний фонд для підтримки освітніх програм та надав кошти на створення сотень бібліотек. Названі на їхню честь університети заснували американський банкір Ентоні Дрексель (1826-1893) та Корнеліус Вандербільд (1794-1877). Банкір Ендрю Меллон (1855-1937) заснував Інститут промислових досліджень Меллона та пожертвував 43 млн дол. університету Піттсбурга.

Перший виробник сухих сніданків Вілл Келлог (1860-1951) заснував Каліфорнійський державний політехнічний університет і фонд, що опікується охороною здоров'я та освітою дітей та молоді. Винахідник і авіатор Говард Хьюз (1905-1976) заснував у 1953 р. Медичний інститут Говарда Хьюза.

Аналогічне формування економічної еліти відбувалось і на території нашої країни наприкінці XIX – початку XX сторіччя в результаті соціально-економічних змін, розвитку ринкової економіки і поширення підприємництва. Найяскравішими представниками «золотої доби» українського меценатства були: Іван Михайлович Скоропадський, Ханенки, Василь Васильович Тарновський, Терещенки, Харитоненки, Олександр Якович Кониський, Євген Чикаленко, Смиренки, Семен Семенович Могилевцев, Бродські, Алчевські, Олександр Данилович Тульчинський, Митрополит Андрій Шептицький та інші.

Як і їх заокеанні колеги вони інвестували у розвиток загальної та професійної освіти, створювали загальнодоступну систему охорони здоров'я та впроваджували практики соціального підприємництва.

Після заснування навчального закладу меценат і надалі піклувався про функціонування та благоустрій. Організувати загальноосвітнє та професійне навчання підприємців змушувала потреба в кваліфікованій робочій силі, але користь від функціонування освітніх установ розповсюджувалась на всю громаду, суспільство.

Цукроварні, які виникали на території України в XIX ст., одразу обростали розвинутою інфраструктурою. Навколо підприємства будувалися школи, лікарні й навіть театри самодіяльності. «Брати Яхненки і Смиренко» будуючи на Черкащині цукроварний завод, поруч з ним побудували велику лікарню, школу, театр, облаштували газове освітлення в селі. У голодному 1830 році забезпечували продуктами десять тисяч селян.

Микола Терещенко робив пожертви на користь кількох освітніх установ: Політехнічний інститут, Перше комерційне училище, Києво-Подільську жіночу гімназію. Саме завдяки йому у Києві з'явилась «Безкоштовна лікарня цесаревича Миколи для чорноробів», зараз на території заснованої Терещенком лікарні працює «ОХМАТДИТ».

Іван Герасимович Харитоненко виділив кошти на будівництво Сумського та Харківського духовних училищ, гуртожитку Харківського університету. Також він профінансував створення в м. Суми дитячого притулку, міської лікарні та кількох церков, робив пожертви для функціонування міської пожежної команди.

«Треба любити Україну не лише до глибини душі, а й до глибини власної кишені» – цей особистий принцип належить меценату Євгену Чикаленку, для якого благодійність стала найголовнішою справою життя. Чикаленко підтримував українське письменництво, за власний кошт видавав періодичні видання, де друкувались твори Винниченка, Коцюбинського, Яновського та ін.

Митрополит Андрій Шептицький був засновником фахової господарської школи та однорічної рільничої школи. Митрополит заснував «Народну лікарню», сиротинець, бурсу й притулок для вбогих. Організований ним Фонд митрополита Андрея Шептицького піклувався про сиріт.

Не завжди промисловці і купці робили приватні пожертви, часто їх пожертви оформлювались певним відсотком прибутку належних їм підприємств і були першими корпоративними пожертвуваннями. Так Симиренки передавали одну десяту доходів підприємств на розвиток української культури.

У цей період спостерігався зростаючий рівень урбанізації, індустріалізації, зростання обсягів виробництва. Зміни в економіці викликали зміни у суспільстві, зокрема створення профспілок робітників, які вимагають кращих умов праці, стурбованість середнього класу втратою релігійних і сімейних цінностей в новому індустріальному суспільстві. У відповідь на ці нові виклики та з метою знайти гармонію між промисловцями та робітниками деякі бізнес-лідери створили організації для просування цінностей та покращення умов праці. Прикладом може бути Громадська федерація Чикаго, створена для сприяння кращим умовам праці, досягненню економічних інтересів, і одночасно розповсюдженню релігійних цінностей і почуття громадянської гордості.

До 1920-х і на початку 1930-х років менеджери підприємств почали брати на себе відповідальність за балансування максимізації прибутку з вимогами своїх клієнтів, робочої сили та громади. Це призвело до того, що керівників розглядали як довірених осіб для різних зовнішніх відносин із компанією, що, у свою чергу, призвело до соціальної та економічної відповідальності, прийнятої корпораціями. Пізніше, із зростанням бізнесу під час Другої світової війни та в 1940-х роках, компанії почали розглядати як установи з соціальною відповідальністю, і почалося ширше обговорення такої відповідальності. Наприкінці 40-х з'являються перші наукові праці, які містили деякі питання соціальної відповідальності корпорацій. Честер І. Барнард (1886-1961), президент великої компанії з виробництва телефонів в США пише у 1938 році «Функції виконавчої влади». Американський економіст Джон Моріс Кларк (1884-1963) підкреслював важливість етичних і політичних питань при проведенні економічних досліджень. В книзі «Соціальний контроль над бізнесом» (1939) Кларк стверджував, що бухгалтерський облік можливість для моніторингу поведінки фірм і перевірки дотримання ними законодавства в інтересах суспільства.

Лише на початку 1950-х років поняття конкретного визначення соціальних обов'язків підприємців було вперше розглянуте в літературі.

Період після Другої світової війни та 1950-ті роки можна розглядати як час адаптації та зміни ставлення до обговорення корпоративної

соціальної відповідальності, але також час, коли було мало корпоративних дій, що виходили за рамки благодійної діяльності.

Професор Анатолій Михайлович Колот вважає піонером наукової розробки теми соціальної відповідальності бізнесу Говарда Боуена (1908-1989), який у 1953 р. видав монографію «Соціальна відповідальність бізнесмена» (Social Responsibilities of the Businessman) «Ця публікація, в якій висвітлено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку феномену соціальної відповідальності, принесла вченому заслужену славу батька корпоративної соціальної відповідальності» [7].

Боуен вважав, що великі корпорації того часу зосередили велику владу і що їхні дії мали відчутний вплив на суспільство, і тому існувала потреба для зміни їхньої поведінки. У результаті Боуен висунув ідею визначення конкретного набору принципів для корпорацій щодо виконання своїх соціальних обов'язків. На його думку, рішення та дії бізнесмена впливають на зацікавлених сторін, співробітників і клієнтів, безпосередньо впливаючи на якість життя суспільства в цілому. Боуен визначив соціальну відповідальність керівників підприємств як «зобов'язання бізнесменів проводити таку політику, приймати ті рішення або слідувати тим лініям дій, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей компанії і суспільства» [8]. Говард Боуен очевидно випередив час своїм новим підходом до менеджменту, спрямованого на покращення соціального впливу бізнесу, і увійшов в історію цього наукового напрямку завдяки внеску у визначення корпоративної соціальної відповідальності.

Після Боуена інші автори займалися корпоративною поведінкою та її реакцією на соціальний контекст того часу. Наприклад, у книзі «Корпоративна благодійність у вільному суспільстві» (Corporation Giving in a Free Society) Річарда Седріка Фокса Елса, опублікованій у 1956 році, стверджувалось, що великі корпорації того часу не виконували своїх обов'язків у часи загальної інфляції. Подібним чином у книзі «Моральна філософія менеджменту» (A Moral Philosophy for Management), опублікованій у 1959 році Бенджаміном Моррісом Селекманом, досліджувалась еволюція моральної відповідальності корпорацій як відповідь на очікування робітників того часу.

Ці ранні дослідження КСВ разом із соціальним контекстом того часу дали місце зростаючому інтересу вчених до визначення того, що таке КСВ і що вона означає. Природно, що на інтерес до КСВ у 1960-х вплинуло зростання обізнаності суспільства та соціальних рухів того часу. Однак необхідно зазначити, що ефект від цього зростаючого інтересу був, мабуть, більш помітним у США.

Деякі з головних проблем суспільства в цей період стосувалися швидкого зростання населення, забруднення та виснаження ресурсів і супроводжувались соціальними рухами щодо навколишнього середовища та прав людини в сфері праці. У той же час такі книги, як «Безмовна весна» Рейчел Карсон (1962) і «Популяційна бомба» Пола Ерліха (1968),

почали піднімати питання щодо обмежень економічного зростання та впливу суспільства та корпорацій на довкілля.

У 1960-х роках також виник новий соціальний контекст, що позначався зростаючою культурою протесту, яка оберталася головним чином навколо громадянських прав і антивоєнних протестів. У випадку США протести перетворилися зі студентських сидячих протестів, виходів із вулиці та мітингів у більш радикальну політичну активність, яка, у більшості випадків, розглядала бізнес-корпорації як невід'ємну частину «стеблїшменту», якого вони хотіли змінитися. Ці протести чинили тиск на компанії, які, на думку протестувальників, представляли «стеблїшмент» (тобто банки, фінансові установи, а також великі корпорації), але були зосереджені на тих, хто мав безпосереднє відношення до війни. Прикладом є випадок компанії Dow Chemical, яка виробляла напалм, який використовувався під час війни у В'єтнамі, і в результаті стикалася з постійними протестами та звинуваченнями.

Відповідно, протягом 1960-х років вчені розглядали КСВ як відповідь на проблеми та бажання нового сучасного суспільства. Яскравим прикладом цього періоду був Кейт Девіс, який пояснив, що важливі соціальні, економічні та політичні зміни, що відбуваються, спричиняють тиск на бізнесменів, щоб вони переосмислили свою роль у суспільстві та свою соціальну відповідальність. Девіс стверджував, що бізнесмени мають відповідні зобов'язання перед суспільством з точки зору економічних і людських цінностей, і стверджував, що до певної міри соціальна відповідальність може бути пов'язана з економічною віддачею для фірми. Значення ідей Девіса полягає в тому, що він вказав, що «соціальна відповідальність бізнесменів повинна відповідати їхній соціальній владі» і що уникнення такої приведе до зменшення соціальної влади фірми.

Іншими впливовими авторами того часу були Фредерік, Макгуайрі Волтон. Фредерік розглядав першу половину двадцятого століття як інтелектуальну та інституційну трансформацію, яка змінила економічне та соціальне мислення та принесла з собою збільшення економічної влади великим корпораціям. Щоб урівноважити зростаючу владу бізнесменів, Фредерік запропонував нову теорію відповідальності бізнесу, яка ґрунтується на п'яти вимогах:

- 1) мати критерій цінності;
- 2) базуватися на про новітні концепції управління та адміністрування;
- 3) визнати історичні та культурні традиції, що стоять за поточним соціальним контекстом;
- 4) визнати, що поведінка окремих бізнесменів є функцією їх ролі в суспільстві та його соціального контексту;
- 5) визнати, що відповідальна бізнес-поведінка не виникає автоматично, а, навпаки, є результатом цілеспрямованих і свідомих зусиль.

МакГуайр розглянув розвиток компаній і спостерігав за змінами в масштабі та типі корпорацій, змінами в державній політиці та регулятивному контролі для бізнесу, а також змінами в соціальних та економічних умовах того часу. У відповідь на ці зміни МакГуайр стверджував, що відповідальність фірми виходить за рамки її юридичних та економічних зобов'язань, і що корпорації повинні цікавитися політикою, соціальним добробутом громади, освітою та щастям своїх працівників.

Волтон досліджував ідеологічні зміни, що відбувалися протягом 1950-х і 60-х років, які відображалися на державній політиці, розглядав корпорації як потенційних учасників покращення соціальних та економічних умов того часу. Таким чином, він визнав актуальність відносин між корпораціями та суспільством.

Важливо зазначити, що навіть коли деякі вчені почали ширше застосовувати поняття соціальної відповідальності корпорацій, були й інші, які скептично ставилися до поняття КСВ. Мілтон Фрідман, відомий економіст, а згодом лауреат Нобелівської премії з економіки, у 1962 р. дав особливий погляд на роль корпорацій у вільній капіталістичній системі, у якій фірми повинні обмежуватися гонитвою за економічними вигодами. Фрідман докладніше дослідить це поняття в статті «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в збільшенні прибутку», опублікованій у 1970, в якій він розглядає діяльність у сфері КСВ як невідповідне використання ресурсів компанії, яке призведе до невиправданої витрати коштів на загальні суспільні інтереси [9].

Навіть коли соціальний контекст 1960-х років був певною мірою відображений в академічному підході до КСВ, його практичне впровадження обумовлювалось здебільшого благодійним характером. Тим не менш, наприкінці десятиліття загальний соціальний контекст відобразився у формі сильного тиску на корпорації, щоб вони поводитися відповідно до соціальних очікувань того часу, більшість з яких яскраво виражалися в протестах, екологічних і антивоєнних кампаніях.

Антивоєнні настрої, загальний соціальний контекст і зростання обізнаності в суспільстві наприкінці 1960-х років призвели до низького рівня впевненості в тому, що бізнес зможе задовольнити потреби та бажання громадськості. Насправді низький рівень довіри до бізнес-сектору досяг значної позначки, коли в 1969 році великий розлив нафти на узбережжі Санта-Барбари, штат Каліфорнія, спричинив масові протести в США і врешті-решт призвів до заснування першого Дня Землі. У 1970 році під час першого Дня Землі 20 мільйонів людей у США приєдналися до протестів, вимагаючи чистого та стійкого навколишнього середовища та боротьби із забрудненням, спричиненим головним чином корпораціями (наприклад, розливи нафти, токсичні звалища, забруднюючі фабрики та електростанції). Перший День Землі вплинув на політичний порядок денний США настільки суттєво, що зіграв певну роль у створенні Агентства з охорони навколишнього середовища наприкінці 1970 року,

структури, яка згодом вплине на корпоративну поведінку та створить додаткові обов'язки для корпорацій.

Не менш важливо згадати, що в 1970 році в США була рецесія, яка відзначалася високою інфляцією та дуже низьким зростанням, а потім тривалою енергетичною кризою. У відповідь на цей контекст і в результаті соціальних рухів 1960-х і початку 1970-х років федеральний уряд США досяг значних успіхів у сфері соціальних і екологічних норм. Найпомітнішими прикладами було створення Агентства з охорони навколишнього середовища, Комісії з безпеки споживчих товарів, Комісії з рівних можливостей працевлаштування та Управління з охорони праці, усі вони певною мірою розглядали та формалізували відповідальність бізнесу щодо соціальних проблем того часу.

Комітет економічного розвитку США спочатку опублікував «Обґрунтування корпоративної соціальної політики», яка досліджувала до якої міри виправдано втручання корпорацій у соціальні проблеми, а потім зробив публікацію «Соціальна відповідальність бізнес-корпорацій», у якій було досліджено нові очікування, які суспільство почало покладати на бізнес-сектор. Ці публікації були актуальними на той момент, оскільки вони розгорнули суспільну дискусію навколо КСВ, визнавши, що «бізнес функціонує за згодою суспільства, і його основною метою є обслуговування потреб суспільства з метою задоволення суспільства» [10].

Крім того, Комітет з економічного розвитку зазначив, що: «Від бізнесу вимагається взяти на себе більшу відповідальність перед суспільством, ніж будь-коли раніше, і служити ширшому спектру людських цінностей. Ми просимо підприємства зробити більший внесок в якість американського життя, ніж просто постачати велику кількість товарів і послуг. Оскільки бізнес існує для того, щоб служити суспільству, його майбутнє залежатиме від якості реакції керівництва на мінливі очікування громадськості» [10].

Римський клуб, сформований у 1968 році групою дослідників, до складу якої ввійшли вчені, економісти та бізнес-лідери з 25 різних країн, опублікував у 1972 році звіт *The Limits to Growth*, дослідження під керівництвом Массачусетського інституту Технологія (MIT), яка поставила під сумнів життєздатність подальшого зростання та його екологічний слід [11]. Звіт став актуальним для міжнародної спільноти, оскільки він привернув увагу до впливу зростання населення, виснаження ресурсів і забруднення, а також вказав на необхідність відповідальної ділової практики та нової нормативної бази.

У 1970-х роках термін корпоративна соціальна відповідальність ставав дедалі популярнішим, що призвело до його використання в багатьох різних контекстах і до такої міри, що його значення стало незрозумілим, і, як наслідок, він означав щось різне для кожного.

Необмежене використання терміну корпоративна соціальна відповідальність протягом 1970-х років створило невизначеність щодо

його визначення. Це тривало до 1979 року, коли Арчі Керролл запропонував, мабуть, перше уніфіковане визначення корпоративної соціальної відповідальності, у якому говорилося: «Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство має щодо організацій у певний момент часу» [12]. Іншим важливим внеском Керролла є розуміння КСВ є те, що він не розглядає економічні та соціальні цілі як несумісні.

Протягом 1970-х років на розуміння КСВ вплинули соціальні рухи та нове законодавство. Це було відображено в академічних публікаціях, які надали компаніям підхід, який вивчав, як виконувати нові обов'язки, покладені на них новим законодавством, яке тепер охоплює екологічні аспекти, а також безпеку продукції та трудові права.

Протягом 1970-х років зростала кількість законодавчих актів, які вирішували соціальні проблеми того часу та поклали на корпорації ширший перелік обов'язків. У 1980-х роках адміністрації Рейгана і Тетчер навпаки привнесли в політику новий напрям думок, зосередивши увагу на зменшенні тиску на корпорації та на зниженні високих рівнів інфляції, з якими зіткнулися США та Великобританія. Для Рейгана та Тетчер зростання та міцність економік їхніх країн залежали від їх здатності підтримувати вільне ринкове середовище з якомога меншим втручанням держави. Для цього головні економічні цілі Рейгана були зосереджені на зменшенні регулювання приватного сектора разом зі зниженням податків.

Оскільки уряди зменшили свою роль у регулюванні корпоративної поведінки, менеджери зіткнулися з необхідністю відповідати різним групам інтересів, які все ще очікували від корпорацій відповідати суспільним очікуванням того часу. Це призвело до створення нових структур, моделей і методів, спрямованих на оцінку КСВ з операційної точки зору. Декілька видатних рішень 1980-х років зробили Гуццоліно та Арманді, які представили структуру ієрархії потреб, за допомогою якої можна оцінити соціально відповідальну діяльність компанії на основі п'яти критеріїв (рентабельність, організаційна безпека, приналежність та галузевий контекст, ринкова позиція та конкурентоспроможність, самореалізація); Стренд, який запропонував системну модель для представлення зв'язку між організацією та її соціальною відповідальністю, чуйністю та реакцією, а також визначив внутрішні та зовнішні ефекти поведінки компанії; Кокран і Вуд, які використовували індекс репутації, щоб дослідити зв'язок між КСВ і фінансовими показниками.

Мабуть, найкращий спосіб зрозуміти операційний підхід до КСВ у 1980-х роках – це згадати, що в цей час відбулась низка подій, які обумовили інтерес міжнародної спільноти до сталого розвитку. Серед найбільш актуальних: створення Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку під головуванням прем'єр-міністра Норвегії Гру Гарлем Брундтланд (1983), яка розробила загальну політичну концепцію сталого розвитку в ході широких громадських слухань, Чорнобильська

ядерна катастрофа (1986), публікація звіту «Наше спільне майбутнє», представленого Комісією Брундтланд, який надав визначення сталого розвитку (1987 р.), прийняття Організацією Об'єднаних Націй (ООН) Монреальського протоколу про речовини, що виснажують озоновий шар (1987 р.).

Навіть якщо ці події не стосувалися безпосередньо КСВ і, отже, не впливали безпосередньо на еволюцію концепції, вони відображали зростаючу обізнаність міжнародної спільноти щодо охорони навколишнього середовища та сталого розвитку, і обумовлювали суспільні очікування до корпоративної поведінки. Найбільш актуальні суспільні проблеми та очікування корпоративної поведінки протягом 1980-х років зосереджувалися навколо забруднення навколишнього середовища, дискримінації при працевлаштуванні, обману споживачів, здоров'я та безпеки працівників, якості робочого життя, погіршення якості життя у місті та сумнівних практик транснаціональних корпорацій. Цей контекст протягом 1980-х років, будучи частиною ширшої дискусії навколо корпоративної відповідальності, ввів поняття ділової етики та управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) укорпоративний словник того часу.

Протягом 1990-х років значні міжнародні події вплинули на міжнародну перспективу соціальної відповідальності та підхід до сталого розвитку. Найактуальніші з них: створення Європейського агентства з навколишнього середовища (1990), саміт ООН з навколишнього середовища та розвитку, що відбувся в Ріо-де-Жанейро, який призвів до Декларації Ріо з навколишнього середовища та розвитку, ухвалення Порядку денного на 21 рік і Рамкової програми ООН про зміну клімату (1992), а також прийняття Кіотського протоколу (1997). Створення цих міжнародних органів і прийняття міжнародних угод означало міжнародні зусилля щодо встановлення вищих стандартів щодо проблем, пов'язаних із кліматом, і, опосередковано, корпоративної поведінки.

1990-ті роки не були винятком із зростання інтересу до КСВ, і фактично саме в цьому десятилітті ця концепція набула міжнародної привабливості, можливо, в результаті міжнародного підходу до сталого розвитку того часу в поєднанні з процесом глобалізації, що відбувався. Багато транснаціональних корпорацій розуміли, що соціальна відповідальність потенційно може стати безпечним шляхом до збалансування викликів і можливостей процесу глобалізації, з яким вони стикаються, і, як наслідок, інституціоналізація КСВ стала сильнішою. Найпомітнішим прикладом інституціоналізації КСВ було заснування в 1992 році асоціації «Бізнес за соціальну відповідальність» (BSR), яка спочатку включала 51 компанію.

Донна Дж. Вуд (1991), намагалася системно інтегрувати концептуальні аспекти щодо корпоративної соціальної відповідальності в єдину теорію корпоративної соціальної ефективності. Вуд визначила три

виміри CSP: по-перше, принципи корпоративної соціальної відповідальності, які включають легітимність (інституційний рівень), громадську відповідальність (організаційний рівень) і управлінський розсуд (індивідуальний рівень). По-друге, вона визначила процеси корпоративної соціальної чутливості як екологічну оцінку, управління зацікавленими сторонами та управління проблемами. По-третє, вона визначила результати корпоративної поведінки як соціальні наслідки, соціальні програми та соціальну політику.

Також у 1991 році Керролл (1991) представив «Піраміду корпоративної соціальної відповідальності» з метою надання практичного підходу до КСВ для керівників, яким потрібно було збалансувати свої зобов'язання перед акціонерами та ширшим колом зацікавлених сторін. У «Піраміді КСВ» Керролл представив те, що він визначив як чотири основні обов'язки будь-якої компанії:

- 1) економічні обов'язки, які є основою для інших рівнів піраміди;
- 2) юридичні обов'язки фірми;
- 3) етичні обов'язки, які формують поведінку компанії поза юридичними обов'язками;
- 4) філантропічні обов'язки корпорації щодо її внеску в покращення якості життя суспільства.

Третій помітний внесок 1990-х років у концепцію корпоративної соціальної відповідальності зробили Берк і Логсдон (1996), які мали на меті знайти докази зв'язку КСВ із позитивними фінансовими показниками фірми, як висновок своїх досліджень вони стверджували, що стверджували, що впровадження КСВ в стратегію підприємства призведе до стратегічного результату у формі створення цінності, яку можна ідентифікувати та виміряти, як економічну вигоду для фірми.

Ще одним ключовим внеском у дебати навколо корпоративної поведінки стала концепція «потрійного результату», вперше представлена Елкінгтоном у 1994 році як основа сталого розвитку, яка врівноважує соціальний, екологічний та економічний вплив компанії. Пізніше Елкінгтон пояснив, що шлях до досягнення видатних результатів (соціальних, екологічних та економічних) полягає в ефективному та довгостроковому партнерстві між приватним і державним секторами, а також між зацікавленими сторонами. Концепція потрійного результату втілює практичний підхід до сталого розвитку і вказує на те, що соціально та екологічно відповідальна поведінка може бути позитивно збалансована з її економічними цілями.

Десятиліття 2000-х ділиться на дві частини через кількість актуальних подій навколо КСВ. Перший розділ зосереджений на визнанні та розширенні КСВ та його впровадженні, тоді як другий розділ зосереджений на стратегічному підході до КСВ, наданому в академічних публікаціях того часу.

В 1999 році КСВ привернула увагу світу завдяки епохальній промові тодішнього Генерального секретаря ООН Кофі Аннана, який на Всесвітньому економічному форумі сказав: «Я пропоную, щоб ви, бізнес-лідери, які зібралися в Давосі, і ми, Організація Об'єднаних Націй, ініціювали глобальний договір спільних цінностей і принципів, який надасть світовому ринку людське обличчя» [13]. Глобальний договір ООН був започаткований у липні 2000 року, об'єднавши спочатку 44 глобальні компанії, 6 бізнес-асоціацій, 2 профспілки та 12 громадських організацій. Глобальний договір надає визначення десяти принципам корпоративної поведінки, які мають бути впроваджені в стратегії, політику та процедури з метою створення корпоративної культури компаній, які доєднуються до мережі Глобального договору.

Просування КСВ як окремої європейської стратегії почалося в наступному році, коли Європейська Комісія представила Зелену книгу під назвою «Сприяння європейській структурі корпоративної соціальної відповідальності» (2001).

На всесвітнє визнання КСВ також вплинули міжнародні сертифікати, спрямовані на соціальну відповідальність. Таким є стандарт ISO 26000 «Соціальна відповідальність», історію якого можна простежити з 2002 року, коли Комітет із питань споживчої політики Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) запропонував створити настанови щодо КСВ, щоб доповнити стандарти якості та екологічного менеджменту (ISO 9001 та ISO 14001).

На початку 2000 років корпоративна соціальна відповідальність починає впроваджуватись в Україні.

Перше масштабне дослідження щодо розуміння та втілення соціальної відповідальності бізнесу у практику діяльності підприємств в Україні було проведене у 2005 році за ініціативи ООН. Воно проводилось методом опитування 1221 керівника найвищої ланки українських компаній у шести найбільших містах та областях. Однією з цілей дослідження було встановлення, «як менеджери оцінюють стимули та найбільші перешкоди при впровадженні програм з соціальної відповідальності бізнесу» [14]. Згідно результатів опитування у 2005 році майже половина українських компаній вважала, «що рішення соціальних проблем – це функція державних структур, а бізнес повинен тільки забезпечувати власникам отримання прибутку, а державі – сплату податків» [14], тим не менш, у 2005 році 76% компаній відповіли, що реалізують соціально відповідальні заходи. Подібні масштабні дослідження проводились потім в 2010 році (67% компаній реалізують політику соціальної відповідальності) та 2018 (83% компаній реалізують політику соціальної відповідальності) роках, демонструючи позитивну тенденцію як щодо обізнаності керівників про корпоративну соціальну відповідальність, так і щодо рівня впровадження відповідних практик в діяльність компанії [15, 16]. Тим не менш е

можливість виділити кілька сталих особливостей впровадження КСВ на теренах нашої країни [14, 15, 16, 17]:

1. Український бізнес має високий рівень патерналізму в судженнях щодо вирішення соціальних проблем і схильний покладати відповідальність в цьому питанні на державні інституції. Відмічаємо, що на тлі повномасштабного вторгнення компанії схильні брати на себе більше відповідальності за вирішення суспільних проблем, за опитуванням проведеним проектом Дія. Бізнес 93,4% – залучені в допомогу країні під час війни; близько 70% – безпосередньо залучені у волонтерську діяльність» [2].

2. В Україні формується найбільш популярна в країнах Європи змішана модель КСВ, яка спрямовує бізнес на наступні напрямки соціально відповідальних ініціатив: забезпечення гідних умов праці, випуск якісної продукції та надання послуг, збереження навколишнього середовища, зайнятість населення в регіоні, реалізацію соціальних ініціатив для громади. Ця модель припускає співпрацю з державними та суспільними організаціями, спільне фінансування ініціатив, узгодження інтересів сторін, тобто базується на принципі добровільності.

3. Протягом двох десятиріч значно виріс рівень розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності. Розуміння соціальної відповідальності як благодійної діяльності, залишилось у минулому. Перед початком повномасштабного вторгнення 75% компаній розуміло КСВ як заходи з розвитку персоналу і поліпшення умов їхньої праці, участь у соціальному розвитку громади та дотримання інтересів споживачів. Навіть у 2018 третина компаній віднесли до КСВ допомогу воїнам АТО та мешканцям зони АТО, благодійну допомогу. Очевидно, що зараз в контексті повномасштабного вторгнення пріоритетизувались і допомога ЗСУ, як напрямок соціальної відповідальності, відмічається при опитуваннях у більше 70% респондентів.

3. Змінюється структура соціально відповідальних компаній за критерієм розміру. Якщо в 2005 р. соціально відповідальні практики впроваджувалися переважно великими або транснаціональними корпораціями, то в останні роки соціально відповідальна діяльність компанії вже не залежала від її розміру.

4. Внутрішній напрям соціальної відповідальності був і залишається для українських корпорацій найбільшим пріоритетом, хоча його доля повільно знижується з часом.

5. Фінансування проєктів, спрямованих на збереження навколишнього середовища найменше цікавить керівників компаній і здебільшого обмежується впровадженням енергозберігаючих технологій і сортуваннями переробкою відходів.

6. Стабільно на низькому рівні залишається інтеграція програм КСВ в корпоративну стратегію, через що відповідальність бізнесу розглядається

скоріше як іміджеві витрати, а не інструмент підвищення ефективності функціонування компанії.

24 січня 2020 року в Україні було прийнято Концепцію реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Відповідно до неї уряд сприятиме тому, щоб підприємства дотримуватися стандартів та принципів соціальної відповідальності бізнесу [18].

Розвиток сучасного розуміння КСВ як дефініційної конструкції є тривалим і різноманітним, і його можна простежити ще в 1930-х роках, коли почалися дебати навколо соціальної відповідальності приватного сектора. Однак у 1950-х роках Боуен визначив цю відповідальність, пояснивши, що соціальна відповідальність керівників підприємств полягає у прийнятті рішень відповідно до цінностей суспільства, і надав, мабуть, перше академічне визначення КСВ. У 1960-х роках академічна література висунула нове розуміння концепції, у якій визнавалася актуальність відносин між корпораціями та суспільством.

На 1970-ті роки вплинув соціальний імпульс того часу, коли зростало почуття обізнаності щодо навколишнього середовища, прав людини та трудових прав, що призвело до підвищення соціальних очікувань корпоративної поведінки. У результаті Комітетом з економічного розвитку США було висунуто нове обґрунтування, яке ґрунтувалося на передумові, що соціальний договір між бізнесом і суспільством еволюціонував і що приватний сектор повинен брати на себе більш широку соціальну відповідальність, ніж раніше. Як наслідок, КСВ ставала все більш популярною протягом 1970-х років. Ймовірно, перше уніфіковане визначення КСВ було представлено в 1979 році Керролом, який покладав на корпорації конкретну відповідальність і очікування (економічні, правові, етичні та дискреційні) і розумів економічні та соціальні цілі фірм як невід'ємну частину структуру бізнесу, а не як несумісні аспекти. Це поклало початок дискусії навколо операційної реалізації КСВ протягом 1980-х і на початку 1990-х років, яка висунула нове розуміння концепції як процесу прийняття рішень.

У 1991 році Керролл (1991) представив «Піраміду корпоративної соціальної відповідальності», де він визначив чотири основні обов'язки будь-якої компанії. У 1996 році Берк і Логсдон стверджували, що стратегічне використання КСВ може призвести до ідентифікованого та вимірюваного створення цінності у формі економічних вигод для фірми, почавши дискусію навколо стратегічної реалізації КСВ наприкінці 1990-х років. У 2000 році ухвалення Цілей розвитку тисячоліття та створення Конвенції ООН надали новий вимір розумінню соціальної відповідальності, згідно з якою на корпорації було покладено ширшу відповідальність, головним чином щодо прав людини та трудових прав, навколишнього середовища, боротьби з корупцією та сталий розвиток.

Соціальна відповідальність, покладена на корпорації, еволюціонувала від простого визнання в ранніх публікаціях до чіткого визначення, хоча дискусія навколо того, чим є корпоративна соціальна відповідальність, триває і донині. Ще один ключовий аспект полягає в тому, що розуміння КСВ розвинулося від особистого рішення бізнесменів у 1950-х роках до розуміння як процесу прийняття рішень у 1980-х роках і сприймання як стратегічної необхідності на початку 2000-х років. Примітно, що мета існування корпорацій також еволюціонувала від обмеження отримання економічних прибутків у 1950-х і 60-х роках до віри в те, що бізнес існує, щоб служити суспільству, як було зазначено в 1970-х роках, і до переконання в 2010-х роках, що мета корпорацій має створювати спільну цінність.

На еволюцію розуміння КСВ вплинули наукові публікації, урядові рішення, громадські рухи, громадські діячі та міжнародні рухи. Тому і зараз розуміння соціальної відповідальності є динамічним і відповідає поточним соціальним очікуванням корпоративної поведінки.

Ймовірний майбутній сценарій розвитку КСВ, представлений Арчі Б. Керролом у 2015 році передбачає збільшення: залучення зацікавлених сторін, поширеності та влади етично чутливих споживачів, рівня складності неурядових організацій, працівників як рушійної сили КСВ, а також активності КСВ через глобальний ланцюг поставок. Що стосується самої концепції, Керролл очікує, що КСВ продовжуватиме трансакційний шлях, але матиме обмежену трансформаційну еволюцію. Майбутнє КСВ також має брати до уваги останні технологічні досягнення та їхню роль як частини нових структур і стратегій бізнесу. Прийняття та адаптація до нових процесів та інструментів цифровізації, а також впровадження штучного інтелекту в бізнес-середовище є актуальними викликами не лише для дебатів про КСВ, але й для корпорацій загалом. У цьому сенсі бізнес-структури повинні будуть адаптуватися та розвиватися, щоб охопити найновіші інструменти, але вони повинні будуть робити це через всеохоплюючу та цілісну структуру, яка базується на принципах соціальної відповідальності таким чином, щоб вона поєднувала не принципи сталого розвитку, створення спільної цінності та віра в те, що компанії можуть переосмислити свою мету, щоб робити те, що найкраще для світу.

Джерела

1. Як змінилася корпоративна соціальна відповідальність компанії в умовах війни? [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni>.
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-viyni-rezultati-opituvannya>.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор, 2008. – 664 с.
4. Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach, by Mark S. Schwartz. Peterborough, Ont.: Broadview Press, 2011, 176 pp.
5. Фрідман Мілтон. Капіталізм і свобода / Мілтон Фрідман за участі Роуз Фрідман; пер. з англ. Неля Рогачевська. – К.: Наш формат, 2017. – 215 с.

6. Roe M. Dodge v. Ford: What Happened and Why? [Електронний ресурс] / Mark Roe // Harvard Law School Forum on Corporate Governance. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/12/01/dodge-v-ford-what-happened-and-why/>.
7. Колод А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. Економіка України. 2014. № 3 (628). С. 70-82
8. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman [Електронний ресурс] / H. R. Bowen. – Режим доступу : <http://www.https://uipress.uiowa.edu/books/social-responsibilities-businessman>
9. Friedman M. The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits [Електронний ресурс] / Milton Friedman // New York Times. – 1970. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
10. Committee for Economic Development. Social Responsibilities of Business Corporations / Committee for Economic Development. – New York, United States of America: Committee for Economic Development, 1971. – 74 с
11. The Limits to Growth / D. Meadows, D. Meadows, J. Randers, W. Behrens III. – New York, United States of America: Universe Books, 1972. – 205 с.
12. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4), 497-505.
13. United Nations Global Compact. UN History – A giant opens up [Електронний ресурс] / United Nations Global Compact. – Режим доступу до ресурсу: <http://globalcompact15.org/report/part-i/un-history-a-giant-opens-up>.
14. Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування / І. Акімова, А. Марцінків, О. Осінкіна. – К.: ООН, 2005. – 53 с.
15. Зінченко А.Г., Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К.: Фарбований лист, 2010. – 56 с.
16. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018 / А. Зінченко, М. Саприкіна. – Київ: Юстон, 2018. – 52 с.
17. Розробка національного стандарту з КСВ // Сайт Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csr-ukraine.org>.
18. Кабінет міністрів України. Про схвалення Концепції державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс] / Кабінет міністрів України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/npsa/proshvalennya-konceptsiyi-realizaciyi-a66r>.

Помф'юк Тарас Михайлович

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Науковий керівник: Малімон Віталій Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

4.16. Особливості управління системою цивільного захисту населення в країнах ЄС

Питання цивільного захисту вперше були розглянуті Єврокомісією у 1985 р., коли відбулося створення підрозділу цивільного захисту в Генеральному директораті з навколишнього середовища. Відповідно у 1987 р. було утворено мережу національних кореспондентів з питань цивільного захисту для кращої співпраці та координації, що складався з національних чиновників та експертів. Це була одна з перших трансурядових мереж у сфері безпеки, створеної в рамках європейської інтеграції. До 1990-х років було засновано кілька попередніх форм суто міжурядової співпраці, більшість з яких було зосереджено на обміні інформацією та даними, а також на ініціативах щодо посилення співпраці всередині ЄС у випадку природних або техногенних катастроф [3].

Зростаюча кількість техногенних катастроф і стихійних лих (згадаймо хоча б землетруси в Туреччині) та їх гуманітарний вплив спонукали до юридичного визначення обов'язків держави та міжнародних

гуманітарних організацій для визначення гарантій щодо надання й отримання гуманітарної допомоги постраждалому населенню. Дійсно, на відміну від збройних конфліктів, зараз відсутній універсальний і всеосяжний юридично обов'язковий набір нормативних актів для регулювання міжнародного реагування на масштабні катастрофи і стихійні лиха. Саме тому є досить проблемним застосування норм Міжнародного Закону про реагування на стихійні лиха (International Disaster Response Law (IDRL), який є сукупністю міжнародних правил і стандартів з описом ролі держав та інших відповідних учасників реагування (response) і відновлення (recovery) в умовах природних або техногенних катастроф, зважаючи на те, що цей юридичний документ віднесено саме до міжнародного звичаєвого права [3].

Дискусії щодо створення інструменту реагування на виникнення кризових і надзвичайних ситуацій у рамках ЄС тривали впродовж 90-х років ХХ століття й стали наслідком потужних лісових пожеж та повеней в Європі.

Зрештою Рада ЄС 23 жовтня 2001 р. у м. Люксембурзі прийняла рішення про заснування Механізму цивільного захисту, відповідно до якого Європейський парламент та Рада прийняли в м. Брюсселі 17 грудня 2013 р. рішення № 1313/2013/EU «Union Civil Protection Mechanism» [8].

Механізм складається із ряду елементів і дій, що включають:

- визначення груп швидкого реагування та іншої інтервенційної підтримки, наявних у державах-членах з метою допоміжної інтервенції у випадках виникнення надзвичайних ситуацій;

- підготовку та впровадження навчальної програми для груп швидкого реагування та іншої інтервенційної підтримки і для експертів із груп з оцінки і / або координування;

- конференції, семінари і експериментальні проекти з головних аспектів інтервенцій;

- встановлення і, за потребою, розподілення груп з оцінки і/або координування;

- встановлення і управління центром моніторингу і інформації;

- встановлення і управління загальною аварійною системою зв'язку та інформації;

- інші допоміжні дії, такі як заходи зі сприяння транспортуванню ресурсів для допоміжних інтервенцій.

Механізм цивільного захисту ЄС заохочує до співпраці в сфері реагування на лиха між 34 європейськими державами (27 країнами-членами ЄС, Великою Британією, Північною Македонією, Ісландією, Чорногорією, Норвегією, Сербією і Туреччиною), що держави-учасники об'єднують ресурси, які можуть бути надані країнам, постраждалим від стихійних лих у всьому світі. У разі активації Механізм координує надання допомоги всередині і за межами ЄС. Єврокомісія управляє Механізмом через Координаційний центр реагування на надзвичайні ситуації (ERCC).

Згідно із Рішенням Європейської Ради 2001/792/ЄС, країни-члени «повинні заздалегідь визначити групи втручання, які можуть бути доступні для розгортання після повідомлення, впродовж 12 годин після надходження запиту про допомогу у випадку великої надзвичайної ситуації, що сталася в іншій країні-члені або в третіх країнах». На той час двосторонні угоди дозволили Кіпру, Мальті та Туреччині брати участь у Механізмі, тоді як країни-кандидати в Центральній та Східній Європі також потенційно отримали до нього доступ. Якщо групи реагування у сфері цивільного захисту були розміщені за межами території ЄС, країна-член, яка головує, відповідатиме за їх координацію. Прагнучи розробити ефективну відповідь, Комісія створила Моніторингово-інформаційний центр (МІС) для прийому запитів щодо допомоги та Загальну систему зв'язку та інформації в надзвичайних ситуаціях (CECIS), яка дозволяє країнам-членам і Комісії обмінюватися інформацією в режимі реального часу [11, р. 138]. Наднаціональні структури Комісії також стали відповідальними за мобілізацію груп експертів для оцінки ситуації на місцях і разом з національними органами влади могли координувати роботу груп допомоги на місці.

Реагування в рамках Механізму цивільного захисту ЄС [10] поділяється на:

1. Термінові пропозиції рятувальної та гуманітарної державної допомоги від країн-учасниць Механізму для робіт за кордоном, що проводяться в рамках вищезгаданих пропозицій, ДПС підготувала модулі аналізу та відбору проб ХБРЯ забруднення та модулі гасіння лісових пожеж із землі з використанням автотранспорту.

2. Європейський пул цивільного захисту – національні ресурси, які легко доступні для розгортання на запит Європейської комісії. Польща внесла до Пулу ресурси Державної протипожежної служби: одну пошуково-рятувальну групу «USAR Poland» та два насосні модулі великої потужності. У червні 2020 року Польща, враховуючи необхідність готовності Механізму до реагування на різні загрози, запропонувала зробити внесок у Пул у вигляді трьох модулів для гасіння лісових пожеж із землі, використовуючи автомобілі, створені ДПС. Конфігурація пулу також охоплює ресурси для реагування на події ХБРЯ, у тому числі модулі відбору та аналізу подій з хімічною, біологічною, радіаційною та ядерною (ХБРЯ) небезпекою, пошуково-рятувальні групи для операцій в умовах ХБРЯ забруднення, групи безпілотників, мобільні лабораторії, групи дезактивації, модулі очищення води, медичні бригади евакуації. Також країни з ресурсами, внесеними до пулу, можуть подати заявку на адаптаційні гранти для модернізації міжнародних операцій або ремонту своїх ресурсів.

3. RescEU – резерв ресурсів ЄС, доступних за запитом Європейської комісії, які призначені насамперед для міжнародних операцій. Важливим елементом rescEU є ресурси, доступні для подій ХБРЯ; лісових пожеж,

наявність спеціалізованих медико-рятувальних бригад та медичних ресурсів у разі епідемічної загрози.

4. EUCPT – багатонаціональні експертні групи цивільного захисту Європейського Союзу, які займаються (залежно від ситуації) аналізом потреб постраждалої країни, координацією надходження допомоги та консультаціями на місцях [3].

Механізм цивільного захисту ЄС за своєю суттю покликаний підтримувати, доповнювати та сприяти координації дій країн-членів ЄС для виконання спільних конкретних цілей, а саме: досягнення високого рівня захисту від виникнення надзвичайних ситуацій через запобігання або зменшення їх потенційних наслідків шляхом сприяння розвитку культури щодо запобігання та покращення співпраці між інституціями цивільного захисту та іншими відповідними службами; підвищення готовності реагування на надзвичайні ситуації як на рівні країн-членів ЄС, так і на рівні ЄС в цілому; сприяння швидкому та ефективному реагуванню у випадку настання надзвичайних ситуацій чи неминучих катастроф; підвищення обізнаності широких верств населення та їх готовності до надзвичайних ситуацій [8].

Співробітництво між Україною та Європейським Союзом у галузі цивільного захисту вперше отримало свої правові рамки 8 грудня 2008 року, коли в м. Брюсселі було підписано Адміністративну домовленість між МНС України та Генеральним Директоратом «Навколишнє середовище» Європейської Комісії щодо співпраці між Центром моніторингу та інформації Механізму цивільного захисту Співтовариства та Оперативно-черговою службою МНС України. Ефективність роботи Механізму цивільного захисту ЄС неодноразово підтверджувалася під час ліквідації наслідків масштабних надзвичайних ситуацій та стихійних лих, у тому числі і в Україні. Зокрема, під час ліквідації наслідків розливу нафтопродуктів у Керченській протоці (2007 рік); подолання наслідків катастрофічних повеней у західних регіонах України (2008 рік); подолання наслідків пандемічної ситуації з захворювання на грип в Україні (2009 рік); оцінки небезпечної екологічної ситуації у м. Калуші Івано-Франківської області (2010 рік) тощо [6].

Законодавство ЄС щодо цивільний захист було переглянуто у грудні 2013 р., щоб об'єднати різні аспекти, необхідні для комплексної політики управління в умовах надзвичайних ситуацій: запобігання лихам, готовність до лих та покращені механізми реагування. Переглянутий механізм цивільного захисту набув чинності 01.01.2014 р., і конкретні компоненти, які тепер складають структуру Механізму цивільного захисту ЄС, включають ERCC, Єдину систему зв'язку та інформації у надзвичайних ситуаціях (CECIS) та Європейський потенціал реагування (EERC).

ERCC, створений у травні 2013 р., є оперативним центром та серцем Механізму цивільного захисту ЄС та основною платформою ЄС для моніторингу та координації криз, яка поширює інформацію, забезпечує

ранне попередження та координує дії країн-учасниць у разі кризи. ERCC, який прийшов на зміну Центру моніторингу та інформації (MIC), пропонує повний цілодобовий моніторинг стихійних лих, надання інформації про них у режимі реального часу та реагування на них шляхом надання необхідних даних, оновлень, знань та фінансової допомоги. та ресурси з добровільного пулу. Якщо застосовується пункт про солідарність, ERCC виступає як основна контактна особа для координації дій ЄС у відповідь на виникнення надзвичайних ситуацій. ERCC підтримується у своїй роботі SECIS, яка є веб-системою оповіщення та повідомлення, що дозволяє обмінюватися інформацією в режимі реального часу між країнами-учасницями та ERCC.

У жовтні 2014 р. було запущено посиленій EERC або так званий добровільний пул, що складається з добровільного пулу попередньо виділених ресурсів країнами-членами, включаючи навчених експертів, групи з надання допомоги та обладнання [9]. Щоб гарантувати високу якість виділених ресурсів, DG ECHO піддає всі активи процесу сертифікації.

На Всесвітній конференції зі зменшення небезпеки надзвичайних ситуацій, що відбулася 14-18 березня 2015 р. у Сендаї (Японія), держави – члени ООН прийняли *Сендайську рамкову програму дій зі зменшення небезпеки надзвичайних ситуацій на 2015-2030 роки*. Ця глобальна угода спрямована на зміцнення соціальної та економічної стійкості з метою пом'якшення негативних наслідків зміни клімату, антропогенних катастроф і стихійних лих. Євросоюз узяв на себе провідну роль у переговорах щодо укладання угоди та підтримує всі держави (й ті, що є членами ЄС, й ті, що до нього не входять) у їхньому прагненні досягнути встановлених цільових показників. У червні 2016 р. Європейська Комісія прийняла *План дій із втілення Сендайських пріоритетів у політику ЄС* і визначила відповідні фінансові інструменти [5, с. 8].

Серед інших правових актів, якими врегульовані аспекти взаємодії країн ЄС у сфері цивільного захисту та надання відповідної допомоги, слід зазначити *Регламент Європейського Парламенту та Ради № 375/2014 від 04 березня 2014 р. про створення Європейського добровільного корпусу гуманітарної допомоги* («Ініціатива волонтерів ЄС з допомоги»), *Регламент Ради (ЄС) 2016/369 від 15 березня 2016 р. щодо надання екстреної допомоги в рамках Союзу* та ін.

Механізм цивільного захисту ЄС спрямовується Координаційним центром реагування на НС (Брюссель, Бельгія), котрий, в свою чергу, оперує платформою цивільного захисту ЄС, надаючи доступ до ресурсу країнам-членам ЄС. Тобто, обмін галузевою інформацією між країнами-членами Союзу формує своєрідну систему надання кваліфікованої допомоги у випадку настання техногенних та природних катастроф. Особливість — опція отримання допомоги будь-якою постраждалою країною (член / не член ЄС) у випадку попереднього подання заявки на надання допомоги через вищезазначений Центр. Крім зазначеного, у Європі працює Єдина

інформаційна система екстреної комунікації. Мета діяльності – забезпечення безпеки НС, а також дотичних сфер ЦЗ, як-от міграційна та технологічно-ядерна стабільність. Знову-таки, варто говорити про запровадження відкритості інформації щодо стану, перспектив та концептів охорони ЦЗ у Європі за допомогою профільних ресурсів [1].

Додатково, на теренах Європейського Союзу сформовано своєрідну систему взаємної інформаційної допомоги. Захист населення від надзвичайних ситуацій є проблемою глобального масштабу, тому предметно-ресурсна допомога країні-члену ЄС завжди вітається. Це можливо завдяки Глобальній системі спостереження за навколишнім середовищем та безпекою. Інформаційний простір ЦЗ – основа його стабільності та схоронності інтересів простого населення. Примітно, що одразу декілька країн Європейського Союзу обирають семантичний концепт забезпечення інформаційної стабільності та відкритості НС. Йдеться про Великобританію, Німеччину, Францію та Італію. Подібну компетенцію зазвичай покладено на Національні/Федеральні Управління цивільного захисту (залежить від адміністративно-територіального устрою держави), що здійснюють інформаційний контроль у цивільно-захисній та цивільно-безпековій сферах. Досить своєрідним та придатним до аналізу видається інформаційно-безпекова структура ЦЗ, розроблена в Нідерландах. Міністерство внутрішніх справ та Головне управління ЦЗ спрямовує та координує інформаційну політику, в рамках якої країну було розподілено на 12 автономно-самоврядних округів. «На місцях» за інформаційну відкритість відповідають Комісар провінції, Начальник служби ЦЗ та Штаб ЦЗ. Важливо зазначити, що дані про стан ЦЗ мають поширюватися не лише від ЗМІ або профільних видань. Поінформованість населення – ключ до ведення апропріативної, сучасної та гнучкої політики у даній сфері. В свою чергу, для цього потрібна стабільність роботи органів ЦЗ усіх ланок.

Підходи до розподілу функцій щодо виконання заходів цивільного захисту та організації його інформаційного забезпечення у європейських країнах мають як певні особливості, так і спільні риси. Так, має свої особливості структура цивільного захисту Нідерландів, де загальне керівництво цією системою здійснює міністерство внутрішніх справ через головне управління цивільного захисту. При цьому, територію країни поділено на 12 округів (за кількістю провінцій), де діяльністю органів управління цивільного захисту керує комісар провінції, а безпосереднє керівництво здійснює начальник служби цивільного захисту та його штаб. Особливістю побудови цивільного захисту на регіональному та місцевому рівнях у Нідерландах є те, що начальником служби цивільного захисту окремих громад є бургомістр, якому підпорядковуються всі місцеві служби, що забезпечують безпечну життєдіяльність громад: протипожежна, медична, поліцейська, комунальних послуг та соціального

забезпечення. Керівним органом у районі є рада, до складу якої входять бургомістри общин, начальники та штаби цивільного захисту [2].

Цікавим є досвід ФРН, де ключовою ланкою системи цивільного захисту на місцевому рівні є добровільні організації та формування. На державному рівні організація цивільного захисту покладається на Міністерство внутрішніх справ, при цьому, забезпечення заходів цивільного захисту здійснюється окремими федеральними міністерствами, тому при МВС створено постійний комітет, якому підвідомчі відділи МВС земель. В його структурі створено центральний орган, що забезпечує координацію дій органів виконавчої влади, комунального самоврядування, установ та організацій з питань надзвичайних ситуацій – Федеральне управління захисту населення та допомоги при катастрофах. Основу формувань цивільного захисту складають підрозділи, що входять до Служби захисту від катастроф, загальне керівництво якими здійснює федеральний Союз самозахисту. До цієї служби входять або тісно співпрацюють із нею ціла низка добровільних громадських організацій.

Цивільний захист Франції є складовою частиною національної оборони країни, загальне керівництво яким здійснює міністр внутрішніх справ через департамент цивільного захисту. Для виконання завдань із захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій в країні створено спеціальні органи управління, а цивільний захист передбачає функціонування всіх гілок влади та поєднує відповідальність як держави, так і місцевих адміністрацій під час виконання завдань із запобігання, реагування на надзвичайні ситуації та ліквідації їх наслідків [2].

У Швеції функції організації планування та забезпечення заходів реагування на надзвичайні та кризові ситуації, а також проведення рятувальних робіт починаючи з 2009 р. покладено на Шведське цивільне агентство на випадок непередбачених ситуацій (далі – MSB). MSB співпрацює з органами місцевого самоврядування (на рівні муніципалітетів) та добровільними громадськими організаціями у виконанні свого основного завдання – попередження виникнення надзвичайних ситуацій та допомога населенню у разі їх виникнення. MSB у своїй діяльності приділяє значну увагу навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях, основу якої складає навчальна, роз'яснювальна та профілактична робота. Структурними підрозділами MSB є інформаційний та аналітично-дослідницький департаменти, на які покладаються завдання з організації інформаційно-аналітичної роботи, забезпечення інформування органів державного управління та населення країни про загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій. Крім того, до структури MSB відносяться інші функціональні департаменти: попередження виникнення надзвичайних ситуацій, забезпечення заходів у випадку надзвичайних ситуацій, міжнародного співробітництва, забезпечення нагляду, а також адміністративні департаменти: юридичний, та з питань

співробітництва з країнами ЄС. Очолює MSB Генеральний директор, який входить також до керівного органу цієї установи – правління [7].

Шведська система готовності до надзвичайних ситуацій спрямована на захист життя і здоров'я, життєво важливої інфраструктури від всіх видів небезпек і ризиків на основі оцінки ризиків виникнення надзвичайних ситуацій та готовності до реагування на них, також програм, профілактики, планування, забезпечення готовності, реагування та відновлення. Вона, в першу чергу, будується на принципі відповідальності органу державного управління, місцевого самоврядування та суб'єкту господарювання за виконання заходів із запобігання надзвичайним ситуаціям, реагування на них та ліквідації їх наслідків.

При цьому на регіональному рівні округу адміністративних рад несуть відповідальність за координацію діяльності структур цивільної оборони, а також виступають у якості координаційного центру між державними та приватними партнерами, із засобами масової інформації під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та стихійних лих. На місцевому рівні Шведські муніципалітети мають велику ступінь автономії і грають важливу роль в галузі планування та готовності до дій під час виникнення надзвичайних ситуацій. У даній ситуації муніципальна влада несе всю відповідальність за всі заходи цивільного захисту та управління з ліквідації надзвичайних ситуацій на місцевому рівні. У таких випадках муніципалітети мають підтримку і допомогу з боку керівного складу округу. До повноважень муніципалітетів належить організація пожежної безпеки та рятувальних робіт у разі нещасних випадків. Окрім того, кожен муніципалітет відповідає за цивільну оборону та термінову мобілізацію. Також муніципалітети здійснюють контроль за діяльністю, небезпечною для навколишнього середовища, фінансують рятувальні служби [7].

Інформаційна відкритість ЦЗ Чеської республіки забезпечується шляхом адекватного функціонування Ради безпеки держави та Центрального кризового штабу (обидва – загальнонаціональний рівень) та Ради безпеки країв (муніципально-місцевий рівень). До обов'язкових компетентностей зазначених органів Міністерство закордонних справ Чехії відносить звітування щодо появи кризових ситуацій в області НС та процес їх ліквідації. Законом Чехії «Про кризове управління» Інтегровану рятувальну систему визначено додатковим інформаційно-розпорядчим органом у системі надання оперативного-достовірних даних щодо стану ЦЗ та НС для громадянського суспільства [1].

Натомість, у Швейцарії обов'язки щодо забезпечення стабільного, відкритого та інформаційно гласного ЦЗ покладено на Федеральний департамент оборони, захисту населення та спорту. Органу підзвітні ЗС Швейцарії, що займаються ідентифікацією кібер-, еко- та технозагроз. Департамент повинен оперативного, своєчасно та незалежно передавати інформацію щодо НС населенню. Своєрідним посередником виступає

Логістична організація ЗС, що надає потрібні дані задля повноцінної поінформованості громади [12].

Врахування зарубіжного досвіду щодо удосконалення цивільного захисту та його складової – системи інформаційно-аналітичного забезпечення, потребує від органів державного управління виконання низки організаційних заходів. При цьому важливим питанням є удосконалення одного із заходів цивільного захисту, а саме: оповіщення органів державного управління та населення про загрозу та виникнення НС, інформування органів державного управління про масштаби, наслідки та можливий розвиток надзвичайних ситуацій, що становить основу прийняття обґрунтованих управлінських рішень, інформування населення про надзвичайні ситуації та їх навчання діям у кризових ситуаціях. Наразі вказані елементи інформаційного забезпечення як на законодавчому, так й організаційному рівнях означені фрагментарно та не становлять єдиної системи [2].

28 червня 2022 року Віцепрем'єр-міністерка з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Ольга Стефанішина взяла участь у 7-му Європейському форумі цивільного захисту. Урядовиця подякувала європейським партнерам за гуманітарну допомогу для пом'якшення наслідків повномасштабної збройної агресії РФ та окреслила подальші потреби України.

«Український народ надзвичайно вдячний Євросоюзу, всім державам, які є членами Механізму цивільного захисту ЄС за допомогу Україні та українським громадянам. Негайне задіяння Механізму з початком повномасштабної війни росії дозволило задовольнити базові потреби постраждалих та посилити здатність державних органів влади реагувати на кризові ситуації», – сказала Ольга Стефанішина.

Загалом Україна вже отримала понад 40 тис. тонн допомоги, яка включала медичне обладнання, продукти харчування, пожежні машини, електрогенератори, мобільні лікарні та інше обладнання.

Віцепрем'єрка наголосила, що робота над вирішенням гуманітарних потреб України пов'язана з безпрецедентними викликами, зокрема у логістиці. Було зруйновано та пошкоджено понад 13 тисяч об'єктів цивільної інфраструктури, зокрема дороги та мости, навчальні та медичні заклади, водо- та електромережі.

«Росія свідомо атакує цивільну інфраструктуру, стираючи українські міста. Лише вчора російські війська скоїли черговий терористичний акт, поціливши ракетою у торговельний центр міста Кременчук, де перебували мирні мешканці. Покласти цьому край разом з гуманітарною катастрофою можна лише зупинивши росію. 7-й пакет санкцій вкрай потрібен разом з подальшою економічною та політичною ізоляцією росії», – резюмувала Ольга Стефанішина.

Серед пріоритетних завдань, де Україна потребує допомоги ЄС, Віцепрем'єрка назвала розмінування, що є першочерговою умовою для

відновлення та відбудови: «Процес розмінування потребує значної міжнародної підтримки. Необхідно обстежити близько 300 тисяч квадратних кілометрів».

Другим пріоритетом є відбудова та ремонт будівель, оскільки громадяни поступово повертаються до своїх домівок.

Третім пріоритетом урядовиця назвала посилення спроможностей українських державних органів та служб реагувати на кризові ситуації, допомагати цивільному населенню [4].

Отже, в ЄС сформована цілісна система правових актів у сфері цивільного захисту, що дозволяє гнучко та оперативно реагувати на виклики сьогодення. Приєднання до Механізму цивільного захисту ЄС, який об'єднує усі служби з надзвичайних ситуацій в ЄС та поступова імплементація інших правових актів ЄС у сфері цивільного захисту населення у національне законодавство повинно стати пріоритетом для України в найближчі роки.

Особливості використання досвіду країн ЄС для розвитку системи забезпечення безпеки населення і захисту критично важливих об'єктів під час надзвичайних ситуацій в Україні в подальшому, на наш погляд, визначатимуться перебігом модернізації всієї системи публічного управління та станом системи публічної влади у післявоєнний період.

Джерела

1. Андрієнко М. В., Гаман П. І., Овчаренко Б. О., Гордєєв П. М., Борис А. О. Аналіз роботи галузевих органів держав-членів ЄС щодо цивільного захисту населення. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/2128/2129>.
2. Баріло О. Г. Зарубіжний досвід створення інформаційно-аналітичної системи цивільного захисту. URL: [https://nuczu.edu.ua/sciencesearchive/PublicAdministration/vol7\(17\)/48.pdf](https://nuczu.edu.ua/sciencesearchive/PublicAdministration/vol7(17)/48.pdf).
3. Бондар Д. В. Механізм цивільного захисту Європейського Союзу як організаційно-правовий інструмент реагування на виникнення кризових і надзвичайних ситуацій. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/480/486>.
4. Механізм цивільного захисту ЄС: Україна вже отримала понад 40 тис тонн підтримки. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/mehanizm-cyvilnogo-zahystu-yes-ukrayina-vzhe-otrymala-ponad-40-tys-tonn-pidtrymky-1>.
5. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях: аналіт. доп. / [Резнікова О. О., Войтовський К. С., Лепіхов А. В.]; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ: НІСД, 2021. 140 с.
6. Подскальна О. А. Приєднання України до Механізму цивільного захисту Європейського Союзу – один із пріоритетів її європейського вибору. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2015/28.pdf.
7. Труш О. О. Досвід побудови та діяльності систем цивільного захисту країн-членів Європейського Союзу Північної Європи та Норвегії. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_50.
8. Decision № 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. Official Journal of the European Union. 2013. № L 347. 20 December. P. 924-947.
9. European Commission. Report from the Commission to the European Parliament and the Council on progress made and gaps remaining in the European Emergency Response Capacity. Brussels: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A520-17DC0078>.
10. European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/echo/index_en.
11. Fink-Hooijer F. The EU's Competence in the Field of Civil Protection (Article 196, Paragraph 1, a-c TFEU). Govaere I. & Poli S. EU Management of Global Emergencies: Legal Framework for Combating Threats and Crises. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers, 2014. P. 137-146.
12. Switzerland : Civil Protection System (Federal Office for Civil Protection – FOCP). URL: <https://www.babs.admin.ch/en/verbund.html>.

Післямова

У колективній монографії було розглянуто актуальні напрями трансформації суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін через призму педагогічних, соціологічних, філософських, психологічних, мистецтвознавчих, культурологічних, філологічних, історичних, спортивних, туристичних, рекреаційних, економічних, управлінських та правових аспектів.

Над колективною монографією працювали автори, які представляють наступні профільні наукові, навчальні, науково-педагогічні, творчі та мистецькі заклади та установи (інформацію подано мовою оригіналу рукопису автора): «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Lutsk National Technical University, Vinnytsia Technical Vocational College, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара, Донецький національний технічний університет, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Інститут з прав людини (Institute for Human Rights), Інститут українознавства ім. І. Крип'якевича Національної академії наук України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київський університет імені Бориса Грінченка, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», Львівська міська рада, Львівський національний університет імені Івана Франка, Мукачівський державний університет, Наукове товариство історії дипломатії та міжнародних відносин, Національна академія управління, Національний університет «Львівська політехніка», Національний університет «Одеська політехніка», Національний університет «Одеська юридична академія», Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Рівненський державний гуманітарний університет, Сумський національний аграрний університет, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Університет Короля Данила, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харківський національний університет мистецтв ім. І. П. Котляревського, Хмельницький національний університет, Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету цивільного захисту України.

Видавництво висловлює щирю подяку колективу авторів за їх роботу та особистий внесок у розвиток вітчизняної науки.

Наукове видання

Artemenko Svitlana Bohdanivna, Halyna Bezverkhnia, Iryna Oliinyk,
Krysak Andriy, Musiatovska Ludmila, Nechyporenko Tetiana,
Olena Kotova, Shchokina Tetiana Mykolaiivna, Soroka Natalia Anatoliivna,
Victoria Tsybulska, Volodymyr Faidevych, Volodymyr Kovalchuk,
Бондарева Олена Євгенівна, Булеза Богдана Ярославівна,
Гевлич Лариса Леонідівна, Завербний Андрій Степанович,
Карпінська Олена Борисівна, Карпінський Борис Андрійович,
Клімова Галина Павлівна, Кметюк Тарас Васильович, Книш Інна Василівна,
Козубовська Ірина Василівна, Короваєва Богдана Миколаївна,
Кочан Василь Михайлович, Кришталь Аліна Олександрівна,
Кучин Сергій Павлович, Лись Дар'я Анатоліївна,
Літинська Валентина Анатоліївна, Лукашук Любов Сергіївна,
Мигалина Зоряна Іванівна, Михалюк Алла Михайлівна,
Мінакова Вікторія Олександрівна, Назаренко Інна Миколаївна,
Назаренко Олександр Володимирович, Орлова Наталія Сергіївна,
Палкуш Віталія Петрівна, Пеняк Павло Степанович,
Плучевська Катерина Владиславівна, Помф'юк Тарас Михайлович,
Прищепя Тетяна Валеріївна, Пфістер Дмитро Генріхович,
Сіденко Юлія Леонідівна, Федоренко Яніна Анатоліївна,
Ціватий Вячеслав Григорович, Чубіна Тетяна Дмитрівна,
Шеретюк Руслана Миколаївна, Шип Оксана Василівна,
Шумська Ганна Миколаївна, Явдошук Анастасія Андріївна.

Трансформація
суспільних відносин
в умовах цивілізаційних змін

Колективна монографія

Видання українською та англійською мовами

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman. Друк. арк. – 32,74.

Видавець СГ НТМ «Новий курс»
Вул. Манізера, 3, м. Харків, 61002, Україна
Тел.: 097-044-03-09, e-mail: nr1989@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції:
серія ДК № 6392 від 07.09.2018.

Свідоцтво про державну реєстрацію інформаційного агентства як суб'єкта
інформаційної діяльності КВ №894-716Р від 16.08.2022.