

**ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ПРАВО**

**ECONOMIC THEORY AND LAW**

*Збірник наукових праць*

Виходить щоквартально

Заснований у січні 2010 р.

**№ 4 (43) 2020**

Харків  
«Право»  
2020

*Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 3 від 20.11.2020 р.)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21210-11010 ПР від 16.02.2015 р.*

**Економічна теорія та право** : зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. – Харків :  
Право, 2020. – № 4 (43). – 170 с.

*Засновник* – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого  
*Видавець* – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**А. П. Гетьман** – доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, проректор з наукової роботи Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (*голова редакційної колегії*); **Л. С. Шевченко** – доктор економічних наук, професор (*заступник голови редакційної колегії*); **О. С. Марченко** – доктор економічних наук, професор (*відповідальний секретар*); **Alic Bircă** – доктор економічних наук, професор (Латвія); **Yuliya Chernykh** – кандидат юридичних наук (Норвегія); **Raimundas Kalesnykas** – доктор юридичних наук, професор (Литва); **Nikola Milović** – доктор філософії з економіки, професор (Чорногорія); **Lina Novikoviėnė** – доктор філософії з права, доцент (Литва); **Grigore Ioan Piroșcă** – доктор філософії з економіки, професор (Румунія); **Alla Pozdnakova** – доктор юридичних наук, професор (Норвегія); **Antonín Slaný** – доктор економічних наук, професор (Чехія); **Piotr Szymaniec** – доктор юридичних наук, професор (Польща); **Natela Tsiklashvili** – доктор економічних наук, професор (Грузія); **Yordan Vasilev** – доктор економічних наук, професор (Болгарія); **О. З. Ватаманюк** – доктор економічних наук, професор; **О. С. Гринькевич** – доктор економічних наук, доцент; **О. А. Гриценко** – доктор економічних наук, професор; **О. Р. Дашковська** – доктор юридичних наук, професор; **Д. В. Задихайло** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Ю. К. Зайцев** – доктор економічних наук, професор; **Р. А. Казак** – кандидат юридичних наук; **Т. М. Камінська** – доктор економічних наук, професор; **О. М. Колодізев** – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України; **М. В. Мартиненко** – доктор економічних наук, професор; **В. С. Мілаш** – доктор юридичних наук, професор; **Л. В. Нечипорук** – доктор економічних наук, професор; **О. П. Подцерковний** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **Д. В. Санніков** – кандидат юридичних наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидат юридичних наук, доцент; **Ю. М. Уманців** – доктор економічних наук, професор; **Л. І. Федулова** – доктор економічних наук, професор; **І. Б. Чичкало-Кондрацька** – доктор економічних наук, професор; **Р. В. Шаповал** – доктор юридичних наук, професор; **І. В. Шкодїна** – доктор економічних наук, професор; **М. В. Шульга** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України; **О. Л. Яременко** – доктор економічних наук, професор; **В. Л. Яроцький** – доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України

Відповідальна за випуск **О. С. Марченко**

Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 № 612 збірник наукових праць включено до **Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б»**, за спеціальностями: 051 «Економіка», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 081 «Право», 293 «Міжнародне право».

Збірник наукових праць зареєстровано і проіндексовано у таких міжнародних наукометричних базах, каталогах та системах пошуку: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а також базах даних «Наукова періодика України» та «Бібліометрика української науки» Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.

**Адреса редакційної колегії:** Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024.

**Тел.:** +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58.

**e-mail:** ekonom@nulu.edu.ua, econom\_theory@ukr.net. **Сайт:** http://econtlaw.nlu.edu.ua

*Рекомендовано к печати и к распространению через сеть Интернет ученым советом  
Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого  
(протокол № 3 от 20.11.2020 г.)*

*Свидетельство о государственной регистрации КВ № 21210-11010 ПП от 16.02.2015 г.*

**Экономическая** теория и право : сб. науч. тр. / редкол.: А. П. Гетьман и др. – Харьков : Право, 2020. – № 4 (43). – 170 с.

*Учредитель* – Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого  
*Издатель* – Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого

### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

**А. П. Гетьман** – доктор юридических наук, профессор, академик НАПрН Украины, проректор по научной работе Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого (*председатель редакционной коллегии*); **Л. С. Шевченко** – доктор экономических наук, профессор (*заместитель председателя редакционной коллегии*); **О. С. Марченко** – доктор экономических наук, профессор (*ответственный секретарь*); **Alic Bircă** – доктор экономических наук, профессор (Молдова); **Stanislav Buka** – доктор экономических наук, профессор (Латвия); **Yuliya Chernykh** – кандидат юридических наук (Норвегия); **Raimundas Kalesnykas** – доктор юридических наук, профессор (Литва); **Nikola Milović** – доктор философии по экономике, профессор (Черногория); **Lina Novikovienė** – доктор философии по праву, доцент (Литва); **Grigore Ioan Piroșcă** – доктор философии по экономике, профессор (Румыния); **Alla Pozdnakova** – доктор юридических наук, профессор (Норвегия); **Antonín Slaný** – доктор экономических наук, профессор (Чехия); **Piotr Szymaniec** – доктор юридических наук, профессор (Польша); **Natela Tsiklashvili** – доктор экономических наук, профессор (Грузия); **Yordan Vasilev** – доктор экономических наук, профессор (Болгария); **О. З. Ватаманюк** – доктор экономических наук, профессор; **О. С. Гринькевич** – доктор экономических наук, доцент; **Е. А. Гриценко** – доктор экономических наук, профессор; **Е. Р. Дашковская** – доктор юридических наук, профессор; **Д. В. Задыхайло** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины; **Ю. К. Зайцев** – доктор экономических наук, профессор; **Р. А. Казак** – кандидат юридических наук; **Т. М. Каминская** – доктор экономических наук, профессор; **О. Н. Колодизев** – доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины; **М. В. Мартыненко** – доктор экономических наук, профессор; **В. С. Милаш** – доктор юридических наук, профессор; **Л. В. Нечипорук** – доктор экономических наук, профессор; **О. П. Подцерковный** – доктор юридических наук, профессор; **Д. В. Санников** – кандидат юридических наук, доцент; **О. Я. Трагнюк** – кандидат юридических наук, доцент; **Ю. Н. Уманцев** – доктор экономических наук, профессор; **Л. И. Федулова** – доктор экономических наук, профессор; **И. Б. Чичкало-Кондрацкая** – доктор экономических наук, профессор; **Р. В. Шаповал** – доктор юридических наук, профессор; **И. В. Шкодина** – доктор экономических наук, профессор; **М. В. Шульга** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины; **О. Л. Яременко** – доктор экономических наук, профессор; **В. Л. Яроцкий** – доктор юридических наук, профессор, член-корреспондент НАПрН Украины

Ответственная за выпуск **О. С. Марченко**

Приказом Министерства образования и науки Украины от 07.05.2019 № 612 сборник научных трудов включен в **Перечень научных профессиональных изданий Украины, категория «Б»**, по специальностям: 051 «Экономика», 072 «Финансы, банковское дело и страхование», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность», 081 «Право», 293 «Международное право».

Сборник научных трудов зарегистрирован и проиндексирован в таких международных наукометрических базах, каталогах и системах поиска: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich's Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), а также базах данных «Научная периодика Украины» и «Библиометрика украинской науки» Национальной библиотеки Украины имени В. И. Вернадского.

**Адрес редакционной коллегии:** Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого, ул. Пушкинская, 77, Харьков, 61024.

**Тел.:** +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58.

**e-mail:** ekonom@nulu.edu.ua, ekonom\_theory@ukr.net. **Сайт:** <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

*The issue is recommended for publication and for distribution via the Internet  
by the Academic Council of Yaroslav Mudryi National Law University  
(the protocol No. 3 of 20.11.2020)*

*The certificate of the state registration KB № 21210-11010 IIP of 16.02.2015.*

**Economic Theory and Law** : col. of sci. papers / editorial board: A. P. Hetman, etc. – Kharkiv : Pravo, 2020. – No. 4 (43). – 170 p.

*Founder* – Yaroslav Mudryi National Law University

*Publisher* – Yaroslav Mudryi National Law University

### **EDITORIAL BOARD:**

**A. P. Hetman** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Vice-Rector for Academic Affairs, Yaroslav Mudryi National Law University (*editor-in-chief*); **L. S. Shevchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*deputy editor-in-chief*); **O. S. Marchenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor (*executive secretary*); **Alic Bîrcă** – PhD habilitatus in Economics, Professor (Moldova); **Stanislav Buka** – Doctor of Economic Sciences, Professor (Latvia); **Yuliya Chernykh** – Ph Candidate in Law (Norway); **Raimundas Kalesnykas** – Dr., Law (Social Sciences), Professor of Law (Lithuania); **Nikola Milović** – PhD in Economics, Professor (Montenegro); **Lina Novikovienė** – PhD in Law, Associate Professor (Lithuania); **Grigore Ioan Piroșcă** – PhD in Economics, Conf. univ., Professor (Romania); **Alla Pozdnakova** – Dr. Juris, Professor (Norway); **Antonin Slaný** – Professor, Ing., CSc. in Economics (Czech Republic); **Piotr Szymaniec** – Doctor of Legal Sciences, Professor (Poland); **Natela Tsiklashvili** – Doctor of Economics, Professor (Georgia); **Yordan Vasilev** – PhD in Economics, Professor (Bulgaria); **I. B. Chychkalo Kondratska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. R. Dashkovska** - Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. I. Fedulova** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. A. Grytsenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. S. Hrynkevych** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; **T. M. Kaminska** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **R. A. Kazak** – PhD in Law; **O. M. Kolodiziev** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of AES of Ukraine; **M. V. Martynenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. S. Milash** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **L. V. Nechyporuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. P. Podtserkovnyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **D. V. Sannikov** – PhD in Law, Associate Professor; **R. V. Shapoval** – Doctor of Legal Sciences, Professor; **I. V. Shkodina** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **M. V. Shulha** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **O. Ya. Tragniuk** – PhD in Law, Associate Professor; **Yu. M. Umantsiv** - Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. Z. Vatamanyuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **O. L. Yaremenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor; **V. L. Yarotskyi** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **D. V. Zadykhailo** – Doctor of Legal Sciences, Professor, Member of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine; **Yu. K. Zaitsev** – Doctor of Economic Sciences, Professor.

Managing editor – **O. S. Marchenko**

The Collection of Scientific Papers “Economic Theory and Law” is included in the **List of Scientific Professional Publications of Ukraine** in economic sciences and legal sciences (category “B”) (the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 07.05.2019, No. 612).

The collection of scientific papers registered and indexed in the international scientometric databases, catalogs and search engines: Index Copernicus International, Google Scholar, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ulrich’s Periodicals Directory, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), as well as databases “Scientific Periodicals of Ukraine” and “Bibliometryka Ukrainian science” of V. I. Vernadsky National library of Ukraine

**Address of the editorial board:** Yaroslav Mudryi National Law University, 77, Pushkinska St., Kharkiv, 61024.

**Tel.:** +38 (057) 704-11-35; +38 (057) 704-92-58.

**e-mail:** ekonom@nulu.edu.ua, econom\_theory@ukr.net.

**Website:** <http://econtlaw.nlu.edu.ua>

# ЗМІСТ

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

БИРКЕ А. П., МАМАЛІГА А. І. Поляризація роботи та нерівність оплати праці в Республіці Молдова .....	11
ШЕВЧЕНКО Л. С. HR 4.0: революція у сфері людських ресурсів .....	26
ЛЕВКОВЕЦЬ О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал ...	46
ГУБІН К. Г. Системні перешкоди розвитку маркетингу персоналу в Україні та шляхи їх подолання .....	73
ПЕТРЯЄВ О. О. Методичні підходи щодо вдосконалення статистичного аналізу діяльності транспортної галузі Харківського регіону .....	98

## ПРАВО

КАРНАУХ Б. П. Апорія «якби не» .....	118
---	-----

## НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

ЕКОНОМІКА ВСТУПНОЇ КАМПАНІЇ: круглий стіл у редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право», 6 жовтня 2020 р. ....	132
ШЕВЧЕНКО Л. С. Економічна доступність вищої освіти в умовах запровадження індикативної собівартості навчання .....	133
ЛЕВКОВЕЦЬ О. М. Економіка корупції у вищій школі. Що включає «антикорупційний контракт» кафедри економічної теорії НЮУ? .....	140
БОРИСЕНКО І. В. Економіка якості освітньої діяльності .....	145

ГРИЦЕНКО О. А.	
Економіка та право. Чому саме в юридичному університеті краще отримати професію економіста? .....	150
ІВАЩЕНКО М. В.	
Економіст з поглибленими юридичними знаннями – мегатренд глобального ринку праці .....	152
МОЖАЙКІНА Н. В.	
Вища освіта – перший крок у формуванні особистості та професіонала високого рівня .....	154
МАРЧЕНКО О. С.	
Стажування здобувачів вищої економічної освіти у міжнародних фірмах: можливості та проблеми .....	156
ГУБІН К. Г.	
Випускник університету на ринку праці, або чи потрібен студенту персональний кар’єрний тренер? .....	159
Вимоги до оформлення статей, які подаються до збірника наукових праць «Економічна теорія та право» .....	165

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

БЫРКЭ А. П., МАМАЛИГА А. И.

Поляризация работы и неравенство в оплате труда  
в Республике Молдова..... 11

ШЕВЧЕНКО Л. С.

HR 4.0: революция в сфере человеческих ресурсов..... 26

ЛЕВКОВЕЦЬ Е. Н.

Организационное развитие в эпоху VUCA:  
концепция, технологии, потенциал ..... 46

ГУБИН К. Г.

Системные препятствия развитию маркетинга персонала в Украине  
и пути их преодоления ..... 73

ПЕТРЯЕВ А. А.

Методические подходы к усовершенствованию статистического анализа  
деятельности транспортной отрасли Харьковского региона.....98

## ПРАВО

КАРНАУХ Б. П.

Апория «если бы не» ..... 118

## НАУЧНЫЕ ДИСКУССИИ И ОБЗОРЫ

ЭКОНОМИКА ВСТУПИТЕЛЬНОЙ КАМПАНИИ:

круглый стол в редакции сборника научных трудов  
«Экономическая теория и право»..... 132

ШЕВЧЕНКО Л. С.

Экономическая доступность высшего образования  
в условиях внедрения индикативной себестоимости обучения..... 133

ЛЕВКОВЕЦЬ Е. Н.

Экономика коррупции в высшей школе.  
Что включает «антикоррупционный контракт»  
кафедры экономической теории НЮУ?..... 140

БОРИСЕНКО I. В.	
Экономика качества научной деятельности.....	145
ГРИЦЕНКО Е. А.	
Экономика и право. Почему именно в юридическом университете лучше получить профессию экономиста? .....	150
ИВАЩЕНКО М. В.	
Экономист с углубленными юридическими знаниями – мегатренд глобального рынка труда .....	152
МОЖАЙКИНА Н. В.	
Высшее образование – первый шаг к формированию личности и профессионала высокого уровня.....	154
МАРЧЕНКО О. С.	
Стажировка соискателей высшего экономического образования в международных фирмах: возможности и проблемы.....	156
ГУБИН К. Г.	
Выпускник вуза на рынке труда, или нужен ли студенту персональный карьерный тренер? .....	159
Требования к оформлению статей, которые подаются в сборник научных трудов «Экономическая теория и право».....	165



# TABLE OF CONTENTS

## ECONOMIC THEORY

BIRCA A. P., MAMALIGA A. I. Job polarization and wage inequality in the Republic of Moldova .....	11
SHEVCHENKO L. S. HR 4.0: the revolution in the sphere of human resources.....	26
LEVKOVETS O. M. The organizational development in the VUCA era: the conception, technology, and potential.....	46
HUBIN K. H. Systemic obstacles to the development of personnel marketing in Ukraine and ways to overcome them .....	73
PETRIAIEV O. O. Methodical approaches to improving the statistical analysis of the activity of the transport branch of the Kharkiv region .....	98

## LAW

KARNAUKH B. P. The «but for» aporia .....	118
--	-----

## SCIENTIFIC DISCUSSIONS AND REVIEWS

ECONOMICS OF AN ADMISSION CAMPAIGN: a roundtable discussion at the editorial office of the Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law», 06 October 2020.....	132
SHEVCHENKO L. S. Economic accessibility of higher education under implementing the indicative cost of studying .....	133
LEVKOVETS O. M. Economics of corruption at higher education institutions. What does an «anti-corruption contract» of the Department of Economic Theory of the National Law University include? .....	140

BORYSENKO I. V.	
Economics of quality of educational activity .....	145
GRYTSENKO O. A.	
Economics and law. Why exactly is it better to earn an economics degree at a law university? .....	150
IVASHCHENKO M. V.	
An economist with in-depth knowledge in law – a megatrend in the global labour market .....	152
MOZHAYKINA N. V.	
Higher education – the first step towards forming a personality and highly qualified professional.....	154
MARCHENKO O. S.	
Internship of students earning the economics degrees at international firms: opportunities and problems.....	156
HUBIN K. H.	
A graduate in a labour market: does a student need a personal career coach? .....	159
Requirements for the articles in collection of scientific papers «Economic Theory and Law».....	165

# ***ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ***

---

UDC 331.2 (478)

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-11

## **A. P. BIRCA,**

Doctor habilitatum in Economics, Professor  
Academy of Economic Studies of Moldova  
(University)

Republic of Moldova, Chisinau

e-mail: alicbir@yahoo.com



## **A. I. MAMALIGA,**

University Lecturer

Academy of Economic Studies of Moldova  
(University)

Republic of Moldova, Chisinau

e-mail: alamamaliga@yahoo.com



## **JOB POLARIZATION AND WAGE INEQUALITY IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA<sup>1</sup>**

This scientific paper treats the issue of job polarization and wage inequality. Job polarization is influenced by several criteria, the salary being one of them, which is most frequently tackled in the specialized literature. The wage level in terms of the different activity fields or professional skills of the workforce, lead to the polarization of jobs. Therefore, in the Republic of Moldova, the level of the lowest salary in some activity sectors or for certain job categories, creates quite large salary disparities compared to other activity sectors or jobs, which has led to increased wage inequalities. In order to depict the applicative aspect of the problem, the statistical method was used as a research method, using the information provided by the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Thus, the employee number was analysed by certain salary levels, as well as by the most typical activity sectors in the Republic of Moldova.

---

<sup>1</sup> © Birca A. P., Mamaliga A. I., 2020. Article is published under the terms of the Creative Commons License – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Available at <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

**Key words:** work, job, professional skills, qualification level, salaries, wage inequality.  
**JEL Classification:** J21, J23, J31.

**Problem conceptualisation.** Over the last decades, the polarization of work, in general, and jobs, in particular, has been the research subject for many researchers in different countries. Analysing the specialized literature, we can find that there are several criteria that can be taken into account in the polarization of work, and namely: technological changes focused on specific professional skills, increasing education, trade deregulation, increasing the service sector, employer preferences, state policies in the field, organizational changes, salary level and salary inequalities, etc. Taking into account the wide range of criteria that can be taken into account when polarizing work and jobs, in this paper we will discuss the issue of wages and wage inequalities.

Job polarization spontaneously leads to wage inequality, as the share of the highest paid jobs and lowest wages is increasing. In addition, the polarization of the workforce can also influence the wage level in occupations, by regaining new professional skills. In this respect, there may be three possible outcomes. First, there is a demand-driven situation. The change in labour demand for certain occupations also determines the change of jobs. Assuming a constant supply, the growing demand for high and low wage occupations leads to an increase in higher and lower wages, while the demand and, consequently, the wages for medium-skilled occupations is declining (Autor, Katz, & Kearney, 2008). The relationship between job polarization and wage inequality turns to be positive then.

Second, occupational changes can be determined by supply. The modernization of occupations may lag behind the expansion of higher education, thus pushing the highly skilled workforce into lower jobs, creating an excessive supply of skills associated with eroded wages (Autor, Katz, & Kearney, 2008); (Beaudry, & Green, 2003). This leads to the creation of an excessive supply for lower paid occupations, leading to salary cuts for those occupations. Meanwhile, the talented workforce stays in medium-skill level occupations, which leads to an increase in average salaries. In this case, the relationship between the polarization of occupations and wage inequality is negative.

Third, technological changes can lead to increased requirements for professional skills within occupations, while educational expansion and the growing demand for higher education skills are witnessing a period of balanced growth. This leads to increased productivity for all occupations and, ultimately, to higher wages. The direct relationship is unclear then and both salaries and employment depend on the development of professional skills in occupations rather than on their changes.

**Recent research and publication analysis.** Wage inequality refers to wage dispersion, and job polarization refers to the dispersion of employment. According to researchers Acemoglu and Autor, the increase in wage inequality describes a higher increase in wages at the top of the wage distribution compared to the bottom (Autor, Katz, & Kearney, 2008). Job polarization describes the moderate decrease in the average wage job share compared to higher or lower level jobs (Goos, Manning, & Salomons, 2009). Many developed countries, including Germany, are experiencing an increase in both wage inequality and job polarization (Dustman, Ludsteck, & Schonberg, 2009), both being closely linked to technological changes.

In order to explain the phenomenon of the increasing wage inequality as a result of some unequal practices, some researchers in the field have put forward some hypotheses. One of them is related to *productivity differences*: companies with a high level of productivity outperform other companies and have the possibility to offer much higher salaries to all employees, compared to other companies. Another hypothesis is related to the *grouping* of companies according to their economic performance: companies are becoming increasingly specialized, and the best performing employees migrate to the most successful companies (within the region, economic sector, etc.). However, another reason that provides a sound explanation for the phenomenon is the polarization of the types of skills companies require (Weil, 2014). Because in the late 1980s and early 1990s, a company's workforce typically possessed a wealth of skills – from simple employees to production employees, secretaries and managers. The last two decades (increasingly over the last years) have witnessed an increased level in outsourcing jobs and services to subcontractors or franchises. Employers considered it easier to outsource a part of the activities performed by their employees, which consequently were provided as services, based on contracts with independent suppliers. Under these circumstances, the workforce is no longer a broad pool of skills, and companies can employ a large number of highly qualified people and a small number of low-skilled people. As a result, low-skilled employees find jobs in low-wage sectors that currently specialize in providing these contracted products and services through outsourcing practices, while companies that use these strategies most aggressively offer higher salaries than other companies with a wider range of skills.

The inequality phenomenon within companies can vary depending on two criteria: the size of the company and the economic sector. Depending on the size of the company, it can be determined by the employment degree. As for the second criterion – the economic sector, the inequality phenomenon can be shown through

the differences in labour productivity. A reduction in the wage bonus for low-skilled workers has been noticed in large companies, where the rising salaries for corporate managers, CEOs and highly qualified specialists have contributed to an increase in the wage inequality level within these companies (Autor, Katz, & Kearney, 2008).

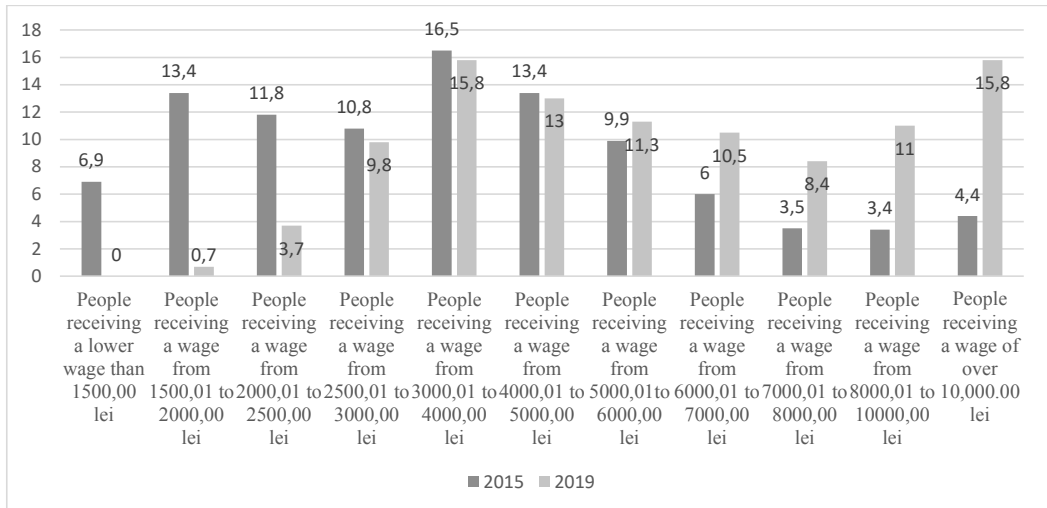
Over the last few years, in order to reduce the wage inequality level, several countries have introduced measures to calculate or consolidate the minimum wage. Minimum wages play an important role in ensuring that employees are treated fairly and according to the norms of human dignity and respect. In addition to the minimum wage, the policies in the payment field, recording working hours and other working conditions can make a substantial contribution to the promotion of social interaction and collective bargaining, as well as ensure a fair sharing of the benefits from the economic progress for all the people (Beaudry, & Green, 2003).

The wage level and distribution are determined by a wide range of factors. Choices made in education, childcare policies or migration policies can affect the access to the labour market for both males and females, as well as for those having different qualification levels. Likewise, it must be borne in mind that trade policies or technological innovations may change the moderate demand for people with different qualification levels. The institutions on the labour market also have a major impact on wages and wage inequality. Collective bargaining allows groups of employees to negotiate higher salaries with business owners / employers, and this can have a particularly large influence on employees at the bottom of the payroll, who may have less power in individual bargaining. However, in several countries, the coverage level for collective bargaining has remained relatively low or has diminished (Visser, Hayter, & Gammarano, 2015). Consequently, several countries have turned to new and stronger mechanisms for setting the minimum wage.

**Formulation of aims.** The main objective of this paper is to analyse the structure of monthly salaries, as well as their evolution in the Republic of Moldova both in the national economy and in the main fields of activity.

**The presentation of the main material.** In the Republic of Moldova, it is difficult to observe certain trends in terms of job polarization and wage inequality, because the National Bureau of Statistics does not present information on the salary level by occupation category or by education level and professional skills. Under these circumstances, it is difficult to find connection between the polarizations of jobs with wage inequality. However, in order to understand how employees are polarized depending on the salary level, Figure 1 depicts the distribution of employees in terms of earnings, in 2015 and 2019, and in Figure 2 – for 2018 and

2019. As the salary level is presented in lei, according to the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, in September the value of one Moldovan leu was 0.051 euros.



1 leu=0,051 euros

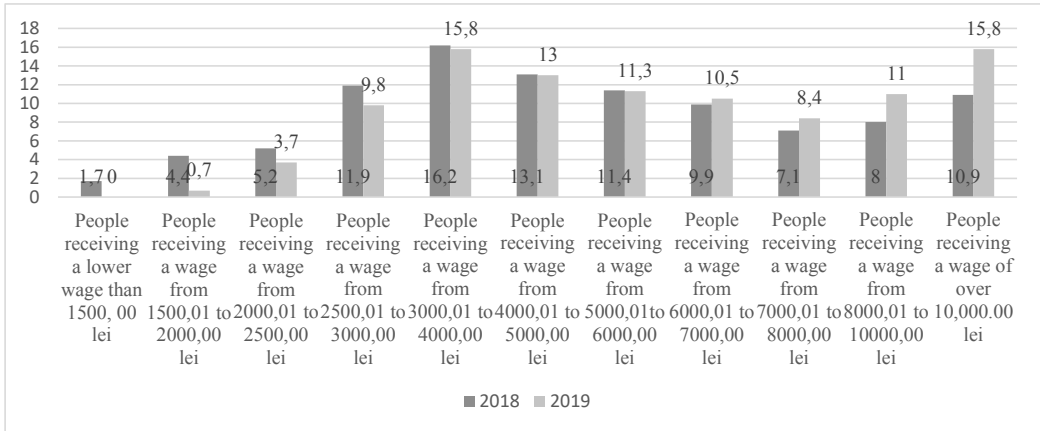
**Figure 1. Employee distribution by salary levels in 2015 and 2019, %**

**Source:** Developed by the authors.

Analysing the data in Figure 1, we can note how much the employee structure has changed depending on the size of the monthly salary. If in 2015, more than 1/5 of the total number of employees or almost 100 thousand employees received a monthly salary of up to 2000 lei, and the number of those who received a monthly salary higher than 10,000 lei did not exceed 2000 employees. Unlike in 2015, the salary level increased in all activity sectors, and the number of employees who received a monthly salary higher than 10,000 lei was 15.8 % or almost 70 thousand people in 2019.

Taking into account that the average gross monthly salary, in 2015, was 4538.4 lei, from Figure 1 we can see that almost 2/3 of the number of employees received a lower salary and a few more than 1/3 had a higher salary. (The number of people who received a salary between 4000 and 5000 lei accounted for 50 % for each lower and upper category). In keeping with the same approach for 2019, we can notice that the share of people who received a salary higher than the average gross monthly salary was about 43 % or about 190 thousand people.

If in 2015, the share of people receiving a salary nearly 1500 lei in the total number of employees was 6.9 %, in 2018, it decreased to 1.7 % (Figure 2).



**Figure 2. Employee distribution by salary levels in 2018–2019, %**

**Source:** Developed by the authors.

As figure 2 shows, in 2018 more than 6 % of the total number of employees received a gross monthly salary of less than 2000 lei, which is characteristic only for employees in the public sector, because the employees in the real sector received a minimum monthly salary of 2610 lei. Meanwhile, in 2019, only 0.7 % of the total number of employees received a smaller salary than 2000 lei, which is also characteristic for public sector employees. However, according to the Law on the unitary salary system in the budget sector, the reference value for calculating the salary was 1500 lei, in 2019. In 2019, the number of people who received a higher salary than 10 thousand lei increased by 4.9 per cent, compared to 2018.

While Figures 1 and 2 depict the share of employees by salary levels in the economy, Table 1 shows the structure of employees by economic activities for a better emphasis on job polarization and social inequality in 2018.

According to Table 1, in 2018, 62.2 % of people employed in the agricultural sector received a lower salary than the average gross monthly salary. Taking into account the fact that in most cases the workforce from agriculture is unskilled or low-skilled, the salary level, in this case, can be correlated with professional skills. Education, health and social assistance are the fields of activity where more than 50 % of employees received a lower monthly salary than the average gross salary in the economy calculated for 2018. Additionally, education is the field of activity where in 2018, most employees worked for a salary less than 1500 lei, and this accounted for 6.3 % or 4790 employees. They refer to auxiliary staff, lacking certain professional skills, but necessary to ensure the functionality of the education system.

On top of that, education along with the agricultural sector is the field of activity where the share of employees who received a higher salary than 10 thousand lei



was the lowest in 2018. They reached 3.9 % or 2954 people. Taking into account the fact that in the education system, the scientific-didactic and teaching staff may be employed on more than one teaching load, a salary of over 10 thousand lei may be explained by a higher effort on the side of the persons concerned.

Table 1

**Employee structure by fields of activity according  
to the salary size in 2018**

	2018										
	Agriculture	Processing industry	Construction	Commerce	Transport and warehousing	Information and communication	Financial sector	Real estate operations	Public administration	Education	Health sector and public assistance
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
People who received a salary below 1500,00 lei	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	1,5	2,7	6,3	0,5
People who received a salary from 1500,01 to 2000,00 lei	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	5,4	16,3	3,1
People who received a salary from 2000,01 to 2500,00 lei	6,8	2,4	1,3	2,4	5,4	0,9	0,9	5,2	3,1	9,4	9,5
People who received a salary from 2500,01 to 3000,00 lei	21,4	12,1	12,2	18,0	17,1	4,3	2,1	21,4	4,1	6,6	11,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
People who received a salary from 3000,01 to 4000,00 lei	24,1	17,6	17,2	21,3	26,5	3,3	5,5	20,7	8,3	9,8	18,7
People who received a salary from 4000,01 to 5000,00 lei	15,8	15,3	14,3	14,2	15,1	5,5	7,9	15,6	10,1	10,6	16,0
People who received a salary from 5000,01 to 6000,00 lei	10,7	15,1	12,9	12,1	8,4	6,7	10,7	10,1	13,6	10,8	10,8
People who received a salary from 6000,01 to 7000,00 lei	6,6	12,3	11,4	8,5	5,6	7,8	17,7	6,5	16,3	10,4	8,0
People who received a salary from 7000,01 to 8000,00 lei	4,6	8,2	7,9	5,6	4,6	8,7	10,7	4,3	10,8	7,6	7,6
People who received a salary from 8000,01 to 10000,00 lei	4,1	8,7	11,3	6,8	6,1	14,8	12,6	4,8	9,7	8,3	7,1
People who received a salary over 10000,00 lei	3,9	8,2	11,5	11,1	11,3	47,9	31,8	6,0	16,1	3,9	7,6
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**Source:** Developed by the authors.

Information and communications represent the field of activity with the highest recorded salaries in 2018. Only 11.2 % of the total number of employees working in this field received in 2018, a lower salary than the average gross salary in the economy. At the same time, 47.9 % received a monthly salary of more than 10 thousand lei.

In 2019, the same trends were kept for the salary level by fields of activity in the Republic of Moldova (Table 2).

Table 2

**Employee structure by fields of activity according  
to the salary size in 2019**

	2019										
	Agriculture	Processing industry	Construction	Commerce	Transport and warehousing	Information and communication	Financial sector	Real estate operations	Public administration	Education	Health sector and public assistance
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
People who received a salary below 1500,00 lei	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
People who received a salary from 1500,01 to 2000,00 lei	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	1,2	2,5	0,3
People who received a salary from 2000,01 to 2500,00 lei	3,9	1,1	0,7	1,1	0,5	0,4	0,4	6,0	4,2	10,2	4,8
People who received a salary from 2500,01 to 3000,00 lei	16,1	7,7	7,1	13,2	8,8	2,7	2,7	14,0	4,4	11,5	8,3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
People who received a salary from 3000,01 to 4000,00 lei	21,9	16,1	12,2	19,6	23,2	2,9	2,9	23,0	4,6	14,0	18,1
People who received a salary from 4000,01 to 5000,00 lei	16,8	14,5	16,7	15,2	17,0	5,6	4,1	19,4	6,9	8,8	16,4
People who received a salary from 5000,01 to 6000,00 lei	13,9	13,1	11,8	11,7	10,9	6,2	6,7	10,7	11,8	9,2	13,5
People who received a salary from 6000,01 to 7000,00 lei	9,0	12,9	11,4	10,7	6,9	6,8	15,4	8,1	15,9	10,1	8,5
People who received a salary from 7000,01 to 8000,00 lei	4,9	10,3	8,5	6,6	4,5	7,4	11,0	5,1	13,2	9,9	8,3
People who received a salary from 8000,01 to 10000,00 lei	6,2	11,7	12,9	8,5	10,8	14,1	15,5	5,4	14,1	13,7	9,8
People who received a salary over 10000,00 lei	6,2	12,5	18,6	13,3	17,3	53,9	41,2	7,7	23,7	10,2	12,2
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**Source:** Developed by the authors.

Due to the approval of the Law on the unitary salary system in the budgetary sector in 2018, in 2019, it practically led to the disappearance of the employees receiving a monthly salary below 1500 lei. At the same time, the share of employees in the budgetary sector who received a salary of over 10 thousand lei per month increased. Almost a quarter of the staff employed in public administration received a monthly salary of over 10 thousand lei. Likewise, the share of individuals receiving salaries of over 10 thousand lei increased both in the education and in health and social assistance sectors, these making up for 10.2 %, similarly – 12.2 % of the total workforce employed in the discussed fields of activity.

### Conclusions

This study aimed to describe the correlation between job polarization and wage inequality in the Republic of Moldova. Additionally, there have been found many criteria that lead, more or less, to the polarization of jobs and, consequently, to wage inequality. In the Republic of Moldova, a relevant criterion to be considered for tackling the problem of labour polarization and wage inequality is the educational level, which exhibits acquired professional skills. However, the findings of the carried out research show that the lowest wages were recorded in the agricultural and trade sectors, activity areas which employ low skilled workforce.

Likewise, state policies in the employment and payment field lead to labour polarization and wage inequality. Any state intervention in the payment field could increase or decrease wage inequality, either within the same activity field or in different areas. Therefore, in the Republic of Moldova, the level of the lowest salary in some fields of activity or for certain job categories, creates quite obvious salary disparities compared to other fields of activity or jobs, which leads to increased wage inequalities.

### REFERENCES

- Aberg, R. (2003). Unemployment persistency, over-education and the employment chances of the less educated. *European Sociological Review*, 19 (2), 199–216. Retrieved from <https://www.jstor.org/journal/eurosociorevi?refreqid=excelsior%3A3c12acbd250e3f5ad29bdba1b4c16d39>.
- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. In O. Aschenfelter, R. Layard, & D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics*, Elsevier. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/7006>.
- Autor, D. H., Katz, L. F., & Kearney, M. S. (2008). Trends in U. S. Wage Inequality: Revising the Revisionists. *The Review of Economics and Statistics*, 90 (2), 300–323. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/586>.
- Beaudry, P. & Green, D. A. (2003). Wages and Employment in the United States and Germany: What Explains the Differences? *American Economic Review*, 93 (3), 573–602. Retrieved from <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/000282803322156990>.

- Belser, P., & Vazquez-Alvarez, R. (2017). *Raportul privind salariile la nivel mondial pentru 2016/2017: Diferențele salariale la locul de muncă. Biroului Internațional al Muncii*. Geneva: BIM. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&furtherNews=yes&newsId=9485>.
- Dustman, C., Ludsteck, J., & Schonberg, U. (2009). Revisiting the German Wage Structure. *The Quarterly Journal of Economics*, 124 (2), 843–881. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/izaizadps/dp2685.htm>.
- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *Am. Econ. Rev.* 99 (2), 58–63. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.99.2.58>. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ilr.12033>.
- Mishel, L., Schmitt, J., & Shierholz, H. (2013). Assessing the job polarisation explanation of growing wage inequality. *Economic Policy Institute, Working Paper, 11*. Retrieved from <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/84391/>.
- Song, J., Price, D. J., Guvenen, F., Bloom, N., & von Wachter, T. (2015, May). Firming up inequality. *NBER Working Paper 21199*. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/21199.htm>.
- Weil, D. (2014). *The fissured workplace: Why work became bad for so many and what can be done to improve it*. Cambridge, MA, Harvard University Press. Retrieved from [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/10.1111-wusa.12149.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/10.1111-wusa.12149.pdf).
- Visser, J., Hayter, S., & Gammarano, R. (2015, September 29). Trends in collective bargaining coverage: Stability, erosion or decline? *Labour Relations and Collective Bargaining*, Issue Brief No. 1. (Geneva, ILO). Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_409422.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_409422.pdf).

Article details:

Received: 29 October 2020

Revised: 12 November 2020

Accepted: 20 November 2020

### **А. П. БЫРКЭ**

доктор экономических наук, профессор, Экономическая академия Молдовы (Университет), Республика Молдова, г. Кишинев

### **А. И. МАМАЛИГА**

преподаватель, Экономическая академия Молдовы (Университет), Республика Молдова, г. Кишинев

## **ПОЛЯРИЗАЦИЯ РАБОТЫ И НЕРАВЕНСТВО В ОПЛАТЕ ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА**

В статье рассматривается проблема поляризации рабочих мест и неравенства в оплате труда. Поляризация вакансий определяется по нескольким критериям,

которые наиболее часто упоминаются в специальной литературе. Одним из них является уровень заработной платы. В Республике Молдова имеют место значительные различия в уровне заработной плате по сферам (секторам) деятельности и должностям (профессиональным навыкам рабочей силы), что привело к усилению неравенства в оплате труда. Для описания прикладного аспекта проблемы в качестве метода исследования был применён статистический метод с использованием информации, предоставленной Национальным бюро статистики Республики Молдова. Количество работников проанализировано по уровням заработной платы, а также по наиболее типичным отраслям деятельности в Республике Молдова.

**Ключевые слова:** труд, работа, профессиональные навыки, уровень квалификации, заработная плата, неравенство в оплате труда.

### **А. П. БИРКЕ**

доктор економічних наук, професор, Економічна академія Молдови (Університет), Республіка Молдова, м. Кишинів

### **А. І. МАМАЛІГА**

викладач, Економічна академія Молдови (Університет), Республіка Молдова, м. Кишинів

## **ПОЛЯРИЗАЦІЯ РОБОТИ ТА НЕРІВНІСТЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ В РЕСПУБЛІЦІ МОЛДОВА**

**Постановка проблеми.** Протягом останніх десятиліть поляризація праці у цілому і робочих місць зокрема була предметом дослідження багатьох науковців у різних країнах. Існують кілька критеріїв, які можна врахувати при поляризації праці, а саме: технологічні зміни, орієнтовані на конкретні професійні навички, підвищення рівня освіти, дерегуляція торгівлі, розвиток сфери послуг, уподобання роботодавців, державна політика на місцях, організаційні зміни, рівень зарплати та нерівність заробітної плати тощо. У цій роботі ми обговоримо питання заробітної плати та її нерівності.

По-перше, існує ситуація, керована попитом: зростаючий попит на професії з високою та низькою кваліфікацією та заробітною платою веде до подальшого розриву між найвищою та найнижчою заробітною платою, тоді як попит і, відповідно, заробітна плата для професій із середньою кваліфікацією знижуються. По-друге, модернізація професій може відставати від розвитку вищої освіти, тим самим штовхаючи висококваліфіковану робочу силу на нижчі робочі місця, створюючи надмірний запас навичок, пов'язаних із погіршенням оплати праці. Утворюються надмірні пропозиції для низькооплачуваних професій, а талановита робоча сила залишається на професіях середнього рівня кваліфікації, що веде до збільшення середніх зарплат. У цьому випадку взаємозв'язок між поляризацією професій та нерівністю заробітної плати є негативним. По-третє, технологічні зміни можуть спричинити зростання

вимог до професійних навичок у межах професій, тоді як розширення освіти та зростаючий попит на навички вищої освіти свідчать про період збалансованого зростання. Це веде до підвищення продуктивності праці за всіма професіями і, зрештою, до вищої заробітної плати. Але прямий зв'язок незрозумілий: і зарплата, і зайнятість залежать від розвитку професійних навичок у професіях, а не від їх змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нерівність заробітної плати належить до розподілу заробітної плати, а поляризація робочих місць – до розподілу зайнятості. На думку Д. Ацемоглу (D. Acemoglu) та Д. Аутор (D. Autor), збільшення нерівності у заробітній платі описує значне збільшення заробітної плати у верхній частині розподілу заробітної плати порівняно з нижньою. М. Гус (M. Goos), А. Меннінг (A. Manning) і А. Саломонс (A. Salomons) вважають, що поляризація робочих місць відображає помірне зменшення частки середньої заробітної плати порівняно з роботою вищого чи нижчого рівня. К. Дагман (C. Dustman), Дж. Людстек (J. Ludsteck) і У. Шонберг (U. Schonberg) пишуть про те, що в багатьох розвинених країнах, включаючи Німеччину, спостерігається зростання як нерівності заробітної плати, так і поляризації робочих місць, обидві тісно пов'язані з технологічними змінами.

Для того щоб пояснити явище зростання нерівності в заробітній платі в результаті деяких нерівних практик, дослідники в цій галузі висунули деякі гіпотези. Зокрема, Д. Вейль (D. Weil) дотримується думки, що компанії з високим рівнем продуктивності перевершують інші компанії і мають можливість пропонувати значно вищу заробітну плату всім працівникам порівняно з іншими компаніями. Д. Х. Аутор (D. H. Autor), Л. Ф. Кац (L. F. Katz) і М. С. Керні (M. S. Kearney) доводять, що явище нерівності в компаніях може змінюватися залежно від двох критеріїв: розміру компанії та економічного сектору. П. Бодрі (P. Beaudry) і Д. А. Грін (D. A. Green) аналізують практику окремих країн щодо зменшення рівня нерівності в зарплаті. Дж. Віссер (J. Visser), С. Хайтер (S. Hayter) та Р. Гаммарано (R. Gammarrano) досліджують різноманітні інституціональні чинники рівня заробітної плати та її розподілу в різних країнах.

**Формулювання цілей.** Це дослідження мало на меті описати взаємозв'язок між поляризацією робочих місць та нерівністю заробітної плати в Республіці Молдова шляхом аналізу структури щомісячних зарплат, а також їх динаміки як у національному розрізі, так і по окремих сферах діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У Республіці Молдова складно спостерігати певні тенденції щодо поляризації робочих місць та нерівності заробітної плати, оскільки Національне бюро статистики не надає інформації про рівень заробітної плати за категоріями зайнятості чи за рівнем освіти та професійними навичками. За цих обставин складно знайти зв'язок між поляризацією робочих місць та нерівністю заробітної плати. Щоб зрозуміти, як поляризуються працівники залежно від рівня заробітної плати, авторами здійснено порівняльний аналіз розподілу (структури) працівників за секторами економіки за рівнем заробітків у 2015–2019 рр. із використанням даних Національного бюро статистики Республіки Молдова.



**Висновки.** У статті виявлено та аргументовано багато чинників, які ведуть до поляризації робочих місць і, як наслідок, до нерівності у заробітній платі у Республіці Молдова. Одним із них є рівень освіти, що демонструє набуті професійні навички. Результати проведених досліджень показують, що найнижча заробітна плата була зафіксована в сільському господарстві та торгівлі, тобто у сферах діяльності, в яких працює низькокваліфікована робоча сила. Іншим чинником є державна політика у сфері зайнятості та оплати праці: будь-яке втручання держави в платіжну сферу може збільшити або зменшити нерівність у заробітній платі або в межах одного виду діяльності, або в різних сферах. Тому в Республіці Молдова рівень найнижчої заробітної плати в деяких сферах діяльності або для певних категорій робочих місць створює цілком очевидні диспропорції в зарплаті порівняно з іншими сферами діяльності чи робочих місць, що призводить до збільшення нерівності у заробітній платі.

#### **Коротка анотація до статті**

У статті розглядається проблема поляризації робочих місць і нерівності в оплаті праці. На поляризацію робочих місць впливають кілька чинників (критеріїв), які найчастіше згадуються в спеціальній літературі. Одним із них є рівень заробітної плати. У Республіці Молдова рівень найнижчої заробітної плати в деяких секторах діяльності або для певних категорій робочих місць створює досить великі розбіжності в зарплаті порівняно з іншими секторами діяльності або робочими місцями, що призвело до збільшення нерівності в оплаті праці по країні загалом. Для опису прикладного аспекту проблеми був застосований статистичний метод із використанням інформації, наданої Національним бюро статистики Республіки Молдова. Структура працівників була проаналізована за певними рівнями заробітної плати, а також за найбільш типовими галузями діяльності в Республіці Молдова.

**Ключові слова:** праця, робота, професійні навички, рівень кваліфікації, зарплата, нерівність заробітної плати.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 12.11.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

**Рекомендоване цитування:** Бирке А. П., Мамаліга А. І. Поляризація роботи та нерівність оплати праці в Республіці Молдова. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 11–25. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-11.

**Suggested Citation:** Birca, A. P., & Mamaliga, A. I. (2020). Poliaryzatsiia roboty ta nerivnist oplaty pratsi v Respublitsi Moldova [Job polarization and wage inequality in the Republic of Moldova]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 11–25. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-11.

УДК 331.101.262 (477)

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-26

## Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: shevchenko\_ls@ukr.net  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>  
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



## HR 4.0: РЕВОЛЮЦІЯ В СФЕРІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ<sup>1</sup>

Проаналізовано вплив Четвертої промислової революції на сферу людських ресурсів (HR 4.0). Із позицій системного аналізу цифрову трансформацію економіки слід розглядати: по-перше, як фундаментальні зміни у технологіях, формах і способах людської діяльності; по-друге, як стратегічні зміни, які ведуть до організаційної трансформації, перегляду стратегій, моделей, операцій, продуктів. У сфері управління людськими ресурсами в умовах HR 4.0 мають місце: зміна вимог до ключових компетентностей персоналу; реалізація концепції цифрових робочих місць; кардинальна зміна професійної структури найманого персоналу; модифікація діяльності HR-підрозділів, технологій та інструментів підбору й оцінки ефективності персоналу; перехід до гнучкого командування.

**Ключові слова:** Четверта промислова еволюція (4IR), Індустрія 4.0, HR 4.0, цифрова економіка, цифрове підприємство, цифрове робоче місце, людські ресурси, управління персоналом, гнучкі команди.

**JEL Classification:** J23, J24, J63, J82, O15.

**Постановка проблеми.** Четверта промислова революція (4IR) об'єднує світ виробництва та глобальну мережу в єдиний Інтернет речей, перетворює розумне виробництво на норму у світі, де системи та мережі здатні самостій-

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

но обмінюватися й реагувати на інформацію, аби управляти промисловими й виробничими процесами. В умовах Четвертої промислової революції формується концепція промислового розвитку Індустрія 4.0 (Industry 4.0), яка стосується цифровізації виробничих процесів у промисловості, енергетиці, у сфері транспорту, інфраструктури та логістики зокрема. І хоча до Індустрії 4.0 не включають інші сфери економіки та соціальної сфери – банки, ритейл та дистрибуцію, телеком, охорону здоров'я, освіту, е-урядування тощо, у цих сферах є свої тенденції та напрями щодо цифровізації, як і цифровізації економіки загалом.

Революційні зміни відбуваються і в сфері людських ресурсів: HR 4.0 стає одним із чинників сучасного розвитку бізнесу. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень із управління персоналом; поява eSocial (комп'ютеризована система державного управління соціальною підтримкою та захистом населення в багатьох країнах) заохочує відділи кадрів запроваджувати нові технології ведення документації. Починають створюватися цифрові робочі місця. HR-підрозділ зосереджує свою діяльність на стратегічних питаннях розвитку організації, бере безпосередню участь в управлінні організацією. Набувають актуальності та розвиваються HR-аналітика, HR-консалтинг, машинне навчання (ML). HR-сфера загалом інтегрується в бізнес-процеси фірми.

Пандемія COVID-19 значно пришвидшила процеси цифровізації бізнесу та управління людськими ресурсами. Чимало організацій вдалися до радикальних експериментів щодо формату роботи, зокрема запустили віддалений режим роботи буквально за одну ніч. З огляду на те, що пандемія трансформує ринок праці, 88 % керівників компаній в Україні та 77 % у світі визнають, що й надалі розвиватимуть використовувані нині інструменти цифрової співпраці й комунікацій. 73 % керівників бізнесу у світі і 39 % в Україні переконані, що віддалена робота розширила їхній доступ до кадрового резерву [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впливу 4IR на управління персоналом та кадрові стратегії фірми набуло такої ваги, що активно вивчаються глобальними консалтинговими компаніями та міжнародними дослідними структурами. Теоретичне та практичне значення мають напрацювання Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), представлені у вигляді сценарних досліджень майбутнього людських ресурсів [2]. Питаннями адаптації персоналу підприємств до цифрового середовища активно займаються компанії, що входять до глобальної мережі компаній PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) [3]. Досвід міжнародної консалтингової компанії Bain & Company показує, що цифровізація в довгостроковій перспективі може бути ефективною тільки за умови охоплення відділу кадрів, причому ефек-

тивність управління персоналом можна підвищити на 20–30 % за рахунок спрощених і автоматизованих процесів, поліпшеного процесу прийняття рішень [4].

Найбільш дискусійним питанням залишається зміст роботи майбутнього: як взаємодіятимуть люди й машини в найближчі роки – розподілятимуть між собою роботу (і яку кількість працівників витіснять машини) чи будуть співпрацювати й взаємодоповнювати один одного?

За оцінками міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company, у світі до 2030 р. через розвиток штучного інтелекту й автоматизації процесів без роботи опиняться 400–800 млн осіб (15–30 % світової робочої сили). Близько 60 % усіх професій мають щонайменше 30 % видів діяльності, які може бути автоматизовано за допомогою сучасних технологій. А це означає, що *людська праця в окремих процесах буде не потрібна*. Згідно з аналізом Visual Capitalist (цифрова медіакомпанія в Канаді), у США до 2030 р. буде цифровізовано: 50 % робочих місць у сфері торгівлі; 57 % робочих місць у сфері транспорту; 60 % робочих місць у сільському господарстві; 60 % у виробництві; понад 70 % у сфері проживання й харчування [5].

Експерти Всесвітнього економічного форуму в Давосі (WEF) у звіті *The Future of Jobs 2020* (дослідження базувалося на опитуванні топменеджерів 300 міжнародних компаній, у яких працюють близько 8 млн осіб), стверджують, що матиме місце *розподіл обов'язків між працівниками й інтелектуальними машинами*: останні будуть сфокусовані на обробці даних, виконанні адміністративної та рутинної роботи, необхідної для «білих комірців». Люди ж збережуть свою перевагу в сферах управління, консультування, прийняття рішень, спілкування та взаємодії. Вже у 2025 р. компанії порівну будуть ділити роботу між людьми та машинами. 43 % топменеджерів готуються до скорочення співробітників через упровадження новітніх технологій, 41 % будуть використовувати послуги підрядників для виконання спеціальних завдань, ще 34 % планують збільшувати кількість працівників для їх інтеграції з технологіями. За даними дослідження, цифровізація призведе до втрати 85 млн робочих місць у 26 країнах світу, але можуть з'явитися 97 млн робочих місць, адаптованих до розділення функціоналу між людьми та машинами [6].

Загалом аналітики WEF вважають, що кожна промислова революція справді призводила до безробіття на початковому етапі, однак уже через невеликий проміжок часу (від 1 до 5 років) виникали нові потреби та запити з боку ринку, що зумовлювало появу нових видів економічної діяльності, нових професій, нових підходів і моделей організації праці. Наприклад, згідно з висновками дослідження McKinsey's Paris office, Інтернет знищив 500 тис.

робочих місць у Франції за попередні 15 років, але водночас створив 1,2 млн інших. Тобто замість одного знищеного робочого місця створювалися 2,4 нового [5].

У дослідженнях Deloitte 2015–2020 рр., навпаки, йдеться про *взаємодоповнення, співробітництво* працівників та інтелектуальних машин у команді, яке потенційно може вивільнити набагато більше кадрового потенціалу, ніж проста заміна людських здібностей інтелектуальними машинами. Якщо у 2015 р. машини ще не розглядалися як конкуренти людини на робочому місці, то у 2017 р. штучний інтелект і когнітивні технології міцно ввійшли в робоче середовище. Надалі штучний інтелект інтегрується в команди: у 2019 р. дослідження Global Human Capital Trends фіксує утворення «*суперкоманд*», появу «*супервакансій*» і «*суперроботу*» (поєднання взаємодоповнюючих сильних сторін людей і машин, комп'ютерів у тих функціях, де це найбільш доцільно для досягнення поставлених цілей). У 2020 р. під час дослідження Global Human Capital Trends Survey 70 % респондентів заявили, що їх організації вже вивчають або використовують штучний інтелект на якомусь рівні. А в дослідженні Deloitte про глобальне лідерство в сфері технологій понад 1300 ІТ-директорів і старших керівників у сфері технологій відзначили, що аналітика та когнітивні технології матимуть другий за величиною вплив на організацію в наступні три роки. За прогнозами, штучний інтелект додасть у світову економіку 13 трлн дол. США протягом наступного десятиліття [7].

Другим за значущістю є питання напрямів впливу 4IR на сферу праці. Науковці WEF стверджують, що вплив 4IR на сферу праці вже зараз охоплює всі галузі і визначатиме зміст роботи в майбутньому: розвиток нових можливостей і напрямів лідерства, управління процесами інтеграції нових технологій і робочої сили, підвищення компетентностей працівників, формування гнучкої та персоналізованої культури навчання, нові підходи до оцінки людського капіталу, нові можливості для HR-функції тощо. Підприємствам та урядам потрібно буде адаптуватися до цих змін і керувати переходом до них [8].

Про ці ж тенденції йдеться і в спільному дослідженні WEF, консалтингової й брокерської фірми Willis Towers Watson, компанії з виробництва споживчих товарів Unilever і нафтової компанії Saudi Aramco (грудень 2019 р.). Зокрема, Саадія Західі (Saadia Zahidi), керуючий директор Всесвітнього економічного форуму і глава Центру нової економіки і суспільства форуму, стверджує, що керівникам відділів кадрів потрібно розвивати навички, пов'язані з аналітикою даних і технологіями, а також підтримувати інших у розвитку цих навичок. При цьому HR мають забезпечити перехід від суто транзакційної функції до стратегічної [9]. Рейвін Йезутха-

сан (Ravin Jesuthasan), керуючий директор Willis Towers Watson, письменник, футуролог і світовий ідейний лідер, сформував уявлення про створення оптимальних комбінацій «людина-машина», визначив імперативи, що визначають зміст HR 4.0 та його вплив на майбутнє праці. На думку автора, роль відділу кадрів змінюється від «розпорядника зайнятості» до «розпорядника праці». В основі цього процесу – можливість розподіляти роботу в будь-якій точці світу та задіяти таланти в будь-який час без фрикційних витрат найму людини на роботу. Зараз є багато можливостей виконання роботи: незалежні підрядники, аутсорсинг, залучення волонтерів для краудсорсингу інновацій або просування брендів у соціальних мережах, використання робототехніки й штучного інтелекту (AI). Цей вибір і надає реальну можливість для HR переосмислити свою роль [10]. У серпні 2020 р. Всесвітній економічний форум опублікував документ «Людський капітал як актив: основи бухгалтерського обліку для переоцінки талантів у новому світі праці», створений у співпраці з Willis Towers Watson [12].

Під впливом світових досліджень дана проблематика актуалізувалася і в Україні [12–14].

**Мета статті** – проаналізувати основні зміни в управлінні людськими ресурсами в умовах HR 4.0.

**Виклад основного матеріалу.** З позицій системного аналізу цифрову трансформацію економіки слід розглядати як:

– *фундаментальні зміни* у технологіях, формах і способах людської діяльності. Найчастіше пишуть про формування глобальної мережі економічної й соціальної діяльності, системи економічних, соціальних і культурних відносин, пов'язаних із використанням інформаційних і комунікаційних технологій, таких як: штучний інтелект; роботизація виробництва й бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування. Цифрова економіка включає в себе електронний бізнес (бізнес-моделі, які були створені з розвитком цифрових технологій, наприклад, онлайн-комерцію) і оцифровані частини традиційного бізнесу (наприклад, онлайн- і мобільні інтерфейси в банківській справі); охоплює внутрішні операції організацій (бізнесу, уряду й некомерційних організацій), транзакції між організаціями і транзакції між окремими особами (споживачами, громадянами). Ядром цифрової економіки є «цифровий сектор» (сектор ІТ/ІКТ), що виробляє цифрові товари та надає платформні послуги [15; 16], а основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані – числові й текстові. Зверну увагу на те, що багато дослідників указують на істотні

зміни інтелектуального капіталу: системи штучного інтелекту та Інтернету речей, кібернетичний підхід до управління бізнесом замінюють і заміщають компоненти інтелектуального капіталу (людський, організаційний, споживчий), притаманні постіндустріальному суспільству [17, с. 109–110];

– *стратегічні зміни*, які характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, передбачають перегляд бізнес-стратегії (створення цифрової стратегії), бізнес-моделей, операцій, продуктів, цілей тощо шляхом прийняття цифрових технологій. На відміну від операційних змін, стратегічні перетворення відбуваються під впливом зовнішнього технологічного, економічного і соціального середовища, але з урахуванням внутрішніх організаційних ресурсів, культури, структури і системи організації.

За даними McKinsey & Company, ті підприємства, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш ніж на 7 % порівняно з іншими в галузі, і майже на 6 % більше показник EBITDA [18]. Цифровізовані підприємства мають і інші переваги: 78 % із них краще запускають нові продукти чи послуги або вирощують стартапи; 62 % швидше виходять на ринок, у тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60 % ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів [19]. При цьому фахівці зазначають, що цифрова трансформація – це постійний процес, який повсякчас змінюватиме спосіб ведення бізнесу відповідно до ринкової кон'юнктури і нових чинників впливу.

Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці (зростання ролі інтелектуальної творчої праці), трудових відносинах (головний ризик – можливе зростання рівня безробіття) і формах зайнятості (створюються умови для віддаленої роботи за допомогою ІКТ), професійній і соціальній структурі суспільства.

По-перше, *змінюються вимоги до ключових компетентностей персоналу*. Про що йдеться? У країнах Європейського Союзу поширеним є поділ компетентностей працівників на м'які навички (soft skills) та тверді (жорсткі), вузькопрофесійні навички (hard skills). Часто м'які навички називають універсальними або функціональними компетенціями, а факт володіння ними – функціональною грамотністю (functional literacy). Такі навички є міжпрофесійними, корисними для будь-якого виду діяльності, дозволяють швидко адаптуватися до нових умов праці та життєдіяльності, вирішувати нестандартні завдання. За дослідженнями ресурсу HeadHunter, для керівних посад актуальними є такі м'які навички: лідерство, підприємливість, відповідальність, вміння працювати з людьми й креативність. Soft skills розробників, менеджерів проєктів уже інші: дисциплінованість, командна робота, сумлінність, старанність і мотивація. Soft skills менеджера з продажу включають:

відповідальність, стійкість до стресів, трудова етика, креативність і самостійна робота [20].

Утім багато менеджерів закордонних компаній уважають, що потрібно відмовитися від терміна «м'які навички», щоб не применшувати цінності людини в трудовому процесі. Натомість уживати «стійкі людські здібності» і цим описувати здібності, які необхідні для адаптації технічних навичок у різних контекстах. Це, дійсно, має сенс, адже ключовою компетентністю в цифровій економіці є аналітика великих даних, уміння працювати з великим обсягом інформації з метою оптимізації процесів і підвищення якості прогнозування попиту на ринку. Дані визнані новим економічним ресурсом, здатність контролювати який набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє створювати конкурентні переваги та впливати на будь-який ринок. Відомо, що світовий ринок аналітики великих даних зростає високими темпами: його обсяг у 2019 р. сягнув \$41,85 млрд, а до 2028 р. збільшиться до \$115,13 млрд при середній річній динаміці в 11,9 % [21].

Найвищим попитом сьогодні користуються фахівці, які володіють digital dexterity (умінням користуватися цифровими технологіями з метою поліпшення ефективності бізнесу). Більш того, широке використання цифрових технологій потребуватиме від персоналу володіння загальними (базовими), комплементарними і професійними ІТ-навичками. Загальні навички – це використання цифрових технологій у повсякденній роботі, зокрема, отримання доступу до інформації через інтернет або використання програмного забезпечення для вирішення стандартних завдань. Комплементарні навички повинні забезпечити виконання нових завдань, наприклад, використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами, бізнес-планування, аналіз «великих даних» та ін. Професійні навички – розробка застосунків, навички програмування тощо – як правило, є прерогативою фахівців у сфері ІТ [22, с. 380].

Це ж підтверджує і статистика. Нині саме брак кадрів є однією з основних перешкод розвитку штучного інтелекту: за даними WEF, у всьому світі сьогодні не більше 22 тис. спеціалістів рівня PhD у цій сфері й лише у США налічують понад 10 тис. відкритих вакансій. Дані дослідження McKinsey свідчать про те, що в Європі до 2030 р. робочий час, проведений із використанням інноваційних технологічних навичок, збільшиться на 20 %, а з використанням базових технологічних компетентностей – на 65 %. Відповідно до цього ж дослідження за наступні 10 років 90 % робочих місць потребуватимуть цифрових навичок. Попит також зростає на працівників із соціальними й емоційними навичками – приблизно на 22 % в усіх галузях промисловості Європи до 2030 р. [5]. Очікується також, що працівники з



недостатнім рівнем знань цифрових технологій опиняться у невивідному становищі на ринку праці.

Загалом «цифрова» грамотність («цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. У 2016 р. ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій, які вбирають у себе і hard skills, і soft skill. Набуття цифрових компетентностей трактується як ознака соціалізації сучасної людини, передумова її включення в глобальний цивілізований простір, розвитку, самовдосконалення та забезпечення конкурентоспроможності.

За оцінками Українського інституту майбутнього, розвиток та проникнення цифрових навичок і компетентностей в Україні 2030Е буде відбуватися так:

80 % громадян віком 50–60 років – повне володіння базовим рівнем цифрових навичок (використання цифрових технологій у повсякденному житті, для взаємодії один з одним, спілкування, перегляду цифрового контенту тощо);

90 % громадян віком 30–50 років – повне володіння середнім рівнем цифрових навичок (цифрова творчість, тобто використання цифрових технологій для створення контенту, медіа, застосувань тощо);

99 % громадян віком 15–30 років – повне володіння просунутим рівнем цифрових навичок (цифрове підприємництво, тобто використання цифрових технологій для бізнесу, професійної діяльності тощо);

99 % громадян віком 5–15 років – повне володіння дитячим пакетом цифрових навичок (індивідуальні комбінації базового, середнього та просунутого рівнів відповідно до схильностей та потреб дитини). При цьому Державний реєстр професій включатиме до 100 цифрових професій [5].

По-друге, *за наявності масової цифрової грамотності формується й реалізується концепція «цифрових робочих місць»*. Одне з перших визначень цифрового робочого місця дав Пол Міллер (Paul Miller), британський консультант із цифрових технологій і соціальний підприємець, у книзі «Цифрове робоче місце: як технології звільняють працю» [23]: цифрове робоче місце – це «віртуальний цифровий еквівалент фізичного робочого місця». Цифрове робоче місце повинно підтримувати:

інструменти віддаленої роботи, які дозволяють співробітникам працювати поза офісом так само продуктивно, як і в офісі;

покращений інтерфейс, що забезпечує безшовне з'єднання між віртуалізованими робочими інструментами, соціальними мережами співробітників і основними бізнес-додатками;

централізовані засоби зв'язку, які синхронізують спільну роботу онлайн і офлайн, включаючи електронну пошту, обмін миттєвими повідомленнями та інструменти корпоративних соціальних мереж;

функції бізнес-аналітики для поліпшення процесів.

Однак останнім часом визначення цифрового робочого місця зазнало значних змін. Дослідники наголошують на тому, що цифрове робоче місце – це більше, ніж тільки «цифровий» елемент. Це концепція, згідно з якою компанії повинні використовувати цифрову трансформацію для *узгодження технологій, співробітників і бізнес-процесів* для підвищення операційної ефективності і досягнення цілей організації [24]. «Цифрове робоче місце не можна купити і встановити. Цифрове робоче місце – це концепція, а не продукт» [25].

Саймон Денс (Simon Dance), CEO компанії Interact Software, пропонує бачення цифрового робочого місця як такого, що об'єднує співробітників організації і технології, які вони використовують, в екосистему, яка прагне полегшити гнучкі методи роботи, підвищити залучення співробітників і надати винятковий досвід для своїх користувачів. На ключові показники будь-якої організації, на його думку, впливають: 1) *люди* (співробітники), їхні потреби в цифрових технологіях, залучення, продуктивність та інновації, вплив на клієнтів / споживачів, постачальників і зацікавлені сторони; 2) *інструменти, технології та програми*, що становлять «цифровий» елемент людської діяльності; 3) *культура*, яка об'єднує два попередні елементи – людей і інструменти, узгоджує бізнес-місію, цінності й напрями діяльності фірми [26].

Таке розуміння сучасного цифрового робочого місця підтримується багатьма науковцями і фактично реалізується практиками бізнесу. Компанія Deloitte Canada, наприклад, запропонувала чотирирівневу структуру цифрового робочого місця, яка охоплює такі компоненти: 1) «зв'язок, співпраця, спілкування» – саме ці чинники визначають стан організаційної культури і впливають на результати праці персоналу; 2) «технології, цифровий набір інструментів і використовуваних платформ» – для підтримки співробітництва працівників та надання ними послуг; 3) «управління, відповідність, контроль і ризику» – створення моделі управління, яка б забезпечувала й підтримувала спільну роботу персоналу; 4) «вимірювання бізнес-цінностей за допомогою бізнес-факторів»: цифрове робоче місце може розширити можливості персоналу, спрямувати людські зусилля, створити групи по інтересах, управляти знаннями, але при цьому розв'язувати проблеми і забезпечувати реальну цінність для бізнесу [27].

У контексті управління персоналом створення цифрових робочих місць допомагає компаніям: підвищити мобільність персоналу й гнучкість робіт; знизити плинність кадрів; успішно конкурувати за талановитих працівників із новими компетентностями; вести ефективну перепідготовку персоналу: цифрові робочі місця можуть включати системи управління навчанням (LMS) з метою наблизити навчання до співробітників і виміряти, наскільки швидко організація набуває нових навичок та знань; оптимізувати затрати на персонал і покращити обслуговування клієнтів; поліпшити загальну систему управління: цифрові робочі місця усувають перешкоди для доступу до даних і ресурсів, збільшують потік критично важливої інформації в рамках всього бізнесу, що дозволяє приймати рішення швидше й ефективніше, ніж будь-коли раніше. Врешті-решт, ідеться про «цифрову свободу людини» – можливість праці, тобто участі у виробничих, комунікаційних, організаційних процесах із будь-якого місця світу, за наявності відповідних цифрових засобів, технологій та доступу до цифрових інфраструктур [5].

По-третє, *кардинально змінюється професійна структура найманого персоналу*. Особливістю цифрової економіки є не тільки поява цифрових робочих місць, а й створення цифрових підприємств та організацій. Цифрове підприємство робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів і послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові підприємства мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрового підприємства – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Уже зараз цифрові підприємства відчувають потребу в представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій (цифрових експертах). Ідеться про фахівців, які мають такі професійні здібності й навички: інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика; програмування і веброзробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка; цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику; цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI); розробка мобільних додатків; штучний інтелект, у тому числі машинне навчання; гнучкі методи роботи; робототехніка та автоматизація. Особливо ціняться експерти з питань штучного інтелекту та експерти Agile, які мають спеціальні знання в області гнучких методів роботи і найчастіше працюють у сфері інформаційних технологій. На цифрових підприємствах створюються також спеціальні підрозділи та з'являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO). Останній повинен знати зміст

усього циклу менеджменту, мати досвід у сфері електронної комерції, транзакційному бізнесі, цифрових каналах продажів та ін. Ключовим завданням CDO є переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг підприємства у цифровий формат із можливістю надання клієнтам сервісів у цифровому вигляді. Основними галузями, для яких такі процеси є актуальними, зараз є банки та страхування, медіа й розваги, навчання і туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля.

Серед актуальних професій найближчого майбутнього: аналітики та спеціалісти з обробки даних, фахівці з AI та машинного навчання, фахівці з роботи з великими даними, фахівці з цифрового маркетингу та стратегій, фахівці з автоматизації процесів, фахівці з цифрової трансформації, аналітики інформаційної безпеки, розробники програмного забезпечення та додатків та ін. [6].

По-четверте, *цифровізація економіки модифікує діяльність HR-відділів, передусім технології та інструменти підбору й оцінки ефективності персоналу*: має місце автоматизація процесів пошуку претендентів на вакантні робочі місця; алгоритми машинного навчання дозволяють не просто «обробити» й систематизувати надіслані резюме, а й сформувати професійний, психологічний і соціальний портрети кандидата на вакантну посаду, описати потрібні якості, уміння, навички і здібності, виявити латентні характеристики, звички, особливості поведінки, інтереси поза межами професії, хобі, провести співбесіду з кандидатом онлайн.

До основних програмних рішень у сфері підбору персоналу можна віднести e-Staff recruiter, Experium, FriendWork Recruiter, Staffium та ін. Такі програми допомагають у розміщенні й пошуку заявок у мережі, полегшують збір інформації про кандидата, проводять масові розсилки, синхронізують бази даних із соціальними мережами, дозволяють готувати аналітичні звіти тощо. Значні можливості для оброблення неструктурованих даних відкривають технології «великих даних» [22]. Використовуються платформи тестування розвитку працівників, спеціальні застосунки для опитувань із питань задоволеності (E-NPS). Усе це дає HR-професіоналам більше часу для аналітичної роботи.

На увагу заслуговує також управлінський тест російської консалтингово-аналітичної фірми «Екопсі» Potential in Focus (PIF), який розроблено на основі 160 міжнародних досліджень у сфері виробничої ефективності і який заміряє потенціал працівника за чотирма ключовими елементами: аналіз – здатність швидко обробляти інформацію і приймати ефективні рішення; комунікація – готовність вибудовувати взаємодію на новому рівні управлін-

ської відповідальності; зміни – готовність набувати нових навичок і долати власні стереотипи; драйв – готовність ставити перед собою амбітні цілі і нести відповідальність за їх досягнення. Тест виявляє управлінський потенціал, дозволяє прогнозувати кар’єрний успіх працівника на керівній посаді. Використовується при призначенні людини на керівну посаду [28].

Для оцінки персоналу використовується машинне навчання, основним типом якого стає навчання по прецедентах, або індуктивне навчання. Спеціальні алгоритми комплексної діагностики компетенцій, психологічних особливостей, ціннісних установок особистості та їх відповідності корпоративній культурі, засновані на формальних та неформальних інформаційних джерелах, скорочують витрати часу і ресурсів, пов’язані з формуванням, розвитком і використанням людських ресурсів. Системи управління персоналом на основі машинного навчання, будучи динамічними й адаптивними, дозволяють відстежувати відхилення конкурентоспроможності персоналу від заданих параметрів і пропонувати заходи в області підвищення кваліфікації, кар’єрного зростання і розвитку, корекції емоційного фону особистості і поліпшення психологічного клімату колективу співробітників. У результаті підвищуються конкурентоспроможність, ефективність і стійкість організації в цілому [17].

По-п’яте, *відбувається перехід до формування гнучких команд працівників*. Цифрові підприємства як бізнес-організації є: спрямованими на клієнта; рухливими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових підприємств сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи й процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов’язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об’єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI.

Підприємства дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності. Наприклад, Tesla, цифрова нативна фірма, яка зараз входить до кращих інноваційних фірм світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як пласка структура навколо невеликих, *гнучких команд*, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інжене-

рів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети фірми.

Однак розуміння принципів командування кардинально змінюється. Тривалий час дослідження в менеджменті базувалися на обґрунтуванні певного набору ролей, які мали виконувати члени команд, на підборі ефективного персоналу для команд, формуванні особливого психологічного мікроклімату в командах з тим, аби створити стабільні робочі колективи з постійним складом персоналу. У цифровій економіці команди виявилися недовговічними, їх склад почав швидко змінюватися, а працівники, особливо в сфері ІКТ, працювати віртуально, відразу в кількох групах, у кількох містах і навіть країнах. Але необхідність взаємодії залишилася і навіть посилилася. У 2012 р. професор Гарвардської школи бізнесу Е. Едмондсон (Amy C. Edmondson) запропонувала концепцію тимінгу (teaming). Цим терміном вона позначила взаємодію, яка дозволяє малознайомим людям ефективно співпрацювати, швидко набувати нові знання і досягати результатів без створення традиційних команд і тривалого попереднього «спрацювання». Виникло навіть поняття «управління умовним персоналом».

Водночас сформувалася «гіг-економіка» – модель трудових відносин, що ґрунтується на короткострокових контрактах для виконання конкретних проектів, можливо, декількох одночасно, або навіть неформальних домовленостях і швидко поширюється. Інша назва гіг-економіки – «економіка вільного заробітку». Зараз така модель є популярною у вигляді різних підробітків, часткової чи тимчасової зайнятості (Glovo, Uber, Bolt, Uklon, Raketa та інші є компаніями гіг-економіки). Але найбільше – серед ІТ-фахівців як фрілансерство з використанням робототехніки та когнітивних технологій. У цій моделі працівники стають більш відповідальними і прагнуть постійного розвитку, оплачуються за результатами виконаної роботи (вважається, що гіг-економіка отримала свою назву від слова «гіг» для позначення часточки окремих осіб у виконанні певного виду роботи), але й першими потрапляють під скорочення, є менш захищеними. Оскільки працівники можуть працювати відразу на декількох роботодавців, менеджеру з персоналу складно формувати з них стабільні команди для досягнення бізнес-результатів. Команди створюються тільки під конкретні потреби підприємств, а їх склад постійно змінюється. Існують і більш складні юридичні проблеми: компанія-провайдер лише надає платформу, яка поєднує користувачів додатку, партнерів та кур'єрів, але загалом не визнає своїх контракторів працівниками. У США, де гіг-економіка зародилась, у 2019 р. була офіційна позиція: контрактори – це самозайняті особи. У Великій Британії зайняті в гіг-економіці не мають прав

на соціальні гарантії, зокрема виплати за листками непрацездатності. В Іспанії вони зараховані як підприємці, однак уже є перші судові рішення про визнання їхньої роботи трудовими правовідносинами [29].

**Висновки.** Розвиток сучасних організацій відбувається в динамічному середовищі, під впливом Четвертої промислової революції. Важливі зміни чиняться в сфері людських ресурсів (HR 4.0). Ключовою компетентністю працівників стає «цифрова» компетентність: уміння працювати з великими даними з метою оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управління. Реалізується концепція «цифрових робочих місць». Кардинально змінюється професійна структура найманого персоналу: цифрові підприємства відчують потребу в цифрових експертах та керівниках із «цифровими» знаннями й навичками. Модифікуються технології та інструменти підбору й оцінки ефективності персоналу. Відбувається перехід до формування гнучких команд працівників. Усе це потрібно враховувати власникам бізнесу й менеджерам. Водночас ці питання мають досліджувати науковці, узагальнюючи практику та виявляючи сучасні тенденції HR 4.0.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. URL: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf).
2. The future of Human Resources. A glimpse into the future. A scenario approach. Monitor Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/Future-of-Human-Resources-2030-Deloitte-Glimpse-Paper.PDF> (дата звернення: 25.09.2020).
3. PwC. Шість шагов навстречу цифровой трансформации. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17840-pwc-shest-shagov-navstrechu-tsifrovoy-transformatsii> (дата звернення: 25.09.2020).
4. Gnamm J., Schwarz G. and Oschlies M. Human Resources 4.0: Digitalization sweeping aside analog HR management. URL: <https://www.bain.com/insights/personal-4.0/> (дата звернення: 25.09.2020).
5. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
6. Полякова А. Навички майбутнього: як не залишитися без роботи через п'ять років. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/10/27/666642/?fbclid=IwAR1uhmUOp2CbWHZQ0hgr2zu8lrfCElQAk-tirUIPnDIKrSKM22ZhQ6jNz6E> (дата звернення: 25.09.2020).
7. Volini E., Schwartz J., Denny B. Superteams. Putting AI in the group. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html> (дата звернення: 25.09.2020).

8. WEF. In collaboration with Saudi Aramco, Unilever, and Willis Towers Watson. HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution. URL: [https://www.ravinjesuthasan.com/wp-content/uploads/2020/04/WEF\\_NES\\_Whitepaper\\_HR4.0.pdf](https://www.ravinjesuthasan.com/wp-content/uploads/2020/04/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf) (дата звернення: 25.09.2020).
9. Weekes S. Bring on HR 4.0: confronting the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.people-doc.co.uk/blog/bring-on-hr-4.0-confronting-the-fourth-industrial-revolution> (дата звернення: 25.09.2020).
10. Sharma Ankita. Ravin Jesuthasan on Automation, HR 4.0 and the Future of Work. URL: <https://humancapitalonline.com/interviews/details/1184/automation-hr-and-the-future-of-work> (дата звернення: 25.09.2020).
11. HR4.0: Human Capital as an Asset. URL: <https://www.weforum.org/projects/hr4-0-human-capital-as-an-asset> (дата звернення: 25.09.2020).
12. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
13. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 25.09.2020).
14. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
15. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *International Organisations Research Journal*. 2018. № 13 (2). С. 143–172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07 (дата звернення: 25.09.2020).
16. What is Digital Economy? URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/institutional-entrepreneurship-trust-and-regulatory-capture-in-the-digital-economy/7605> (дата звернення: 25.09.2020).
17. Ляковская Е. А., Козлов В. В. Управление персоналом в цифровой экономике. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. 2018. Т. 12, № 3. С. 108–116.
18. Bubbles pop, downturns stop. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop> (дата звернення: 25.09.2020).
19. Верховодов А. Цифрова трансформація та потреби бізнесу. URL: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-5ba902f5037d> (дата звернення: 25.09.2020).
20. Soft skills: что ищут работодатели в новом соотруднике в 2019 году? URL: <https://premiummanagement.com/blog/soft-skills-2019> (дата звернення: 25.09.2020).
21. Мазур Є. Інвестиція в майбутнє: як опанувати високооплачувану професію у Big Data-індустрії. URL: <https://mind.ua/publications/20217693-investiciya-v-majbutne-yak-opanuvati-visokooplachuvanu-profesiyu-u-big-data-industriyi> (дата звернення: 25.09.2020).



22. Загребельная Н. С., Бостоганашвили Е. Р. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9, № 1А. С. 374–384.
23. Miller P. *The Digital Workplace: How Technology Is Liberating Work*. Dog Ear Publishing, 2012. 220 с.
24. Rouse M. Digital workplace. URL: <https://searchcontentmanagement.techtarget.com/definition/digital-workplace> (дата звернення: 25.09.2020).
25. Marshall S. Why You Can't Buy a Digital Workplace. URL: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-you-cant-buy-a-digital-workplace/> (дата звернення: 25.09.2020).
26. Hall B. What is a digital workplace? URL: <https://www.interact-intranet.com/blog/what-is-a-digital-workplace/> (дата звернення: 25.09.2020).
27. Understanding the Digital Workplace. URL: <https://www.elcom.com.au/resources/blog/digital-workplace-framework> (дата звернення: 25.09.2020).
28. Инструменты оценки PIF (Potential in focus). URL: <http://www.sti-partners.ru/ru/assessment-tool-pif-potential-in-focus> (дата звернення: 25.09.2020).
29. Власюк В. Не подобається? Звалюй! Або чому карантин оголив вразливість гір-економіки. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/04/3/658901/> (дата звернення: 25.09.2020).

## REFERENCES

1. KPMG (2020). *Pohliad kerivnykiv biznesu v Ukraini 2020. Spetsvyypusk: COVID-19 [The view of business leaders in Ukraine 2020. Special issue: COVID-19]*. Retrieved from [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf) [in Ukrainian].
2. *The future of Human Resources. A glimpse into the future. A scenario approach. Monitor Deloitte*. (n. d.). Retrieved September 25, 2020, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/Future-of-Human-Resources-2030-Deloitte-Glimpse-Paper.PDF>.
3. *PwC. S'hest' shagov navstrechu cifrovoj transformacii*. (n. d.). [*PwC. Six Steps Towards Digital Transformation*]. Retrieved September 25, 2020, from <https://theoryandpractice.ru/posts/17840-pwc-shest-shagov-navstrechu-tsifrovoy-transformatsii> [in Russian].
4. Gnamm, J., Schwarz, G., & Oschlies, M. (2019, January 10). *Human Resources 4.0: Digitalization sweeping aside analog HR management*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/personal-4.0/>.
5. Ukrainian Institute of the Future (2018). *Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyvrovoiu ekonomikoju [Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy]*. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
6. Poliakova, A. (2020). *Navychky maibutnoho: yak ne zalyshytysia bez roboty cherez piat rokiv [Skills of the future: how not to lose your job in five years]*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/10/27/666642/?fbclid=IwAR1uhmUOp2CbWHZQ0hgr2zu8lrfCElQAk-tirUIPnDIKrSKM22ZhQ6jNz6E> [in Ukrainian].

7. Volini, E., Schwartz, J., & Denny, B. (2020). *Superteams. Putting AI in the group*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>.
8. WEF. In collaboration with Saudi Aramco, Unilever, and Willis Towers Watson. (2019, December). *HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from [https://www.ravinjesuthasan.com/wp-content/uploads/2020/04/WEF\\_NES\\_Whitepaper\\_HR4.0.pdf](https://www.ravinjesuthasan.com/wp-content/uploads/2020/04/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf).
9. Weekes, S. (2020, March 10). *Bring on HR 4.0: confronting the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from <https://www.people-doc.co.uk/blog/bring-on-hr-4.0-confronting-the-fourth-industrial-revolution>.
10. *Ravin Jesuthasan on Automation, HR 4.0 and the Future of Work* (by Ankita Sharma). (2020, July 07). Retrieved from <https://humancapitalonline.com/interviews/details/1184/automation-hr-and-the-future-of-work>.
11. *HR4.0: Human Capital as an Asset*. (n. d.). Retrieved September 25, 2020, from <https://www.weforum.org/projects/hr4-0-human-capital-as-an-asset>.
12. Bei, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 2 (34), 93–101 [in Ukrainian].
13. Zhukovska, V. M. (2017). Tsyfrovi tekhnologii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, tendencies, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanities University*. Retrieved from <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> [in Ukrainian].
14. Lopushniak, H. S., & Mylianyk, R. V. (2019). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologii na formuvannya kompetentsii upravlinskoho personalu [The influence of digital technologies on the formation of competencies of management staff]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, 10–16 [in Ukrainian].
15. Bukht, R., & Heeks, R. (2018, September). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *International Organisations Research Journal*, 13 (2), 143–172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07.
16. *What is Digital Economy?* (n. d.). Retrieved September 25, 2020, from <https://www.igi-global.com/dictionary/institutional-entrepreneurship-trust-and-regulatory-capture-in-the-digital-economy/7605>.
17. Lyaskovskaya, E. A., & Kozlov, V. V. (2018). Upravlenie personalom v cifrovoj ekonomike [Human resource management in the digital economy]. *Vestnik YUUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of SUSU. Series «Economics and Management»*, 12 (3), 108–116 [in Russian].
18. *Bubbles pop, downturns stop*. (n. d.). Retrieved September 25, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>.
19. Verkhovodov, A. *Tsyfrova transformatsiia ta potreby biznesu [Digital transformation and business needs]* (n. d.). Retrieved September 25, 2020, from <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-5ba902f5037d> [in Ukrainian].

20. *Soft skills: chto ischut rabotodateli v novom sotrudnike v 2019 godu?* (2019). [*Soft skills: what are employers looking for in a new employee in 2019?*]. Retrieved from <https://premiummanagement.com/blog/soft-skills-2019> [in Russian].
21. Mazur Ye. *Investytsiia v maibutnie: yak opanuvaty vysokooplachuvanu profesiuu u Big Data-industrii.* (n. d.). [*Investing in the future: how to master a high-paying profession in the Big Data industry*]. Retrieved September 25, 2020, from <https://mind.ua/publications/20217693investiciya-v-majbutne-yak-opanuvati-visokooplachuvanu-profesiyu-u-big-data-industriyi> [in Ukrainian].
22. Zagrebelnaya, N. S., & Bostoganashvili, E. R. (2019). Upravlenie chelovecheskimi resursami v tsifrovoy ekonomike [Human resource management in the digital economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra – Economy: yesterday, today, tomorrow*, 9 (1A), 374–384 [in Russian].
23. Miller, P. (2012). *The Digital Workplace: How Technology Is Liberating Work*. Dog Ear Publishing.
24. Rouse, M. (n. d.). *Digital workplace*. Retrieved September 25, 2020, from <https://searchcontentmanagement.techtarget.com/definition/digital-workplace>.
25. Marshall, S. (2017, April 27). *Why You Can't Buy a Digital Workplace*. Retrieved from <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-you-cant-buy-a-digital-workplace/>.
26. Hall, B. (2018, November 12). *What is a digital workplace?* Retrieved from <https://www.interact-intranet.com/blog/what-is-a-digital-workplace/>.
27. *Understanding the Digital Workplace*. (n. d.). Retrieved September 25, 2020, from <https://www.elcom.com.au/resources/blog/digital-workplace-framework>.
28. *Instrumentyi otsenki PIF (Potential in focus)*. (n. d.). [*PIF (Potential in focus) assessment tools*]. Retrieved September 25, 2020, from <http://www.sti-partners.ru/ru/assessment-tool-pif-potential-in-focus> [in Russian].
29. Vlasiuk, V. (2020). *Ne podobaietsia? Zvaliui! Abo chomu karantyn oholyv vrazlyvist gig-ekonomiky* [Do not like? Drop it! Or why quarantine has exposed the vulnerability of the gig economy]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/04/3/658901/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.10.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 26.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

### Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## HR 4.0: РЕВОЛЮЦИЯ В СФЕРЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Проанализировано влияние Четвертой промышленной революции на сферу человеческих ресурсов (HR 4.0). С позиций системного анализа цифровую трансформацию экономики следует рассматривать: во-первых, как фундаментальные изменения в технологиях, формах и способах человеческой деятельности; во-вторых, как стратегические изменения, которые ведут к организационной трансформации, пересмотру стратегий, моделей, операций, продуктов. В сфере управления челове-

ческими ресурсами в условиях HR 4.0 имеют место: изменение требований к ключевым компетентностям персонала; реализация концепции цифровых рабочих мест; кардинальные изменения профессиональной структуры наемного персонала; модификация деятельности HR-подразделений, технологий и инструментов подбора и оценки эффективности персонала; переход к гибкому командообразованию.

**Ключевые слова:** Четвертая промышленная революция (4IR), Индустрия 4.0, HR 4.0, цифровая экономика, цифровое предприятие, цифровое рабочее место, человеческие ресурсы, управление персоналом, гибкие команды.

**L. S. SHEVCHENKO**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **HR 4.0: THE REVOLUTION IN THE SPHERE OF HUMAN RESOURCES**

**Problem setting:** under the Fourth Industrial Revolution, there are important changes in the sphere of human resources: the HR 4.0 becomes one of the factors of business development. New technologies of data exchange considerably enhance the efficiency of making decisions on personnel management and creating the digital workplaces. Moreover, HR analytics, HR consulting, and machine learning (ML) are evolving. HR departments focus their activity on strategic issues regarding the development of a business organization.

**Recent research and publication analysis:** global consulting companies and international research institutions actively study the issue of influence of the 4IR on human resources management and personnel strategies. Experts confirm the theoretical and practical significance of contributions of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC), and Bain & Company. Examinations of scientists of the World Economic Forum (WEF) are equally important. In Ukraine, a number of authors such as H. V. Bei & H. V. Sereda, V. M. Zhukovska, H. S. Lopushniak & R. V. Mylianyk, et al. have dedicated their articles to these issues.

**Paper objective:** to analyse the main changes in personnel management under the HR 4.0.

**Paper main body:** the digital economy activates drawing up and implementing the new solutions in the sphere of personnel management, amends personnel strategies of organizations, and modifies the activity of their HR departments.

Firstly, a key competency within the digital economy implies big data analytics, abilities to process a large amount of information in order to optimize business processes, and enhancing the management efficiency. Nowadays, the demand for professionals having the digital dexterity is the greatest. In general, the EU acknowledges the «digital» competency as one of eight key competencies for a full life and activities.

Secondly, managers are implementing the conception of «digital workplace», which ensures: to improve the labour mobility and flexibility of works; to decrease the staff turnover; to successfully compete for talented employees; to effectively enhance the qualification of personnel; to optimize costs and enhance servicing; to revamp a general management system.

Thirdly, the professional structure of employees is extremely changing. Digital enterprises require digital experts, primarily those addressing problems of artificial intelligence and Agile technologies, and implement a position of chief digital officer.

Fourthly, technologies and tools for selecting and assessing the personnel effectiveness are being modified: there are the automatization of processes for searching contenders for vacant seats, applying the algorithms of machine learning and complex diagnostics of competencies, psychological peculiarities, values of a person, etc.

Fifthly, there will be the transition to the formation of flexible teams of employees. Meanwhile, under the digital economy, teams are volatile and their content rapidly changes. Personnel, especially in the sphere of information and communications technologies, work virtually and simultaneously in several groups, several cities, and even countries.

**Conclusion of the research:** owners of business organizations and managers should permanently take into account changes in the sphere of human resources. At the same time, scientists should research these issues, generalising the practice and revealing the new HR 4.0 tendencies.

#### Short Abstract for an article

**Abstract.** The author analyses the influence of the Fourth Industrial Revolution on the sphere of human resources (HR 4.0). From the standpoint of system analysis, the author proposes to consider the digital transformation of the economy: firstly, as fundamental changes in technologies, forms, and methods of human activities; secondly, as strategic changes leading to the organizational transformation, revision of strategies, models, operations, and products. In the sphere of human resources management, under the HR 4.0, the author indicates the following changes: changes of requirements for key competencies of personnel; undertaking the conceptions of digital workplaces; the extreme change in the professional structure of employees; modifying the activities of HR departments, technologies, and tools for selecting and assessing the personnel effectiveness; the transition to flexible team building.

**Key words:** Fourth Industrial Revolution (4IR), Industry 4.0, HR 4.0, digital economy, digital enterprise, digital workplace, human resources, personnel management, flexible teams.

Article details:

Received: 02 October 2020

Revised: 26 October 2020

Accepted: 20 November 2020

**Рекомендоване цитування:** Шевченко Л. С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 26–45. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-26.

**Suggested Citation:** Shevchenko, L. S. (2020). HR 4.0: revoliutsiia v sferi liudskykh resursiv [HR 4.0: the revolution in the sphere of human resources]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 26–45. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-26.

УДК 005.942:330.341.1

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-46

## О.М. ЛЕВКОВЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,

Україна, м. Харків

e-mail: o.m.levkovets@nlu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>



# ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В ЕПОХУ VUCA: КОНЦЕПЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, ПОТЕНЦІАЛ<sup>1</sup>

Сформульовано проблему переосмислення концепції організаційного розвитку (ОР) в умовах бізнес-середовища VUCA. Уточнено сутність ОР, його складові, принципи, завдання. Розкрито зміст стратегічного підходу до управління організаційними змінами. Продемонстровано відповідність моделей управління ризиками VUCA концепції ОР. Визначено сучасні тренди та управлінські технології в контексті вимог VUCA за ключовими напрямками ОР. Проаналізовано механізм функціонування холакратії як організаційного дизайну, що максимально інтегрує всі тренди. Визначено умови формування VUCA-культури організації.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, середовище VUCA, гнучкість, адаптивність, організаційний дизайн, холакратія, культура інновацій, цифровізація.

**JEL Classification:** O31, O32.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище влучно позначають акронімом *VUCA*, що означає: *volatility* – нестабільність, *uncertainty* – невизначеність, *complexity* – складність, *ambiguity* – неоднозначність. Концепцію вперше було розроблено у США для військових, утім нині широко застосовують для опису нових реалій функціонування бізнесу. В умовах *VUCA* зміни визначають як єдино можливу стабільність для організацій, гнучкість – як

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Левковець О.М., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

єдиний спосіб зберегти сталість. За результатами опитувань [1], керівники визнають: здатність швидко адаптуватися є новою валютою бізнесу, а повільність перетворюється на програш. Але як саме організації забезпечити ці властивості у надзвичайно турбулентному світі? Особливо – великій корпорації із сформованою бізнес-системою?

Однією з концепцій, що претендують на пояснення відповідних методології та алгоритму дій, є концепція **організаційного розвитку** (далі – ОР), яка з'явилася у 60-ті рр. XX ст., пройшла кілька еволюційних етапів, піддавалася критиці та забуттю і наразі переживає друге народження. Наукові дослідження рясніють різноманіттям: підходів до визначення ОР, його напрямів і складових; позицій щодо актуальності концепції для управління змінами сучасних компаній – від скептицизму до проголошення ОР новою парадигмою управління. На наш погляд, це пояснюється тим, що виклики VUCA-світу часів глобалізації та цифровізації змінили умови розвитку організацій, спричинили появу специфічних технологій та інструментарію бізнес-трансформацій та актуалізували системні дослідження в означеній сфері. Існує потреба у переосмисленні концепції ОР.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У різні часи теоретико-методологічні питання ОР досліджували чимало вчених. Найвідомішими в теорії та практиці ОР є розроблені І. Адізом (I. Adizes) [2] та Л. Грейнером (L. Greiner) [3] моделі ОР (організаційні кризи в контексті етапів життєвого циклу компаній), модель організаційних перетворень Дж. Коттера (J. Kotter) [3; 4]. Методи й технології організаційних трансформацій розкрито в роботах А. Пригожина (A. Prigozhin) [5], працях [6–8] та ін. Серед новітніх вітчизняних здобутків у означеній царині виокремимо роботи [9; 10]. Проблеми розвитку бізнесу в умовах VUCA досліджуються в роботах [11–13], висвітлюються у публікаціях [14–21]. Узагальнення наукових здобутків дозволяє констатувати відсутність єдності поглядів щодо сутності ОР (змішування понять ОР, реінжинірингу та проектування організаційної структури), його складових і результатів. Крім того, більшість праць ґрунтуються на результатах попередніх фундаментальних досліджень в області ОР та не розкривають його *сучасних* технологій з урахуванням змін бізнес-середовища, спричинених процесами глобалізації та цифровізації економіки. Відсутні системні дослідження з питань трансформації концепції ОР в умовах VUCA.

**Формулювання цілей.** Мета статті – уточнити зміст і тенденції розвитку концепції ОР у контексті умов VUCA та розкрити потенціал її системного застосування за ключовими напрямками організаційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Концепцію ОР як процес управління змінами бізнес-організацій характеризують за напрямками: що змінювати (які підсистеми), навіщо (цілі, результати), як (методи, технології, інструментарій). Сучасні компанії є відкритими соціо-технічними системами, що функціонують в умовах динамічного бізнес-середовища, тому умовою їх сталого розвитку є постійне корегування організаційної будови для адаптації до нових реалій. Протягом свого існування організації проходять певні етапи *життєвого циклу*, кожен з яких має свою специфіку, цілі, завдання, проблеми. Перехід між етапами супроводжується *кризами*. Успішне подолання криз створює передумови для трансформації компанії відповідно до вимог середовища, яке змінилося, та забезпечує збереження або підвищення її **організаційної ефективності** – здатності досягати цілей з оптимальним співвідношенням результатів і витрат, бути конкурентоспроможною, швидко вирішувати проблеми, забезпечувати стале зростання. Найскладнішими є завдання трансформації «зрілих» бізнес-організацій.

Вирізняють два альтернативних підходи до здійснення керованих організаційних змін, що передбачають їх різні цілі, темпи, послідовність [4, с. 39]:

1) **реінжиніринг** (80–90-ті рр. ХХ ст.): швидкі, радикальні, разові зміни; першочергові об'єкти втручання – «жорсткі» компоненти організації як системи (оргструктура та бізнес-процеси); пріоритет: економічна ефективність. Метафора: «організаційна хірургія»;

2) **організаційний розвиток** (50–60-ті рр. ХХ ст.): еволюційні, поступові, безперервні зміни компанії та її підсистем; першочергові об'єкти – організаційна культура та персонал (навчання, розвиток); пріоритет: соціальна та економічна ефективність. Метафора: «організаційна терапія».

Тобто **ОР** визначимо як безперервний процес планових, керованих, еволюційних перетворень сформованих бізнес-систем для підвищення / збереження організаційної ефективності. ОР є реакцією на зміни зовнішнього середовища та ускладнення елементів внутрішнього. За відсутності організаційних змін через деякий час процеси у компанії не будуть оптимальними щодо бізнес-середовища, втрачатиметься конкурентоспроможність. У працях [9, с. 32; 10, с. 12] пропонується розглядати ОР як *розвиток компанії*, і подібний підхід застосовується в багатьох вітчизняних дослідженнях. На наш погляд, важливо *відрізнити* ОР (актуалізація організаційної будови компанії, її операційної системи; обов'язкові управлінські інтервенції) від *розвитку організації* (передбачає у т. ч. саморозвиток; включає *комерційний* розвиток – нові продукти, клієнти, ринки тощо).

*ОР* означає перехід компанії внаслідок змін підсистем і зв'язків між ними до *якісно нового стану*, що забезпечує: 1) відповідність вимогам динамічно-



го зовнішнього середовища; 2) посилення внутрішніх можливостей із розв'язання нормальних та аномальних (не притаманних стадії життєвого циклу) проблем функціонування; 3) підвищення конкурентоспроможності компанії у глобальному бізнес-середовищі. Умовою та результатом ОР є *організаційна досконалість* – здатність до постійних змін із випередженням або мінімальним відставанням від змін середовища. У науковій літературі її часто ототожнюють із гнучкістю або адаптивністю. На наш погляд, слід розрізняти ці властивості. Так, у [19] пропонується під організаційною *гнучкістю* розуміти здатність бізнес-організації за необхідності збільшувати або скорочувати виробництво, вносити зміни до виробничого процесу (інструментарій: аутсорсинг, косорсинг, гіг-працівники та ін.), але без втрати бізнес-системою своїх *властивостей*. Амплітуда та варіантність коливань у сучасному світі зростають, тому, якщо запас організаційної гнучкості вичерпано, або відбуваються істотні зміни в бізнес-середовищі, організаційний механізм компанії потребує *адаптації*, перебудови, переведення у якісно новий стан – зі збереженням набутих *нових* властивостей. Процес має відбуватися безперервно, без «збоїв» у функціонуванні бізнес-системи. Ключова ідея ОР: стає зростання окремими імпульсними змінами забезпечити неможливо.

Для забезпечення організаційної досконалості компанії вирішують такі *завдання*: 1) підвищення «чутливості» до змін у бізнес-оточенні, які вчасно сигналізують про необхідність організаційної адаптації; 2) розвиток здатності до безперервного «навчання»; 3) формування механізмів трансформації накопичених ідей та знань у поступові організаційні зміни.

*Еволюція* концепції ОР налічує кілька етапів (концепція навчальних лабораторій; концепція дослідження зворотного зв'язку; теорія участі в управлінні; теорія продуктивності та якості трудового життя; 80-ті рр. – включення до складових ОР *бачення та стратегії* організації [8, с. 13]). Домінуючим сьогодні є підхід, що розглядає ОР як процес *системних стратегічних змін* та орієнтує на вирівнювання вимог зовнішнього середовища, стратегії організації та процесу організаційного проектування (динамічне взаємне корегування стратегії, структури та культури організації; урахування взаємозв'язків підсистем, синхронізація змін).

Окрему проблему становить існування двох *різних підходів* до визначення ОР – структурного / інженерного та кадрового, що спричинює змішування понять ОР та реінжинірингу. Так, у [9, с. 37–38, 41, 72] ідентифіковано відмінності західного та вітчизняного трактувань ОР: перший підхід наголошує на пріоритеті поведінкових змін; другий – віддає перевагу структурній складовій (фактично йдеться про реінжиніринг). У [10, с. 75] стверджується, що

найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його *структури*. У зв'язку з цим підкреслимо, що класична концепція ОР (50–60 ті рр. ХХ ст., США) ґрунтується на ідеї *розвитку людини* (персоналу компанії) як обов'язкової передумови успіху організаційних змін [4; 8; 9] (і це є принциповим моментом: див. класичні визначення ОР [9, с. 33]). Натомість домінування структури над функцією є поширеною організаційною патологією [5], а історія менеджменту налічує чимало кейсів невдалих організаційних перетворень, що починалися зі структурних змін.

Сучасна концепція ОР охоплює структурний і кадровий аспекти [8, с. 37], відбувається інтеграція двох парадигмальних трактувань [7, с. 166]. На практиці застосовується *синтетичний підхід* до тлумачення ОР, який передбачає виокремлення (відповідно до основних підсистем організації) його *структурної* (організаційна структура, бізнес-процеси) та *соціальної* (персонал, організаційна культура) складових. *Основні напрями* ОР у рамках системного підходу до організаційних змін: розвиток організаційної культури та забезпечення якісного виконання функцій персоналом, зміни організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів та розробка нових стандартів, регламентів тощо. Отже, концепція ОР має міждисциплінарний характер, застосовує методологію менеджменту, соціології, психології, інженерних наук.

**Принципи ОР** [4, с. 38]: цілеспрямованість, плановість, безперервність, залученість керівника та агентів змін, системність, інтервенції, гуманістичні цінності та соціальна відповідальність, колегіальність і групова робота (проектні команди, спільноти), дослідження дією (участь працівників у виявленні організаційних проблем і розроблення плану дій з їх розв'язання), організаційне самонавчання.

Концепція ОР має кілька *рівнів*: *індивідуальний* (модифікація поведінки працівника), *груповий* (командоутворення, лідерство, управління конфліктами), *організаційний* (компанії у цілому) [8, с. 34; 9, с. 48]. *Інтервенціями* в ОР називають методи організаційних змін (класифікують як орієнтовані на: людей і культуру; завдання і технології; структуру і стратегічні зміни [9, с. 79–82]).

Актуальним методологічним підходом до управління ОР сучасних бізнес-структур в умовах VUCA є *стратегічний*: управління ОР визначається як стратегічно орієнтовані дії із забезпечення зміни властивостей основних елементів організації, а ОР – як процес стратегічно орієнтованих організаційних змін. Формами реалізації ОР є стратегія, програма, проект [9, с. 41]. Вони дозволяють вирішувати завдання: 1) корегування (усунення виявлених проблем неефективності окремих підсистем); 2) розвитку потенціалу компанії;

3) усунення дезінтеграції, «розузгодження» підсистем; 4) формування та перетворення на реальність нового бачення організації. Концепція загального напрямку змін має бути первинною щодо окремих проєктів змін структури, бізнес-процесів, цінностей, відносин.

Оскільки стратегії в динамічному середовищі є багатоваріантними (можуть змінюватися), стратегічним орієнтиром для розробки програм і проєктів ОР є VISION (образ бажаного стану компанії через 8–12 років; нині – до 3-х). Технологія планування еволюційної трансформації бізнес-системи з орієнтуванням на VISION є такою:

1) за результатами діагностики описується стан бізнес-системи «як є» у розрізі основних організаційних підсистем (організаційна культура, персонал, організаційна структура, бізнес-процеси);

2) описується майбутній стан бізнес-системи – «як потрібно», щоб відповідати VISION (знов-таки – у розрізі основних підсистем);

3) виявляються невідповідності та розробляється план трансформації – як перейти від стану «як є» до стану «як потрібно» *без різких змін* у підсистемах.

Система запланованих у певній послідовності інтервенцій за основними напрямками змін утворює *програму ОР*, що розробляється для компанії в цілому; складовими програми саме є *проєкти* організаційних змін відповідно до основних підсистем-напрямів ОР. За висновками авторів найбільш відомих моделей управління організаційним розвитком, для підвищення організаційної адаптивності необхідні *одночасні* зміни у підсистемах, утім на перших етапах *пріоритет* має бути надано зміні «ментальних моделей» персоналу, формуванню їх нового бачення, розуміння необхідності та змісту змін (табл. 1). Згідно з концепцією ОР, передумовою успіху відповідних програм є нарощування складової «як потрібно» у свідомості працівників.

Таблиця 1

**Етапи управління організаційним розвитком:  
основні моделі [3; 4; 8; 9]**

<b>Модель Курта Левіна (K. Lewin) [3, с. 65; 8, с. 16–17; 9, с. 9]</b>
<p>1. <i>Розморозжування</i>. Усвідомлення необхідності змін, чинників, що їм сприяють / перешкоджають. Посилити рушійні сили, зменшити сили опору.</p> <p>2. <i>Рух</i> (здійснення змін). Вивчення і освоєння нового. Залучити працівників, запровадити зміни. Освоєння працівниками нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, культурних цінностей. Створення команд, консультування з питань групової динаміки, програми підвищення якості трудового життя.</p> <p>3. <i>Заморозжування</i>. Встановлюються нові норми поведінки. Винагороджують нові, карають старі.</p>

**Модель Лері Грейнера (Greiner L.) [3, с. 58]**

1. *Тиск і спонукання.* Керівництво має усвідомити необхідність змін. Тиск може здійснюватися: зовнішніми чинниками (конкуренція, технології, законодавство та ін.); внутрішніми (зниження продуктивності праці, плінність кадрів, дисфункціональні конфлікти).
2. *Посередництво і переорієнтація уваги.* Залучення зовнішнього консультанта для об'єктивної оцінки ситуації, виявлення джерел проблем.
3. *Діагностика й усвідомлення.* Керівництво збирає необхідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, що потребують зміни існуючого стану.
4. *Знаходження нового рішення і зобов'язання з його виконання.* Керівництво шукає спосіб вирішення проблеми, має заручитися згодою тих, хто відповідає за виконання проєктів змін.
5. *Експеримент і виявлення.* Випробування змін, виявлення негативних результатів. Визначення, якою мірою заплановані зміни здатні покращити ситуацію, як їх сприймають, як можна покращити здійснення (наприклад: необхідні додаткові повноваження певним працівникам, іншим – підготовка, певна група чинить опір змінам і т. д.). Корегування планів.
6. *Підкріплення і згода.* Мотивувати людей, аби вони прийняли зміни. Перекопати, що зміни вигідні організації та їм особисто

**Модель Дж. Коттера (J. Kotter) [3, с. 71; 4, с. 16; 9, с. 21]**

1. *Перекопати людей у необхідності змін,* викликати бажання працювати заради змін.
2. *Створення коаліції змін* (команди реформаторів). Складається з керівників, що зацікавлені у змінах, можуть бути прикладом для інших, відповідально ставляться до справи; користуються довірою вищого керівництва; єдина в розумінні завдань, що стоять перед організацією.
3. *Розробка бачення майбутніх змін.* Бачення як образ майбутнього, що: вказує інноваційний шлях до вдосконалення організації; визначає найближчі дії працівників для здійснення змін; створює стимули дій у певному напрямі; полегшує координацію дій великої кількості людей.
4. *Пропаганда нового бачення майбутнього.* Особистий приклад лідера, роз'яснення випадків, коли дії керівництва можуть здатися суперечливими, двосторонній обмін думками з підлеглими.
5. *Створення умов для активної участі працівників у перетвореннях:* оргструктура, комунікації, навчання, кадрові перестановки. Санкції щодо тих, хто саботує зміни.
6. *Демонстрація швидких результатів.* Співробітники мають перекопатися, що результат вартий зусиль, і зміни не погіршать їх стан у майбутньому.

## Закінчення табл. 1

7. *Закріплення успіхів, поглиблення змін* (запуск нових проєктів, залучення, просування нових людей). Найтриваліший етап. Розгортаються більші проєкти змін, додаткові повноваження, просування на пости нових людей, стимулюється готовність працювати заради змін. Заходи з аналізу досвіду змін, виявленню проблем / ризиків.

8. *Укорінення змін у організаційній культурі*. Нові навички, методи роботи необхідно вбудувати в оргкультуру. Визнати заслуги учасників, винагородити їх. Закріпити зміни в посадових інструкціях, моделях компетенцій, регламентах, стандартах – зробити нормою

**Модель EASIER [9, с. 12]**

1) Envisioning – створення бачення: як і для чого необхідно здійснити зміни; якою буде компанія «після».

2) Activating – активація (провокувати інших учасників процесу до нового бачення).

3) Supporting – підтримка (необхідні навички, навчання, моральна підтримка, демонстрування кожному його важливості для спільної справи).

4) Implementing – впровадження (розбиття процесу змін на окремі дії, вбудовування результатів змін у інші процеси менеджменту).

5) Ensuring – забезпечення (спостереження і контроль).

6) Recognizing – схвалення, визнання (визнання заслуг тих, хто сприяє успіху, винагорода).

**Елементи** 1–3 – поведінкові, 4–6 – структура і процеси

**Модель ADKAR [9, с. 13]**

1. Awareness – обізнаність і розуміння. Працівник має розуміти, навіщо це потрібно, і що це дійсно необхідно.

2. Desire – бажання і готовність підтримати зміни, брати участь.

3. Knowledge – знання, як мають відбуватися зміни, у чому суть.

4. Ability – можливість: зміни мають бути здійсненні, реалістичні; у людей мають бути необхідні уміння або їх можна набути.

5. Reinforcement – підкріплення: аби зміни були стійкими мають позитивно підкріплюватися

**Висновок:** усі моделі наголошують на пріоритеті змін «ментальних моделей» персоналу, формуванні у працівників бачення та розуміння змісту змін. Якими б успішними не були зміни, вони зійдуть нанівець, якщо не закріпити їх у організаційній культурі (формалізувати норми поведінки, сформувати взаємозв'язок між досягненням та винагородою, забезпечити умови для формування та застосування нових компетенцій [8, с. 21]).

Організаційна культура може суперечити новим цінностям, нормам, переконанням, тому усі дослідники наголошують на її відповідності цілям ОР як на обов'язковій передумові успіху програми змін [6; 7, с. 171]. Організаційна культура визначає, що для компанії є прийнятним, а що – ні, та є певним **фільтром**, який відсіює все чужорідне. Для кожного типу організаційної культури є характерним певний набір цінностей (базових принципів побудови). Найпоширенішим підходом до діагностування організаційної культури компанії є «Модель конкуруючих цінностей» К. Камерона (K. Cameron) та Р. Куїнна (R. Quinn) [4, с. 42; 6], яка дозволяє ідентифікувати домінуючий тип організаційної культури (ієрархія, клан, ринок, адхократія), виявити невідповідності цілям організаційного розвитку та розробити заходи щодо змін – культури або ж цілей і стратегії бізнес-організації.

Таким чином, методологія ОР спрямована на вирішення завдань: періодичного діагностування стану організації, виявлення організаційних патологій; вибору оптимальних інтервенцій для забезпечення відповідності стратегії основних підсистем: для подолання опору організаційним змінам, забезпечення ефективного лідерства та командоутворення, моделювання організаційного дизайну та оптимізації бізнес-процесів, діагностування та зміни корпоративної культури. ОР є науково обґрунтованим і структурованим процесом; фокусується на розвитку здатності організації оцінювати поточний стан та налаштовувати його для досягнення цілей, нарощувати здатності до змін і досягати більшої ефективності.

Водночас в умовах VUCA завдання прогнозування стають складноздійсненними ([1; 11; 13]), а рішення мають прийматися максимально швидко. Чи не впливає з цього втрата актуальності концепцією, яка передбачає **«планові, еволюційні зміни»**?

Аналіз та узагальнення науково-практичної літератури з питань сучасних бізнес-трансформацій ([11–13; 15] та ін.) дозволяють стверджувати таке. Організаційний дизайн більшості сучасних компаній ґрунтується на парадигмі індустріальної епохи: в основу покладено **«прогнозно-контрольний»** принцип [11, с. 17; 13]. Компанії прагнуть забезпечити стабільність і ефективність шляхом попереднього ретельного планування, централізованого контролю та попередження відхилень; створення **від початку «ідеальної»** бізнес-системи, яка б запобігала появі напруги, та періодичної її **реорганізації** після чергового вияву неспроможності в умовах динамічного середовища. Але в епоху VUCA **умови забезпечення ефективності змінилися**: проекти бізнес-трансформацій стають успішними не тому, що від початку добре сплановані (це неможливо), а тому, що їх учасники чутливі до ранніх сигналів ринку, оперативно реагують на них, змінюючи бізнес-моделі та здійснюючи **плану-**

вання на основі постійного навчання [15]. ОР як метод управління змінами саме спрямований на забезпечення таких умов.

Отже, постає запитання: яким чином трансформуються технології та інструментарій ОР в умовах VUCA? Практики бізнесу пропонують такі моделі управління VUCA-ризиками: *VUCA-Prime* (Б. Йогансен – B. Johansen), *VUCA Leadership Scoreboard* (Р. Бродо – R. Brodo), *VUCA-рішення*, модель *SLAC* та ін. [14; 16–18]. Зміст найпоширеніших з них подано у табл. 2.

Таблиця 2

### Моделі управління ризиками VUCA-Prime та SLAC

VUCA	Протидія за складовими VUCA	
	VUCA-Prime	Модель SLAC
<i>Volatility</i> – нестабільність: несталі ситуації, непередбачувані за природою, швидкістю, динамікою змін	<i>Vision</i> – бачення: працівники мають розуміти, «куди та навіщо» рухається компанія. Фільтрування інформації, фокусування на найважливішому; формування бачення майбутнього, його формулювання підлеглим: мета (куди йдемо?), мотивація (навіщо?), планування та ризику (як туди потрапимо?); формування цінностей на організаційному рівні (чим компанія не готова платити за успіх; що для неї означає успіх; що хоче бачити на рівні дій кожного працівника)	<i>Continuous Learning</i> – постійне навчання, накопичення досвіду
<i>Uncertainty</i> – невизначеність: відсутність інформації для прогнозування наслідків, планування дій; ефективні рішення не можуть ґрунтуватися на попередньому досвіді	<i>Understanding</i> – розуміння: керівнику потрібно вийти за межі своїх компетенцій, розвивати soft skills, комунікувати з працівниками. Емпатія, pitstop (порадитися з командою, залучити колективний розум), підтримка спільного створення, колаборації, нетворкінгу. Модель <i>SCARF</i> Д. Рока – розуміння мотиваторів поведінки людей в умовах великих навантажень: <i>status</i> (важливість для інших), <i>certainty</i> (упевненість у завтрашньому дні, психологічна захищеність), <i>autonomy</i> (відчуття контролю над подіями, можливість вибору), <i>relatedness</i> (зв'язаність, дружні стосунки), <i>fairness</i> (справедливість)	<i>Creativity</i> – зміна бізнес-моделі, управління не за шаблонами / стандартами

VUCA	Протидія за складовими VUCA	
	VUCA-Prime	Модель SLAC
<b>Complexity</b> – складність: великі обсяги інформації, ситуації з великою кількістю складних елементів	<b>Clarity</b> – ясність: спрощення, системне мислення, інтуїція; виключити неважливе, оперативно визначати, на яких стратегічних напрямках фокусуватися для якнайшвидшого виходу з кризової ситуації. Спрощення, оптимізація процесів; чітка, зрозуміла комунікація; системне мислення	<b>Agility</b> – не існує однозначних методик і планів, довіртеся умінням працівників і здатності до самоорганізації
<b>Ambiguity</b> – неоднозначність: відсутність чіткого розуміння правил гри, швидкі зміни бізнес-моделей в умовах цифровізації та коронакризи	<b>Agility</b> – гнучкість: здатність швидко приймати та виконувати рішення, підготувати низку альтернатив для реагування, брати відповідальність, бути ініціатором інновацій / агентом змін, відкритий тип мислення ( <i>open mindset</i> : допитливість, невинний саморозвиток), наставництво. Підрозділи, структури, функції узгоджені з бізнес-цінністю. Мініпроекти замість масштабних завдань; постановка та виконання завдань усередині команди; комунікації та швидкий зворотний зв'язок, усвідомлення впливу на процеси	<b>Sense-making</b> – здатність інтерпретувати та побачити потенціал підривних інновацій, змін / переходу до принципово іншого

*Джерело:* узагальнено авторкою за [14; 16–18].

Як бачимо, означені моделі управління VUCA-ризиками відповідають принципам, напрямам, методам організаційних змін згідно з концепцією ОР, а технології цифрової епохи органічно «вписуються» в неї.

Розглянемо актуальні тренди розвитку технологій ОР у контексті вимог VUCA за основними напрямками змін. Сучасні методи Agile-трансформацій (гнучких) інтегрують положення підходів Lean-startup, Scrum, дизайн-мислення, talent-management та цифрові рішення з оптимізації бізнес-процесів. За висновками [13], вискоєфективні компанії нині існують у вигляді *мереж*, які координуються за допомогою *культури, інформаційних систем і мобільності талантів*.



**1. Організаційна структура:** від ієрархії – до гнучких, плоских структур. Організаційна структура забезпечує компанії цілісність і сталість у мінливому середовищі, керуваність і подолання складності організації, поєднання цілей та дій працівників / підрозділів, стандартизацію процесів прийняття рішень. Утім із часом структура стає **інерційною**, починає гальмувати розвиток [5]. Виникають автаркія підрозділів, суперництво за вплив і ресурси, побоювання не виправдати очікування акціонерів. Чим складнішою є структура, тим інертнішою є компанія. Але в умовах VUCA бізнес-організація має бути здатна швидко реагувати на зміни. Тож їй необхідна структура, яку не потрібно було б щоразу перебудовувати – така, за якої втручання керівництва в операційну діяльність є мінімальним, а підрозділи здатні «самоналаштовуватися» при зміні завдань і умов зовнішнього середовища для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Оргструктура сучасних компаній дедалі більше трансформується в бік плоскої мережної. Корпорації експериментують із запровадженням у окремих підрозділах **ад-хократії** – органічного варіанта організаційної будови, для якого характерні відсутність формальної структури, креативність та спонтанність поведінки працівників, заснований на знаннях та досвіді авторитет, тимчасові автономні проектні команди, децентралізація. Формуються новітні органічні структури: оболонкова, пульсуюча, партисипативна, багатомірна, мережна. Категорія «*організаційний дизайн*» дедалі більше витісняє поняття «організаційної структури» як така, що акцентує на гнучкості, рухливості структури в умовах змін бізнес-середовища, синергії підсистем, відбиває зміст як формальних, так і неформальних повноважень. За висновками Deloitte [13], *якщо те, що компанія має знати та робити, постійно змінюється, її структура також має змінюватися*. Організаційний дизайн саме означає проектування бізнес-системи таким чином, щоб її можна було переналаштовувати відповідно до потреб компанії. З'являються нові моделі організаційного дизайну (**холакратія** та ін.). Утім запровадження таких «гнучких» структур: 1) пов'язане з ризиками погіршення координації дій учасників, некеруваності бізнес-процесів, втрати організаційної ефективності; 2) потребує змін оргкультури, системи мотивації та оцінки ефективності роботи персоналу, оптимізації бізнес-процесів (у «традиційних» ієрархіях за помилки карають, а від проектів, що одразу не стали успішними, відмовляються, починаючи пошук нової проривної ідеї; працівники починають вважати проекти змін токсичними та усіяло *чинити їм опір* [15]). Пошук технологій здійснення актуальних структурних перетворень, редизайну (передусім тра-

диційних компаній) – у центрі уваги сучасної концепції ОР. Нижче на прикладі *холакратії* продемонструємо, яким чином можна забезпечити виконання означених завдань.

**2. Персонал:** *мережі динамічних крос-функціональних команд, soft-skills як актуальні компетентності, нові моделі формування кар'єри (професійний запінг), динамічні екосистеми персоналу, нові системи винагород та оцінки працівників.*

Стрімке старіння накопичених знань, цифровізація рутинних операцій актуалізують «м'які навички» керівників і персоналу (емпатія, критичне системне мислення, здатність до постійного навчання та роботи в умовах багато-задачності, когнітивні, комунікативні здібності та ін.) [21, с. 120]. За результатами дослідження «Learning to lead in the 21<sup>st</sup> Century» (2019) [20], *розвиток цих компетентностей* в умовах VUCA є єдино надійним фундаментом для бізнес-організацій.

Поширюються нові моделі формування кар'єри – *«професійний запінг»* (вихід за рамки однієї професії; постійний, швидкий перехід до нових знань, освоєння нових компетентностей; після кожного етапу – орієнтація в актуальному організаційному ландшафті, визначення варіантів наступного кроку) [21, с. 113–117]. Ці тренди корелюють з тенденцією формування *мереж динамічних крос-функціональних команд* (груп працівників різних функціональних департаментів, що поєднуються для виконання проекту) замість функціональних підрозділів. Працівники комунікують, обмінюються інформацією; команди мають швидко формуватися та розформовуватися, їх учасники – переходити до нових проєктів (приклад: *команди «двох піц» Amazon*). Цю властивість у [13] названо *критичним атрибутом* сучасних ефективних організацій.

Особливістю формування таких команд є їх специфічна структура, що пов'язано з трансформаціями форм зайнятості [21, с. 113–117; 22]: 1) поширенням її альтернативних форм (аутсорсинг, фріланс, гіг-працівники, краудсорсинг); 2) виходу управління персоналом за межі компанії та формуванням динамічної *екосистеми персоналу*. За [22], управління альтернативними формами зайнятості, формування пулів талантів і забезпечення їх мобільності, пересування керівників від функції до функції є критично важливими завданнями для організацій, які прагнуть розвиватися й залучати фахівців із необхідними навичками. Водночас «альтернативних» працівників мало цікавлять стратегія та довгострокові цілі компанії, крос-функціональні команди потребують інших моделей лідерства, методів залучення, систем винагороди тощо. Актуальними напрямками розвитку

інструментарію ОР нині є: пошук нових методів управління талантами, формування / розвиток актуальних компетенцій, технологій командоутворення з урахуванням нових моделей формування кар'єри та форм зайнятості; пошук нових механізмів оцінки та мотивації ефективної роботи проєктних команд у великих бізнес-організаціях, моделей лідерства; формування *екосистеми команд*, поєднаних метою, яку прагнуть досягти в організації та транслюють назовні. За [22], успішне вирішення завдань потребує формування культури, що винагороджує інновації, навчання, дизайн-мислення. У дослідженні Deloitte 2020 р. [23] сформульовано ідею розвитку *суперкоманд*, які забезпечують синергію можливостей людини і технологій для вирішення завдань і створення цінності.

**3. Бізнес-процеси:** *гнучкі виробничі системи, платформи та мережі, екосистеми, цифровізація, «живі системи»* (приспособлені до різних конфігурацій зовнішнього середовища) [9, с. 44; 13; 23]. Основним драйвером зростання бізнесу стають технології, що допомагають швидко адаптуватися до зміни потреб клієнтів, пропонувати їм гіперрелевантні товари й сервіси. В організації бізнес-процесів це означає перехід до платформної логіки та мікросервісної архітектури, які дозволяють швидко змінювати й нарощувати функціональність. Так, Amazon відома як багаторічний лідер сфери онлайн-ритейлу (50 % усіх інтернет-покупок у світі в 2018 р.), успішно застосовує технології штучного інтелекту, аналітики та big data для забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності. Головною перевагою компанії експерти одностайно називають уміння постійно підлаштовуватися до ведення придатного до масштабування бізнесу в суміжних галузях. Створювати *екосистему* продуктів і сервісів – один із базових принципів Amazon [24; 25]: споживач може отримати все необхідне, не виходячи з системи, а всі продукти бренда пов'язані між собою. Так, чим більше товарів і сервісів додається в Amazon Prime, тим більше користувачів оновлюють підписку та купують товари; Amazon отримує інформацію про їх уподобання та звички. Функціонал смарт-колонки Echo Show: управління системами «розумного» будинку, безкоштовний відеозв'язок, обмін повідомленнями з іншими користувачами, покупки та ін. [24]. Завдяки новітнім технологіям відвідувачі офлайн-магазинів без кас *Amazon Go* можуть взаємодіяти з цифровими площадками в абсолютно новий спосіб: на вході відвідувач має прикласти мобільний телефон до спеціального пристрою, що зчитує штрих-код, після чого може брати товари – камери та сенсори фіксують, що взято, товар відмічається у цифровій карті та автоматично оплачується на виході (кошти знімаються з рахунка).

За експертними прогнозами, найближчим часом ці технології дозволять Amazon *передбачати побажання своїх клієнтів*: компанія буде знати, коли в будинку перегоріла лампа, що замовити для вечері тощо.

Екосистемне платформне мислення посилює клієнтоцентрованість, ІТ-інструменти спрощують співробітництво та стимулюють поширення мережних організацій. Все більшого застосування набуває метод *аналізу організаційної мережі* (organizational network analysis – ONA): спеціальне програмне забезпечення виявляє, «хто з ким взаємодіє» (паттерни в електронних листах, повідомленнях, фізичних контактах) для ідентифікації існуючих мереж [13; 22]. ONA дозволяє вивчати поведінку людей у команді та ефективність їхньої роботи, визначити напрями актуального корегування організаційного дизайну (наділити працівників необхідними повноваженнями, відповідальністю та ін.). Так, у [22, ч. 5, с. 7] наводиться приклад компанії, яка завдяки ONA з'ясувала: попри те, що функціонально організація поділялася на 14 вертикальних структур, фактично співробітники працювали лише в чотирьох різних командах. Після цього було здійснено організаційну перебудову з урахуванням реальної структури та взаємовідносин між зацікавленими сторонами. Робочі місця на Facebook, Google Team Drives, Microsoft Skype та ін. допомагають полегшити перехід до мереж команд. Актуальний напрям розвитку технологій ОР – пошук шляхів поступової цифрової трансформації бізнес-процесів для інтеграції соціальної і технічної підсистем організації.

**4. Організаційна культура:** запровадження у компаніях зі сформованими бізнес-системами культури стартапу, розвиток культури інновацій (VUCA-культури). Культура VUCA – це культура прийняття помилок, винагороди за вчасне повідомлення про них; культура, що винагороджує прийняття ризику та визнання неправоти, надає талантам нові шанси. 84 % керівників у світі та 95 % керівників в Україні зацікавлені, щоб працівники компаній втілювали інноваційні ідеї та не переймалися можливими помилками. Проте значно менша частина опитаних (56 % і 66 % відповідно) стверджують, що їх компанія має таку культуру [1].

Найчастіше можна зустріти такий перелік основних характеристик організаційної культури, яка стимулює інновації: терпимість до невдач, готовність до експериментів, психологічна безпека (можливість висловлювати думки, ідеї), взаємодопомога, пласка структура управління. *Терпимість до помилок* аргументується тим, що інновації потребують експериментів – а це завжди ризик. Без *довіри* неможливо забезпечити обмін знаннями,

співпрацю, помітити талановитих працівників. Основними характеристиками стартап-культури є [12]: 1) *швидкість*: стартапам потрібно встигнути масштабувати бізнес-модель, поки не з'явилися конкуренти; бізнес-процеси відбуваються дуже швидко, оскільки стартапи не обтяжені стандартами, процедурами, політиками; 2) *індивідуальна відповідальність* щодо цілей компанії і *нетерпимість до некомпетентності*: у стартапі завдання постають перед невеликими командами, наслідки невдачі зачіпають усіх; 3) *прийняття співвідношення ризику та вигоди*: успішний проєкт забезпечує великі прибутки, але і ризики очевидні для команди; для мотивації застосовуються акції та опціони – проєкт поєднує людей, готових до *ризiku*.

Ці складові стартап-культури є наслідком жорстких ресурсних обмежень та об'єктивних обставин, у яких функціонують стартапи. Для великих корпорацій подібні обмеження *неактуальні*, а темпи зростання курсів акцій не порівнянні зі стартапами; натомість додаються стандарти-процедури та необхідність демонструвати акціонерам швидкі позитивні результати. Проте, за висновками Г. Пізано (G. Pizano) [12], цінності стартап-культури можна розвивати у компаніях зі сформованою бізнес-системою (приклад: Amazon. – *авт.*), але з урахуванням певних суперечностей культури інновацій: кожна з її характеристик має свою пару – значно менш привабливу, але необхідну для успішної реалізації цінності (табл. 3).

Таблиця 3

**«Парні» цінності організаційної культури для інновацій  
за Г. Пізано (G. Pizano) (узагальнено та систематизовано за [12])**

№	Цінності / обґрунтування взаємозв'язку	
1	<b><i>Терпимість до невдач</i></b>	<b><i>Нетерпимість до некомпетентності</i></b>
<p>Терпимість до помилок може бути лише там, де йдеться про <i>виключну компетентність</i> працівників. Успішні компанії встановлюють високі стандарти ефективності для працівників. Їх принцип: наймати <i>найкращих</i>. Тих, хто не справляється, звільняють або переводять на інші посади (Amazon: регулярно складається рейтинг працівників за ефективністю; ті, хто опиняються в нижній його частині, мають піти; Google: переводять на інші посади). Терпимість до невдач потребує застосування <i>жорстких індивідуальних показників ефективності</i>. Невдача може бути спричинена розумним ризиком або недбалим виконанням. Для <i>виключення другого варіанта</i> керівництво має бути впевнено, що має справу з «командою А» – фахівцями найвищого рівня. <i>Потрібно</i>: 1) відокремити продуктивні помилки (дають цінну інформацію) від непродуктивних; 2) довести до колективу нові стандарти якості роботи; 3) підвищити вимоги при наймі</p>		

№	<b>Цінності / обґрунтування взаємозв'язку</b>	
2	<b>Готовність до експериментів</b>	<b>Робоча дисципліна</b>
	Інноваційні компанії експериментують заради навчання, а не лише для того, щоб одразу створити і вивести на ринок товар. Але: експерименти ретельно планують, встановлюють чіткі критерії для інтерпретування результатів та прийняття рішень. Готовність до експериментів не означає безмежної терпимості до поганих ідей! Дисципліна не означає повільність чи бюрократизм! Наявні чіткі критерії, що дозволяють вирішити: просувати ідею, модифікувати чи відмовитися від неї. Здійснюють лише ті експерименти, які можуть дати цінні знання. Чим більш послідовно компанії відмовляються від невдалих проєктів, тим менше ризикують, починаючи нові	
3	<b>Психологічна безпека</b>	<b>Гранична відвертість</b>
	Перша означає можливість висувати ідеї, відкрито говорити про проблеми, критикувати, бути почутим, але передбачає здатність <i>сприймати</i> конструктивну критику щодо ідей та розробок від інших. Важливо: працівники не сумніваються у взаємній компетентності, здійснюють пошук кращого рішення	
4	<b>Співробітництво</b>	<b>Особиста відповідальність</b>
	Для ефективного інноваційного процесу потрібні знання, інвестиції та поєднання зусиль різних фахівців. Але колективна відповідальність не включає індивідуальної, співпраця не означає одноставності. Важлива швидкість, а консенсус між всіма членами колективу не завжди можливий та не обов'язково призводить до кращого рішення. <i>Тому</i> : питання обговорюються колегіально, але відповідальність за конкретні рішення несуть конкретні працівники. Це сприяє відкритості, розвитку горизонтальних комунікацій та взаємодопомоги	
5	<b>Пласка структура (мінімум ієрархічних рівнів)</b>	<b>Сильне лідерство</b>
	Без чітких стратегічних пріоритетів може виникнути хаос. Так, у Amazon і Google структура максимально пласка, будь-який працівник може самостійно розвивати оригінальні ідеї, нові напрями розробляються численними автономними проєктними командами – але обидві компанії мають сильних лідерів, що формують спільні цілі та принципи роботи	

*Культура інновацій* – це система взаємопов'язаних моделей поведінки, тому її неможливо запроваджувати поетапно (частково), а описані в табл. 3 складові доповнюють та взаємопосилюють одна одну. Це знову підкреслює важливість *системного підходу* до управління організаційними змінами.

Технології забезпечення такого балансу цінностей культури VUCA, формування стартап-культури у «зрілій» компанії – ще один актуальний акцент у розвитку концепції ОР.

Як саме можна здійснити VUCA-«налаштування» бізнес-системи, інтегрувавши усі перелічені тренди, продемонструємо на прикладі вже згадуваної вище моделі організаційного дизайну – *холакратії* («кругової структури»). Засновником концепції вважають Б. Дж. Робертсона (B. J. Robertson), який запровадив принципи холакратії у власній компанії, а потім описав їх у [11]. Утім елементи холакратії ще з 1970-х рр. успішно застосовуються Morning Star та іншими компаніями.

В основі концепції – ідея: зробити так, щоб компанія здатна була оперативно сприймати сигнали ззовні, якнайшвидше виявляти та усувати «*точки напруги*», отримувати синергетичний ефект від творчої взаємодії працівників. За Б. Робертсоном (B. Robertson) [11, с. 14, 18], в організації, як у літаку, є чимало сенсорів, але замість датчиків інформацію сприймають люди, що виконують різні функції. Трапляється, що один із сенсорів (працівників) приносить критично важливу інформацію, але її не сприймають – точки зору, які не поділяють керівник або більшість, залишаються без уваги; організації відхиляють показники своїх «індикаторів напруги». Постає завдання спроектувати бізнес-систему так, щоб організаційні сенсори могли *динамічно регулювати* трудові процеси, критерії оцінки та структуру компанії з урахуванням напруг, які постійно виникають, та не на шкоду іншим підсистемам.

*Холакратія* – це організаційна структура, яка певні функції оргдизайну, що традиційно належать гендиректору або топменеджерам, надає *процесам*, у яких беруть участь усі працівники [11; 25–27]. Топменеджери вирішують лише стратегічні питання, відсутні менеджери середньої ланки, система самоорганізується. Замість відділів, підрозділів у холакратії – *кола*, замість посад – *ролі*, замість менеджерів – *лінки*, для координації роботи кіл проводяться періодичні *зустрічі*. Коло поєднує працівників, які вирішують певні завдання. Структура включає кілька рівнів кіл, які входять один до одного. Внутрішні кола отримують завдання від зовнішніх. Взаємодія між працівниками відбувається в межах кіл. Уся компанія – це найбільше, «*якірне*» коло, що охоплює всіх працюючих в організації, усі кола та ролі (у т. ч. ті, яким у ієрархічній системі відповідає Рада директорів). Рішення, прийняті на рівні якірного кола, обов'язкові для всіх кіл та ролей. До якірного кола входить менше – *Коло компанії*, що, у свою чергу, включає декілька суперкіл – груп працівників, які спеціалізуються у певній сфері (наприклад, «Маркетинг»). В межах кожного суперкола розташовані *підкола*, які включають працівників,

що виконують спеціалізовані завдання (інтернет-реклама в колі «Маркетинг») [26; 28]. *Роль* – це сукупність функцій, які виконує працівник усередині кола; визначаються спільним обговоренням у колі, для кожної складається опис (компетенції, обов’язки, відповідальність). Обов’язки закріплені не за людиною, а за роллю. Працівник може бути учасником кількох кіл та виконувати низку ролей, маючи високу автономність і повноваження в рамках своєї сфери діяльності. *Ролі динамічні та з часом змінюються* (наприклад, потрібно відреагувати на зміни бізнес-середовища), їх функціонал переглядається, створюються нові. Працівники взаємодіють під час регулярних *зустрічей*, які дозволяють синхронізувати роботу команд (кіл): *тактичних* (усередині кола; вирішуються поточні питання) та *управлінських* (створення нових ролей, кіл, правил). Холакратія передбачає, що система еволюційно розвивається, тому *структура може змінюватися після кожного управлінського зібрання*.

Роботу кола забезпечують *4 управлінські ролі*: 1) *lead link* – призначається зовнішнім колом, передає інформацію до внутрішнього, контролює виконання рішень; 2) *rep-link* – представляє інтереси внутрішнього кола під час зустрічей у зовнішньому, акумулює проблеми та пропозиції свого кола, виносить на обговорення у коло зовнішнє; обирається колом; 3) *фасилітатор* – відповідає за продуктивність зустрічей; 4) *секретар*. *Результат*: інформація рухається не хаотично між учасниками процесу, а цілком впорядковано. Проблеми вирішують самостійно або на зустрічах – так забезпечуються гнучкість і стабільність без вказівок керівництва; зміни стають постійними.

Правила, за якими створюються та функціонують кола, *описуються в спеціальному документі*. Замість влади менеджерів – влада у наборі правил, які розподіляють відповідальність так, що люди можуть бути лідерами в рамках своїх ролей. Команди формуються та розпадаються у міру того, як змінюються потреби компанії: при появі нових цілей і завдань утворюються кола для їх вирішення. *Інформаційні технології, цифровізація бізнес-процесів* уможливають оперативну реалізацію означених завдань (холакратія як оргдизайн демонструє потенціал синергії технічної та соціальної підсистем).

Отже, *холакратія включає такі елементи*: 1) *документ*, що задає «правила гри», перерозподіляє повноваження; 2) *новий спосіб формування структури компанії* та визначення ролей, повноважень; 3) *унікальний процес прийняття рішень* для оновлення ролей і повноважень; 4) *процес проведення зібрань для синхронізації дій команд* і отримання результатів спільними зусиллями [11]. *Динамічний вимір курсу* – важлива характеристика холакратичного планування (постійне коригування стратегії на основі зворотного зв’язку від оточення). Як можна помітити, холакратія має ієрар-



хію – кругів: у кожного кола є супервайзер, але він не вказує, як виконувати завдання. Холакратія регламентує підхід до організації процесів, але не ставить завдання, не описує шляхи вирішення; створює можливості для самореалізації працівників. Утім залишає відкритими низку питань. Наприклад: якщо немає постійної посади, як визначати зарплату працівників? Холакратію порівнюють з операційною системою, для функціонування якої кожна компанія розробляє власні «додатки» (для оплати праці, логістики і т. д.) – цілком нормальне завдання для умов VUCA. Холакратію нині успішно застосовують сотні компаній в усьому світі. Найвідоміші з них: Zappos (понад 1500 працівників, 400 кіл), Morning Star, Airbnb. В Україні серед організацій, що мають холакратичну структуру – юридичні фірми (Axon Partners та ін.), ІТ-компанії (IPLAND) [28]. Утім ця модель оргдизайну підходить не для всіх організацій; потребує зміни мислення, відповідальності та самоорганізації працівників. Обов'язковою передумовою успіху є формування культури VUCA, націленої на інноваційну адаптивну поведінку та продуманий ризик.

**Висновки.** Сучасне бізнес-середовище характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю, неоднозначністю (VUCA), що вимагає від організацій гнучкості та адаптивності. ОР є способом забезпечення таких властивостей. ОР означає планові, керовані, еволюційні перетворення сформованих бізнес-систем для підвищення / збереження організаційної ефективності. Концепція ОР є альтернативною реінжинірингу. Виокремлюють структурну та соціальну складові ОР. Методологічним підходом до управління ОР бізнес-структур в умовах VUCA є стратегічний; орієнтиром для розробки програм і проєктів ОР є VISION. Моделі управління ОР наголошують на пріоритеті соціальної складової.

Моделі управління VUCA-ризиками відповідають контексту концепції ОР. Неможливість ретельного середньо- та довгострокового планування не позбавляє актуальності ОР. Відбувається трансформація концепції відповідно до вимог VUCA-середовища: уточнення змісту, напрямів, формуються нові технології та інструментарій. Тренди ОР в контексті вимог VUCA за ключовими напрямками змін: гнучкі структури, мережі динамічних команд, нові вимоги до компетенцій, екосистемне платформне мислення і «живі системи», стартап-культура (VUCA-культура). Технології Agile-трансформацій інтегрують положення підходів Lean start-up, Scrum, дизайн-мислення та цифрові рішення з оптимізації бізнес-процесів, дозволяють розробляти програми поступової трансформації бізнес-систем. Холакратія є прикладом організаційного дизайну, що забезпечує гнучкість і адаптив-

ність, інтегрує максимальну кількість VUCA-трендів. Успішне запровадження потребує формування в компанії *організації VUCA*, націленої на адаптивну інноваційну поведінку. Перспективи подальших досліджень: потенціал адаптування технологій talent-management, дизайн-мислення, Lean startup та ін. VUCA-трендів для цілей ОР.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Будь быстрым или умри. Что несет Четвертая индустриальная революция. 07.10.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/techiia/2019/10/7/651957/> (дата звернення: 10.10.2020).
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: монография; пер. с англ. Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2014. 512 с.
3. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с.
4. Нестик Т. Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». Москва: РАНХиГС, 2012. 58 с. URL: <https://docplayer.ru/53925467-Materialy-po-kursu-organizacionnoe-razvitie-i-upravlenie-izmeneniyami.html> (дата звернення: 10.10.2020).
5. Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 362 с.
7. Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2013. Вып. № 39. С. 163–179. URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/4617935/> (дата звернення: 10.10.2020).
8. Куцевол Н. Г. Организационное развитие и управление изменениями: учеб. пособие. Казань, 2011. 103 с. URL: [https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4\\_Kuts\\_pos\\_2.pdf](https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf) (дата звернення: 10.10.2020).
9. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. С. К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: [https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk\\_upravlinnya.pdf](https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf) (дата звернення: 10.10.2020).
10. Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С. Управління організаційним розвитком підприємства. Курс лекцій. Харків: ХДУХТ, 2019. 128 с.
11. Робертсон Б. Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте: монография. Москва: Эксмо, 2018. URL: <https://neurons.kg/tpl/library/92.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
12. Пизано Г. Горькая правда о культуре инноваций. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/794907> (дата звернення: 10.10.2020).

13. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/> (дата звернення: 10.10.2020).
14. Старый новый VUCA-мир: как отвечать на его вызовы. URL: <https://habr.com/ru/company/netologyu/blog/511358/> (дата звернення: 10.10.2020).
15. Коровкин В., Орловский В. Ловушка Стива Джобса: как понять, что у вашей компании все плохо. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/832376> (дата звернення: 10.10.2020).
16. Цимбалюк Е. Управление изменениями в мире VUCA. URL: <https://www.trn.ua/articles/13748/> (дата звернення: 10.10.2020).
17. Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений. URL: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/> (дата звернення: 10.10.2020).
18. Гайович И. «Мир непросто, совсем непросто». Или как быть менеджеру в сложном мире VUCA? Часть 3. URL: <https://newrealgoal.com.ua/kak-byt-menedzheru-v-slozhnom-mire-vuca-3.html> (дата звернення: 10.10.2020).
19. Лузин А. Резина и пластилин: почему гибкость и адаптируемость нужны для выживания организации. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm190.html> (дата звернення: 10.10.2020).
20. Войновян В. Управление изменениями в VUCA-мире: как помочь юристам стать инноваторами. URL: <http://legalinsight.ru/> (дата звернення: 10.10.2020).
21. Костенко Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт. *Вопросы регулирования экономики*. 2018. Т. 9, № 4. С. 107–123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-upravlenii-personalom-otechestvennyu-i-zarubezhnyu-opyt> (дата звернення: 10.10.2020).
22. Міжнародне дослідження Deloitte «Global Human Capital Trends 2018». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 10.10.2020).
23. Міжнародне дослідження Deloitte «2020 Human Capital Trends». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення: 10.10.2020).
24. Робисчон Н. Почему Amazon является самой инновационной компанией 2017 г. 19.05.17 URL: <http://www.management.com.ua/gm/gm227.html> (дата звернення: 10.10.2020).
25. Секреты успеха Amazon: БЕЗОСловный рефлекс. URL: <https://retailer.ru/sekrety-uspeha-amazon-bezoslovnyj-refleks/> (дата звернення: 10.10.2020).
26. Евлютина Е. Боссов больше нет: чем опасно отсутствие иерархии внутри компании. *Forbes*. 2018. 15 июня. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360753-bossov-bolshe-net-chem-opasno-otsutstvie-ierarhii-vnutri-kompanii> (дата звернення: 10.10.2020).
27. Ли Майкл, Бернштейн Джон, Каннер Нико. Холакратия по законам бюрократии. *Harvard Business Review*. 2016. 18 октяб. URL: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224> (дата звернення: 10.10.2020).
28. Сердюк А. Холакратия в действии. URL: <https://seoclub.com.ua/holocracy> (дата звернення: 10.10.2020).

## REFERENCES

1. *Bud byistryim ili umri. Chto neset Chetvertaya industrialnaya revolyutsiya.* (2019, October, 7). [*Be fast or die. What the fourth industrial revolution brings*]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/techiia/2019/10/7/651957/> [in Russian].
2. Adizes, I. (2014). *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii [Corporate life cycle management]*. Moskva: Mann, Ivanov, Ferber [in Russian].
3. Pichuhina, T. S., Tkachova, S. S., & Tkachenko, O. P. (2017). *Upravlinnia zminamy [The change management]*. Kharkiv: KhDUKht [in Ukrainian].
4. Nestik, T. D. (2016). *Materialyi po kursu «Organizatsionnoe razvitie i upravlenie izmeneniyami» [The Course materials: Organizational development and change management]*. Moskva: RANHiGS. Retrieved from <https://docplayer.ru/53925467-Materialy-po-kursu-organizacionnoe-razvitie-i-upravlenie-izmeneniyami.html> [in Russian].
5. Prigozhin, A. I. (2003). *Metody razvitiya organizatsiy [The organization development methods]*. Moskva: MCFER. Retrieved from <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf> [in Russian].
6. Kameron, K., & Kuinn, R. (2005). *Diagnostika i izmerenie organizatsionnoy kulturyi [The organizational culture's diagnostics and management]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
7. Tsarenko, A. S. (2013). *Upravlenie organizatsionnyimi izmeneniyami: razvitie teorii i instrumentariya [The organizational change management: development of theory and tools]*. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik – Public administration. Electronic bulletin*, 39. Retrieved from <https://istina.msu.ru/publications/article/4617935/> [in Russian].
8. Kutsevol, N. G. (2011). *Organizatsionnoe razvitie i upravlenie izmeneniyami [Organizational development and change management]*. Kazan. Retrieved from [https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4\\_Kuts\\_pos\\_2.pdf](https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf) [in Russian].
9. Kharichkov, S. K. (Ed.). (2016). Doroshuk, H. A. *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy [The organizational development management]*. Odesa: Bondarenko M. O. Retrieved from [https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk\\_upravlinnya.pdf](https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf) [in Ukrainian].
10. Zabrodska, L. D., & Pichuhina, T. S. (2019). *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom pidpriemstva. Kurs lektsii [The enterprise's organizational development management. The lecture course]*. Kharkiv: KhDUKht [in Ukrainian].
11. Robertson, B. J. (2018). *Holakratiya. Revolyutsionnyy podhod v menedzhmente [Holacracy. A revolutionary approach to management]*. Moskva: «Izdatelstvo «Eksmo»». Retrieved from <https://neurons.kg/tpl/library/92.pdf> [in Russian].
12. Pizano, G. (2019, March 03). *Gorkaya pravda o kulture innovatsiy [The bitter truth about a culture of innovation]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/794907> [in Russian].

13. Deloitte. (2017). *Organizatsiya budushego: budushee nastupilo [The future organization: the future has come]*. Retrieved from <https://www.talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/> [in Russian].
14. *Staryiy novyy VUCA-mir: kak otvechat na ego vyzovyi.* (2020, July 17). [*The old-new VUCA world: how to answer his calls*]. Retrieved from <https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/511358/> [in Russian].
15. Korovkin, V., & Orlovskiy V. (2020, June 10). *Lovushka Stiva Dzhobsa: kak ponyat, chto u vashey kompanii vse ploho [How to understand that everything is bad at your company]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/832376> [in Russian].
16. Tsimbalyuk, E. (n. d.). *Upravlenie izmeneniyami v mire VUCA [The change management in VUCA world]*. Retrieved October 10, 2020, from <https://www.trn.ua/articles/13748/> [in Russian].
17. Chuhno, Yu. (n. d.). *Upravlenie izmeneniyami v VUCA-mire: kak vovlech lyudey i pomoch im stat liderami novyih resheniy [The change management in VUCA world: how to engage people and help them become leaders of new solutions]*. Retrieved October 10, 2020, from <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/> [in Russian].
18. Gayovich, I. (n. d.). «*Mir neprost, sovsem neprost*». Ili kak byit menedzheru v slozhnom mire VUCA? [*The world is not easy, not easy at all*]. Or what about a manager in the complex world of VUCA?]. Retrieved October 10, 2020, from <https://newrealgoal.com.ua/kak-byt-menedzheru-v-slozhnom-mire-vuca-3.html> [in Russian].
19. Luzin, A. (n. d.). *Rezina i plastilin: pochemu gibkost i adaptiruemost nuzhnyi dlya vyzhivaniya organizatsii [Rubber and plasticine: why flexibility and adaptability are essential for the organization's survival]*. Retrieved October 10, 2020, from <http://www.management.com.ua/cm/cm190.html> [in Russian].
20. Voynovyan, V. (n. d.). *Upravlenie izmeneniyami v VUCA-mire: kak pomoch yuristam stat innovatorami [The change management in VUCA world: how to help lawyers be innovators]*. Retrieved October 10, 2020, from <http://legalinsight.ru> [in Russian].
21. Kostenko, E. P. (2018). *Sovremennyye trendy v upravlenii personalom: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt [The modern trends in HR-management: domestic and foreign experience]*. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki – Economic regulation issues*, 9 (4). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-trendy-v-upravlenii-personalom-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt> [in Russian].
22. Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends 2018*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/human-capital-trends-2018.html>.
23. Deloitte. (2020). *2020 Human Capital Trends*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.
24. Robischon, N. (2017, May 19). *Pochemu Amazon yavlyaetsya samoy innovatsionnoy kompaniey 2017 g. [Why Amazon is the most innovative company in 2017]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/gm/gm227.html> [in Russian].

25. *Sekretyi uspeha Amazon: BEZOSlovnyi reflex*. (2018, June 27). [*The Amazon's success secret*]. Retrieved from <https://retailer.ru/sekrety-uspeha-amazon-bezoslovnij-refleks/> [in Russian].
26. Evlyutina, E. (2018, June 15). *Bossov bolshe net: chem opasno otsutstvie ierarhii vnutri kompanii* [There are no more bosses: why is the lack of hierarchy within the company dangerous?]. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360753-bossov-bolshe-net-chem-opasno-otsutstvie-ierarhii-vnutri-kompanii> [in Russian].
27. Li, M., Bernstain, J. & Kanner, N. (2016, October 18). *Holokratiya po zakonam byurokratii* [Holacracy according to the laws of bureaucracy]. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniya/18224> [in Russian].
28. Serdyuk, A. (n. d.). *Holokratiya v deystvii* [Holacracy in action]. Retrieved October 10, 2020, from <https://ceoclub.com.ua/holacracy> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 11.10.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 28.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

### **Е. Н. ЛЕВКОВЕЦ**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В ЭПОХУ VUCA: КОНЦЕПЦИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, ПОТЕНЦИАЛ**

**Аннотация.** Сформулирована проблема переосмысления концепции организационного развития (ОР) в условиях бизнес-среды VUCA. Уточнена суть ОР, его составляющие, принципы, задачи. Раскрыто содержание стратегического подхода к управлению организационными изменениями. Продемонстрировано соответствие моделей управления рисками VUCA концепции ОР. За ключевыми направлениями ОР определены современные тренды и технологии управления. Проанализирован механизм функционирования холакратии как организационного дизайна, максимально интегрирующего все тренды. Определены условия формирования VUCA-культуры организации.

**Ключевые слова:** организационное развитие, среда VUCA, гибкость, адаптивность, организационный дизайн, холакратия, культура инноваций, цифровизация.

**O. M. LEVKOVETS**

Ph. D., Associate Professor, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE VUCA ERA: THE CONCEPTION, TECHNOLOGY, AND POTENTIAL**

**Problem setting.** The *VUCA* contemporary business environment requires organizations to adhere principles of flexibility and adaptiveness. This actualizes the research of the content and technologies of the organizational development (OD).

**Analysis of recent research and publications.** Problems of the OD are considered in numerous scientific papers. It is worth mentioning papers of I. Adizes, L. Greiner, J. Kotter, and A. Prigozhin.

**Objective of the paper.** The objective of the paper is to specify the content and tendencies of development of the OD conception in the context of the *VUCA* conditions and to reveal the potential of its system implementation.

**Main findings.** *Organizational development (OD)* is planned, managed, and evolutionary transformations of formed business systems for enhancing / maintaining the organizational efficiency. Organizational transformations of companies under the *VUCA* are permanent. *Organizational flexibility* is an ability of a business system to constantly «self-configure» according to changes of the environment at the minimum managerial influence.

Scientists indicate *structural* (the organizational structure, business processes) and *social* (the organizational culture, employees) components of the OD. The OD conception is an alternative of reengineering. A methodological approach to managing the OD of business organizations under the *VUCA* is *strategic*; the *VISION* is a reference point for drawing up programs and projects. A system of interventions planned in a specific sequence creates the *OD program*. The OD management model emphasizes the *priority* of a change in «mental models» of employees, forming their vision, and understanding the content of changes by employees. The compliance of the organizational structure with the OD aims is a compulsory precondition of success.

Models for managing the *VUCA*-risks correspond to the context of the OD conception. However, the OD technologies require adaptations, taking into account contemporary changes in the business environment. With regard to key directions of changes, the *OD trends* in the context of the *VUCA* requirements may be divided into: flexible structures; networks of dynamic teams; new requirements for competencies; ecosystem platform thinking and «live systems»; startup culture (the *VUCA* culture innovations). Technologies of the Agile-transformations integrate provisions of approaches such as the Lean start-up, Scrum, design thinking, and digital solutions on optimizing business processes.

*Holacracy* (self-organized teams) is the flexible structure, which enables to operatively perceive market signals, to frequently reveal and eliminate «stress points» and self-organizes; integrates the maximum number of the VUCA-trends. The successive implementation demands the formation of the *VUCA organizational culture* at a company aimed at adaptive innovative behaviour. Implementing values of such culture, there is a need to take into consideration contradictions («paired» values) of the culture of innovations.

**Conclusions.** The OD is a way for ensuring properties of an organization such as flexibility and adaptiveness for competition within a dynamic environment. There are the transformation of the OD conception according to the VUCA requirements and the formation of new managerial technologies and tools.

Short abstract for an article

**Abstract.** The author has formulated a problem of redefinition of the organizational development conception under the VUCA business environment. The author has specified the essence of organizational development (OD), its components, principles, purposes. The article discloses the content of the strategic approach to managing organizational changes. The article has demonstrated the adherence of the models for managing the VUCA risks to the OD conception. The author has determined contemporary trends and managerial technologies in the context of the VUCA requirements by the OD directions. The author has analysed a mechanism for functioning of holacracy as the organizational design, which maximally integrates all the trends. The author has indicated conditions for forming the VUCA culture of an organization.

**Key words:** organizational development, VUCA environment, flexibility, adaptiveness, organizational design, holacracy, culture of innovations, digitalization.

Article details:

Received: 11 October 2020

Revised: 28 October 2020

Accepted: 20 November 2020

**Рекомендоване цитування:** Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46–72. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-46.

**Suggested Citation:** Levkovets, O. M. (2020). Orhanizatsiinyi rozvytok v epokhu VUCA: kontseptsiiia, tekhnolohii, potentsial [The organizational development in the VUCA era: the conception, technology, and potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 46–72. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-46.



УДК 339.138; 005.952.2

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-73

**К. Г. ГУБІН**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: Hubin@ukr.net  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6914-0971>



## **СИСТЕМНІ ПЕРЕШКОДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ<sup>1</sup>**

Розкрито базові особливості економічної системи, які визначають специфіку маркетингу персоналу в Україні. Висвітлено перешкоди розвитку ефективного маркетингу персоналу, здатного увібрати найкращий досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Запропоновано комплекс заходів, необхідних для створення сприятливих умов розвитку маркетингу персоналу.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетинг персоналу, реформи в Україні, ринкова трансформація, корупційна рента, боротьба з корупцією.

**JEL Classification:** P21, D73, M31, M51.

**Постановка проблеми.** В процесі ринкової трансформації нашої держави виникла потреба в ефективному маркетингу персоналу. Проте розвиток теорії та практики маркетингу персоналу стикається з низкою проблем. Необхідно виявити базові особливості економічної системи, що визначають специфіку маркетингу персоналу в Україні та створюють перешкоди для його удосконалення. На цій основі стане можливим розробити комплекс заходів, необхідних для розв'язання проблем розвитку маркетингу персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика маркетингу персоналу в Україні дістала розробки у працях багатьох дослідників. Серед

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Губін К.Г., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

останніх публікацій передовсім слід відзначити дослідження, які розкривають та доповнюють теоретико-методологічні засади аналізу маркетингу персоналу в Україні.

Л. Ю. Семенова (L. Yu. Semenova) аналізує сучасну термінологію маркетингу персоналу, розкриває актуальні підходи до його сутності, пропонує комплекс процедур проектування маркетингу персоналу [1].

Т. В. Ленъ (T. V. Len') вивчає існуючі погляди на зміст категорії «маркетинг персоналу», розглядає функції маркетингу персоналу та розкриває умови його успішної реалізації на підприємстві [2].

О. І. Гладка (O. I. Gladka) розглядає характеристики та відмінності внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу, обґрунтовує власне бачення змісту категорій внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу [3]. Також О. І. Гладка (O. I. Gladka) розкриває сучасні підходи до побудови процесу контролю маркетингу персоналу на підприємстві та пропонує власне бачення ефективного процесу контролю маркетингу персоналу [4].

Досить цікавим є обґрунтування О. М. Криворучко (O. M. Kryvoruchko) та О. І. Гладкою (O. I. Gladka) концепції маркетингу персоналу з позиції підприємства-роботодавця [5]. У іншій науковій статті зазначені дослідниці розкривають процес вибору напрямів реалізації маркетингу персоналу, який ґрунтується на 8-етапній схемі прийняття управлінських рішень, а також пропонують методичний інструментарій реалізації цього процесу вибору [6].

С. А. Яроміч (S. A. Yaromich), О. А. Бекетова (O. A. Beketova), Н. А. Антоненкова (N. A. Antonenkova) розглядають маркетинг, орієнтований на продукт (яким є послуги праці) та маркетинг, орієнтований на задоволення потреб роботодавців. Вони виокремлюють такі принципи маркетингу персоналу: науковості, перспективності, комплексності, гуманізму, оптимальності, оперативності, узгодженості та індивідуалізації роботи з персоналом [7].

О. В. Вартанова (O. V. Vartanova) вивчає можливості забезпечення стійкості персоналу підприємств на основі використання інструментарію маркетингу персоналу [8]. Заслужують на увагу її погляди щодо мети й завдань маркетингу персоналу, головних процесів персонал-маркетингу та щодо результатів маркетингу персоналу, адже О. В. Вартанова (O. V. Vartanova) бере до уваги нові маркетингові технології персоналу та сучасні тенденції українського ринку праці.

Г. М. Хімійчук (G. M. Khimijchuk) та О. О. Петрашчак (O. O. Petrashchak) виходять з того, що у внутрішньому маркетингу відносини компанії та працівників будуються на тих же засадах, що і відносини компанії з клієнтами. Вони формулюють принципи, на яких має ґрунтуватися управління кар'єрним зростанням, та рекомендують план заходів щодо управління кар'єрним роз-

витком працівників [9]. Досить цікавими є запропоновані зазначеними дослідниками шляхи використання внутрішнього маркетингу для формування високопродуктивного трудового колективу.

О. В. Сардак (O. V. Sardak) пропонує та характеризує чотири моделі стратегічного управління маркетингом персоналу: 1) формування конкурентоспроможного HR-потенціалу; 2) формування і розвиток маркетингової організаційної поведінки персоналу; 3) формування сильного HR-бренду підприємства; 4) забезпечення ефективності управління маркетингом персоналу [10].

Д. Г. Грищенко (D. H. Gryshchenko) розкриває методи управління персоналом підприємств, які вважає основоположними для формування системи маркетингу людських ресурсів [11].

А. С. Тельнов (A. S. Telnov) та С. Л. Решміділова (S. L. Reshmidilova) аналізують особливості оцінки ділових якостей працівників підприємства на засадах маркетингу персоналу та розкривають методіку дискретної оцінки ділових якостей працівників підприємства [12].

Також слід відзначити дослідження, присвячені актуальним проблемам маркетингу персоналу.

Зокрема, К. А. Пряхіна (K. A. Pryakhina) вивчає особливості маркетингу персоналу машинобудівних підприємств та пропонує здійснювати його у три етапи: 1) проведення діагностики забезпечення персоналом підприємства; 2) визначення потреби у персоналі відповідно до портфеля замовлень; 3) приведення у відповідність професійно-кваліфікаційних якостей персоналу до потреб згідно з портфелем замовлень [13].

А. Г. Бабенко (A. H. Babenko) та А. І. Цибулько (A. I. Tsybulko) вважають, що на сучасному етапі розвитку України актуалізується проблема формування іміджу регіону як привабливого роботодавця та розкривають можливості застосування маркетингу персоналу для формування HR-бренду регіону [14].

О. О. Гетьман (O. O. Getman) та А. І. Цибулько (A. I. Tsybulko) аналізують розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств, вивчають детермінацію стійкого HR-бренду компанії-роботодавця та пропонують механізм його побудови [15].

Ю. В. Костинець (Y. V. Kostynets) характеризує можливості застосування сучасних концепцій мотивації у маркетингу персоналу [16].

О. В. Богоявленський (O. V. Bogoyavlensky) звертає увагу на таку актуальну проблему, як формування лояльності персоналу на основі системи внутрішнього маркетингу персоналу [17].

Л. В. Базалієва (L. V. Bazaliieva) обґрунтовує підходи до мінімізації опортунізму співробітників компанії, які базуються на концепції внутрішнього маркетингу та теорії трансакційних витрат [18].

Заслужує на увагу і досить нестандартна пропозиція С. В. Ковальчука (S. V. Kovalchuk) використовувати для впровадження маркетингової стратегії управління персоналом сценарний підхід [19].

Незважаючи на наявність значної кількості публікацій, ступінь розкриття глибинних проблем розвитку маркетингу персоналу в Україні є недостатнім. Необхідно заповнити цю прогалину в дослідженнях та висвітлити базові особливості економічної системи, які визначають специфіку маркетингу персоналу в Україні, а також охарактеризувати перешкоди розвитку ефективного маркетингу персоналу та шляхи їх подолання.

**Формулювання цілей.** Мета статті – розкрити базові проблеми маркетингу персоналу в Україні та запропонувати комплекс заходів, необхідних для створення сприятливих умов розвитку маркетингу персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Для розуміння проблем маркетингу персоналу в Україні необхідно дослідити засади та умови розвитку цього напряму діяльності.

Загальною основою розвитку маркетингу (включаючи маркетинг персоналу) є вільний ринковий обмін, що існує за дотримання таких умов:

наявність щонайменше двох сторін обміну (покупця і продавця);

взаємна зацікавленість в угоді (гроші, товари чи послуги кожного учасника обміну мають становити цінність для іншої сторони угоди);

наявність у всіх учасників обміну прав і реальних можливостей вільно розпоряджатися своїми грошима, товарами чи послугами;

відсутність будь-яких форм неекономічного примусу при ухваленні рішення щодо обміну;

якщо наявний економічний примус до угоди, він має носити ринкову природу (бути заснованим на ринкових механізмах, процесах та явищах).

Щодо останньої умови слід уточнити, що обмеження ринкової свободи монополізмом спотворює ринкові механізми та скорочує кількість альтернативних варіантів прийняття рішень. Тому економічний примус з боку монополістів слід вважати перешкодою для вільного ринкового обміну.

Загалом вільний ринковий обмін можна охарактеризувати як обмін, усі учасники якого ухвалюють рішення у своїх інтересах, без примусу, залякування та інших неринкових форм впливу, з метою максимізації корисності чи вигоди.

У XX ст., на яке припадає розвиток маркетингу, зазначені умови загалом виконувалися в економічно розвинених країнах. У кінці XX – початку XXI ст. вільний ринковий обмін стає нормою для більшості країн світу. У зв'язку з цим західна практика та теорія маркетингу виходять із наявності вільного ринкового обміну.

Категоріально-понятійний апарат маркетингу, головні закони та закономірності маркетингу, методи й принципи маркетингу, інструментарій маркетингу та способи його практичного застосування, форми та заходи маркетингової діяльності, відомості щодо економіко-організаційного механізму маркетингу – все це актуально саме для вільного ринкового обміну.

Теоретико-методологічні засади та практичні методи маркетингових досліджень і сегментування ринку; зміст та завдання комплексу маркетингу; знання з маркетингового розподілу та просування товарів; моделі й підходи маркетингової діяльності, а також засади планування, організації та контролю маркетингу формувалися для вільного ринкового обміну.

Теоретико-методологічні засади, принципи та інструментарій маркетингу персоналу, його форми та заходи також розроблялися на основі вільного ринкового обміну.

Якщо ж умови вільного ринкового обміну відсутні, це створює зовсім іншу ситуацію, у котрій сучасні концепції маркетингу та маркетингу персоналу працюють нестандартно, не повною мірою або взагалі не спрацьовують. Проблема України у тому, що процеси ринкової трансформації економіки здійснювалися за моделлю «обмеженої трансформації», розтягнулися на великий період часу і не були доведені до остаточного завершення. В результаті умови обміну далеко не завжди можна вважати ринковими, а сам обмін – вільним.

Український середній та особливо великий бізнес (олігархи), використовуючи підтримку окремих корумпованих політиків, чиновників, правоохоронців, суддів тощо, потенційно може:

впливати на формування нормативно-правової бази економічної діяльності, аби умови обміну були вигідними для певних фірм, надавали їм особливі можливості чи преференції, створювали неринкові переваги. Це може стосуватися і купівлі-продажу робочої сили;

спрямовувати державне регулювання економіки таким чином, щоб створити для себе особливо вигідні, дискримінаційні стосовно інших суб'єктів ринку, умови купівлі-продажу певних категорій товарів, послуг чи робочої сили;

забезпечувати собі кращі можливості доступу до прибуткової низькоризикової торгівлі (енергоносіями, електричною енергією, ліками, комунальними послугами тощо) або утворювати перешкоди для доступу конкурентів у цю сферу;

створювати собі особливі, преференційні умови доступу до публічних закупівель, аби продавати товари чи послуги державним організаціям, установам та підприємствам на більш вигідних, кращих, ніж ринкові, умовах;

впливати на управління державними підприємствами задля формування особливо вигідних умов обміну з ними (наприклад, купувати продукцію державних підприємств дешевше ринкової вартості);

використовувати механізми державного контролю економічної діяльності на власну користь (наприклад, забезпечити поблажливе ставлення контролюючих органів до власних актів обміну та водночас надмірно прискіпшливі перевірки актів купівлі-продажу конкурентів);

формувати та утримувати монопольне (чи моносонічне) положення за сприяння чи бездіяльності державних органів, аби здійснювати акти купівлі-продажу (зокрема робочої сили) на більш вигідних умовах;

застосовувати можливості, права та повноваження політиків, чиновників, правоохоронців задля тиску на інших учасників актів купівлі-продажу, аби домогтися більш вигідних для себе умов обміну;

здійснювати, за сприяння чи бездіяльності державних органів, акти чистого привласнення, що не передбачають сплати за отримані активи чи цінності (зокрема рейдерське захоплення власності);

використовувати різноманітні схеми ухиляння від сплати податків та зборів, що надає можливість здешевити товари чи послуги, а отже, отримати конкурентні переваги в актах купівлі-продажу (зокрема можливість запропонувати споживачам нижчу ціну, ніж у конкурентів, які сплачують усі податки та збори);

здійснювати, за сприяння чи бездіяльності державних органів, незаконні акти обміну з високою рентабельністю (зокрема торгувати зброєю та наркотиками).

У зазначених ситуаціях умови вільного ринкового обміну не дотримані, а це означає, що сучасна концепція маркетингу не може бути застосована. В тому числі положення теорії маркетингу персоналу за таких умов обміну не відповідають неринковій практиці та не можуть бути ефективно використані.

Слід наголосити, що охарактеризовані одинадцять напрямів руйнування умов вільного ринкового обміну сформувалися до Революції Гідності, проте це не означає, що вони автоматично зникли чи втратили актуальність після неї. Подолання цього поганого спадку потребує багатьох років та суттєвих зусиль.

Другою базовою проблемою маркетингу персоналу в Україні та потужною перешкодою для його розвитку є нерозвиненість конкуренції в економіці загалом та на ринку праці зокрема.

Повноцінне функціонування ринку неможливе без вільної конкуренції ринковими методами. А концепції маркетингу та маркетингу персоналу роз-

роблені для умов ринкової економіки з нормально працюючими ринками. Якщо умови нормальної, повноцінної роботи ринків та свободи конкуренції відсутні, положення теорії маркетингу (та маркетингу персоналу) не можуть бути ефективно використані у практичній діяльності.

В процесі ринкової трансформації в Україні поступово вибудовується система ринкових конкурентних переваг, притаманних розвиненим країнам, основою якої є зниження собівартості продукції, підвищення її якості та інтенсифікація маркетингових зусиль. Проте поки що зберігаються певні відмінності. Зокрема, хоча виняткова роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг поступово усвідомлюється вітчизняним бізнесом, роль маркетингу персоналу сприймається менш однозначно. До того ж, порівняно із розвиненими державами, інновації як джерело конкурентних переваг відіграють меншу роль. Проте головна відмінність не в цьому.

У нашій державі в процесі конкурентної боротьби велику роль відіграють неринкові конкурентні квазіпереваги: адміністративно-управлінські та силові. Необхідно відзначити, що і в розвинених країнах можливі окремі випадки застосування адміністративно-управлінських чи силових квазіпереваг, проте вони швидше є винятком з правил. Загалом подібні дії засуджуються суспільством та діловими колами, а правопорушники ефективно переслідуються правоохоронною системою. Зазвичай суди ухвалюють правосудні рішення та справедливо карають злочинців.

Неформальна взаємодія бізнесу і влади, прихована олігархія, якщо й існує в країнах Заходу, то стосується досить обмеженого кола фірм. В Україні ж корупційні відносини бізнесу та влади значно більш поширені, охоплюють не лише великий, але й середній та іноді малий бізнес, а також корупціонерів найрізноманітнішого рівня у посадовій ієрархії.

Адміністративно-управлінські конкурентні квазіпереваги передбачають використання формальних та неформальних можливостей, прав та повноважень політиків, державних службовців, правоохоронців, суддів тощо задля створення переваг певним фірмам, що полягають у формуванні більшої, ніж у конкурентів, цінності продукції (з точки зору споживачів), у примусі до купівлі продукції фірми або у створенні фірмі більш сприятливих умов ведення бізнесу, ніж у конкурентів.

Серед головних напрямів використання адміністративно-управлінських квазіпереваг можна відзначити:

1. Закріплення у нормативно-правовій базі особливих умов діяльності чи пріоритетів у купівлі-продажу продукції, об'єктів власності тощо. Наприклад, можна визначити у нормативно-правовому акті такі вимоги до вогнегасників,

які мають використовувати автозаправні станції, що лише продукція однієї фірми повною мірою відповідатиме їм та отримає неринкові переваги. Другим прикладом є формування таких вимог у законодавстві до отримувачів державних субсидій чи податкових пільг, що лише окремі фірми (наближені до певних політиків чи держслужбовців) зможуть на них претендувати. Суттєвим чинником викривлення конкуренції можна вважати й законодавче закріплення неоднакових для різних фірм умов ведення зовнішньоекономічної діяльності чи повернення ПДВ.

Загалом у процесі формування нормативно-правової бази існує дуже багато потенційних можливостей для створення переваг окремим фірмам. При цьому не обов'язково вказувати у законодавстві конкретні «привілейовані» фірми – достатньо таким чином сформулювати вимоги та умови, аби лише «обрані» фірми могли отримати ті чи інші конкурентні переваги. Цей напрям використання адміністративно-управлінських квазіпереваг потенційно здатний надати дуже потужні переваги у конкурентній боротьбі, проте більшість підприємців не мають достатнього впливу на владу та не мають величезних фінансових можливостей, необхідних для просування вигідних їм змін до законодавства. До того ж подібна діяльність підпадає під контроль громадськості та є досить помітною.

2. Спрямування дискреційного регулювання економіки на створення конкурентних переваг окремим фірмам. Оскільки дискреційне регулювання передбачає ухвалення певними особами суб'єктивних рішень, воно має безліч різноманітних можливостей надання переваг. Наприклад, можна швидко здійснювати повернення ПДВ одним організаціям і довго не повертати його іншим. Можна включити певні фірми до державних програм підтримки бізнесу, а інші – не включити. Можна надавати одним підприємцям ліцензії на користування надрами та відмовляти іншим претендентам. Можна когось допустити до участі у публічних закупівлях, а когось – ні.

Порівняно з попереднім напрямом дискреційне регулювання може створювати менш потужні, але й менш помітні для громадського контролю переваги. До того ж зазвичай воно не вимагає від фірм наявності потужного впливу на владу чи великих фінансових можливостей. Значна частина підприємців, що належать до середнього бізнесу, потенційно здатні спрямувати дискреційне регулювання на власний зиск, якщо у них є неформальні зв'язки із держслужбовцями. Проблемою для корупціонерів є те, що на відміну від прийняття нормативно-правових актів, дискреційне регулювання зазвичай базується на ухваленні рішень однією особою чи обмеженим колом осіб, які беруть на себе досить чітко визначену відповідальність.



3. Застосування контрольних функцій держави вигідним для окремих фірм чином. Сьогодні державні органи мають дуже багато контрольних функцій у різних галузях та сферах економіки, тому наведемо лише окремі приклади.

Якщо певні фірми отримують можливість частково чи повністю не сплачувати податки чи митні збори, це надає їм перевагу перед конкурентами у собівартості продукції. Якщо контролюючі органи поблажливо ставляться до тіньової економічної діяльності окремих фірм і тіньової зайнятості персоналу в них та суворо припиняють тіньову діяльність інших, це також викривлює умови конкуренції. Неоднакове ставлення з боку контролерів до дотримання вимог пожежної безпеки, санітарних норм тощо різними фірмами фактично означає створення конкурентних переваг певним організаціям. Навіть тимчасове припинення чи обмеження діяльності через реальні чи вигадані порушення надає додаткові можливості конкурентам. Поблажливе ставлення контролюючих органів до формування певними фірмами монопольного становища дозволяє цим фірмам використовувати переваги монополізму.

4. Просування довірених осіб на керівні посади у державному секторі економіки. Захопивши таким чином контроль над управлінням державними підприємствами, можна не лише «викачувати» з них кошти через різноманітні схеми, але й створювати конкурентні переваги для певних фірм. Наприклад, продавати власним фірмам сировину, напівфабрикати чи комплектуючі за заниженими цінами, створюючи переваги у собівартості власної продукції. Або закуповувати товари чи послуги для державного підприємства лише у власних фірм, забезпечуючи їх гарантованим напрямом збуту. Якщо продукція державного підприємства не має близьких аналогів, то її продаж навіть за ринковими цінами, але лише «обраним» фірмам надає їм переваги перед конкурентами.

Силові конкурентні квазіпереваги пов'язані із можливостями використання силового ресурсу. Це можуть бути різноманітні форми фізичного чи морально-психологічного тиску на конкурентів, або лише загрози тиску, підкріплені реальними можливостями.

Ті фірми, що мають переваги у можливостях застосування на свою користь формальних чи неформальних силових структур та організацій, можуть здійснювати неекономічний тиск на конкурентів, який є більш дієвим, ніж будь-які ринкові конкурентні переваги. Адже, наприклад, яким би ефективним не було підприємство, воно не зможе протистояти рейдерському захопленню, якщо не має потужного силового ресурсу.

Оскільки силові конкурентні квазіпереваги зазвичай відверто та брутально порушують законодавство та неформальні норми ділової діяльності, у розвинених країнах вони майже не використовуються. В Україні теж вдалося

зменшити кількість випадків застосування силових методів конкуренції, проте зарано говорити про повне нівелювання цього чинника конкурентної боротьби. Також іноді відбувається незаконне застосування силового тиску під прикриттям адміністративного ресурсу, тобто поєднання адміністративно-управлінських та силових квазіпереваг.

Зазначені проблеми не оминули й вітчизняний ринок праці, який нерідко зазнає впливу неринкових чинників, адміністративно-управлінських та силових квазіпереваг та не може працювати так, як працює ринок праці у розвинених країнах. Поряд із ринком праці несприятливих деформацій зазнала і сфера соціально-трудова відносин.

Зокрема, формуванню повноцінної конкуренції на українському ринку праці заважає дисбаланс соціально-економічних сил найманих працівників та роботодавців. Причому цей дисбаланс зумовлений не стільки недоліками українського законодавства, скільки практикою його застосування та обмеженими реальними можливостями робітників із захисту своїх соціально-трудова прав. У трудових суперечках роботодавці досить часто можуть отримати формальне чи неформальне сприяння з боку державних службовців, правоохоронців, суддів тощо. А наймані працівники нерідко навіть не мають можливості сплатити за послуги професійного юриста. Проблемою є і відсутність традицій юридичного врегулювання трудових суперечок. На додаток позиції робітників у соціально-трудова відносинах послаблені дуже низьким рівнем державної підтримки безробітних.

Проблема працевлаштування вимушених переселенців з Криму та Донбасу також додає неринкову складову до відносин на ринку праці. Адже у більшості випадків ця категорія безробітних перебуває в дуже скрутному становищі та не може довго зважувати, перебирати пропозиції роботодавців. Це означає додаткову зміну співвідношення соціально-економічних сил найманих працівників та роботодавців на користь останніх та віддаляє ситуацію від бажаної для України моделі ринку праці.

Замість зіштовхування на ринку праці інтересів приблизно рівноправних сторін ми маємо протистояння дуже обмежених у своїх соціально-економічних правах найманих працівників та роботодавців, що нерідко користуються надмірними правами та привілеями. Це не можна вважати здоровою конкуренцією, притаманною ринку праці у розвинених країнах. Проблема в тому, що теорія та практика маркетингу персоналу виникла та розвивалася саме на основі ринку праці розвинених держав.

Наведені приклади показують, що в Україні існує досить багато можливостей для використання неринкових конкурентних квазіпереваг. Тому сфера дії ринкових відносин та механізмів суттєво обмежена. Це означає, що

концепції маркетингу та маркетингу персоналу нерідко не відповідають неринковим реаліям нашої держави та в багатьох випадках не можуть бути застосовані.

Дві базові особливості економічної системи України – відсутність умов вільного ринкового обміну у значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг – є головними, проте далеко не єдиними перешкодами розвитку в Україні ефективного маркетингу персоналу, здатного увібрати найкращий досвід країн з розвинутою ринковою економікою.

Зазначені дві особливості створюють перешкоди для впровадження західних концепцій маркетингу персоналу. Це є проблемою, оскільки західна теорія маркетингу персоналу проаналізувала величезний масив прикладів успішного та неправильного застосування маркетингу персоналу та сформулювала вкрай цікаві та цінні рекомендації і пропозиції. Проте все це нерідко не може бути використане безпосередньо, без пристосування до специфіки маркетингу персоналу в Україні.

До того ж відсутність умов вільного ринкового обміну у значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг визначили вітчизняну специфіку маркетингу персоналу, яка відрізняється від зразків розвинених країн у гірший бік.

Закономірним підсумком зазначених проблем є нерозвиненість теорії та неефективність практики маркетингу персоналу в Україні. При цьому слід відзначити наявність цікавих досліджень та практичних напрацювань, проте вони поки що не стали масовими та не визначають загальний рівень розв'язання проблем маркетингу персоналу.

Нерозвиненість теорії та практики маркетингу персоналу сама по собі є чинником, що заважає розвитку маркетингу персоналу. Адже нестача актуальних та адекватних вітчизняним особливостям теоретичних положень, невеликий обсяг позитивного практичного досвіду, нерозвиненість традицій використання маркетингу персоналу призводять до того, що значна частина українських підприємців не вірять у його ефективність, не вбачають потреби у запровадженні маркетингу персоналу у діяльність власної фірми. Можна сказати, що в Україні сформувалося «порочне коло» нерозвиненості маркетингу персоналу: недостатня поширеність маркетингу персоналу заважає розвитку теорії та практики маркетингу персоналу, через що він удосконалюється досить повільно та залишається непопулярним серед українських фірм.

Виникнення перешкод розвитку маркетингу персоналу в Україні було об'єктивно зумовлене перебігом процесів ринкової трансформації. Коли реформування пострадянської економіки пішло за моделлю «обмеженої транс-

формації», сформувалися впливові групи осіб, не зацікавлені у повноцінних ринкових реформах. Адже вони перерозподіляли власність та формували свої капітали на основі неринкових механізмів і відносин та хотіли зберегти застави існування власних неринкових конкурентних переваг.

Головні причини збереження в нашій державі проаналізованих перешкод розвитку ефективного маркетингу персоналу у загальному вигляді можна сформулювати таким чином.

Закріплення традицій неформальної взаємодії бізнесу та влади. В Україні взаємовигідні неформальні, переважно незаконні, відносини представників влади та бізнесу розвивалися поступово, протягом десятиріч та перетворилися на неформальний інститут. При цьому формальні інститути також поступово вибудовувалися в інтересах неформальної взаємодії бізнесу та влади. Зокрема, нормативно-правова база економічної діяльності та роботи державних органів містить положення, що надають простір для корупції та водночас ускладнюють боротьбу правоохоронних органів з корупційними діями. А державні організації та установи вибудовувалися таким чином, аби створити певні можливості для збагачення держслужбовців шляхом сприяння роботі бізнесу або тиску на нього. Як і будь-який інститут, неформальна взаємодія бізнесу та влади є стійким явищем, яке складно подолати. До того ж цей інститут чинить активний супротив спробам антикорупційних реформ.

Вибудовані протягом десятиріч нормативно-правові та організаційні передумови зловживань політиків та державних службовців у власних інтересах. Крім неформальної взаємодії з бізнесом, політики та державні службовці мають й інші різноманітні потенційні можливості незаконного заробітку. Ці можливості переважно виникли не випадково, а були передбачені, запрограмовані у процесі формування нормативно-правових та організаційних умов діяльності політиків й держслужбовців. Тому персональне оновлення цих категорій осіб не означає автоматичного позбавлення від корупції. Навпаки, нерідко нові політики та державні службовці, потрапивши до заздалегідь вибудованої корупційної системи відносин, стають її новими учасниками. Тобто існування нормативно-правових та організаційних передумов зловживань політиків та держслужбовців є чинником, що забезпечує стійкість корупції, незважаючи на заміну старих корумпованих учасників відносин новими, спочатку не корумпованими.

Розвиненість дискреційного регулювання економіки. Слід зазначити, що дискреційне регулювання економіки досить поширене у розвинених країнах та далеко не завжди пов'язане із корупцією. Тобто сам факт наявності дискреційного регулювання економіки не є проблемою. Проте він перетворює-

ється на потужну проблему в Україні, оскільки дискреційна влада нерідко використовується як потужний інструмент вимагання хабарів, викривлення структури конкуренції та порушення умов вільного ринкового обміну.

Надмірні повноваження контролюючих органів та неефективність нагляду за їх діяльністю. Досвід розвинених держав засвідчує неможливість відмови від багатьох контрольних функцій держави. Проблема у тому, що в Україні створено занадто багато контролюючих органів, яким надані надмірні повноваження. Особливо погано те, що ці повноваження не врівноважені можливостями оскарження дій контролерів з боку бізнесу (які є недостатніми), та не обмежені контролем з боку наглядових інстанцій (які часто відсутні чи працюють формально) чи правоохоронних органів (які нерідко виявляються не здатними ефективно наглядати за діяльністю контролюючих органів). Досить часто контролюючі органи самі себе «контролюють» та самі розглядають скарги на власну діяльність.

5. Майже повна відсутність відповідальності політиків та державних службовців перед суспільством. По мірі розвитку в Україні олігархії були створені умови для уникнення відповідальності перед українським народом політиків та державних службовців за результати їхньої діяльності. Більшість політиків мають можливість мігрувати з одних партій до інших. Тому можна було не дбати про роботу на благо народу заради рейтингу політичної партії – достатньо працювати на олігархів чи клани, які до нових виборів створять нову партію та нададуть місце у її лавах. Державних службовців просували на відповідальні посади певні олігархічні клани, певні групи впливу, які передовсім вимагали лояльності та сприяння їх інтересам, та не надто переймалися, чи розв'язують ці держслужбовці проблеми звичайних громадян. Менеджмент державних підприємств також переважно формувався із відданих певним олігархічним кланам чи групам впливу осіб, які мали спрямувати роботу цих підприємств на користь відповідних кланів чи груп впливу. В таких випадках ефективність управління ввіреними підприємствами не була головним критерієм найму чи звільнення керівників.

6. Відсутність ефективно працюючих антикорупційних інституцій. Протягом десятиріч ринкової трансформації державні органи, що мали протидіяти корупції, поступово перетворилися на корумповані інституції, здатні боротися з корупцією переважно в межах кланових війн, заради перерозподілу капіталів, власності, сфер впливу чи «кормових угідь» корупціонерів. Тому створення нових антикорупційних органів було вкрай необхідним, в тому числі заради боротьби з корупцією у старих правоохоронних органах та судовій системі. Проте поки що новостворені органи не продемонструва-

ли видатних результатів. Ми не бачимо засудження великої кількості корупціонерів, особливо високопосадовців. Ми майже не бачимо повернення державі дійсно великих сум незаконно здобутих в результаті корупційних дій коштів.

Усвідомлення причин утворення перешкод розвитку маркетингу персоналу в Україні дозволяє визначити шляхи їх подолання. Передовсім необхідно виходити з того, що відсутність умов вільного ринкового обміну в значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг зумовлені не стільки помилками реформаторів, їхньою недостатньою компетентністю, скільки свідомим та послідовним вибудовуванням системи соціально-економічних та правових відносин, яка надає можливості економічно невинуватого збагачення вузьким та досить закритим для проникнення ззовні групам осіб. Розвиток ринку, поширення ринкових відносин та принципів їм невинуваті, бо позбавляють неринкових джерел доходів.

Було б помилкою вважати олігархів єдиними винуватцями цього. Насправді масштаби проблеми набагато більші. В Україні від неформальної взаємодії з владою виграє багато фірм, не лише великих, але й середніх. Навіть малий бізнес нерідко працює на основі регулярного давання невеликих хабарів. Якщо багато підприємців вступають у неформальні відносини з окремими представниками влади, то й інший бік стосунків є досить розвиненим. Це означає, що значна кількість політиків, державних службовців, правоохоронців, суддів тощо беруть хабарі за сприяння бізнесу у тій чи іншій формі, включаючи просто виконання їхніх безпосередніх обов'язків.

Таким чином, відсутність умов вільного ринкового обміну, поширеність неринкових конкурентних переваг та інші системні перешкоди розвитку маркетингу персоналу в Україні зумовлені в кінцевому підсумку існуванням величезних пов'язаних із корупцією доходів. Ці доходи охоплюють:

- корупційну ренту;
- корупційний прибуток.

Хоча ці два поняття пов'язані між собою, необхідно їх розрізняти. Корумповані політики, державні службовці, правоохоронці, судді тощо одержують за сприяння певним особам чи організаціям корупційну ренту.

А підприємці, які вступають у неформальні зв'язки із корупціонерами заради отримання переваг у конкурентній боротьбі чи формування вигідних умов обміну, одержують більш високі доходи, ніж ті, що вони мали б отримати на основі ринкових механізмів. Частина цих доходів бізнесмени віддають у вигляді хабарів, формуючи корупційну ренту. І все ж таки у них залишається певний прибуток, пов'язаний із корупційними відносинами – ко-

рупційний прибуток. Його обсяг визначається як різниця між фактичним прибутком (після сплати хабарів) та прибутком, який підприємці мали б одержати в межах вільного ринку, за умови вільного функціонування ринкових механізмів, без будь-якої допомоги, сприяння з боку корупціонерів.

Можливий і такий варіант, коли корумповані політики, державні службовці, правоохоронці чи судді мають реальний контроль над певною фірмою через родичів чи інших підставних осіб та використовують свої формальні та неформальні права, повноваження, можливості заради створення для власного бізнесу конкурентних переваг чи вигідних умов обміну. У такій ситуації корупційна рента та корупційний прибуток не відокремлені.

Бажання зберегти підстави та можливості для формування корупційної ренти та корупційного прибутку є потужним мотивом, який підштовхує корупціонерів та пов'язаних із ними підприємців протидіяти спробам реформування української соціально-економічної, правової та політичної систем.

Тому створення системних засад формування маркетингу персоналу в Україні, здатного застосувати досвід розвинених країн, нерозривно пов'язане з руйнуванням корупційної системи. Оновлення влади в нашій країні, яке після Революції Гідності відбувалося вже двічі, надало імпульсу антикорупційним реформам, проте поки що їх темпи та результати є недостатніми.

Задля створення умов для розвитку в Україні маркетингу персоналу, який відповідає кращим зразкам розвинених країн, необхідно:

суттєво скоротити втручання держави в економіку. Регулювання економіки державними органами слід обмежити мінімально необхідними заходами. Адже воно скорочує сферу дії ринкових законів та механізмів та іноді навіть руйнує їх;

скоротити сферу застосування дискреційної влади. Адже саме можливість ухвалення суб'єктивних рішень є потужним джерелом корупційних відносин влади та бізнесу. Треба забрати у більшості державних службовців потенційні можливості допомагати чи заважати бізнесовій діяльності;

рішуче оновити кадровий склад державних органів влади, особливо керівний. Обов'язковою умовою прийому на відповідальні державні посади та посади із підвищеним корупційним ризиком має бути всебічна та ретельна антикорупційна перевірка претендентів, включаючи пов'язаних із ними осіб. Для проведення цієї перевірки доцільно залучати інститути громадянського суспільства. До того ж слід періодично здійснювати повторні антикорупційні перевірки державних службовців, що обіймають відповідальні посади та посади із підвищеним корупційним ризиком, а також вибіркові позапланові перевірки цих категорій службовців;

удосконалити управління державним сектором економіки. Багато державних підприємств перетворилися на «прірви» для бюджетних грошей. Необхідно припинити нераціональне використання коштів. Потрібно підвищити ефективність роботи наглядових рад державних підприємств, оновити їх склад та збільшити повноваження, а також активніше залучати до управління цими підприємствами іноземних фахівців;

розширити права та повноваження інститутів громадянського суспільства у сфері контролю за діяльністю державних органів влади та державних підприємств і організацій;

регулярно удосконалювати систему публічних закупівель, бо недобросовісні підприємці та корумповані чиновники постійно вигадують нові способи «обходу» системи. Необхідно, аби система ProZorro регулярно удосконалювалася відповідно до нових викликів. До цього доцільно залучати й спеціалістів з «обхідних» схем. Також необхідно переорієнтувати на використання системи ProZorro ту частину публічних закупівель, яка сьогодні здійснюється в обхід ProZorro;

продовжувати розвиток антикорупційних інституцій. Сьогодні стара корупційна система намагається зруйнувати антикорупційні органи, підірвати можливості їх ефективної діяльності. Тому особливо важливо відбити цю атаку та продовжити організаційний розвиток, покращити кадрове забезпечення антикорупційних інституцій, розширити їх повноваження та забезпечити роботу «на повну силу»;

сприяти розвитку ринку праці та його інфраструктури. Зокрема, необхідно збільшувати кількість реальних альтернатив працевлаштування, підвищувати територіальну мобільність населення. Слід розвивати службу зайнятості, розширювати можливості підвищення кваліфікації та перекваліфікації українців. Важливо стимулювати розвиток посередників та консультантів на ринку праці;

посилити позиції найманих працівників у соціально-трудових відносинах та суперечках. Для цього слід удосконалити державне регулювання соціально-трудових відносин; посилити контроль за дотриманням трудового законодавства та соціально-трудових прав працівників; полегшити доступ працівників до професійної юридичної допомоги. На сучасному етапі розвитку найбільш суттєве посилення позицій найманих працівників можливе на основі їх об'єднання, тому необхідно розвивати незалежні профспілки, розширювати їх реальні права та можливості. Слід стимулювати приєднання працівників до профспілок. Водночас слід визнати, що такий важливий для посилення позицій працівників чинник, як суттєва матеріальна допомога



безробітним, сьогодні запроваджувати передчасно (через розвиненість тіньової зайнятості);

здійснювати детінізацію економіки. Виведення робочих місць з тіні дозволить поширити на них державне регулювання соціально-трудова відносин, надасть працівникам передбачені нормативно-правовою базою права та гарантії. Це також означатиме переорієнтацію відносин купівлі-продажу робочої сили з тіньового на легальний ринок праці;

створити умови для залучення прямих іноземних інвестицій. Такий тип інвестицій зазвичай передбачає запровадження західних методів та принципів управління персоналом, зокрема маркетингу персоналу. Подібний досвід може зацікавити українські фірми та спонукати впровадження ними у свою діяльність принципів та методів маркетингу персоналу. Українці, що працюватимуть на іноземних підприємствах, можуть ознайомитися з маркетингом персоналу та надалі використовувати його на нових робочих місцях у вітчизняних підприємствах та організаціях.

Запропоновані заходи актуальні передовсім для сучасного етапу розвитку української економіки. Вона поки що суттєво відрізняється від економіки розвинених країн, проте у середньо- та довгостроковій перспективі має поступово наближатися до неї. І тоді необхідно буде запроваджувати додаткові заходи, зокрема суттєво покращити соціальний захист безробітних та збільшити ступінь регулювання державою соціально-трудова відносин.

У процесі реалізації запропонованих заходів важливо пам'ятати, що їх успіх суперечить інтересам вітчизняних корупціонерів, яких досить багато, та значної кількості підприємців, які побудували бізнес на основі адміністративно-управлінських та силових квазіпереваг та не хочуть і не вміють конкурувати ринковими методами та засобами. Це дуже впливові сили, які воліють зупинити та зруйнувати антикорупційні реформи заради збереження можливостей одержання корупційної ренти та корупційного прибутку.

Безумовно, сам по собі розвиток маркетингу персоналу не надто хвилює чи лякає корупціонерів та пов'язаних із ними підприємців. Проте цей напрям діяльності потребує поширення ринкових механізмів та не може успішно розвиватися за відсутності умов вільного ринкового обміну та поширеності неринкових конкурентних квазіпереваг. Тому збереження системних перешкод розвитку маркетингу персоналу в Україні є непрямим результатом існування корупційної системи.

Сьогодні в нашій державі відбувається досить запекле протистояння прихильників та супротивників боротьби з корупцією. Жодна зі сторін не має рішучої переваги. Аби змінити баланс сил, необхідно залучити іноземних

прихильників реформування України. Тому антикорупційні реформи та розвиток ринкових відносин, ринкових методів конкуренції як основа формування і поширення ефективного маркетингу персоналу потребують взаємодії із західними партнерами України. При цьому ті українські політики, державні службовці та громадські організації, що орієнтовані на реальні реформи, мають активно налагоджувати зв'язки, вибудовувати відносини із країнами Заходу. Зокрема, слід активізувати взаємодію із правоохоронними органами та громадськими антикорупційними організаціями розвинених держав, частіше залучати їх громадян до виконання контрольних та наглядових функцій в Україні. Не можна пасивно вичікувати, поки західні держави звернуть на нас більше уваги та допоможуть у впровадженні реформ.

**Висновки.** Реформування пострадянської економіки України відбувалося за моделлю «обмеженої трансформації»; сформувалися впливові групи осіб, не зацікавлені у повноцінних ринкових реформах. Це призвело до розвитку таких базових особливостей вітчизняної економічної системи, як відсутність умов вільного ринкового обміну у значній частині актів обміну та поширеність неринкових конкурентних переваг. За таких умов сфера дії ринкових відносин та механізмів, зокрема на ринку праці та у галузі соціально-трудова відносин, суттєво обмежена. В результаті концепції маркетингу загалом та маркетингу персоналу зокрема досить часто не відповідають неринковим реаліям нашої держави та в багатьох випадках не можуть бути застосовані.

Головними причинами збереження зазначених проблем можна визначити: закріплення традицій неформальної взаємодії бізнесу та влади; вибудовані протягом десятиріч нормативно-правові та організаційні передумови зловживань політиків та державних службовців у власних інтересах; розвиненість дискреційного регулювання економіки; надмірні повноваження контролюючих органів та неефективність нагляду за їх діяльністю; майже повна відсутність відповідальності політиків та державних службовців перед суспільством; відсутність ефективно працюючих антикорупційних інституцій.

Бажання зберегти підстави та можливості для формування корупційної ренти та корупційного прибутку є потужним мотивом, який підштовхує корупціонерів та пов'язаних із ними підприємців протидіяти ринковим та антикорупційним реформам заради збереження корупційної системи. Побічним результатом цього є продовження існування системних перешкод розвитку маркетингу персоналу.

Для створення системних засад формування маркетингу персоналу в Україні, здатного увібрати найкращий досвід розвинених країн, необхідно: суттєво скоротити втручання держави в економіку; скоротити сферу застосування

дискреційної влади; рішуче оновити кадровий склад державних органів влади, особливо керівний; удосконалити управління державним сектором економіки; розширити права та повноваження інститутів громадянського суспільства у сфері контролю за діяльністю державних установ, підприємств і організацій; регулярно удосконалювати та оновлювати систему публічних закупівель; продовжувати розвиток антикорупційних інституцій, розширити їх повноваження та забезпечити роботу «на повну силу»; сприяти розвитку ринку праці та його інфраструктури; посилити позиції найманих працівників у соціально-трудових відносинах та суперечках; здійснювати детінізацію економіки (та зайнятості); створити умови для залучення прямих іноземних інвестицій (заради запровадження іноземного досвіду використання маркетингу персоналу).

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаю аналіз можливостей та передумов поширення практики використання маркетингу персоналу серед українських фірм.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2014\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_13) (дата звернення: 02.09.2020).
2. Лень Т. В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 197–201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_31) (дата звернення: 06.09.2020).
3. Гладка О. І. Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 143–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2015\\_26\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13) (дата звернення: 09.09.2020).
4. Гладка О. І. Контроль маркетингу персоналу на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 145–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_23\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_15) (дата звернення: 03.09.2020).
5. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 5–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2016\\_27\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3) (дата звернення: 07.09.2020).
6. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 338–344. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_5\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_61) (дата звернення: 04.09.2020).
7. Яроміч С. А., Бекетова О. А., Антоненкова Н. А. Особливості маркетингу персоналу транспортно-експедиторських підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3. С. 177–184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_23) (дата звернення: 06.09.2020).

8. Вартанова О. В. Забезпечення стійкості персоналу на основі технологій маркетингу персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (1). С. 78–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_4%281%29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29__14) (дата звернення: 06.09.2020).
9. Хімійчук Г. М., Петрацак О. О. Використання внутрішнього маркетингу як шлях до підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18, вип. 4 (3). С. 165–168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_4%283%29\\_\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4%283%29__44) (дата звернення: 05.09.2020).
10. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24.1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.1_32) (дата звернення: 02.09.2020).
11. Грищенко Д. Г. Формування системи маркетингу людських ресурсів за допомогою використання інноваційних методів управління персоналом підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20, № 5. С. 115–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2014\\_20\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_5_15) (дата звернення: 02.09.2020).
12. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Особливості оцінки ділових якостей працівників підприємства на засадах маркетингу персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 243–248. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_52) (дата звернення: 03.09.2020).
13. Пряхіна К. А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 5 (1). С. 83–88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_5%281%29\\_\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29__17) (дата звернення: 02.09.2020).
14. Бабенко А. Г., Цибулько А. І. Маркетинг персоналу як базис формування HR-бренду регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 131–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_15\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_15_29) (дата звернення: 04.09.2020).
15. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонально-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 5–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_3) (дата звернення: 03.09.2020).
16. Костинець Ю. В. Сучасні концепції мотивації як інструменти маркетингу персоналу в системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (3). С. 38–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_13%283%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_13%283%29__10) (дата звернення: 05.09.2020).
17. Боговяленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216–224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_59\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_31) (дата звернення: 04.09.2020).
18. Базалиева Л. В. Управление транзакционными издержками оппортунистического поведения персонала предприятия на основе концепции внутреннего маркетинга. *Бизнес Информ*. 2016. № 5. С. 220–224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_35) (дата звернення: 05.09.2020).

19. Ковальчук С. В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (1). С. 7–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6 %281 %29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6_%281_%29__3) (дата звернення: 04.09.2020).

## REFERENCES

1. Semenova, L. Yu. (2014). Marketynhovi pidkhody v upravlinni personalom [Marketing approaches in personnel management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience*, 5, 51–55. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2014\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_13) [in Ukrainian].
2. Len', T. V. (2014). Teoretyko-metodolohichni zasady marketynhu personalu na pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles of marketing personnel at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Lohistyka – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, 811, 197–201. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_31) [in Ukrainian].
3. Gladka, O. I. (2015). Sutnist ta porivnialna kharakterystyka vnutrishnoho ta zovnishnoho marketynhu personalu [Essence and comparative characteristics of personnel internal and external marketing]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 26, 143–155. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2015\\_26\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13) [in Ukrainian].
4. Gladka, O. I. (2014). Kontrol marketynhu personalu na pidpriemstvi [Personnel marketing control within the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 23, 145–155. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_23\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_15) [in Ukrainian].
5. Kryvoruchko, O. M., & Gladka, O. I. (2016). Obgruntuvannia kontseptsii marketynhu personalu [Substantiation of the personnel marketing concept]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 27, 5–14. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2016\\_27\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3) [in Ukrainian].
6. Kryvoruchko, O. M., & Gladka, O. I. (2013). Obgruntuvannia ta vybir napriamiv realizatsii marketynhu personalu pidpriemstva [Justification and selection of directions of realisation of marketing of company's personnel]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 338–344. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_5\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_61) [in Ukrainian].
7. Yaromich, S. A., Beketova, O. A., & Antonenkova, N. A. (2019). Osoblyvosti marketynhu personalu transportno-ekspedytorskykh pidpriemstv Ukrainy [Features of marketing to personnel of transport and forwarding facilities of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 3, 177–184. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_3\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_23) [in Ukrainian].
8. Vartanova, O. V. (2019). Zabezpechennia stiikosti personalu na osnovi tekhnolohii marketynhu personalu [Providing the staff resilience of the company based on the personnel marketing technologies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of systemic approach in the economy*, 4 (1), 78–83. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_4 %281 %29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4_%281_%29__14) [in Ukrainian].

9. Khimijchuk, G. M., & Petrashchak, O. O. (2013). Vykorystannia vnutrishnoho marketynhu yak shliakh do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom [Use of internal marketing as a way to increase the efficiency of personnel management]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Odessa National University Herald. Economy*, 4 (3), 165–168. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_4\\_%283\\_%29\\_\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4_%283_%29__44) [in Ukrainian].
10. Sardak, O. V. (2014). Vybir modeli stratehichnoho upravlinnia personal-marketynhom pidpriemstva [Choice of a model for strategic management of personnel-marketing of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 24 (1), 177–182. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvltu\\_2014\\_24.1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvltu_2014_24.1_32) [in Ukrainian].
11. Gryshchenko, D. H. (2014). Formuvannia systemy marketynhu liudskykh resursiv za dopomohoiu vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstv [Modelling the HR marketing system by using the innovative methods of HR management at the enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific works of National university of food technologies*, 20 (5), 115–124. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2014\\_20\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2014_20_5_15) [in Ukrainian].
12. Telnov, A. S., & Reshmidilova, S. L. (2019). Osoblyvosti otsinky dilovykh yakosti pratsivnykiv pidpriemstva na zasadakh marketynhu personalu [The peculiarities of enterprise employees business qualities evaluation on the basis of personnel marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 5, 243–248. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_52) [in Ukrainian].
13. Pryakhina, K. A. (2019). Marketynh personalu mashynobudivnykh pidpriemstv [Personnel marketing of machine-building enterprises]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 30 (69), 5 (1), 83–88. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\\_%2869\\_%29\\_5\\_%281\\_%29\\_\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30_%2869_%29_5_%281_%29__17) [in Ukrainian].
14. Babenko, A. H., & Tsybulko, A. I. (2017). Marketynh personalu yak bazys formuvannia HR-brendu rehionu [Personnel marketing as a basis for HR-brand of the region formation]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 15, 131–135. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_15\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_15_29) [in Ukrainian].
15. Getman, O. O., & Tsybulko, A. I. (2014). Rozvytok suchasnykh marketynhovykh personal-tekhnolohii u diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv [Development of modern marketing staff-technologies in the activities of domestic enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*, 2, 5–15. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_3) [in Ukrainian].
16. Kostynets, Y. V. (2015). Suchasni kontseptsii motyvatsii yak instrumenty marketynhu personalu v systemi vnutrishnoho marketynhu pidpriemstva [The modern concepts of motivation as a personnel marketing tools in the system of enterprise internal marketing]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii:*

- Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 13 (3), 38–40. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_13%283%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_13%283%29__10) [in Ukrainian].
17. Bogoyavlensky, O. V. (2017). Formuvannia loialnosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishnoho marketynhu [Formation of employee loyalty using the concept of internal marketing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, 59, 216–224. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_59\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_31) [in Ukrainian].
18. Bazaliieva, L. V. (2016). Upravlenie transaktsionnyimi izderzhkami opportunisticheskogo povedeniya personala predpriyatiya na osnove kontseptsii vnutrennego marketinga [Management of Transaction Costs of the Opportunistic Behavior of the Enterprise's Staff on the Basis of the Concept of Internal Marketing]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 220–224. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_35) [in Russian].
19. Kovalchuk, S. V. (2017). Zastosuvannia stsenarioho pidkhodu do vprovadzhennia marketynhovoykh stratehii upravlinnia personalom u diialnist mashynobudivnykh pidpriemstv [Application of scenario approach to implementation of marketing strategies of personnel management in machinebuilding enterprises' activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 6 (1), 7–16. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%281%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29__3) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.09.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 23.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

## **К. Г. ГУБИН**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## **СИСТЕМНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В УКРАИНЕ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

Раскрыты базовые особенности экономической системы, которые определяют специфику маркетинга персонала в Украине. Освещены препятствия развитию эффективного маркетинга персонала, способного вобрать лучший опыт стран с развитой рыночной экономикой. Предложен комплекс мероприятий, необходимых для создания благоприятных условий развития маркетинга персонала.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинг персонала, реформы в Украине, рыночная трансформация, коррупционная рента, борьба с коррупцией.

**K. H. HUBIN**

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **SYSTEMIC OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MARKETING IN UKRAINE AND WAYS TO OVERCOME THEM**

**Problem setting.** The development of the theory and practice of HR marketing in Ukraine faces a number of problems. There is a need to indicate basic peculiarities of the economic system stipulating the domestic specificity of HR marketing and creating obstacles for its improvement. This process underpins an opportunity for developing a complex of measures being necessary for solving problems concerned with the development of HR marketing.

**Analysis of recent research and publications.** In Ukraine, problems of HR marketing are studied by numerous scientists, particularly A. Babenko, A. Telnov, S. Reshmidilova, K. Pryakhina, S. Yaromich, N. Antonenkova, O. Beketova, O. Vartanova, Y. Kostynets, S. Kovalchuk, O. Bogoyavlensky, L. Semenova, O. Kryvoruchko, O. Gladka, O. Sardak, O. Getman, A. Tsybulko, T. Len', L. Bazaliieva, D. Gryshchenko, etc. It is important to fill a gap in the research such as basic problems and conditions of development of HR marketing in Ukraine.

**Objective of the paper.** The objective of the paper is to disclose basic problems of HR marketing in Ukraine and to offer a complex of measures being necessary for creating the beneficial conditions for development of HR marketing.

**Main findings.** To understand the essence of problems of HR marketing in Ukraine and peculiarities of its development, it is necessary to take notice of the following phenomena: the absence of conditions for the free market exchange; underdevelopment of economic competition in general; imperfectness of competition in the labour market; underdevelopment of the theory and practice of HR marketing.

The primary reasons for the aforementioned problems are as follows: the entrenchment of traditions of the unformal interaction between business entities and the government; development of discretionary regulation of the economy; legislative and organizational preconditions for the abuse of authority and irresponsibility of politicians and public officials endorsed over the past decades; absence of efficient anti-corruption institutions.

To create system frameworks for forming HR marketing in Ukraine being able to absorb the best experience of developed countries, there is a necessity to: restrict government regulation of the economy at the appropriate minimum level; reduce opportunities of applying the discretionary authority; improve administration of the public sector of the economy; enhance transparency of public procurements; proceed development of anti-corruption institutions; foster development of the labour market and its infrastructure; improve government regulation of social and labour relations; create conditions for engaging the direct foreign investments (to import foreign methods and principles for HR man-



agement); it is important to increase the social security for the temporary unemployed in the long run.

**Conclusions.** To develop the theory and practice of HR marketing in Ukraine, there is a need to create conditions for market competition, which will enable this direction of marketing to be demanded by organizations.

Short abstract for an article

**Abstract.** The author has disclosed basic peculiarities of the economic system stipulating the specificity of HR marketing in Ukraine. The article reveals obstacles for development of efficient HR marketing being able to absorb the best experience of countries with the developed market economy. The author has offered the complex of measures being essential for creating conducive conditions for development of HR marketing.

**Key words:** marketing, HR marketing, reforms in Ukraine, market transformation, rent-seeking, tackling corruption.

Article details:

Received: 18 September 2020

Revised: 23 October 2020

Accepted: 20 November 2020

**Рекомендоване цитування:** Губін К. Г. Системні перешкоди розвитку маркетингу персоналу в Україні та шляхи їх подолання. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 73–97. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-73.

**Suggested Citation:** Hubin, K. H. (2020). Systemni pereshkody rozvytku marketynhu personalu v Ukraini ta shliakhy yikh podolannia [Systemic obstacles to the development of personnel marketing in Ukraine and ways to overcome them]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 73–97. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-73.

УДК 311.314:338.47 (477.54)

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-98

**О. О. ПЕТРЯЄВ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та  
підприємництва

Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна, Україна, м. Харків

e-mail: dochent78@gmail.com

ORSID: <https://orcid.org/0000-0001-6705-4714>



## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ<sup>1</sup>**

Визначено теоретичні засади статистичної діяльності, її функцій, методів, інструментів, організації на національному та міжнародному рівнях. Проаналізовано сучасний методичний підхід до статистичної звітності і статистичного аналізу діяльності транспортної галузі Харківського регіону. Встановлено основні проблеми організації вантажних перевезень автомобільним транспортом. Показано недосконалість сучасної нормативно-правової бази й існуючі перепони якісному проведенню державних статистичних спостережень діяльності підприємців-перевізників. Розроблено рекомендації щодо удосконалення статистичного аналізу діяльності автомобільного транспорту.

**Ключові слова:** методичні підходи, статистичне спостереження, інформація, нормативно-правова база, статистична звітність, статистичний аналіз, транспортна галузь, перевезення, автомобільний транспорт.

**JEL Classification:** C18, C44, R41.

**Постановка проблеми.** Функціонування та розвиток будь-якої держави неможливі без вивчення та отримання статистичних даних про її народонаселення, економіку, фінанси, політичну ситуацію. Україна як молода з точки

---

<sup>1</sup> © Петряєв О. О., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

зору суверенного розвитку держава для укріплення своїх наукових знань у соціології, політології та інших науках, які формують державну політику, потребує статистичних досліджень. Правові відносини в галузі державної статистики регулюються Законом України «Про державну статистику» № 2614-ХІІ від 17.09.1992 р. зі змінами та доповненнями [1].

Технологія роботи з інформацією, зокрема її оброблення в органах статистики України останніми роками зазнає значних змін. Широке застосування комп'ютерної техніки та новітніх інформаційних технологій у щоденній роботі економістів стає реальністю.

З метою збереження довіри до офіційної статистики, статистичні установи відповідно до суворо професійних міркувань, включаючи наукові принципи й професійну етику, приймають рішення стосовно методів і процедур збору, аналітичної обробки, зберігання й представлення статистичних даних. Наявність об'єктивної і своєчасної інформації про соціально-економічні явища і процеси – необхідна умова ефективних управлінських рішень на державному й регіональних рівнях.

Протягом десятиліть державна статистика була й залишається найрозвиненішою системою надання інформації, а її тематика охоплює практично всі аспекти суспільного життя. Статистика транспорту вивчає масові економічні явища, що становлять результат транспортного процесу та умови (фактори) його здійснення в конкретних умовах місця й часу. Формування сучасної системи статистичного аналізу розвитку та діяльності транспортної галузі особливо актуально в сучасних умовах розвитку України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі теоретичні та практичні аспекти проблеми формування сучасної системи статистичного аналізу діяльності транспортної галузі були висвітлені такими науковцями, як О. Котлубай (O. Kotlubay) [2], Б. Буркінський (B. Burkinskyi) [2], Г. Ніколаєнко (H. Nykolayenko) [3] та інші науковці.

Аналіз транспортного потенціалу України міститься у дослідженнях таких науковців, як В. Воліков (V. Volikov) [4], В. Вдовиченко (V. Vdovychenko) [4], Ю. Мохова (Yu. Mokhova) [5], О. Трубей (O. Trubey) [6], В. Чута (V. Chuta) [6] та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій із цього питання, проблема розробки сучасного аналітично-статистичного забезпечення діяльності транспортної галузі потребує подальшого розвитку. Перед статистикою щоденно постають нові важливі проблеми щодо теоретичного обґрунтування обсягу і структури статистичної інформації, яка б відповідала сучасним і перспективним умовам розвитку економіки, переходу до функціональних принципів управління.

**Метою цієї статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад аналітично-статистичного забезпечення управління транспортною сферою Харківського регіону.

**Виклад основного матеріалу.** За допомогою статистики встановлюються закономірності розвитку явищ та процесів у соціально-економічній сфері та взаємозв'язки між ними. Виявлення закономірностей можливе лише за умови вивчення не окремих явищ, а сукупності явищ – адже закономірності суспільного життя повною мірою проявляються лише в безлічі явищ. Кожне явище вимагає того, що притаманне сукупності таких явищ і відображається в єдності властивостей, притаманних лише конкретному явищу. Тому предметом статистичного вивчення завжди є сукупність явищ, включаючи всю сукупність проявів досліджуваної закономірності. В цілому окремі види відповідають взаємністю, і з'являються природні особливості. Статистичні закономірності мають властивість стабільності та повторюваності під час повторних спостережень.

Статистика використовує свої методи: масові та вибіркові спостереження, групування, середні і відносні величини, ряди динаміки, індекси та ін. При дослідженні явищ і процесів статистика застосовує різні вимірники (натуральні, трудові і грошові).

Аналіз (грец. *analysis* – розкладання, розчленування) – це взаємопов'язані й взаємозумовлені методи вивчення і наукового дослідження певних явищ, процесів, дій, результатів. У економіці застосовується з метою виявлення закономірностей і тенденцій розвитку економічних процесів, встановлення та оцінки основних факторів, що позитивно чи негативно впливають на показники ефективності. За допомогою аналізу виявляють невикористані резерви поліпшення показників діяльності окремих галузей, об'єднань, підприємств.

Зібраний та оброблений статистичний матеріал у результаті аналізу може дати багатогранну характеристику явища, що вивчається. Основна мета статистичного аналізу полягає у виявленні закономірностей, виявленні впливу одного явища на інше, констатації залежностей і взаємодії різних явищ.

Статистичний аналіз становить процес вивчення та зіставлення отриманих цифрових даних між собою та з іншими даними, їх узагальнення, це єдність пізнання та оцінки. Предметом статистичного аналізу є сукупність якісних і кількісних характеристик явища, що вивчається, в їх єдності й розвитку. Кожна одиниця сукупності є окремим випадком прояву закономірності, що вивчається.

Методику статистичного аналізу становлять такі етапи: визначення послідовності процедур; вибір та обґрунтування показників; визначення методів розрахунку; інтерпретація результатів та розробка рекомендацій щодо підвищення якості діяльності транспортної галузі.

Необхідною умовою статистичного аналізу є розуміння суті явища, що вивчається, знання законів його розвитку і особливостей конкретних умов, в яких воно розвивається. В процесі розвитку разом з кількісними змінами

в явищі, що вивчається, відбуваються якісні зміни. Тому необхідно мати в розпорядженні методи, що дозволяють вивчати кількісні зміни в явищах, оцінювати істотність або несуттєвість спостережуваних відмінностей, уловлювати перехід кількісних змін у якісні.

Спираючись на теоретичну базу, статистичний аналіз діяльності транспортної галузі застосовує специфічні методи цифрового освітлення явища, які знаходять своє вираження в трьох етапах (стадіях) статистичного дослідження: масове науково організоване спостереження; угруповання і зведення, що є розподілом усієї маси випадків на однорідні групи і підгрупи; підрахунок підсумків по кожній групі і оформлення отриманих результатів у вигляді статистичної таблиці.

Усі стадії статистичного аналізу діяльності транспортної галузі тісно пов'язані одна з одною. Недоліки, що виникають на одній із них, позначаються на всьому дослідженні, тому суворе дотримання правил статистичної науки обов'язкове на всіх етапах проведення аналітичного процесу.

Статистичні показники, які дозволяють проаналізувати діяльність транспортної галузі, розвиваються, покращуються, створюються нові. Так, нині світ наводнений рейтингами, які також можуть розглядатися як узагальнюючі показники. Виконуючи функції як методологічного, так і інформаційного забезпечення, статистичний аналіз діяльності транспортної галузі створює науковий фундамент, на якому базується ухвалення об'єктивно обумовлених рішень у сфері управління галуззю.

Забезпечення відповідності методів статистичного аналізу міжнародним стандартам дасть змогу здійснювати міждержавний обмін інформацією на основі впровадження системи взаємоузгоджених класифікаторів, удосконалення системи показників. Фундаментальним елементом інфраструктури державної статистики України є національне статистичне законодавство, яке ґрунтується на Основних принципах офіційної статистики ООН та відповідних правових нормах Європейського Союзу [7].

Загальне керівництво розробленням і здійсненням заходів із впровадження в Україні єдиної системи обліку і статистики покладено на Державну службу статистики України, Міністерство фінансів України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Національний банк України.

Правові основи організації статистичних спостережень в Україні, порядок і правила отримання та використання первинних даних, відповідальність за порушення цих правил, а також інші організаційно-правові питання щодо відносин органів державної статистики з респондентами та користувачами даних визначені в цілій низці нормативних документів, серед яких основними є: Закон «Про державну статистику» зі змінами та доповненнями, Закон України «Про інформацію» зі змінами та доповненнями [1; 3; 8].

Транспорт активно впливає на процес відтворення, об'єднує всі галузі економіки в єдиний комплекс, є невід'ємною частиною продуктивних сил. Важливу роль у соціальному й економічному житті країни відіграють пасажирські перевезення, пов'язані з особистими потребами населення, виробничими й громадськими потребами.

Транспортний комплекс Харківської області представлений такими видами транспорту, як залізничний, автомобільний, авіаційний, міський електричний (включаючи метрополітен). За даними Державної служби статистики (по підприємствах, установах, організаціях та їхніх відокремлених підрозділах із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб), середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у 2019 р., становила 5,9 тис. осіб, або 7,3 % від загальної кількості працівників області [9].

Середній розмір номінальної заробітної плати одного штатного працівника транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності Харківського регіону у 2019 р. дорівнював 11116,16 грн. Динаміку середнього розміру номінальної заробітної плати одного штатного працівника транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності Харківського регіону за останні 5 років відображено на рис. 1.

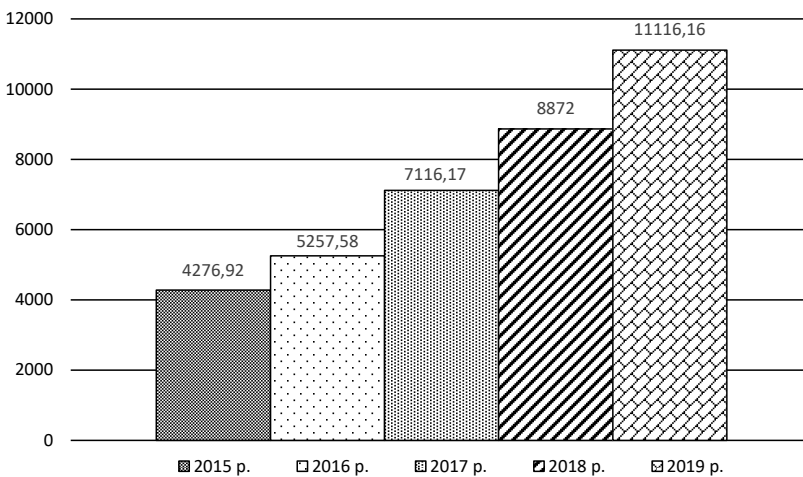


Рис. 1. Динаміка середнього розміру номінальної заробітної плати одного штатного працівника транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності Харківського регіону за 2015–2019 рр. (грн)

*Джерело:* складено автором за даними Головного управління статистики у Харківській області [10].

Фонд оплати праці, нарахований штатним працівникам у 2019 р., становив 2 млрд грн. У структурі фонду оплати праці переважала питома вага основної заробітної плати (нараховання за відрядними розцінками, тарифними ставками та посадовими окладами) – 57,6 %, решту становили додаткова заробітна плата (доплати, надбавки, премії) та інші заохочувальні та компенсаційні виплати (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та ін.) – відповідно 34,7 % та 7,7 %.

Сума заборгованості з виплати заробітної плати працівникам окремих підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (без урахування найманих працівників статистично малих підприємств і у фізичних осіб – підприємців) на 1 січня 2014 р. становила 572,6 тис. грн, або 0,8 % від загального обсягу боргу по області. Порівняно з початком 2019 р. заборгованість скоротилася приблизно на 82 %. При цьому весь обсяг боргу був утворений на підприємствах-банкрутах [9].

Розподіл вантажних і пасажирських перевезень між окремими видами транспорту залежить від їх особливостей і економічної переваги. Так, автомобільний транспорт використовується при перевезенні вантажів в містах і районах на короткі відстані, а також на далекі відстані при перевезеннях цінних і швидкопсувних вантажів. Він має високу мобільність, маневреність, прохідність, швидкість доставки. За об'ємом перевезення вантажів автомобільний транспорт займає третє місце серед інших видів після залізничного і трубопровідного. Практично будь-який транспортний процес починається і закінчується автомобільним транспортом.

За підсумками 2019 р. всіма видами транспорту області перевезено (відправлено) 60,8 млн тонн вантажів, 518,37 млн пасажирів. Порівняно з 2018 р. вантажні перевезення зменшилися на 1,8 %, пасажирські – на 12,16 % [10]. Відправлення вантажів і пасажирів на території області виконує три залізниці – Південна, Донецька і Придніпровська, але найвагоміший внесок належить Південній залізниці: 97 % загального обсягу навантажень, 99 % – відправлення пасажирів [10].

Залізничний транспорт є однією з важливих складових частин транспортної мережі області. Експлуатаційна довжина залізничних колій області дорівнює 1514,1 км, з них 80,2 % обслуговуються електровозною тягою, решта 19,8 % – тепловозною. Щільність залізничних колій на 1000 кв. км території дорівнює 48 км (по Україні цей показник становить 36 км).

У цілому Південною залізницею за 2019 р. відвантажено 29,8 млн т вантажів, що менше, ніж у 2018 р. на 5,6 %. Зросло відправлення кам'яного вугілля у 2,5 рази, коксу – на 33,8 %, руди залізної і марганцевої – на 13,9 %, чорних металів – на 8,0 %, лісових вантажів – на 2,8 %, цементу – на 0,3 %,

по інших позиціях номенклатури спостерігалось скорочення навантаження: хімічних і мінеральних добрив – на 39,2 %, нафти і нафтопродуктів – на 23,8 %, будівельних матеріалів – на 11,8 %, брухту чорних металів – на 5,4 %, зерна і продуктів перемолу – на 3,9 %. Найбільша питома вага у загальному навантаженні припадала на чотири види вантажів: нафта і нафтопродукти – 9,4 %, будівельні матеріали – 17,3 %, зерно і продукти перемолу – 22,1 %, залізна і марганцева руда – 36,3 %. Питома вага інших видів вантажів значно менша і коливалася в межах від 2,3 % – брухт чорних металів, до 0,1 % – чорні метали [9].

У 2019 р. про виконання вантажної роботи на автомобільному транспорті звітувало 2,7 тис. підприємств, з яких 280 – здійснювали комерційні автоперевезення. Загальні обсяги перевезених вантажів дорівнювали 20,2 млн т, обсяги виконаної роботи – 1407,9 млн ткм, з яких 5,0 млн т і 961,5 млн ткм – комерційні перевезення.

Як свідчать результати обстеження вантажної роботи автотранспортних підприємств, протягом 2019 р. найбільшу питому вагу в загальному обсязі перевезень займали: мінерально-будівельні матеріали та вироби – 45,1 %, продукція харчової, м'ясо-молочної та рибної промисловості – 20,8 %, продукція сільського господарства – 10,4 %, промислові товари народного споживання – 4,6 %, продукція паливно-енергетичної промисловості – 3,5 %. У міжнародному сполученні розподіл перевезених вантажів за видами склався таким чином: найбільша питома вага припадає на продукцію харчової, м'ясо-молочної та рибної промисловості – 22,7 %, продукцію хімічної промисловості – 18,1 %, продукцію машинобудування, приладобудування, металообробної промисловості і промислові товари народного споживання – 12,4 %, мінерально-будівельні матеріали – 8,6 %, продукція металургійної промисловості – 8,2 %. Вантажні перевезення у міжнародному сполученні відбувались до Білорусі, Казахстану, Німеччини, Франції, Іспанії, Польщі, Грузії.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі перевезень пасажирів усіма видами транспорту області займають обсяги перевезень метрополітемом – 36,6 % [10].

Харківський метрополітен посідає друге місце в Україні за протяжністю ліній і кількістю перевезених пасажирів. На сьогодні протяжність усіх ліній метрополітену становить 37,60 км, кількість станцій – 29 одиниць. Загальна кількість пасажирів, перевезених метрополітемом за 2019 р., склала 231,1 млн, що становило 96,6 % від обсягів перевезень пасажирів у 2018 р. За 2019 р. метрополітемом було перевезено 44,7 млн пасажирів, які згідно з чинним законодавством мають право на безкоштовний проїзд. Питома вага таких пасажирів сягає 19,4 % [10].



Залізничний транспорт користується найбільшим попитом у приміському та міжміському сполученнях. За 2019 р. Південною залізницею відправлено 23,64 млн пасажирів, що становить 97,6 % від рівня 2018 р. З них лише 9,7 % припадає на пряме та місцеве сполучення, основні обсяги – 58,9 млн пасажирів або 90,3 % виконані у приміському сполученні [10].

Міський транспорт є одним із найважливіших елементів міського господарства, який забезпечує зв'язки населення. Розвиток міського транспорту повинен враховувати зростання заселених міських територій, місця скупчення мешканців та основні потоки їх руху як у робочі, так і у вихідні дні. Перевезення наземним електричним транспортом користуються значним попитом у мешканців та гостей міста, питома вага якого у 2019 р. становила 68,56 % від загального обсягу пасажирських перевезень Харківського регіону. Щоденно наземним електричним транспортом користуються близько 404,5 тис. пасажирів. Загальний обсяг перевезень трамваями за 2019 р. склав 88,58 млн пасажирів, тролейбусами – 103,24 млн. Наземним електричним транспортом перевозиться значна кількість безплатних пасажирів, за 2019 р. їх було перевезено 130,8 млн, що становить 32,3 % від загальної кількості пасажирів.

Автомобільним транспортом регіону перевозиться п'ята частина всіх пасажирів. Усього за 2019 р. перевізниками всіх форм господарювання (з урахуванням пасажирських перевезень, виконаних фізичними особами-підприємцями) перевезено 90,15 млн пасажирів, що становило 87,5 % відповідно від обсягів 2018 р.

Щоденно маршрутними пасажирськими автобусами користується біля 360 тис. пасажирів, з них 13,1 % перевезено фізичними особами-підприємцями. Згідно з розрахунками, за 2019 р. ними перевезено 17 млн пасажирів, що становить 88,5 % від обсягів 2018 р.

Діяльність аеропортів полягає в забезпеченні функціонування авіаційної транспортної інфраструктури. Свою роботу аеропорт у місті Харкові розпочав ще у 1923 р. Починаючи з 2014 р. увесь комплекс аеропорту (за винятком злітно-посадкової смуги, що є стратегічним державним об'єктом) знаходиться в оренді у компанії «Нью Системс АМ». За допомогою австрійських і німецьких фахівців був розроблений проект щодо реконструкції повітряної гавані. У результаті в серпні 2016 р. відкрився новий пасажирський термінал, пропускна спроможність якого становить 650 чоловік на годину. У 2017 р. в експлуатацію була введена і нова злітно-посадкова смуга, протяжність якої склала дві з половиною тисячі метрів.

За підсумками 2019 р. в аеропорту м. Харкова було обслуговано (відправлення та прибуття) 9618 одиниць повітряних суден, що на 6,8 % менше, ніж

минулого року. Майже 65,6 % обслугованих суден здійснювали польоти у міжнародному сполученні. У 2019 р. з аеропорту м. Харкова відправлено 301,5 тис. пасажирів, прибули до аеропорту – 303,4 тис., що більше минулого року на 20,3 % та 21,0 % відповідно. Найбільший пасажиропотік спостерігався на міжнародних напрямках. За 2019 р. за кордон відправлено 262,4 тис. пасажирів (більше на 32,6 %). З аеропорту м. Харкова відправлено 2,3 т вантажів, що складало 23 % від обсягів відправлень 2018 р., прибуло – 40,6 т (82,5 % від обсягів 2018 р.).

Необхідною умовою розвитку транспортної галузі Харківського регіону є підвищення інвестиційної активності. Вона досягається за допомогою зростання обсягів реалізованих інвестиційних ресурсів і найбільш ефективного їх використання. Інвестиції формують виробничий потенціал на новій науково-технічній базі й зумовлюють конкурентні позиції галузі. У системі відтворення інвестиціям належить дуже важлива роль у справі відновлення й збільшення виробничих ресурсів, а отже, в забезпеченні певних темпів економічного зростання. З 2016 р. по 2019 р. спостерігається тенденція до зростання обсягів капітальних інвестицій підприємств області за основним видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (рис. 2).

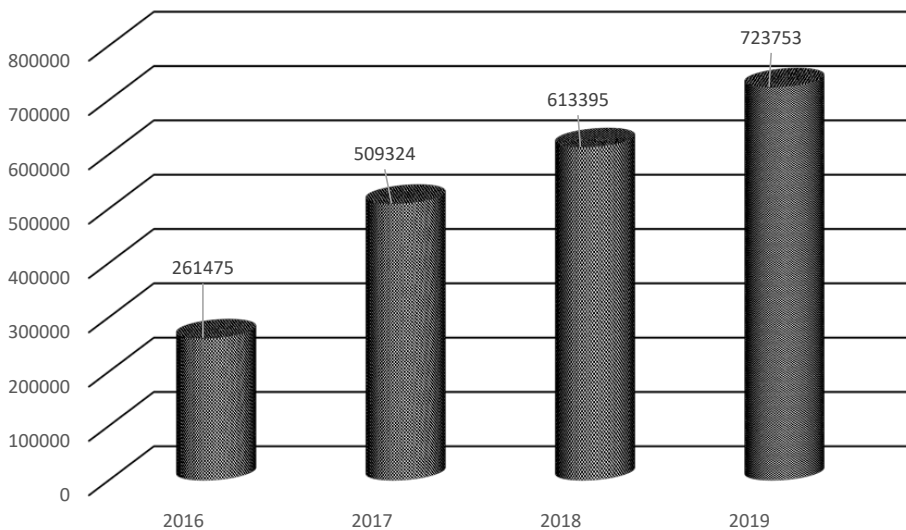


Рис. 2. Динаміка обсягів капітальних інвестицій підприємств області за основним видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2016–2019 рр. (тис. грн)

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [9]

Значну роль для успішного розвитку транспортної галузі відіграє залучення іноземного капіталу у вигляді прямих капіталовкладень. Обсяги прямих іноземних інвестицій у підприємства транспортної галузі Харківського регіону на кінець 2019 р. склали 4858,9 тис. дол. США [10].

Міжнародне економічне співробітництво є фактором, який впливає на розвиток економіки кожної країни і окремого регіону. Економічні та правові основи зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в Україні регламентовані Законом «Про зовнішньоекономічну діяльність» [11]. Майже всі види ЗЕД відображені в експорті та імпорті товарів і послуг. Обсяг експорту транспортних послуг Харківського регіону у 2019 р. склав 24648,8 тис. дол. США. Імпорт транспортних послуг регіону у 2019 р. склав 32335,7 тис. дол. США. Найбільший обсяг імпорту послуг із загального, як свідчать дані, припадає на Туреччину – 29,1 % [10].

Статистичний аналіз діяльності транспортної галузі Харківського регіону дозволяє стверджувати, що регіон має значний потенціал і перспективи економічного зростання. Але для їх реалізації необхідно підвищувати ефективність функціонування транспортної сфери, одержувати прибуток.

Стан дорожнього господарства має сьогодні стратегічне значення для відродження й розвитку макроекономічних зв'язків між регіонами України та іншими країнами. Сучасні економічні умови характеризуються високими темпами розвитку ринкових відносин, інтеграційних процесів, у тому числі міжнародних, що передбачає зростання рівня конкуренції в провідних галузях економіки, до яких належить будівництво, зокрема, дорожнє будівництво. Рівень якості автомобільної дороги, по якому визначається її відповідність вимогам суспільства, зумовлено певною кількістю критеріїв, а саме: техніко-економічними; соціальними, екологічними та естетичними.

Довжина автомобільних доріг загального користування Харківського регіону у 2019 р. становила 9634 кілометри. За останні роки спостерігається тенденція до повільного зростання цього показника. Міський електричний транспорт має високі показники екологічності. Крім того, на сьогодні існують умови для подальшого розвитку електротранспорту, оскільки збережено належну інфраструктуру. Але рухомий склад, споруди, обладнання потребують постійної уваги і технічного огляду для безпечного перевезення пасажирів.

Унаслідок економічної кризи рухомий склад та контактнo-кабельна мережа фінансуються державою нерівномірно. Але за останні роки тенденція змінилася на краще. Порівняно з попереднім роком, у 2019 р. кількість тролейбусних машин і трамвайних вагонів збільшилася на 9,6 % та 3,4 % відповідно. Кількість вагонів метрополітену не змінилась. Кількість тролейбусних машин за часом експлуатації менше 5 років становить лише 33 % від загаль-

ної кількості рухомого складу. У свою чергу, кількість трамвайних вагонів за часом експлуатації менше 5 років становить біля 2 %. Нові вагони метрополітену взагалі відсутні.

Технічну базу автотранспорту утворюють: рухомий склад; дороги; автотранспортні підприємства. До рухомого складу автомобільного транспорту належать автомобілі різних модифікацій, напівпричепа і причепа. Автомобілі можна розділити на: вантажні, пасажирські і спеціальні. До вантажного рухомого складу відносять універсальні бортові усіх марок і спеціалізовані по видах вантажу рефрижераторні, автоцистерни, фургони, панелевози, лісовози та ін.

Робота рухомого складу автомобільного транспорту оцінюється системою техніко-експлуатаційних показників, що характеризують якість або кількість виконаної ним роботи. Якісні показники характеризують міру використання вантажного автомобільного транспорту: коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобіля; середня відстань їзди автомобіля з вантажем; середня відстань перевезення 1 т вантажу; коефіцієнт використання пробігу автомобіля; технічна й експлуатаційна швидкості; час знаходження у наряді. Кількісні показники характеризують результативність роботи автомобільного вантажного транспорту: кількість їздок; загальну відстань перевезень; пробіг автомобіля з вантажем; об'єм перевезень; транспортна робота (вантажобіг). На жаль, за останні роки статистичні формуляри зі статистики автомобільного транспорту збідніли щодо показників, що, у свою чергу, скоротило обсяги вихідних даних для аналізу ефективності діяльності автомобільного транспорту.

Коефіцієнт використання пробігу автомобіля визначають як відношення пробігу з вантажем до загального пробігу. Він повинен становити не менше 55 %. У 2019 р. коефіцієнт використання пробігу (загальний) склав лише 41,8 %. Але за останні роки спостерігається тенденція до стабільного зростання цього показника. Одним із найважливіших якісних показників із перевезень вантажів є середня відстань перевезень, оскільки саме він впливає на розмір вантажобігу та тривалості доставки вантажу. У 2019 р. середня відстань перевезень 1 тонни вантажу становить 69,7 км, що більше, ніж минулого року на 4,7 %. За останні роки спостерігається збільшення середньої відстані перевезень однієї тонни вантажу. На комерційних перевезеннях середня відстань перевезень склала у 2019 р. 190,4 км, що на 3,9 % більше, ніж у 2018 р. [10].

Дослідження дорожнього середовища показало таке: будівництво та благоустрій доріг постійно розширюється і зростає, що вимагає постійного вдосконалення принципів, методів і прийомів їх розташування. Саме це призведе-

де до якісного будівництва доріг і їх обслуговування та забезпечення безпеки руху.

Безпека руху – комплекс умов, що зачіпають діяльність органів державної влади і органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і громадян, спрямованих на безперерйне функціонування «транспорту і недопущення виникнення аварійних ситуацій у перевізному процесі, а також на зниження наслідків можливих аварій. Стан безпеки руху характеризується показниками кількості транспортних пригод, в них загиблих і поранених людей, пошкоджених транспортних засобів. У 2019 р. порівняно з 2018 р. по Харківській області спостерігається збільшення кількості дорожньо-транспортних пригод на 3 %.

Перехід України до ринкової економіки призвів до нагальної потреби у створенні сприятливої правової бази для розвитку підприємств України. На сучасному етапі розвитку економіки країни важливо розробити єдину наукову концепцію, в рамках якої відбуватиметься вдосконалення українського законодавства. За цих умов актуальною є проблема подальшого розвитку та вдосконалення правового регулювання суспільних відносин у сфері вантажних перевезень.

Забезпечуючи якість та культуру обслуговування одержувачів транспортних послуг, слід зазначити важливість правового регулювання цієї сфери. Для цього необхідно удосконалити законодавчу базу в галузі транспорту, що перетворить її на передову галузь суспільного виробництва, розвитку національної економіки, забезпечення безпеки вантажів, що перевозяться, підвищення відповідальності за виконання договірних зобов'язань, вдосконалення функціональної роботи на транспортних підприємствах, суворе дотримання договірної дисципліни, безпеці дорожнього руху та ліквідації аварій, виконанню строків поставок вантажу. Завдання державного управління в галузі транспорту наведено на рис. 3.

Ураховуючи основні тенденції розвитку міжнародних економічних відносин, особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню державного регулювання організаційно-правової бази забезпечення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, регіонів і країни.

Для міжнародного співробітництва зараз характерне поширення перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом. Міжнародне автомобільне перевезення вантажів є складним процесом, у зв'язку з чим дуже часті випадки невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань учасниками такого перевезення, що приводить до порушення прав і інтересів сторін у зобов'язанні.

Основними проблемами пасажирського автомобільного транспорту є відсутність правової бази, що регулює механізм обліку і відшкодування витрат, пов'язаних із перевезенням пільгових пасажирів, а також питань тарифоутворення, негативно позначається на економічному стані підприємств. Необхідний досконалий правовий механізм регулювання тарифів, який буде враховувати інфляційні процеси і зростання цін на нафтопродукти, що тягнуть за собою збільшення витрат муніципального транспорту, а також життєвий рівень населення в регіоні.

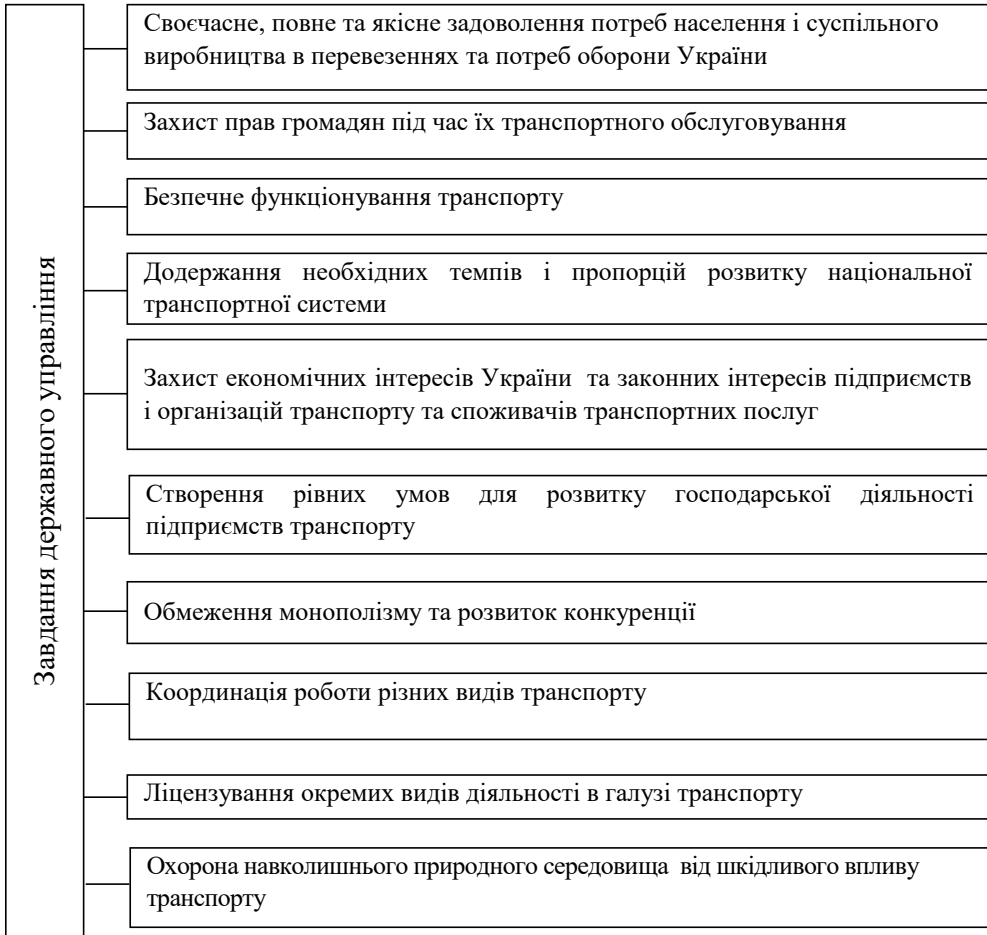


Рис. 3. Завдання державного управління в галузі транспорту

*Джерело:* складено автором за Мохова Ю. Л. [5].

Перед органами державної статистики стоїть відповідальне завдання теоретичного обґрунтування обсягу й складу статистичної інформації, яка від-

повідала б сучасним умовам розвитку економіки та сприяла переходу до нових принципів управління. Питання поліпшення інформаційної бази вимагають вирішення двох груп завдань: система інформації повинна сприяти повному задоволенню потреб в інформації різних рівнів управління; необхідно стримувати зростання інформації за рахунок виключення надмірних даних, що не мають значення для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Це пов'язано з раціоналізацією в самій системі обліку й статистики та повинне сприяти мінімізації витрат на виконання цієї функції.

Для вдосконалення статистичного аналізу за діяльністю транспорту, підвищення достовірності оцінок стану й розвитку транспортної галузі потрібно вирішення таких завдань:

- виключення дублювання збору статистичних показників на основі форм статистичного спостереження;

- оптимізація форм статистичного аналізу за транспортним комплексом;

- гармонізація державної статистики з міжнародними стандартами;

- розробка методики оцінки показників ефективності діяльності транспортного комплексу;

- створення єдиної інформаційної системи на основі первинної статистичної інформації і адміністративних даних;

- система статистичних показників транспортного комплексу має бути доповнена індикаторами ефективності діяльності Міністерства інфраструктури України.

Проведений аналіз інформаційної бази державної статистики дозволяє зробити висновки про те, що практика формування і поширення зведених показників, що склалася нині, не вичерпує усіх можливостей початкової інформації. Актуальними залишаються завдання із вдосконалення тих форм статистичного спостереження за діяльністю різних видів транспорту, що діють, та впровадженню в практику нових форм.

**Висновки.** Рівень розвитку транспортної системи держави – одна із найважливіших ознак її технологічного прогресу й цивілізованості. Потреба у високорозвиненій транспортній системі ще більш підсилюється при інтеграції в європейську і світову економіку, транспортна система стає базисом для ефективного входження України у світове співтовариство й заняття в ньому місця, що відповідає рівню високорозвиненої держави.

На даному етапі стан транспортної системи України складно вважати задовільним. Можна виділити декілька напрямів вирішення цієї проблеми: оновлення й оптимізація структури парку; вдосконалення системи технічного обслуговування; створення нових і модернізація старих авторемонтних заводів; удосконалення системи державного управління в галузі транспорту;

адаптація національного законодавства до європейського; посилення вимог до технічного стану транспортних засобів відповідно до європейських норм та стандартів; вдосконалення нормативно-правової бази здійснення перевезень на транспорті; інтеграція системи автомобільного транспорту до європейської шляхом об'єднання з транс'європейською транспортною мережею відповідно до Європейської політики сусідства; реформування системи статистичних даних тощо.

Особлива роль у сучасних управлінських технологіях відводиться інформаційному забезпеченню. Усе це ставить нові завдання перед Державною службою статистики. Для того щоб система статистичних показників могла адекватно відбивати зміни, що відбуваються в економіці, вона повинна змінюватися разом із нею. Узагальнені дані по формах статистичного спостереження свідчать про значну деталізацію показників транспортної статистики, що підтверджує досить велике навантаження на звітні одиниці транспортного комплексу.

З метою підвищення ефективності управління автомобільним транспортом потрібне вдосконалення форм статистичної звітності. Зокрема, програма спостереження за автомобільним транспортом може бути доповнена характеристиками географії перевезень вантажів, ділової активності. Для вдосконалення статистичного спостереження за діяльністю різних видів транспорту, підвищення достовірності оцінок стану й розвитку транспортного комплексу потрібне вирішення таких завдань: виключення дублювання збору статистичних показників; оптимізація форм статистичного спостереження за транспортним комплексом; гармонізація національної державної статистики з міжнародними стандартами; розробка методики оцінки показників ефективності діяльності транспортного комплексу; створення єдиної інформаційної системи на основі первинної статистичної інформації та адміністративних даних.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державну статистику: Закон України від 17.09.1992 р. зі змінами та доповненнями № 2614-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text> (дата звернення: 28.08.2020).
2. Буркинський Б. В., Котлубай, О. М. Україна у світовій морській торгівлі (Що гальмує розвиток вітчизняного судноплавства?). *Вісник НАН України*. 2008. № 10. С. 23–33.
3. Николаенко Г. В. Теоретичні засади правового регулювання державної статистики в Україні. *Інформація і право*. 2017. № 2 (21). С. 34–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr\\_2017\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2017_2_6) (дата звернення: 15.08.2020).



4. Воліков В. В., Вдовиченко В. О. Транспортна інфраструктура Харкова (аналіз стану та основні тенденції). *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 292–299.
5. Мохова Ю. Л. Значення транспортної галузі в системі національної економіки України. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 88–96.
6. Трубей О. М., Чута В. О. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 247–253.
7. Єдина система обліку та статистики. URL: <https://studfile.net/preview/5265230/page:5/> (дата звернення: 28.06.2020).
8. Про інформацію: Закон України від 2 жовт. 1992 р. зі змінами та доповненнями № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 21.08.2020).
9. Державна служба статистики. *Зайнятість та безробіття*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.08.2020).
10. Головне управління статистики у Харківській області. *Економічна статистика*. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/stat-informatsiya> (дата звернення 04.08.2020).
11. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. зі змінами та доповненнями № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 28.08.2020).

## REFERENCES

1. Pro derzhavnu statystyku: Zakon Ukrayiny vid 17.09.1992 zi zminamy ta dopovnennyamy. 2614 – XII. (1992). [On state statistics. Law of Ukraine dated September 17, 1992]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text> [in Ukrainian].
2. Burkinskyi, B. V., & Kotlubay, O. M. (2008). Ukraine u svitovii morskii torhivli (Shcho halmuie rozvytok vitchyznianoho sudnoplavstva?) [Ukraine in world maritime trade (What slows down the development of domestic shipping?)]. *Visnyk NAN Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 10, 23–33 [in Ukrainian].
3. Nykolayenko, H. V. (2017). Teoretychni zasady pravovoho rehulyuvannya derzhavnoyi statystyky v Ukrayini [Theoretical bases of legal regulation of state statistics in Ukraine]. *Informatsiya i pravo – Information and law*, 2 (21), 34–40. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr\\_2017\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2017_2_6) [in Ukrainian].
4. Volikov, V. V., & Vdovychenko, V. O. (2017). Transportna infrastruktura Kharkova (analiz stanu ta osnovni tendentsiyi) [Kharkiv transport infrastructure (analysis of the situation and main trends)]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 292–299 [in Ukrainian].
5. Mokhova, Yu. L. (2015). Znachennia transportnoi haluzi v systemi natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [The importance of the transport sector in the system of the national economy of Ukraine]. *Menedzher – Manager*, 1, 88–96 [in Ukrainian].
6. Trubey, O. M., & Chuta, V. O. (2018). Analiz rynku vantazhnykh perevezen v Ukraini [Analysis of the freight market in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 247–253 [in Ukrainian].

7. *Yedyna systema obliku ta statystyky [Unified system of accounting and statistics.]*. (n. d.). Retrieved September 01, 2020, from <https://studfile.net/preview/5265230/page:5/> [in Ukrainian].
8. Pro informatsiyu: Zakon Ukrayiny vid 02.10.1992 r. zi zminamy ta dopovnennyamy. 2657-XII. (1992). [On information. Law of Ukraine dated October 02, 1992]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].
9. State Statistics Service of Ukraine. (2020). *Zainiatist ta bezrobittia [Employment and unemployment]*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Main Department of Statistics in Kharkiv Region. (2020). *Ekonomichna statystyka [Economic statistics]*. Retrieved from <http://kh.ukrstat.gov.ua/stat-informatsiya> [in Ukrainian].
11. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991 r. zi zminamy ta dopovnennyamy. 959-XII. (1991). [On foreign economic activity: Law of Ukraine dated April 16, 1991]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.09.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 12.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

#### **А. А. ПЕТРЯЕВ**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетинга, менеджмента та підприємництва Харківського національного університета імені В. Н. Каразіна, Україна, г. Харків

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ ХАРЬКОВСКОГО РЕГИОНА**

Определены теоретические основы статистической деятельности, ее функций, методов, инструментов, организации на национальном и международном уровнях. Проанализирован современный методический подход к статистической отчетности и статистическому анализу деятельности транспортной отрасли Харьковского региона. Установлены основные проблемы организации грузовых перевозок автомобильным транспортом. Показано несовершенство современной нормативно-правовой базы и существующие преграды качественному проведению государственных статистических наблюдений деятельности предпринимателей-перевозчиков. Разработаны рекомендации по совершенствованию статистического анализа деятельности автомобильного транспорта.

**Ключевые слова:** методические подходы, статистическое наблюдение, информация, нормативно-правовая база, статистическая отчетность, статистический анализ, транспортная отрасль, перевозки, автомобильный транспорт.

**O. O. PETRIAIEV**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, Kharkiv

## **METHODICAL APPROACHES TO IMPROVING THE STATISTICAL ANALYSIS OF THE ACTIVITY OF THE TRANSPORT BRANCH OF THE KHARKIV REGION**

**Problem setting.** The functioning and development of any state is impossible without studying and obtaining statistical data on its population, economy, finances, and political situation. Ukraine, as a young state in terms of sovereign development, needs statistical research to strengthen its scientific knowledge in sociology, political science and other sciences that shape public policy. Legal relations in the field of state statistics are regulated by the Law of Ukraine «On State Statistics» № 2614 – XII of September 17, 1992, as amended.

For decades, state statistics has been and remains the most developed system for providing information, and its topics cover almost all aspects of public life. Transport statistics studies the mass economic phenomena that represent the result of the transport process and the conditions (factors) of its implementation in specific conditions of place and time. The formation of a modern system of statistical analysis of the development and activity of the transport industry is especially relevant in the current conditions of Ukraine's development.

**Recent research and publication analysis.** Some theoretical and practical aspects of the problem of forming a modern system of statistical analysis of the transport industry have been covered by such scientists as O. Kotlubay [2], B. Burkinskyi [2], H. Nykolayenko [3] and other scientists.

The analysis of the transport potential of Ukraine is contained in the researches of such scientists as V. Volikov [4], V. Vdovychenko [4], Yu. Mokhova [5], O. Trubey [6], V. Chuta [6] and others.

Despite the significant number of publications on this issue, the problem of developing modern analytical and statistical support for the transport industry needs further development. Statistics daily face new important problems regarding the theoretical substantiation of the volume and structure of statistical information, which would correspond to modern and perspective conditions of economic development, transition to functional principles of management.

**Paper objective.** Substantiation of theoretical and methodological bases of analytical and statistical support of transport sphere management in Kharkiv region.

**Paper main body.** Statistics allows you to identify and measure patterns of development of socio-economic phenomena and processes, the relationship between them. Knowledge

of patterns is possible only if we study not individual phenomena, but a set of phenomena – because the patterns of public life are fully manifested only in the mass of phenomena.

The methodology of statistical analysis consists of the following stages: determining the sequence of procedures; selection and justification of indicators; determination of calculation methods; interpretation of results and development of recommendations for improving the quality of transport activities.

Transport actively influences the process of reproduction, unites all sectors of the economy into a single complex, is an integral part of the productive forces. The transport complex of Kharkiv region is represented by such types of transport as railway, automobile, aviation, city electric (including the subway). A necessary condition for the development of the transport sector of the Kharkiv region is to increase investment activity.

Statistical analysis of the transport sector of the Kharkiv region suggests that the region has significant potential and prospects for economic growth.

In ensuring the high quality and culture of service of recipients of transport services, a significant role belongs to the legal regulation of the transport complex.

Legislation on road transport consists of the Road Transport Code of Ukraine, the laws of Ukraine «On Transport», «On Road Traffic» and other regulations of Ukraine. Public administration in the field of transport must ensure: timely, complete and high-quality satisfaction of the needs of the population and social production in transportation and the needs of Ukraine's defense; protection of citizens' rights during their transport services; safe operation of transport; observance of the necessary rates and proportions of development of the national transport system; protection of economic interests of Ukraine and legitimate interests of enterprises and organizations of transport and consumers of transport services; creation of equal conditions for the development of economic activity of transport enterprises; restriction of monopoly and development of competition; coordination of work of different types of transport; licensing of certain activities in the field of transport; protection of the environment from the harmful effects of transport.

The system of state regulation should be aimed at solving key tasks to improve the legislative and organizational framework for restructuring, accelerated development of transport infrastructure, the creation of a national network of international transport corridors in accordance with international standards.

To improve the statistical analysis of transport activities, increase the reliability of estimates of the state and development of the transport industry requires the solution of the following tasks: the elimination of duplication of the collection of statistical indicators based on forms of statistical observation; optimization of forms of statistical analysis for the transport complex; harmonization of state statistics with international standards; development of methods for assessing the efficiency of the transport complex; creation of a single information system based on primary statistical information and administrative data; the system of statistical indicators of the transport complex should be supplemented by indicators of efficiency of the Ministry of Transport of Ukraine.

**Conclusions.** The analysis of the information base of state statistics allows us to conclude that the current practice of formation and dissemination of consolidated indicators does not exhaust all the possibilities of initial information. The tasks of improving those forms of statistical monitoring of the activities of various modes of transport and the introduction of new forms in practice remain relevant.

To improve the statistical monitoring of the activities of different modes of transport, increase the reliability of assessments of the state and development of the transport complex requires the solution of the following tasks: the elimination of duplication of the collection of statistical indicators; optimization of forms of statistical observation of the transport complex; harmonization of national state statistics with international standards; development of methods for assessing the efficiency of the transport complex; creation of a single information system based on primary statistical information and administrative data.

#### **Short Abstract for an article**

**Abstract.** Theoretical principles of statistical activity, its functions, methods, and tools, organization at the national and international levels are determined. The modern methodical approach to the statistical reporting and the statistical analysis of activity of transport branch of the Kharkiv region is analyzed. The main problems of the organization of freight transportation by road are established. The imperfection of the modern regulatory framework and the existing obstacles to the quality of state statistical observations of entrepreneurs-carriers are shown. Recommendations for improving the statistical analysis of road transport have been developed.

**Key words:** methodical approaches, statistical observation, information, normative-legal base, statistical reporting, statistical analysis, transport branch, transportation, motor transport.

Article details:

Received: 10 September 2020

Revised: 12 October 2020

Accepted: 20 November 2020

**Рекомендоване цитування:** Петряєв О. О. Методичні підходи щодо удосконалення статистичного аналізу діяльності транспортної галузі Харківського регіону. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 98–117. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-98.

**Suggested Citation:** Petriaiev, O. O. (2020). Methodychni pidkhody shchodo udoskonalennia statystychnoho analizu diialnosti transportnoi haluzi Kharkivskoho rehionu [Methodical approaches to improving the statistical analysis of the activity of the transport branch of the Kharkiv region]. *Ekonomichna teoriya ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 98–117. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-98.

УДК 347.51

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-118

## Б. П. КАРНАУХ

кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри цивільного права № 1  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків  
e-mail: karnaukh.bogdan@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1968-3051>



## АПОРІЯ «ЯКБИ НЕ»<sup>1</sup>

Стаття присвячена аналізу тесту «якби не», який використовується в деліктному праві для встановлення наявності причинного зв'язку між діями відповідача і шкодою, якої зазнав позивач. Автор перевіряє концептуальну аналітичну придатність цього тесту шляхом застосування методів формальної логіки. Обґрунтовується думка про те, що тест «якби не» є дієвим аналітичним прийомом, що адекватно визначає причинність у переважній більшості справ.

**Ключові слова:** причинний зв'язок, необхідна умова, достатня умова, деліктне право, тест «якби не».

**Постановка проблеми.** Сутність аналітичного прийому, який називають тестом «якби не» (в континентальній правовій традиції відомого також як *conditio sine qua non*), напрочуд проста: для того, аби встановити, чи є *p* причиною *q*, необхідно відповісти на питання, чи мало б місце *q*, якби не *p*. Якщо відповідь ствердна, то причинного зв'язку немає, і навпаки [1, с. 110]. Відповідно до усталеної точки зору цей тест здатен адекватно вирішити проблему причинного зв'язку в переважній більшості деліктних справ [2, с. 383; 3, с. 157, 159; 4, с. 1016; 5, с. 243; 6, с. 16; 7, с. 1775], за винятком лише випадків так званої надлишкової причинності [7, с. 1775–1781; 8; 9; 10; 11,

<sup>1</sup> © Карнаух Б. П., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

с. 433, 435, 441, 444] і нез'ясовної причинності [12–15]. Проте в нещодавньому номері Гарвардського юридичного журналу була надрукована замітка «Переосмислення дійсної причинності в деліктному праві» [16], де автор пропонує інтригуючий хід міркувань, який по праву заслуговує називатись апорією: автор застосовує тест «якби не» до обставин гіпотетичної справи таким чином, що його міркування видаються логічно бездоганними, але при цьому в остаточному підсумку ці міркування приводять до абсурдного висновку. Цей факт автор розглядає як аргумент, що ставить під сумнів принципову спроможність тесту «якби не» до адекватного розв'язання проблеми причинності. Утім, на наше переконання, ретельний аналіз запропонованих у замітці міркувань доводить, що насправді не все так погано із тестом «якби не».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі причинного зв'язку в англійській літературі присвячено чимало публікацій. Серед них особливо слід відзначити роботи Г. Гарта (H. L. A. Hart) і Т. Оноре (T. Honore) [1; 2], Дж. Степлтон (J. Stapleton) [11; 17], Р. Райта (R. W. Wright) [7; 18; 19], С. Стіла (S. Steel) [5; 6], Р. Кітона (R. E. Keeton) [20], А. Бехта (A. C. Becht) і Ф. Міллера (F. W. Miller) [21] та ін. Разом із тим проблема, порушена в Замітці, наразі ще не резонувала у фаховій літературі і не дістала ретельного аналізу, на який вона заслуговує.

**Формулювання цілей.** Мета цієї статті – за допомогою формальної логіки перевірити аналітичну придатність тесту «якби не», використовуючи при цьому гіпотетичну фабулу, наведену автором Замітки «Переосмислення дійсної причинності в деліктному праві». Для цього спершу буде проаналізовано принцип роботи тесту «якби не» з точки зору формальної логіки, а потім буде запропоновано ретельний розбір апорії, описаної в Замітці.

**Виклад основного матеріалу. Принцип роботи тесту.** Згідно з тестом «якби не», щоб установити причинний зв'язок, потрібно порівняти, що сталося (в реальному світі,  $S$ ), із тим, що сталося би, *якби не* певна обставина, тобто з тим, що сталося би в гіпотетичному світі ( $S'$ ), який точно такий же, як і реальний світ, за винятком однієї вилученої обставини [16, с. 2168; 11, с. 433, 435, 441, 444]. Припустимо, що для реального світу  $S$ , де стався наїзд на пішохода ( $q$ ), властивий набір таких обставин: знаходження пішохода в певному місці в певний час ( $c_1$ ), рух автомобіля в певному місці в певний час ( $c_2$ ), перевищення швидкості водієм ( $c_3$ ), певна швидкість реакції водія ( $c_4$ ), певний коефіцієнт зчеплення із дорожнім полотном ( $c_5$ ) і ще безліч інших обставин. Таким чином,

$$S = \{c_1, c_2, c_3, c_4, c_5 \dots c_n\}.$$

Щоб установити, чи було перевищення швидкості ( $c_3$ ) причиною наїзду ( $q$ ), ми моделюємо гіпотетичний світ  $S'$ , який відрізняється від реального

тільки тим, що в ньому водій не перевищував швидкість, натомість усі решта обставин залишаються такими ж. Тобто:

$$S \setminus S' = \{c_3\}, \text{ або } S' = \{c_1, c_2, c_4, c_5 \dots c_n\}.$$

Далі, використовуючи закони природничих наук (механіки, фізики, хімії, біології тощо), ми (в разі потреби – залучаючи експерта) прогнозуємо, що сталося б у гіпотетичному світі  $S'$  за наявності обставин  $\{c_1, c_2, c_3, c_4, c_5 \dots c_n\}$ , але не  $c_3$ . Якщо за такого набору обставин наїзд на пішохода не стався б ( $\sim q$ ), то це означає, що вилучена нами обставина  $c_3$  була *необхідною* для настання відповідного наслідку (див. таблицю).

$S$	$S'$
$\{c_1, c_2, c_3, c_4, c_5 \dots c_n\}$	$\{c_1, c_2, c_4, c_5 \dots c_n\}$
$q$	$\sim q$

І навпаки, якщо в гіпотетичному світі наїзд би все одно стався, то, значить, вилучена обставина не була *необхідною*. Так, наприклад, серед обставин реального світу може бути, скажімо, те, що президентом країни є особа чоловічої статі (позначимо цю обставину  $c_y$ ). У моделі гіпотетичного світу  $S''$  де  $S \setminus S'' = \{c_y\}$  закони фізики, механіки, хімії тощо вказують на те, що наїзд би все одно мав місце, а отже, стать президента ( $c_y$ ) не є *необхідною* умовою наїзду ( $q$ ).

$S$	$S''$
$\{c_1, c_2, c_3, c_4, c_5 \dots c_n\}$	$\{c_1, c_2, c_4, c_5 \dots c_n\} \setminus c_y$
$q$	$q$

Таким чином, тест «якби не» постулює причинність через поняття *необхідної умови* [7, с. 1775; 17, с. 473]. Власне, латинська назва тесту, – *conditio sine qua non*, – прямо на це вказує. Необхідну умову можна визначити так: деяке  $c$  є *необхідною* умовою  $q$ , якщо не може бути такого, щоб  $q$  мало місце за відсутності  $c$ , тобто

$$\sim(q \wedge \sim c).$$

Проте наявність  $c$  ще не означає, що матиме місце також і  $q$ , тобто

$$c \wedge (q \vee \sim q).$$

Іншими словами, самої лише наявності  $c$  *не достатньо* для того, аби мало місце  $q$ . Це добре видно і в наведеному прикладі: самого тільки перевищення швидкості ( $c_3$ ) *не достатньо* для того, щоб відбувся наїзд на пішохода ( $q$ ) –



для цього потрібна наявність також інших обставин реального світу  $S$ , серед яких, насамперед – присутність пішохода у відповідному місці ( $c$ ). Достатню умову можна визначити так:  $c$  є достатньою умовою  $q$ , якщо кожного разу, коли має місце  $c$ , має місце також і  $q$ , тобто:

$$c \rightarrow q.$$

Імплікація ( $\rightarrow$ ) хибна лише в тому випадку, коли антецедент ( $c$ ) істинний, а консеквент ( $q$ ) хибний. В цілому таблиця істинності імплікації наочно демонструє поняття достатньої умови:

$c$	$q$	$c \rightarrow q$
1	0	0
1	1	1

Проте з точки зору класичної логіки вислів  $c \rightarrow q$  («якщо  $c$ , то  $q$ ») демонструє не тільки достатню умову, але й необхідну умову одночасно: вважається, що у цьому вислові  $c$  є достатньою умовою для  $q$ , а  $q$ , у свою чергу, є необхідною умовою для  $c$ . Це називають принципом дзеркальної взаємності необхідної та достатньої умов [22]. Однак слід мати на увазі, що будь-якій природній мові (українській, англійській, французькій тощо) властива багатозначність. Умовна конструкція «якщо ..., то ...» (англ. – «if») у природній мові вживається на позначення різноманітних відношень між твердженнями і подіями. Логічна формула  $c \rightarrow q$  не здатна передати усіх можливих значень умовного звороту природної мови. Візьмімо, до прикладу, два таких речення:

(і) Якщо чотирикутник є квадратом, то в нього протилежні сторони паралельні.

(ii) Якщо Іван виграє марафон, то ми будемо святкувати<sup>1</sup>.

У реченні (і) принцип дзеркальної взаємності спрацьовує бездоганно. Щоб певний чотирикутник вважався квадратом, його протилежні сторони мають бути попарно паралельними. Тобто паралельність протилежних сторін (консеквент) – *необхідна умова* буття квадратом (антецедент). Утім самої лише паралельності протилежних сторін не достатньо (крім того, усі сторони мають бути рівними, і всі внутрішні кути мають бути по  $90^\circ$ ). З другого боку, буття чотирикутника квадратом (антецедент) *достатньо* (і навіть більш, ніж достатньо) для того, щоб його протилежні сторони були паралельними (консеквент), адже не може бути такого, щоб чотирикутник був квадратом і при цьому його протилежні сторони не були б паралельними.

<sup>1</sup> Речення (ii) див.: [23, с. 317].

Якщо застосувати до речення (i) тест «якби не», отримаємо: якби протилежні сторони цього чотирикутника не були паралельними, то він би не був квадратом. Оскільки таке твердження має сенс, то не видається безглуздим стверджувати, що паралельність протилежних сторін *є причиною* (однією із причин) *того, що чотирикутник є квадратом*.

Проте аналогічна операція аж ніяк не спрацьовує із реченням (ii): хоча перемога Івана *є достатньою умовою* для нашого святкування, однак не можна сказати, що *якби ми не святкували*, то Іван не виграв би марафон. Це речення виглядає ще більш абсурдно, якщо додати до нього означення часу: якби ми сьогодні не святкували, то Іван учора не виграв би марафон. Тобто наше святкування не є причиною перемоги Івана. Хоча б тому, що наслідок не може в часі передувати причині. Таким чином, у даному випадку принцип дзеркальної взаємності не спрацьовує: антецедент є достатньою умовою консеквента, але консеквент не є необхідною умовою антецедента.

Це пов'язано з тим, що класична логіка оперує не подіями реального світу як такими, а висловлюваннями, які можуть набувати значень «істинно» або «хибно». Тому речення (ii) більш точно було б передати так:

Якщо твердження «Іван виграв марафон» є істинним, то твердження «Ми будемо святкувати» також є істинним.

За такої інтерпретації істинність твердження «Ми будемо святкувати» насправді є необхідною умовою істинності твердження «Іван виграв марафон», бо не може бути такого, щоб твердження «Іван виграв марафон» було істинним і твердження «Ми будемо святкувати» було хибним. Отже, якщо ми сьогодні насправді святкуємо, то це *не причина, чому* Іван виграв, *а причина думати, що* Іван виграв.

Таким чином, важливо розуміти, що те, що засобами формальної логіки позначається як консеквент у формулі імплікації, насправді, у природній мові, може вказувати на дві різні речі – *причину чому* (речі такі, якими вони є), або *причину думати* (що речі є такими, а не іншими) [22].

Важлива відмінність між реченням (i) і реченням (ii) також у тому, що в першому йдеться про абстрактне поняття квадрата, про твердження істинність або хибність яких не залежить від моменту часу, в який ми про них говоримо і оцінюємо їхню істинність/хибність; натомість у другому реченні йдеться про факти, які мають або не мають місця в реальному просторі й часі, а це означає, що істинність тверджень про ці факти залежить від часу, у який висловлюється це твердження. Фактор часу у виразі  $c \rightarrow q$  залишається поза увагою класичної логіки.

**Розбір апорії.** Означена неконгруентність між висловлюванням «якщо  $c$ , то  $q$ » у природній мові і його відповідником  $c \rightarrow q$  у класичній логіці подеколи призводить до апорій, котрі можуть бути позиціоновані як докази непридатності тесту «якби не». Одна із таких апорій наводиться в Гарвардському юридичному журналі:

«Уявімо, що Джей не здатен водити обережно, якщо вранці не зробить кави. Уявімо далі, що Джей забув зробити каву того ранку, коли він через необережність скоїв наїзд на Міртл. Звідси слідує, що якби Джей водив обережно, то [це б означало, що]<sup>1</sup> він того ранку не забув зробити кави (позаяк він не здатен водити обережно, якщо він забув вранці зробити кави); виходить, його необережне водіння згідно з тестом «якби не» є причиною того, що вранці він не зробив кави. Припустімо далі, що сусід Джея, Нік, зробив каву пізніше того ж дня, що Нік робить тільки в тому випадку, коли Джей забув зробити кави вранці. Отож, виходить, що Нік не робив би кави пізніше того ж дня, якби Джей не скоїв необережний наїзд на Міртл (позаяк, якби Джей не скоїв необережний наїзд на Міртл, то [це б означало, що] Джей того ранку не забув зробити кави); необережне водіння Джея згідно з тестом «якби не» є причиною того, що Нік зробив каву пізніше того ж дня» [16, с. 2169–2170].

У цій апорії наводиться два парадоксальних висновки. Перший: необережне водіння Джея є причиною події, яка сталася раніше, а саме – того, що вранці він не зробив кави. Другий: необережне водіння Джея є причиною події, яка сталася пізніше, але ніяк не пов'язана із необережним водінням, а саме – причиною того, що каву довелося зробити Нікові.

Щодо першого висновку. Розгляньмо засновок, на підставі якого в замітці зроблено перший висновок. «Якщо Джей вранці не зробив кави, то він не здатен водити обережно». На перший погляд може здатися, що ми маємо справу із висловлюванням типу  $c \rightarrow q$ , а, отже, консеквент («не здатен водити обережно») є необхідною умовою антецеденту, а отже, згідно з тестом «якби не», консеквент є причиною антецеденту.

Однак, зауважимо, що у висловлюванні «якщо Джей вранці не зробив кави, то він не здатен водити обережно» і антецедент, і консеквент містять заперечення, а це означає, що насправді це висловлювання має бути записано не як  $c \rightarrow q$ , а як

<sup>1</sup> В українському перекладі ми вимушені додати цей зворот («це б означало, що»), і тим самим частково вже зняти парадокс ситуації, оскільки в іншому разі переклад стає абсурдним. Однак в оригінальному, англійському варіанті цього натяку на «причину думати», а не «причину, чому», немає, адже умова в цілому передається через звичайний прислівник «if». В оригіналі: «It follows that, if Jay had driven nonnegligently, he would have remembered to make coffee in the morning».

$$\sim c \rightarrow \sim q,$$

де  $c$  – Джей вранці зробив каву, а  $q$  – Джей здатен водити обережно. Таке висловлювання є контрпозитивною імплікацією [22], що означає, що воно еквівалентно  $q \rightarrow c$ , тобто

$$(\sim c \rightarrow \sim q) \Leftrightarrow (q \rightarrow c).$$

Таким чином, насправді в умові задачі закладено протилежну імплікацію: «Якщо Джей здатен водити обережно, то він зробив вранці каву». Це той випадок, коли від перестановки змінних, змінюється результат. Адже в такому висловлюванні консеквентом є «Джей зробив вранці каву», і оскільки саме консеквент вказує на необхідну умову, то правильне застосування тесту «якби не» до цієї фабули вказує саме на те, що зроблена або незроблена вранці кава є причиною необережного водіння, а не навпаки (див. таблицю).

	$c \rightarrow q$	$q \rightarrow c$
Джей вранці зробив каву ( $c$ )	Ранкова кава є <i>достатньою</i> умовою обережного водіння	Ранкова кава є <i>необхідною</i> умовою обережного водіння
Джей здатен водити обережно ( $q$ )	Обережне водіння є <i>необхідною</i> умовою ранкової кави	Обережне водіння є <i>достатньою</i> умовою ранкової кави

Отже, коректне застосування тесту «якби не» до цієї фабули дає результат, який адекватно відображає дійсний стан речей і дає змогу правильно визначити напрямок причинного зв'язку. Дійсно, для того щоб добре водити авто, Джей мусить випити ранкової кави, проте сам лише факт того, що він випив кави, не достатній для того, щоб він міг добре водити, оскільки мають справджуватися ще деякі інші умови, як, наприклад, те, що він повинен в принципі володіти навичками керування автомобілем, бути при тямі, не мати фізичних травм, котрі би перешкоджали йому тримати кермо чи тиснути на педалі тощо. Тобто висновок про те, що випита кава є необхідною умовою, а, отже, згідно з тестом «якби не», – причиною (однією із причин) уважного водіння, є цілком природним. У свою чергу, обережне водіння Джея є *достатньою причиною вважати*, що Джей вранці зробив каву, адже не може бути такого, щоб Джей водив обережно, коли не збадьорився вранці тонізуючим напоєм.

Стосовно другого висновку – «необережне водіння Джея є причиною того, що каву довелося зробити Нікові» – у замітці вказується, що допустимість такого висновку є навіть більш серйозною хибою тесту «якби не», оскільки

цей висновок не дається легко спростувати пославшись на аксіому про те, що причина має в часі передувати наслідку, позаяк необережне водіння Джей в часі дійсно передувало заварюванню кави Ніком [16, с. 2170] (напевне, слід думати, що Джей прокинувся вранці і по дорозі на роботу скоїв ДТП, а Нік, за своїм звичаєм, прокинувшись по обіді, виявив, що кави немає і був вимушений її зробити сам). Для того, щоб перевірити другий парадоксальний висновок, маємо ввести ще одну змінну –  $p$  на позначення тієї обставини, що «Нік зробив каву пізніше того ж дня». Далі слід визначити, яке співвідношення між  $p$  «Нік зробив каву пізніше того ж дня» і  $c$  «Джей зробив каву вранці». В умові фабули вказується, що Нік робить каву тільки в тому випадку, якщо каву вранці не зробить Джей. Це означає, що не-заварювання ранкової кави Джейм є необхідною умовою заварювання обідньої кави Ніком. У свою чергу, заварювання обідньої кави Ніком є достатньою умовою вважати, що Джей не заварював ранкової кави. Формулою це виражається так:

$$p \rightarrow \sim c,$$

де  $p$  – «Нік зробив каву пізніше того ж дня», а  $c$  – «Джей зробив каву вранці». Тепер поєднаємо це висловлювання із висловлюванням, яке ми отримали раніше ( $q \rightarrow c$ ) («Якщо Джей здатен водити обережно, то він зробив вранці каву»):

$$(q \rightarrow c) \wedge (p \rightarrow \sim c).$$

Із цієї кон'юнкції цих двох висловлювань випливає важливий висновок:

$$((q \rightarrow c) \wedge (p \rightarrow \sim c)) \rightarrow (q \rightarrow \sim p).$$

Це означає, що правильний логічний аналіз фабули приводить нас до висновку, що

$$q \rightarrow \sim p.$$

У цьому виразі консеквентом є ( $\sim p$ ). Оскільки саме консеквент вказує на необхідну умову, то це, згідно з тестом «якби не» повинно було б означати, що не-заварювання обідньої кави Ніком ( $\sim p$ ) є причиною Джейєвого обережного водіння ( $q$ ), яке мало місце вранці. Однак це саме той вид помилки, який легко відкинути посиланням на аксіому, що причина в часі передує наслідкові. Однак точна інтерпретація виразу насправді така:

«Істинність твердження “Джей водив обережно вранці” є достатньою умовою для висновку про хибність твердження “Нік заварював каву пізніше того ж дня”; хибність твердження “Нік заварював каву пізніше того ж дня” є необхідною умовою істинності твердження “Джей водив обережно вранці”».

Утім, напевне, найбільш природний спосіб точно подати відповідну думку, це сказати так: «Те, що Нік в обід не заварював кави є *причиною думати*, що Джей вранці водив обережно». Щось подібне цілком міг би сказати Шерлок Голмс.

**Висновки.** Розгадка апорії, описаної в Замітці, криється в тому, що причинний зв'язок має онтологічну природу, а тест, за допомогою якого ми перевіряємо наявність причинного зв'язку – має лінгвістичну природу: по суті він зводиться до запитання «Чи сталося б *q*, якби не сталося *p* ?». Із цього запитання слідує, що причина – це те, що є необхідним для настання наслідку. Прагнення зрозуміти поняття необхідності приводить до класичної логіки, яка протиставляє поняття необхідних і достатніх умов і пояснює обидва через операцію імплікації. Однак імплікація, яка зазвичай передається через умовний зворот «якщо ..., то ...», насправді не віддає усіх можливих значень, які має цей зворот у природній мові. У природній мові ми можемо ставити не перше місце як антецедент («Якщо Джей водить обережно, то [значить] вранці він випив кави), так і консеквент («Якщо вранці Джей випив кави, то він здатен водити обережно»). (Зауважимо, що більш природним є саме другий варіант, коли консеквент стоїть на першому місці). Це призводить до того, що в одних випадках ідеться про *причину чому* (світ є таким, а не інакшим), а в інших – про *причину думати* (що світ є таким, а не інакшим). Коли ці два аспекти не розмежовуються – це може призвести до парадоксальних висновків.

Крім того, класична логіка має справу із висловлюваннями, тобто лінгвістичними структурами, які можуть набувати значень «істинно» або «хибно». При цьому фактор часу нехтується: висловлювання не може набувати значення «сьогодні хибно», а «завтра істинно». Узяти, наприклад, висловлювання «Завтра буде дощ»: ми не можемо оцінити його істинність або хибність (сьогодні). Якщо у висловлюванні йдеться про якусь подію в реальному просторі й часі, то оцінити істинність або хибність такого висловлювання ми зможемо тільки після того, як ця подія настане або не настане у відповідному просторі й часі. З точки зору класичної логіки усі події, про які йдеться у висловлюваннях, фактично розглядаються як такі, що були або не були у минулому (оскільки тільки так висловлювання про ці події можуть бути істинними або хибними). І це є другою причиною парадоксів, які можуть виникати при застосуванні тесту «якби не». Однак, на щастя, ці парадокси навряд чи загрожують помилками в судовій практиці, адже несумісні з реальністю висновки легко спростувати, встановивши такий

запобіжник: тестом «якби не» можуть перевірятися тільки події, які в часі передували наслідкові.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hart H. L. A., Honore, T. *Causation in the Law*. 2d ed. Oxford: Oxford University Press, 1985. 596 p.
2. Honore T. Necessary and Sufficient Conditions in Tort Law. *Philosophical Foundations of Tort Law* / Edited by D. G. Owen. Oxford: Oxford University Press, 1995. Pp. 363–385.
3. Knutsen E. S. Clarifying Causation in Tort. *Dalhousie Law Journal*. 2010. № 33. Pp. 153–190.
4. McInnes M. Causation in Tort Law: Back to Basics at the Supreme Court of Canada. *Alberta Law Review*. 1996. № 35. Pp. 1013–1034.
5. Steel S. Causation in English Tort Law: Still Wrong after all These Years. *University of Queensland Law Journal*. 2012. № 31. Pp. 243–264.
6. Steel S. *Proof of Causation in Tort Law (Cambridge Studies in International and Comparative Law)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 429 p. DOI:10.1017/CBO9781107273689
7. Wright R. W. Causation in Tort Law. *California Law Review*. 1985. № 73. Pp. 1735–1828.
8. Coady D. Testing for Causation in Tort Law. *Australian Journal of Legal Philosophy*. 2002. № 27. Pp. 83–95.
9. Plakokefalos I. Causation in the Law of State Responsibility and the Problem of Overdetermination: In Search of Clarity. *European Journal of International Law*. 2015. № 26. Pp. 471–492.
10. Schaffer J. Overdetermining Causes. *Philosophical Studies*. 2003. № 114. Pp. 23–45.
11. Stapleton J. Choosing What We Mean by 'Causation' in the Law. *Missouri Law Review*. 2008. № 73. Pp. 433–480.
12. *Uncertain Causation in Tort Law* / Edited by M. Martín-Casals, D. Papayannis. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 343 pp. DOI:10.1017/CBO9781316414774.
13. Oliphant K. Uncertain Factual Causation in the Third Restatement: Some Comparative Notes. *William Mitchell Law Review*. 2011. № 37 (3). Pp. 1599–1632.
14. Stein A., Porat A. *Tort Liability Under Uncertainty*. Oxford: Oxford University Press, 2001. xii, 206 and (Index), 8 pp.
15. Steel S., Ibbetson D. More Grief on Uncertain Causation in Tort. *Cambridge Law Journal*. 2011. № 70. Pp. 451–468.
16. Note. Rethinking Actual Causation In Tort Law. *Harvard Law Review*. 2017. № 130. Pp. 2163–2182.
17. Stapleton J. Factual Causation. *Federal Law Review*. 2010. № 38. Pp. 467–484.
18. Wright R. W. Causation, Responsibility, Risk, Probability, Naked Statistics, and Proof: Pruning the Bramble Bush by Clarifying the Concepts. *Iowa Law Review*. 1988. № 73. Pp. 1001–1077.

19. Wright R. W. The NESS Account of Natural Causation: A Response to Criticisms. *Perspectives on Causation* / Edited by R. Goldberg. Hart Publishing, 2011. Pp. 285–322.
20. Keeton R. E. Legal Cause in the Law of Torts. Ohio State University Press, 1963.
21. Becht A. C., Miller F. W. The test of factual causation in negligence and strict liability cases. Washington University, 1961.
22. Brennan A. Necessary and Sufficient Conditions. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* / Edited by E. N. Zalta. URL: <https://plato.stanford.edu/archives/sum2017/entries/necessary-sufficient/> (дата звернення: 05.08.2020).
23. McCawley J. Everything that Linguists have Always Wanted to Know about Logic But Were Ashamed to Ask. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 508 pp.

## REFERENCES

1. Hart, H. L. A., & Honore, T. (1985). *Causation in the Law*. 2d ed. Oxford University Press.
2. Honore, T. (1995). Necessary and Sufficient Conditions in Tort Law. In David G. Owen (Ed.), *Philosophical Foundations of Tort Law*. Oxford University Press.
3. Knutsen, E. S. (2010). Clarifying Causation in Tort. *Dalhousie Law Journal*, 33, 153–190.
4. McInnes, M. (1996). Causation in Tort Law: Back to Basics at the Supreme Court of Canada. *Alberta Law Review*, 35, 1013–1034.
5. Steel, S. (2012). Causation in English Tort Law: Still Wrong after all These Years. *University of Queensland Law Journal*, 31, 243–264.
6. Steel, S. (2015). *Proof of Causation in Tort Law* (Cambridge Studies in International and Comparative Law). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107273689
7. Wright, R. W. (1985). Causation in Tort Law. *California Law Review*, 73, 1735–1828.
8. Coady, D. (2002). Testing for Causation in Tort Law. *Australian Journal of Legal Philosophy*, 27, 83–95.
9. Plakokefalos, I. (2015). Causation in the Law of State Responsibility and the Problem of Overdetermination: In Search of Clarity. *European Journal of International Law*, 26, 471–492.
10. Schaffer, J. (2003). Overdetermining Causes. *Philosophical Studies*, 114, 23–45.
11. Stapleton, J. (2008). Choosing What We Mean by 'Causation' in the Law. *Missouri Law Review*, 73, 433–480.
12. Martín-Casals, M., & Papayannis, D. (Eds.). (2015). *Uncertain Causation in Tort Law*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781316414774
13. Oliphant, K. (2011). Uncertain Factual Causation in the Third Restatement: Some Comparative Notes. *William Mitchell Law Review*, 37 (3), 1599–1632.
14. Stein, A., & Porat, A. (2001). *Tort Liability Under Uncertainty*. Oxford: Oxford University Press.
15. Steel, S., & Ibbetson, D. (2011). More Grief on Uncertain Causation in Tort. *Cambridge Law Journal*, 70, 451–468.
16. Notes. (2017). Rethinking Actual Causation In Tort Law. *Harvard Law Review*, 130, 2163–2182.



17. Stapleton, J. (2010). Factual Causation. *Federal Law Review*, 38, 467–484.
18. Wright, R. W. (1988). Causation, Responsibility, Risk, Probability, Naked Statistics, and Proof: Pruning the Bramble Bush by Clarifying the Concepts. *Iowa Law Review*, 73, 1001–1077.
19. Wright, R. W. (2011). The NESS Account of Natural Causation: A Response to Criticisms. In Goldberg, R. (Ed.), *Perspectives on Causation*, 285–322.
20. Keeton, R. E. (1963). *Legal Cause in the Law of Torts*. Ohio State University Press.
21. Becht, A. C. & Miller, F. W. (1961). *The test of factual causation in negligence and strict liability cases*. Washington University.
22. Brennan, A. (2017). Necessary and Sufficient Conditions. In Zalta, E. N. (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/sum2017/entries/necessary-sufficient/>.
23. McCawley, J. (1993). *Everything that Linguists have Always Wanted to Know about Logic But Were Ashamed to Ask*. Chicago: The University of Chicago Press.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 23.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

### **Б. П. КАРНАУХ**

кандидат юридических наук, доцент кафедри громадянського права № 1 Національного юридического університету імені Ярослава Мудрого, Україна, г. Харків

### **АПОРИЯ «ЕСЛИ БЫ НЕ»**

Стаття посвящена аналізу теста «если бы не», который используется в деликтном праве для установления наличия причинной связи между действиями ответчика и ущербом, причиненным истцу. Автор проверяет концептуальную аналитическую пригодность этого теста путем применения методов формальной логики. Обосновывается, что тест «если бы не» является действенным аналитическим приемом, способным адекватно определять причинность в подавляющем большинстве дел.

**Ключевые слова:** причинная связь; необходимое условие; достаточное условие; деликтное право; тест «если бы не».

### **B. P. KARNAUKH**

PhD in Law, Associate professor at the Department of Civil Law No. 1, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

### **THE «BUT FOR» APORIA**

Under the dominant view the but-for test is a workable tool for deciding on causation in most of the tort cases (except for the cases of overdetermination and uncertain causation). Though, in a thought-provoking note «Rethinking Actual Causation in Tort Law» an

anonymous author propounds an intriguing chain of thoughts which we dare to call an aporia: the author applies the but-for test to a hypothetical case in what seems a perfectly logical way but the nonsense result is obtained. This result is deemed as an evidence of the but-for test deficiency. However, we believe, the aporia being scrutinized from the standpoint of formal logic proves it is all not that bad with the but-for test.

The key to resolving the aporia is the acknowledgement that causation is an ontological phenomenon, while the but-for test is logical phenomenon. The but-for test if of linguistic nature, it is in fact a question sentence «Would  $q$  have happened, but for  $p$ ?». This question implies that a cause is a factor which is necessary for the result. Further, pursuit for clarification of the necessity concept leads to the classical logic theory which contrasts necessary condition with sufficient condition and explains both via the implication binary operator. However, implication, which is usually worded as if-clause, in fact does not convey all the different meanings if-clause has in natural language. If-clause sometimes designates the reason why (things are the way they are) and sometimes the reason to think (things are the way they are). Confusion of these two meanings can entail paradoxical inferences.

Secondly, classical logic deals with statements, i. e. linguistic structures, that can be either «true» or «false». The factor of time is disregarded: a statement cannot be «false today» and «true tomorrow». So, if the statement pertains to some event in the real time and space, we will be able to assess whether it is true or false only after the said event will have or will not have happened in the particular time and space. But from the perspective of classic logic all the events mentioned in statements are seen as though they pertain to the past (because only in this case the statements about them can be assessed as either true or false). And that is the second reason for paradoxical inferences produced by the but-for test. Fortunately, this type inferences hardly afflict judicial practice since they can easily be dismissed by setting a cutout rule: the but-for test is applied only to factors that precede the consequence.

### Short Abstract for an article

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the but-for test, which is used in tort law to establish the existence of a causal link between the actions of the defendant and the damage suffered by the plaintiff. The author scrutinizes the conceptual analytical suitability of the test by applying the methods of formal logic. The author substantiates the opinion that the but-for test is an effective analytical technique that adequately determines causality in the vast majority of cases.

**Key words:** causation; necessary condition; sufficient condition; tort law; but-for test.

Article details:

Received: 28 September 2020

Revised: 23 October 2020

Accepted: 20 November 2020

**Рекомендоване цитування:** Карнаух Б. П. Апорія «якби не». *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 118–131. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-118.

**Suggested Citation:** Karnaukh, B. P. (2020). Aporiia «iakby ne» [The «but for» aporia]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 118–131. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-118.

УДК 37.091.212.2 (477)

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-132

## ЕКОНОМІКА ВСТУПНОЇ КАМΠΑНІЇ Круглий стіл у редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право», 6 жовтня 2020 р.

6 жовтня 2020 р. у редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право» відбувся круглий стіл на тему «Економіка вступної кампанії». Учасники проаналізували питання економічної доступності вищої освіти в умовах запровадження індикативної собівартості навчання; економічну природу корупції у вищій школі та шляхи її подолання в НЮУ імені Ярослава Мудрого; переваги отримання професії економіста в юридичному університеті; можливості та проблеми стажування здобувачів вищої економічної освіти в міжнародних фірмах; перспективи працевлаштування випускників університету.

**Ключові слова:** вища освіта, університет, вступна кампанія, індикативна собівартість навчання, корупція, правова економіка, професія «економіст», практична професійна підготовка, персональний кар'єрний тренер, працевлаштування.

**JEL Classification:** I21, I22, I23, E24, J23, J24.

Учасники круглого столу:

Шевченко Людмила Степанівна – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, гарантка освітньої програми «Бізнес-економіка», заступниця головного редактора збірника наукових праць «Економічна теорія та право»;

Марченко Ольга Сергіївна – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, гарантка освітньої програми «Бізнес-консалтинг», членкиня редколегії збірника наукових праць «Економічна теорія та право»;

Гриценко Олена Аврамівна – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, членкиня редколегії збірника наукових праць «Економічна теорія та право»;

Борисенко Ігор Володимирович – кандидат юридичних наук, доцент, декан фінансово-правового факультету Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого;

Губін Кирил Григорович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого;

Іващенко Марина Вікторівна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого;

Левковець Олена Миколаївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, гарантка освітньої програми «Бізнес-адміністрування»;

Можайкіна Наталія Василівна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії та міжнародної економіки Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова.

Засідання «круглого столу» проводилося дистанційно. Його відкрила заступниця головного редактора збірника наукових праць «Економічна теорія та право» докторка економічних наук, професорка **Шевченко Л. С.** Вона представила учасників круглого столу, подякувала їм за інтерес, виявлений до проблематики круглого столу та запросила обмінятися думками щодо економічних проблем вступної кампанії до ЗВО 2020 р. Остання для абітурієнтів виявилася періодом суцільної невизначеності: з формою і часом проведення ЗНО, із вартістю навчання за контрактом, з наявністю «бюджетних місць» у бажаному університеті тощо.

Пропонуємо ознайомитися з тезами виступів учасників круглого столу.

## **ЕКОНОМІЧНА ДОСТУПНІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНДИКАТИВНОЇ СОБІВАРТОСТІ НАВЧАННЯ**

*Л. С. Шевченко*

докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Найбільш болісними в цю вступну кампанію виявилися питання, пов'язані з економічною доступністю вищої освіти, а точніше платністю навчання.

Відразу зроблю зауваження: «безоплатної» вищої освіти ніде у світі не існує. Насправді вища освіта оплачується тими громадянами, які сплачують податки – до державного або місцевого бюджетів. Але здобувають вищу освіту не всі, а лише ті, хто навчаються. Причому у більшості країн користуються освітніми благами переважно представники середнього класу або родини з високими доходами. Для них навчання за державний кошт перетворюється на своєрідну державну субсидію або (за невисокої оплати навчання) трансфертний платіж із державного бюджету. Тобто «безоплатність» вищої освіти для одних породжує соціальну несправедливість стосовно інших.

У 2020 р. розмір плати за навчання було встановлено постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 191 «Деякі питання запровадження індикативної собівартості». Постанова поширювалася на ЗВО, які здійснюють підготовку фахівців і професіоналів за 38 спеціальностями, що користуються підвищеним попитом на ринку освітніх послуг. Постановою КМУ затверджено також «Порядок формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості».

Наведу повністю зміст нового механізму встановлення плати за навчання.

*«Індикативна собівартість – це встановлений відповідно до цього Порядку усереднений обсяг фактичних (касових) витрат певного надавача освітніх послуг за попередній календарний рік на одного розрахункового здобувача вищої освіти, що прямо пов'язані з наданням освітніх послуг з підготовки здобувачів вищої освіти на умовах державного (регіонального) замовлення.*

Індикативна собівартість (ІС) обчислюється за формулою (гривень):

$$ІС = [ (1+Н) \times ЗП + В_{\text{КПЕ}} ] : РК ,$$

де Н – встановлений відповідно до законодавства коефіцієнт нарахувань на оплату праці станом на 1 січня попереднього календарного року, у частках від одиниці;

ЗП – річна сума заробітної плати працівників за загальним фондом державного (відповідного місцевого) бюджету, які забезпечували підготовку здобувачів вищої освіти за державним (регіональним) замовленням, згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом надавача освітніх послуг за попередній календарний рік станом на 31 грудня, грн;

$V_{\text{КПЕ}}$  – річна сума видатків на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, затверджена за загальним фондом державного (відповідного місцевого) бюджету в кошторисі надавача освітніх послуг за попередній календарний рік станом на 31 грудня (із змінами), грн;

РК – розрахунковий контингент здобувачів вищої освіти, підготовка яких здійснювалася надавачем освітніх послуг на умовах державного (регіонального) замовлення, станом на 1 жовтня попереднього календарного року, що

розраховується відповідно до порядку розподілу між закладами освіти видатків споживання загального фонду державного бюджету на підготовку здобувачів вищої освіти на умовах державного замовлення, затвердженого в установленому порядку, осіб.

Індикативна собівартість використовується як індикатор мінімальної вартості надання освітньої послуги одній фізичній особі – здобувачу вищої освіти і застосовується для встановлення надавачем освітніх послуг мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти.

*Мінімальний розмір плати за навчання для здобуття вищої освіти – мінімально допустима величина плати за навчання, що може бути встановлена надавачем освітніх послуг.*

Мінімальний розмір плати за навчання для здобуття вищої освіти для громадян України за перший рік (курс) навчання становить:

60 відсотків індикативної собівартості, визначеної для певного рівня та форми здобуття вищої освіти, – з 2020 року;

70 відсотків індикативної собівартості, визначеної для певного рівня та форми здобуття вищої освіти, – з 2021 року;

80 відсотків індикативної собівартості, визначеної для певного рівня та форми здобуття вищої освіти, – з 2022 року».

Постановою КМУ була також визначена індикативна собівартість навчання за рівнями вищої освіти та формами її здобуття. А ще встановлено, що якщо мінімальний розмір плати за навчання для здобуття вищої освіти за певним рівнем та формою здобуття вищої освіти більше ніж у три рази перевищує величину середньомісячної заробітної плати штатних працівників в області (Автономній Республіці Крим, містах Києві, Севастополі) за місцем розташування надавача освітніх послуг за попередній календарний рік за даними Держстату, мінімальний розмір плати за навчання для здобуття вищої освіти за такими рівнем та формою здобуття освіти встановлюється на рівні трикратного розміру середньомісячної заробітної плати штатних працівників в області (Автономній Республіці Крим, містах Києві, Севастополі) за місцем розташування надавача освітніх послуг за попередній календарний рік за даними Держстату.

При цьому ЗВО сподівалися на зростання надходжень від студентів, які будуть навчатися за контрактом, а МОН – на поступове наближення встановлюваної ЗВО плати за навчання до фактичних затрат на навчання одного студента за бюджетні кошти. Проте ризики відчували всі.

*Головним питанням було: як відреагує попит на освітні послуги на значне зростання плати за навчання? У деяких наукових публікаціях, причому*

не тільки вітчизняних, а й зарубіжних авторів, давався дуже простий прогноз: за інших рівних умов, чим вище ціна, тим нижче попит... Ми ж у своїх розрахунках виходили з того, що на освітньому ринку утворюються абсолютно різні сегменти за ціною освітньої послуги (фактично – рівнем доходів родин абітурієнтів) із різними гравцями на ринку: «дешева освіта» з низькою вартістю навчання; «масова освіта» із середніми в регіоні цінами на освітні послуги і «статусно-престижна освіта» (свідомо не вживаю слово «елітарна», тут не про це). Так і вийшло.

Ще до початку вступної кампанії МОН оприлюднило дані щодо мінімальної ціни контрактного навчання у 2020 р. у кожному з 160 ЗВО, які підпорядковані МОН. Вартість навчання на контракті коливалася в межах від 6 тис. грн до 39 тис. грн. Більшість університетів оцінили свої освітні послуги в суму до 20 тис. грн. і цим фактично віднесли себе до сегменту «масової освіти». Найвищу індикативну собівартість навчання вивели лише 9 університетів України, підкресливши свою «статусність». Так, серед українських вишів немає Гарварду, Оксфорду і Кембриджу. Але статусність окремих вітчизняних університетів та їх роль на ринку освітніх послуг свідомість абітурієнтів уже зафіксувала. Та й самі виші її всіляко підтримують і плекають.

Прогноз вступної кампанії, зроблений нами у травні 2020 р., був таким:

1) у сегментах «дешевої» і навіть «масової» вищої освіти, очевидно, кожен рух ціни буде обов'язково позначатися на кількості споживачів (абітурієнтів), вказуючи на відповідний ступінь еластичності попиту. Низька вартість навчання для таких вишів – це шанс набрати студентів і подовжити своє життя. Для абітурієнтів – можливість здобути вищу освіту. Цінова конкуренція і демпінг зроблять свою справу;

2) у сегменті «статусно-престижної» освіти все залежатиме від того, що запропонує абітурієнтам «престижний» університет. А також від того, що абітурієнти та їх батьки розуміють під «статусно-престижною» освітою. Останні соціологічні дослідження вказують на те, що запити українських студентів із платоспроможних родин (на жаль, соціальна нерівність у суспільстві не зменшується) змінюються і в цілому відповідають світовим тенденціям. Нинішнє покоління цікавлять не просто приріст знань і формування професійних умінь і навичок (інтелектуального, людського капіталу), а ще й «пошук вигоди». Ставлення молоді до вищої освіти стає дедалі більш прагматичним і утилітарним. Здобувачі вищої освіти готові платити більше:

по-перше, за можливість одночасного здобуття другої вищої освіти за іншою спеціальністю у «своєму» виші, у знайомому середовищі, у зручній формі (заочній, дистанційній), у викладачів, якість освітніх послуг яких уже



відома. Причому йдеться про другу вищу освіту, яка логічно доповнює і розвиває першу: наприклад, здобуття економічної/управлінської освіти в юридичному виші, або навпаки, юридичної освіти в економічному/управлінському виші;

по-друге, за програми «подвійних дипломів» із закордонними університетами, з обов'язковим закордонним стажуванням і можливістю працевлаштування, поглибленим вивченням іноземних мов тощо;

по-третє, за сучасні технології навчання, які наближають студента до майбутньої професійної діяльності;

по-четверте, за реальну можливість оцінки та вибору викладача за його професійними і людськими якостями, а також відсторонення від викладання, якщо поведінка викладача далека від принципів доброчесності;

по-п'яте, за формування ділових зв'язків, які знадобляться в майбутньому і дадуть можливість претендувати на вищу зарплату, кращу посаду, здобути певний соціальний статус, набути влади (соціальний капітал). Таких абітурієнтів обов'язково цікавить коло спілкування під час навчання, існування «клубних благ» для «своїх»: комфортних умов проживання у гуртожитках готельного чи квартирної типу, власних спортивних баз, сучасної бібліотеки з доступом до світових інформаційних баз, культурно-розважального центру, умов для оздоровлення та відпочинку, повноцінного кампусу.

І тут основним чинником обрання університету буде не ціна. Освітня міграція українських абітурієнтів у закордонні університети – тому аргумент. На мій погляд, вступна кампанія в українські виші теж підтвердила наші очікування.

До речі, у жовтні 2020 р., урахувавши досвід вступної кампанії, МОН України підготував проект постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості». Дивно, але з 29.10.2020 до 13.11.2020 р., тобто за період обговорення проекту, який містить, як б сказала, «пом'якшення умов введення індикативної собівартості навчання», в дискусії взяли участь тільки два університети (Миколаївський національний аграрний університет та Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика). Усього до МОН надійшло аж... 6 пропозицій до проекту постанови Кабінету Міністрів України [1].

*Чи виграла ті, хто вступили на «дешеву» освітню програму і заплатили менше?* Відповідь на це запитання лежить у площині співвідношення «ціна – якість» освітньої послуги. Як відомо, ЗВО продають свої послуги на ринку довірчих благ, якість яких не можна оцінити прямо, її важко визначити навіть

після споживання товару. Для цього потрібно мати достовірну інформацію про якість освіти, а це так звані «витрати вимірювання якості» з боку покупця (споживача) блага.

До того ж характерною рисою освітнього ринку є асиметрія інформації між ЗВО і студентами (їхніми родинами), та пов'язані з нею ризики недобросовісної поведінки. Намагаючись зменшити вартість навчання, ЗВО можуть надавати стандартні освітні послуги з максимальною економією коштів і ресурсів: наприклад, відправити студентів у січні-лютому на канікули, аби не оплачувати опалення приміщень; наймати викладачів із нижчою кваліфікацією за меншу зарплату (непоодинокі випадки, коли лекції читають аспіранти або асистенти, бо зарплата професорів є обтяжливою для фонду зарплати вишу); утримуватися від оновлення змісту навчальних програм і лекційних курсів, матеріально-технічної бази навчального процесу, знижувати вимоги до студентів під час сесій, аби втримати найбільш платоспроможних із них.

Набагато ж гірше те, що ЗВО як продавець може постачати на ринок освітню послугу низької якості, видаючи її за послугу високої якості. Такий виш орієнтується на тих, хто зацікавлений лише у формальному титулі освіти (дипломі), а також на абітурієнтів із низькою платоспроможністю. По суті, створюється ринок освітніх «благ нижчого порядку», попит на які збільшується в умовах низького рівня життя населення навіть при підвищенні цін на такі блага. Соціальна диференціація населення України, яка спочатку поглибилася після економічної кризи 2008–2010 рр., а тепер – після коронакризи, залишає значні ніші для «благ нижчого порядку» та ЗВО, що їх пропонують.

Зверну увагу й на те, що протягом останнього часу жоден ЗВО не компенсував втрати студентів і замовників освітніх послуг у випадку їх низької якості. Тільки під час адаптивного карантину та під тиском органів студентського самоврядування керівники окремих вишів пішли або на скасування, або на зменшення/відтермінування оплати за проживання в гуртожитках студентів, які на час карантину виїхали додому. Інформації про те, що виші зменшили плату за навчання, враховуючи перехід на дистанційну чи змішану форму навчання, немає.

Отже, що виходить? Абітурієнти хочуть вступити до такого навчального закладу, який дає найбільш якісну підготовку з обраної спеціальності, з гарними можливостями працевлаштування, одержання високої зарплати і швидкого кар'єрного зростання. Але знати наперед про перспективи освіти, набутої в тому чи іншому ЗВО, ще до вступу до нього вони не можуть. Як тоді обирається університет? Сигнальними орієнтирами для абітурієнтів є наявність ліцензії, державна акредитація, поради батьків і знайомих, спілку-

вання зі студентами старших курсів, інформація у ЗМІ та ін. Але це тільки «сигнали».

*Скільки насправді може коштувати навчання у виші?* Слід розрізнити офіційну плату за навчання, розміри якої регулюються законодавством, і тіньові форми оплати освітніх послуг. Ідеться про неформальні платежі – індивідуальні й колективні подарунки викладачам, плату за оцінки під час сесії; оплату репетиторів; плату викладачам або «розумним» студентам за підготовку курсових та дипломних робіт. Тобто поряд з офіційно безплатною і офіційно платною освітою діє підсистема офіційно безплатної, а реально платної, корупційної освіти, або, як влучно висловились російські вчені С. Б. Галицький і М. І. Левін, «хабаронавчання». Частина неофіційних платежів (наприклад, репетиторство) може не суперечити законодавству. Але в більшості випадків йдеться про використання певними суб'єктами свого офіційного статусу, посади, службових повноважень для одержання незаконного прибутку та ренти. Причому корупція в освіті існує і в державному, і в комерційному секторі освіти. Вона поділяється на верхівкову (керівництво ЗВО) і низову (викладачі, співробітники адміністрації). На цих рівнях корупція розрізняється за видами і формами доходу відповідних економічних агентів.

Масштаби корупційного сектору у вищій освіті в Україні значні. При цьому останні 2 роки системних досліджень цього явища по країні в цілому не було. Останнє з загальноукраїнських опитувань студентів щодо рівня корупції у вишах проводилось у 2019 р. і стосувалося ІТ-факультетів і спеціальностей. Проте картина показова: 32 % студентів особисто зіштовхнулися з корупцією у виші й ще 31 % знають тих, хто стикався [2]. Однак корупцію у вишах частково ініціюють самі студенти. Ті, хто вступив до університету з формальних причин (отримати «корочку» чи «відкосити» від армії) значно частіше особисто стикалися з корупцією у виші, ніж ті, хто йшов за знаннями та збирався підвищити загальну ерудицію, знайти друзів та однодумців. Є навіть думка про корисність корупції. Наприклад, що корупція у ЗВО дозволяє присвятити певний час роботі чи самонавчанням завдяки невідвідуванню непрофільних чи неактуальних предметів. Але є одна проблема для вишу: ті, хто стикався з корупцією особисто і знає тих, хто стикався, готові рекомендувати цей виш усього на 4,7 бала з 10.

Негативні зовнішні ефекти хабарництва очевидні: для суспільства у довгостроковій перспективі – це падіння якості вищої освіти; для університету – зниження престижності ЗВО, закріплення за ним статусу «висококорумпованого»; для студента – девальвація диплому, проблеми з працевлаштуванням

(навіть чи роботодавець захоче прийняти на роботу випускника університету, який учився за хабарі).

Отже, аналізуючи вартість навчання, абітурієнт має подумати: чи всі свої витрати він врахував? І чи всі свої втрати прорахував університет?

## **ЕКОНОМІКА КОРУПЦІЇ У ВИЩІЙ ШКОЛІ. ЩО ВКЛЮЧАЄ «АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОНТРАКТ» КАФЕДРИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ НЬЮ?**

*О. М. Левковець*

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Продовжу обговорення проблеми і висловлю своє розуміння економічної природи та наслідків корупції у вищій школі.

Корупція – складне системне явище. Спеціальні соціологічні опитування в Україні щорічно фіксують високий рівень корупції у сфері вищої освіти. Так, проведене Фондом «Демократичні ініціативи» у 2018 р. Національне антикорупційне опитування виявило, з одного боку, зниження відсотка переконаних у корумпованості вищої освіти до 38 % (порівняно з 47 % у 2015 р.), з другого – серед тих, хто протягом року стикався з корупцією, 61,8 % називали саме сферу освіти [3]. Не застрахованими від корупції виявилися навіть провідні світові університети: варто лише згадати минулорічний скандал із зірками Голівуду, що, як з'ясувалося, за хабарі забезпечували вступ своїх дітей до престижних Стенфорду, Єлю, Джорджтауну та ін.

Найпоширенішими проявами корупції у ЗВО є: хабарництво, послуги з написання дипломних та інших робіт (для гарантування позитивної оцінки), нав'язування придбання посібників та монографій, необ'єктивне оцінювання студентських здобутків, відсутність системності в оцінюванні академічної конкуренції та покарань за порушення академічної етики чи незаконних дій. У окремих дослідженнях до переліку додаються непотизм, фальсифікації, плагіат та навіть застосування примусової студентської праці.

Першорядними причинами освітньої корупції є:

а) *низький рівень оплати праці* викладачів при одночасному значному навантаженні; відсутність *академічної* винагороди (умов для творчої активності і самореалізації, вільного часу та можливості підвищення професійно-

го рівня, що є важливою складовою винагороди викладачів західних університетів);

б) *суспільство, родина*. Прикро, але корупцію вже називають складовою менталітету: більшість населення сприймає її як норму життя. Відбувається девальвація цінності освіти, родина орієнтує: «важливо отримати диплом, а потім все одно доведеться перенавчатися; тому цілком припустимо зберегти сили та час»;

в) *небажання студентів докладати зусиль, витратити час на вивчення нецікавих / неактуальних дисциплін*. Пояснення: забагато вимагають робіт, нецікаво; не мають практичного застосування; відсутність покарання за плагіат, правил оцінювання та написання робіт. Якщо навички не потрібні, прагматична людина намагається зекономити час та сили для більш продуктивних занять. При цьому 80–90 % студентів заперечують вимагання у них хабарів чи інших видів неправомірних вигід [4]. Фахівці некомерційного аналітичного центру CEDOS вважають: «студенти є першоджерелом того, що в Україні в університетах існують хабарі на заліках та іспитах; дуже велика рідкість, щоб викладачі вимагали оплати; ця система існує при добровільній згоді, її коріння – у обопільному інтересі» [5].

Однак якщо корупція стає складовою загальної освітньої культури, це спричиняє погіршення якості освіти та атестації, сприяє формуванню корупційної свідомості молоді – з усіма негативними наслідками для суспільства. Студенти починають сумніватися у доцільності доброчесності, змінюються їх життєві принципи, хабарництво починає сприйматися як норма. Надалі цей досвід студенти передадуть своїм дітям. Коло замикається. Сфера вищої освіти починає діяти як інструмент технології «вікно Овертона»: немислиме перетворюється на діючу норму.

«Економіка корупції» традиційно описується з позицій раціонального вибору. Корупційна угода передбачає участь, як мінімум, двох сторін: «продавця» «та покупця». І має забезпечити мінімізацію трансакційних витрат учасників. Тобто кожен порівнює власні витрати та вигоди варіантів досягнення мети – із застосуванням корупційних практик та без них. Угода відбудеться, якщо перший варіант забезпечує краще співвідношення витрати / вигоди. Все.

Інша річ, що у кожного учасника освітнього процесу – свої мета та система цінностей. Частина студентів прагнуть набути актуальних компетентностей, частина – одержати диплом державного зразка, частина – просто провести час. Метою викладача може бути навчити студента, зацікавити / на-

дихнути, у чомусь – підтвердити / сформувати певні принципи поведінки, а може – зовсім інше. В результаті формуються кілька сегментів учасників освітнього процесу: для одних потрібно створити максимально сприятливі умови для праці, других – мотивувати до певної моделі поведінки, для третіх – перешкоджати реалізації їх інтересів або ж узагалі забезпечити виключення з системи. Відповідно, при розробленні заходів боротьби з корупцією завдання формулюється так: зменшити вигоди, збільшити витрати корупційних практик та водночас – сприяти збільшенню вигід та зменшенню витрат альтернативних, доброчесних варіантів поведінки.

Що можна зробити та що ми робимо в нашому Університеті? НЮУ має всі передумови для забезпечення якісної освіти: належна матеріальна база, можливість залучати професійних викладачів, проводити майстер-класи з практиками, досвід успішної співпраці з бізнесом та державними структурами щодо організації студентського стажування, спільних проєктів з провідними закордонними вишами – щодо програм міжнародної мобільності та ін. Але цього замало. Потрібно:

1. *Максимально використати потенціал заявлених в освітній сфері реформ.* За оцінками Міністерства освіти та науки [6], нова система фінансування ЗВО передбачає, що вирішальним критерієм виділення бюджетних грошей стане не кількість студентів, а показники результативності вишу, у т. ч: кількість працевлаштованих випускників, отримані наукові гранти, спільні з бізнесом проєкти тощо. А це означає зацікавленість ЗВО у виявленні та підтриманні талановитих студентів.

2. *Демонструвати студенту його можливості та перспективи* – стажування у міжнародних компаніях-лідерах ринку, забезпечення ефективної практичної підготовки і працевлаштування, кар'єрне зростання.

Так, міжнародні компанії зацікавлені отримати «найкращих» – а отже, у студентів формується мотивація до того, щоб їх «помітили», щоб сформувати відповідні соціальні зв'язки, що є архіважливим на ранніх етапах кар'єрних сходиночок. А що потрібно для того, щоб помітили? Правильно: продемонструвати цікаві для компанії компетентності та потенціал. А для їх формування що необхідно? Актуальні дисципліни, ефективні методи викладання, хороші викладачі, достатня матеріальна база (ІКТ) і зусилля та мотивація студента. За таких умов зникає значна частина корупційних чинників. Якщо людина бачить бажані результати своїх зусиль – це зовсім інший досвід. Це початок поширення альтернативної некорупційної моделі поведінки, початок виходу із замкненого кола.

3. *Викладати актуальні дисципліни, постійно оновлювати зміст освітньої програми за тісної взаємодії зі студентами та роботодавцями.* Не секрет, що нинішня молодь надто утилітарно ставиться до вищої освіти: «навчій лише тому, що прямо завтра дозволить заробляти, а решта мені не потрібна». Проте успішна професійна діяльність неможлива без фундаментальної освіти, без формування умінь аналізувати, працювати з інформацією, навчатися протягом життя. Адже в сучасному світі методи, технології, галузі, навички змінюються надто стрімко. Абсолютно всім практичним навичкам, що будуть високо котируватися на ринку праці, виш навчити не може, а от закласти базу, фундамент, на якому можна вибудовувати будь-які професійні кар'єри – цілком так.

З другого боку, нав'язування непотрібних знань, що «крадуть» час та сили студентів, також справедливо розглядається як прояв корупції, адже має місце отримання викладачами вигоди від продажу «неліквіду» під «парасолькою» університетського бренду без докладання зусиль щодо забезпечення належного рівня якості навчання. І з'являються студентські прислів'я на кшталт: «сигарета забирає 10 хвилин життя, а пара – 2 години».

4. *Мотивувати професійність викладачів.* Слід зважати на такий факт: дисципліни актуальні, сучасні, часто – авторські курси не матеріалізуються з повітря. Їх матеріали збирають по крихтах, узагальнюючи досвід, опрацьовуючи найостанніші (часто – в оригіналі) світові здобутки за означеним напрямом, формулюючи нові думки, методика, кейси. Це потребує значних витрат – часу, зусиль, матеріальних ресурсів (професійна література, конференції, бізнес-проекти). А як оплачується?

Для прикладу. У листопаді 2019 р. у Києві в Академії ДТЕК (бізнес-кампус Unit. city) читав одну-єдину лекцію всесвітньо відомий професор стратегії та міжнародного менеджменту бізнес-школи INSEAD Чан Кім (автор стратегії «блакитного океану»). У залі не було жодного вільного місця. За дверима – сотні людей, готових слухати стоячи. До речі: ніяких аудіо або відеозаписів робити було не можна (!!!!). Але: як ви думаєте, чому саме ДТЕК виступила організатором заходу? Чимало вишів воліли б залучити такого лектора – чому ж не запросили? Якщо година часу професіоналів у сфері SMM, SEO або бізнес-планування коштує більше, ніж місячна зарплата професора університету, вишу складно виконати подібні завдання.

За умов, що склалися у зв'язку з реформуванням фінансування та управління ЗВО, провідні виші змушені будуть для дотримання високої якості

освіти підвищувати ціну контракту: «хороша освіта не може «бути дешевшою, ніж “євробляха”» [6].

5. *Застосовувати ІКТ, запроваджувати форми контролю знань, які б максимально виключали необ'єктивність оцінки.* НЮУ послідовно розвиває електронні форми організації контролю знань (тестування), що забезпечують об'єктивність оцінки. Водночас виконання аналітичних і проєктних завдань, спрямованих на розвиток стратегічного мислення та soft skills, неможливе без задіяння людського чинника. Тому на ОПП «Бізнес-економіка» практикуються інтерактивні методи навчання та контролю, що передбачають активну участь групи в оцінюванні якості виконання завдань її учасниками.

Для протидії ж порушенню академічної доброчесності в Університеті застосовуються спеціальні технологічні рішення: зокрема, спеціалізоване ПЗ (Антиплагиатна Інтернет-система StrikePlagiarism.com) для виявлення академічного плагіату.

6. *Здійснювати моніторинг і профілактику недоброчесної поведінки.* Для забезпечення дотримання принципів академічної доброчесності, запобігання формуванню корупційних моделей поведінки в НЮУ передбачено відповідні процедури:

- врегулювання конфлікту інтересів як суперечності між приватними інтересами членів університетської спільноти та їх посадовими обов'язками, дотримання академічної доброчесності – визначені «Кодексом академічної етики НЮУ імені Ярослава Мудрого»;

- порядок оскарження процедури та результатів проведення контрольних заходів – визначено у «Положенні про організацію освітнього процесу у НЮУ імені Ярослава Мудрого»;

- політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій (у т. ч. – пов'язаних з корупцією) – визначають «Кодекс академічної етики НЮУ ім. Ярослава Мудрого» та «Положення про Комісію з академічної етики» Університету. Комісія здійснює моніторинг дотримання етичних норм поведінки, сприяє формуванню активної громадянської позиції студентів і співробітників, розглядає заяви щодо порушень та ін.;

- відповідно до ст. 19 Закону «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII (зі змінами 2019 р.) в Університеті сформовано робочу групу з розроблення Антикорупційної програми НЮУ ім. Ярослава Мудрого, створено відділ із питань запобігання та виявлення корупції; на постійній основі діє телефон спеціальної гарячої лінії.



Отже, потрібно починати з себе. Кафедра економічної теорії пропонує студентам «антикорупційний контракт»: спробувати разом створювати світ довкола таким, яким ви хочете його бачити.

## ЕКОНОМІКА ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*І. В. Борисенко*

кандидат юридичних наук, доцент, декан фінансово-правового факультету Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Вступна кампанія 2020 року засвідчила, що багато студентів хотіли б навчатися за контрактом і заздалегідь знати відповідь на запитання: які саме освітні послуги та якої якості буде надавати їм Університет? Які витрати включає в себе індикативна собівартість навчання в нашому Університеті? Чому освітні послуги Університету коштують саме стільки? Як буде організована практична підготовка студентів? Чи пропонує Університет перше робоче місце?

Завжди починаю з того, що фінансово-правовий факультет та кафедра економічної теорії, яка здійснює підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка» в бакалавраті та магістратурі, надають унікальні освітні послуги.

Наприклад, на бакалаврській освітній програмі (ОП) «Бізнес-економіка» зараз працюють 37 висококваліфікованих викладачів, серед яких 11 докторів наук, професорів та 26 кандидатів наук, доцентів. Протягом 2019/2020 навчального року 13 викладачів пройшли стажування в бізнес-організаціях із метою набуття практичного досвіду підприємницької діяльності; 7 штатних викладачів ОП і 4 викладачі-сумісники стажувалися у закордонних університетах; 23 викладачі здійснюють наукове консультування організацій.

Освітня програма гарантує поглиблене вивчення не тільки економіки, а й права. На ОП викладаються: «Економічне право», «Фінансове право», «Інвестиційне право», «Трудове право», «Корпоративне право» та інші навчальні дисципліни правової підготовки. Викладачі читають авторські курси, застосовують інноваційні форми й методи викладання НД, зокрема під час дистанційного навчання популярністю у студентів користуються онлайн-лекції в групах на Facebook. Свої вебінари студентам пропонують міжнародні компанії – партнери ОП. З цього року для студентів запроваджено послугу «персональний кар'єрний тренер». ОП включає проведення кейс-стаді «Прикладна економіка» і «Прикладний бізнес» економістами-практиками та

роботодавцями, стажування здобувачів у бізнес-організаціях, у т. ч. міжнародних.

Як відбувається управління якістю освіти в НЮУ? В Університеті діє «Положення про систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого», яке передбачає забезпечення якості освітньої діяльності на п'яти інституційних рівнях.

*Стратегічне управління якістю* здійснюється на інституційному рівні Університету – ректором, проректорами, вченою та науково-методичною радами, навчально-методичним відділом, які формують стратегію, політики й процедури забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти.

*Оперативне управління якістю* здійснюється:

на рівні інститутів/факультетів – за якість освітньої діяльності відповідають директор інституту/декан факультету, його заступники, завідувач аспірантури, вчена рада інституту/факультету тощо. На них покладається контроль за впровадженням ОП та навчальних планів, організацією кафедрями освітнього процесу та ін.;

на рівні кафедр – їх завідувачами забезпечується виконання навчальних планів, графіка навчального процесу, впровадження сучасних методик і технологій освітнього процесу, підвищення кваліфікації викладачів тощо;

на рівні викладача – забезпечується викладання НД на належному науково-теоретичному і методичному рівнях, формування індивідуальної траєкторії навчання студентів, здійснюється наукова діяльність тощо;

на рівні здобувачів освіти – якість освітньої діяльності забезпечується органами студентського самоврядування та здобувачами вищої освіти.

Особливістю управління якістю освітньої діяльності на фінансово-правовому факультеті Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (рисунок) є те, що воно, по-перше, здійснюється в тісній взаємодії деканату, вченої ради фінансово-правового факультету та кафедри економічної теорії. Так, традиційною для вищої освіти, але інноваційною за своїм змістом, є робота теоретичного та методичного семінарів кафедри, студентського наукового гуртка кафедри. На кафедрі створено аналітичну групу з вивчення досвіду та методичних матеріалів інших ЗВО. Результати навчання здобувачів вищої освіти контролюються під час сесій, захисту випускних кваліфікаційних робіт та звітів із практичної підготовки, складання комплексного іспиту;

по-друге, відбувається за участю багатьох стейкхолдерів. Серед останніх доцільно виділити:

1) *роботодавців, які залучені до процесів розроблення, оцінки якості та періодичного перегляду освітніх програм.* Факультет вдячний роботодавцям за змістовні відгуки на освітні програми, участь у круглих столах із питань якості освітнього процесу в редакції журналу «Економічна теорія та право», проведення кейс-стаді, забезпечення практичної підготовки (стажування) наших студентів. Найбільш активно з нами співпрацюють керівники юридичної фірми «Глобус», консалтингових фірм «СІТ-Консалт», «УСК-консалтинг» та «Інститут незалежної оцінки», ТОВ «Смарткомплект», ТОВ «ПЛУТОСС», ТОВ «АТТІКА-ТРЕЙДІНГ», ТОВ «Бордо-ВВ», видавництва «Право» та ін. У 2020 р. розпочалася співпраця з міжнародною компанією Crowe UA Mikhaïlenko (м. Київ), яка запросила наших студентів для участі в дослідженнях підприємницької діяльності під час COVID-19, фінансової грамотності населення та ін., а також на стажування з можливістю подальшого працевлаштування;

2) *органи студентського самоврядування НЮУ.* Студентський Сенат, Рада студентського самоврядування фінансово-правового факультету, Студентський омбудсмен Університету беруть участь в опитуваннях та анкетуваннях студентів щодо актуальності ОП та якості їх професійної підготовки; в оцінюванні ефективності навчальної та науково-дослідної роботи студентів. Студентське самоврядування є організатором також багатьох наукових заходів;

3) *науковців і викладачів інших ЗВО та наукових центрів України.* Всі освітні програми Університету проходять експертизу в академічному середовищі. Факультет звертається до провідних науковців, знаних професіоналів у сфері бізнес-економіки з проханням оцінити актуальність, теоретико-методологічну та методичну обґрунтованість, практичну спрямованість освітніх програм. Рекомендації експертів обов'язково беруться до уваги.

Варто також звернути увагу ще на дві особливі групи стейкхолдерів.

Одну з них можна умовно назвати «*Видавці*». Йдеться про редакторів та інших співробітників видавництва «Право» (маркетологи видавництва, наприклад, дуже добре орієнтуються в тенденціях сучасного ринку освітніх послуг, освітніх програмах та навчальних планах вітчизняних університетів, адже без цього складно обґрунтувати плани видання навчальної літератури, яка публікується видавництвом, відповідно можуть надати кваліфіковані по-

ради й нашим викладачам); фахівців редакційно-видавничого відділу Університету (саме вони беруть на себе підготовку та видання електронних навчальних та навчально-методичних посібників для студентів); редколегію збірника наукових праць «Економіка теорія та право», яка проводить активну політику залучення академічної спільноти до обговорення різноманітних питань розвитку економічної університетської освіти; а також консультантів Наукової бібліотеки НЮУ, які надають фахові поради щодо нової наукової та навчальної літератури, роботи з міжнародними базами даних «Web of Science», «Scopus», «Springer Link»; національними інформаційними системами «Прецедент», «ЛІГА: ЗАКОН» та ін.

Другу групу стейкхолдерів утворюють *адміністратори Facebook груп* «BUSINESS ECONOMICS. Актуальна освіта в НЮУ імені Ярослава Мудрого»; «Consulting forever»; «Нові економічні та управлінські спеціальності НЮУ імені Ярослава Мудрого»; «Economic Theory and Law». Саме в цих групах під час навчання студентів в умовах адаптивного карантину викладачі освітньої програми викладають свої лекції, презентації, кейси та завдання для практичних занять. Оскільки групи є загальнодоступними, то аудиторія учасників освітнього процесу теж є широкою.

На мій погляд, управління якістю освітньої діяльності в сучасному Університеті повинно відповідати стратегії його розвитку, бути системним і багаторівневим.

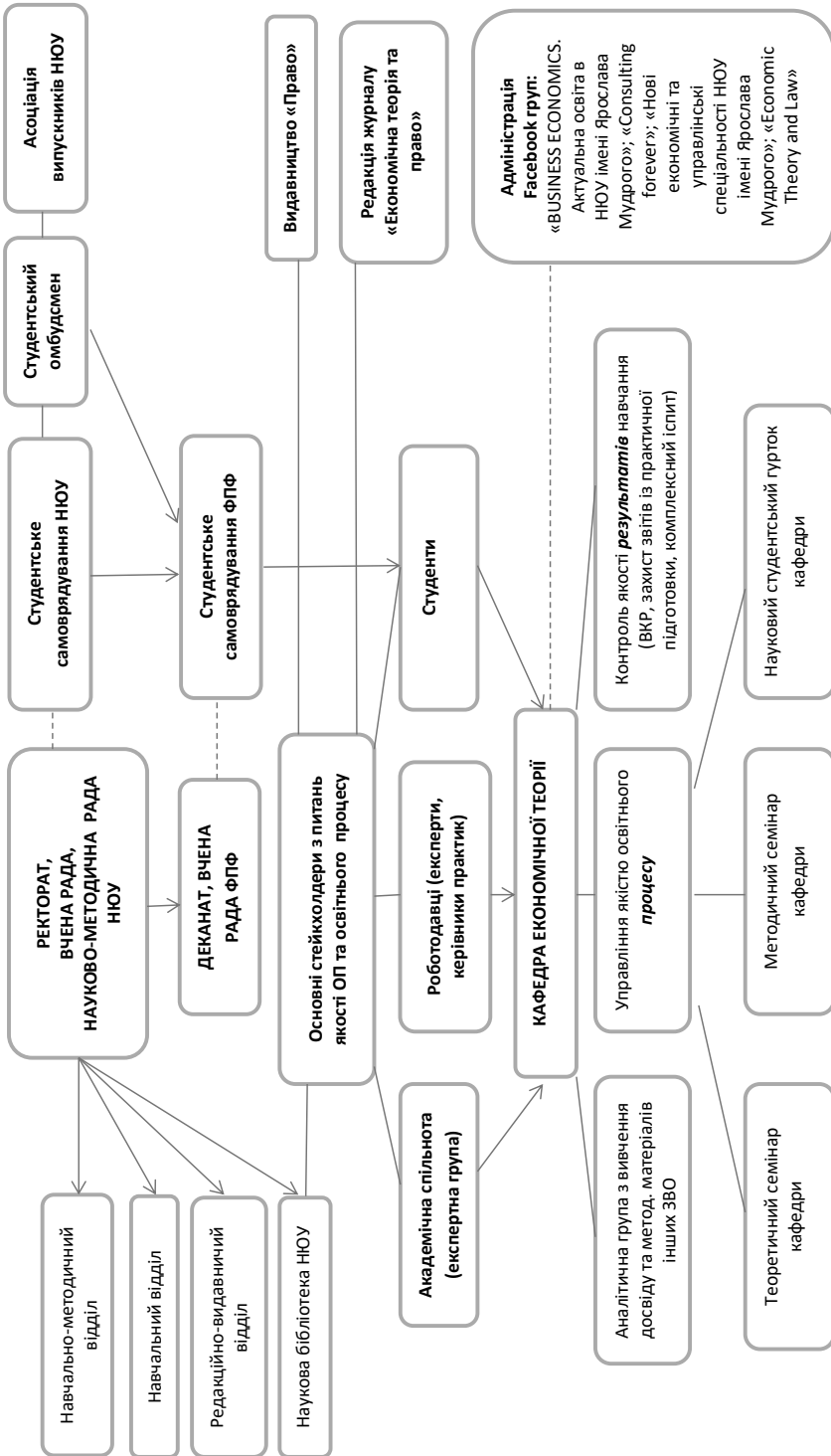


Рисунок. Модель управління якістю освітнього процесу на фінансово-правовому факультеті Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

## ЕКОНОМІКА ТА ПРАВО. ЧОМУ САМЕ В ЮРИДИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ КРАЩЕ ОТРИМАТИ ПРОФЕСІЮ ЕКОНОМІСТА?

*О. А. Гриценко*

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Дозволю собі спочатку невеличкий економічний жарт. *Чим займаються економісти?* Якщо економісти надають послуги із заплутування минулої ситуації, то вони здійснюють *економічний аналіз*. Якщо вони заплутують поточну ситуацію, то ця діяльність називається *економічним консультуванням*. А якщо вони заплутують майбутню ситуацію, то вони займаються *економічним прогнозуванням*. А якщо серйозно, то студенти мають вивчати й економічний аналіз, і економічне консультування, і економічне прогнозування. Однак хочу поставити запитання так: чому саме в юридичному університеті краще отримати професію економіста? Відповідь може вас вразити: сьогодні немає економіки. Сьогодні в усіх країнах існує *правова економіка*. А це значить, що всі економічні процеси здійснюються тільки на основі права.

Економіка завжди існує в межах правового поля, яке подібне футбольному полю, де кожен гравець має бажання досягти своєї мети, але повинен дотримуватися чітких правил. Їх порушення призведе до покарання (санкцій) різного характеру аж до виключення з гри. А якщо м'яч вилітає за межі поля (out), гра припиняється. Правда, в економіці за межами поля економічні процеси перетворюються на тіньову (нелегальну, або кримінальну) економіку, з якою потрібно боротися (як економічними, так і правовими способами). Це дуже складне питання, яке детально розглядається як в економічній, так і в правовій науці. І попередня дискусія щодо неформальних платежів і корупції у вищій школі – тому підтвердження. Та ми реально бачимо, щось не дуже гарно це зараз виходить. Більш ефективною ця боротьба стає, коли зусилля економістів та юристів об'єднуються.

А тепер поглянемо на інше, глибинне питання, пов'язане з загальним цивілізаційним розвитком світової економіки, в якій панує верховенство (пріоритет) права. Йдеться не тільки про те, щоб все було по закону або на законодавчій платформі. Верховенство права – це далеко не верховенство закону. Хоча юристи праві, коли виділяють такі складові верховенства (пріоритету) права:

доступ до закону (тобто положення закону повинні бути зрозумілими, ясними та передбачуваними);

юридичні права повинні здійснюватися на підставі закону, а не за розсудом;

рівність перед законом;

влада повинна діяти відповідно до закону, справедливо та розумно;

права людини повинні бути захищені;

необхідні наявні засоби для врегулювання спорів без невинуватих витрат та відстрочок;

наявність справедливого суду;

необхідність високопрофесійної і незалежної юридичної професії, яка в змозі забезпечити кваліфіковані юридичні послуги.

Ніхто не сперечається з цими положеннями. Але для нас, економістів, важливо перевести їх в економічну площину. Економісти ставлять питання про необхідність реалізувати право як спосіб поєднання свободи кожної людини та її рівність перед іншими людьми. Всі ми залежні від суспільства. Яким чином, не порушуючи свободу кожної людини, одночасно забезпечити її рівність у суспільстві?

Наведу такий приклад. В усіх суспільствах його члени повинні сплачувати податки. А чому приватний підприємець, який самостійно веде свій бізнес і бере на себе ризики (а значить, може і все втратити), повинен віддавати частину свого прибутку? Він може заявити: «Я – вільна людина. Дайте мені свободу!!!». Але ж він бажає, щоб були захищені державні кордони, наведений порядок усередині країни, було безпечно докільця та таке інше. Значить, він залежить від суспільства. А скільки він здатний сплачувати податку, щоб і свободу не втратити, і не позбавити себе обов'язків перед суспільством? Юристи приймають закон про оподаткування, а як цей закон буде сприяти економічному розвитку, їх не стосується. А нам, економістам, це не байдуже. Ми повинні зрозуміти, які юридичні закони найкращим чином будуть відповідати економічному розвитку.

Інший приклад: ми добре знаємо про існування фінансової олігархії. Юристи можуть сказати: «Геть олігархів!», і приймуть якийсь закон, який забороняє діяльність олігархів. А ми, економісти, розуміємо, за якими об'єктивними законами виникає фінансова олігархія, і те, що тільки юридичними законами це явище не подолати. Водночас ті економісти, які добре знаються на порядку формування юридичних законів, спроможні надати рекомендації та скласти необхідні нормативні вимоги щодо запобігання негативному впливу олігархії.

Сьогодні економіка та право крокують в єдиному форматі. І тому найефективнішою стає освіта, в якій юридичні та економічні питання вирішуються разом в одному навчальному циклі, а не в різних навчальних закладах.

Саме на цих засадах і побудований освітній процес ОП «Бізнес-економіка» на фінансово-правовому факультеті НЮУ:

- вивчення блоку теоретичних економічних дисциплін обов'язково супроводжується опануванням економічного, фінансового, інвестиційного та корпоративного права;
- вивчення блоку прикладних бізнес-економічних дисциплін доповнюється правовими основами електронної комерції, регулювання природокористування та охорони довкілля;
- вивчення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства підкріплюється юридичною дисципліною з правового захисту економічної конкуренції та антикорупційним комплаєнсом;
- вивчення навчальних дисциплін, об'єднаних у блок «Економіка праці», підтримується такими юридичними дисциплінами, як трудове право та охорона праці;
- вивчення міжнародної економіки доповнюється юридичною навчальною дисципліною «Транскордонне економічне співробітництво».

## **ЕКОНОМІСТ З ПОГЛИБЛЕНИМИ ЮРИДИЧНИМИ ЗНАННЯМИ – МЕГАТРЕНД ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

*М. В. Іващенко*

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Сучасний глобальний світ диктує нові мегатренди всім сферам життєдіяльності суспільства: від високих технологій та глобальних ринків до трансформації споживчої поведінки домогосподарств. За таких умов відбуваються суттєві трансформації ринку праці, який є «живою» складовою національної економічної системи, змінюються форми й види зайнятості, актуальні компетентності. Тому важливою функцією закладів вищої освіти є надання студенту допомоги не тільки в засвоєнні знань, необхідних для майбутньої професії, а й у розвитку власного потенціалу, емоційного інтелекту, а також опанування споріднених наук, що сприятливо позначиться на його конкурентоспроможності на ринку праці в динамічно мінливому суспільстві.

У XXI ст. надзвичайно стрімко розвиваються техніка та технології, що трансформують соціально-економічну систему як окремої країни, так і світового господарства в цілому, впливаючи, зокрема, і на ринок праці. Спрогнозувати майбутній стан ринку праці, актуальні компетентності в таких умовах надзвичайно складно. Очевидно, що відбуваються суттєві зміни в організації



виробництва товарів і надання послуг, з'являються нові сфери діяльності та трансформуються існуючі. Окрім очевидних потреб у нових компетентностях, що пов'язано з виникненням нових видів діяльності та професій, актуальною є освіта на стику споріднених спеціальностей. Таким актуальним трендом є економічна освіта з поглибленою правовою підготовкою здобувачів.

Визначено, що ключовими тенденціями, які найближчими роками посилюватимуть вплив на сферу зайнятості, є: розвиток цифрових технологій, глобалізаційні та інтеграційні процеси, розвиток шерингової економіки, зростання клієнтоорієнтованості, екологічна безпека, програмування та автоматизація, роботизація, розвиток штучного інтелекту [7]. Перераховані тенденції вимагають відповідних професійних знань, умінь та навичок працівника. Але беззаперечним є факт наявності юридичної складової всіх перелічених мегатрендів.

Економісти затребувані в компаніях, де потрібно контролювати витрати, правильно розраховувати кошти, де необхідний постійний аналіз економічної діяльності підприємства. Особливості професії, обов'язки й межі відповідальності вимагають від економіста спеціального набору особистісних якостей, професійних умінь і знань, наявність яких сприяє кар'єрному успіху, а відсутність, відповідно, шкодить. Правові знання є одним із найголовніших компонентів цього успіху.

Економісти беруть участь у бізнес-процесах підприємств, повинні розбиратися в податкових і податково-правових питаннях. До їх компетенції входить прийняття управлінських рішень, оцінка статистичних даних, підготовка аналізу прибутковості або складання контрактів і комерційних пропозицій. Вони можуть здійснювати юридичний аналіз податкових декларацій, бухгалтерського обліку, балансів і фінансових звітів. Правова основа бухгалтерського обліку пов'язана з тим, що бухгалтерський облік є першоосновою всього фінансового контролю в державі. Через це бухгалтерський облік стає дедалі більш правовим, набуває нових юридичних форм, а, отже, спеціалісту в цій сфері не обійтись без достатньої юридичної підготовки.

Володіючи юридичними знаннями, економіст знає порядок розроблення фінансових річних планів і різних бізнес-планів, може їх складати, ґрунтуючись на чіткому знанні і дотриманні порядку й часу виконання всієї фінансової звітності.

В управлінні персоналом економісти беруть участь в юридичному оформленні трудових договорів, правил, умов і угод компанії. У маркетингу і продажах вони супроводжують нові продукти від їх розробки до маркетингу, враховуючи питання авторських та суміжних прав. Це дає змогу працювати

в напрямі юридичного захисту товарного знаку та продукції. В області управління вимогами вони перевіряють і оцінюють, наприклад, затримки або інші відхилення від договірних послуг і розробляють заходи щодо відображення подальших претензій договірної сторони й примусу до виконання вимог.

У страхових і кредитних установах економісти обробляють кредити або їх повернення, виконують завдання в сфері корпоративного і приватного обслуговування клієнтів. У сфері страхування економістам стають у пригоді юридичні знання у випадку необхідності обробки та врегулювання вимог.

Економісти з правовою підготовкою здатні оцінити, чи є цілі й плани керівництва компанії юридично здійсненними. Ще одне важливе завдання – структурування контрактів всіх видів, особливо трудових договорів. Для цієї мети вони використовують юридичні тексти, збірники рішень, коментарів і юридичні бази даних. Економісти, які займають керівні посади, проводять переговори з діловими партнерами від імені своєї компанії, адекватно оцінюючи юридичний аспект укладених угод.

Економіст повинен розбиратися у всіх складних правових актах, розпорядженнях і наказах, що регулюють діяльність компанії і створюють «правила гри» на ринку.

І нарешті, економіст повинен вміти відстоювати інтереси своєї компанії на будь-якому рівні.

Отже, мегатренди глобальної економіки – це потужна сила, яка змінює суспільство, а з ним і робоче середовище. Бізнесу потрібна не тільки чітка осмислена мета й свобода дій, а й проривні інновації, зухвалі ідеї, нові бізнес-моделі та спеціалісти нової формації, які здатні освоювати суміжні компетенції та успішно використовувати їх на практиці.

## **ВИЩА ОСВІТА – ПЕРШИЙ КРОК У ФОРМУВАННІ ОСОБИСТОСТІ ТА ПРОФЕСІОНАЛА ВИСОКОГО РІВНЯ**

*Н. В. Можайкіна*

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії та міжнародної економіки, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна, м. Харків

Мета вищої освіти – дати людині практичні навички та теоретичні знання для вирішення завдань, пов'язаних з її майбутньою професійною діяльністю. Перш за все варто визначитися, яке місце в житті ви відводите професійній

діяльності в даний момент, і як ця ситуація може змінитися з роками. У сучасних умовах існує не тільки величезний вибір спеціальностей, а й маса варіантів переходу в суміжні галузі навчання без відриву від виробництва, отримання додаткового заробітку. Зараз у контексті з роботою дедалі частіше йдеться про найбільш повне розкриття інтелектуального, творчого та особистісного потенціалу. Рамки розширилися настільки, що дуже легко розгубитися – особливо молодим людям, які ще не розібралися, що їх найбільш приваблює. Добре, коли є можливість випробувати різні варіанти, придивитися, отримати добру пораду. Якщо такої можливості немає, залишається керуватися загальними принципами вибору.

У ринкових умовах важливо орієнтуватися, які професії найбільш затребувані, і в яку суміжну сферу можна буде піти, якщо вимоги ринку зміняться. Перш за все, звичайно, слід мати вищу освіту. Середня професійна освіта може стати гарною підмогою, але справжню впевненість зараз дає тільки вища освіта, а іноді й дві вищих. Про це говорять цифри: річний дохід фахівця, який отримав вищу освіту, збільшується практично в півтора рази. За всю свою кар'єру він у середньому може заробити більше на 76 %. Такими можливостями не слід нехтувати. Освіта надає індивіду ресурси, необхідні для побудови ефективної – в різних аспектах – професійної та життєвої кар'єри, для становлення його як фахівця та громадянина. У зв'язку з цим величезного значення набувають збереження й підвищення мотивації до освіти, надання широкого доступу до якісної освіти високого рівня, розвиток додаткової освіти, просування до освіти протягом усього життя.

І перше, з чим стикається майбутній студент, це – вступний іспит (у нас – ЗНО), який дає можливість визначити здатність особистості опанувати знання й формуватися як професіонал. Це, по суті, не тільки перевірка знань, а ще й особливий процес, у ході якого відбираються кращі абітурієнти. Чим більше у абітурієнта «інтелектуальний багаж», тим більше у нього шансів успішно пройти іспит (ЗНО). І в кожній країні світу це має свою специфіку.

У Китаї результати вступного іспиту визначаються тільки комп'ютером. Це робиться для виключення людського фактора. Будь-які списування, використання шпаргалок та інші подібні трюки караються довічним позбавленням волі, і шансу бути помилуваним або перескласти іспит практично немає. А про те, щоб вступити до ЗВО за гроші, не йдеться взагалі. До речі, уряд Китаю спеціально виділяє з казни кошти, щоб було можливим зберегти всі екзаменаційні квитки в таємниці. А ось мета американських екзаменаційних тестів – не тільки і не стільки оцінити знання учня з основних предметів,

скільки спрогнозувати його готовність до навчання у виші. І такий підхід має відчутні плюси, оскільки для висококласного фахівця володіння однією теорією недостатньо. Важливо бути дисциплінованим, креативним, налаштованим на успіх і впевненим у власних силах.

У ЗВО Ізраїлю вступники повинні скласти психометричний іспит, результати якого вважаються дійсними ще 7 років! Брати в ньому участь можна скільки завгодно разів, але між спробами здати його повинно пройти не менше півроку. Психометричний іспит – це єдиний вступний іспит в усі університети Ізраїлю. Тут перевіряються вербальні здібності абітурієнтів (словниковий запас, логічне мислення, вміння розуміти й аналізувати академічні тексти), математичні здібності (уміння оперувати числами, працювати з математичними поняттями, аналізувати таблиці й графіки) і знання англійської мови (в час глобалізації англійська стає загальносвітовою академічною мовою).

Проте численні дослідження показують, що психометричний іспит дає правильний прогноз: у більшості випадків абітурієнти, які отримали високу оцінку, досягають більших успіхів у навчанні, ніж ті, хто отримав низьку оцінку. Встановлено також, що серед різних засобів відбору поєднання результату психометричного іспиту й оцінок атестату зрілості є найкращим способом прогнозування успішності майбутнього фахівця.

Світова статистика показує приклади того, як добробуту в країні відповідає високий рівень освіти населення. Можна обговорювати, що є причиною, а що – наслідком, але наявність відповідностей очевидна. Інтереси особистості, суспільства і держави – не одне й те ж, але по відношенню до освіти ми спостерігаємо чудовий збіг, який може бути імпульсом до спрямованої активності влади, інститутів громадянського суспільства, сфери освіти та громадян.

## **СТАЖУВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ У МІЖНАРОДНИХ ФІРМАХ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ**

*О. С. Марченко*

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Одним із важливих критеріїв вибору абітурієнтами ЗВО та певної освітньої програми з економіки є можливість стажування у міжнародних фірмах, що є

каналом набуття майбутніми фахівцями професійних переваг, соціальних навичок і комунікативних здібностей, а надалі високого рівня конкурентоспроможності на ринку праці (національному та світовому). Серед можливостей, що забезпечує професійна практика в міжнародних фірмах, слід виокремити такі:

1) професійні можливості: формування практично орієнтованих знань організаційно-економічного механізму міжнародних фірм, принципів і методів підприємницької діяльності в мультикультурному середовищі; набуття практичних навичок та умінь економіста як фахівця міжнародної фірми; вивчення та застосування на практиці новацій ведення міжнародного бізнесу; формування знань і навичок професійної діяльності, що відповідає місії, цінностям, стратегії та тактиці міжнародного бізнесу; набуття досвіду з виконання професійних завдань та обов'язків у конкретних умовах та ситуаціях діяльності міжнародної фірми;

2) соціальні можливості: адаптація до системи менеджменту міжнародної фірми; формування здатностей до вибудовування ефективних відносин із співробітниками та клієнтами міжнародної фірми, навичок соціальних контактів, співпраці та діяльності в команді;

3) можливості працевлаштування: можливість формування довготривалих відносин із міжнародною фірмою як майбутнім роботодавцем; можливість включення у програми розвитку персоналу корпоративної освіти міжнародної фірми; створення власного кола професійних контактів із фахівцями та менеджментом міжнародних фірм як джерела інформації щодо новітніх методів економічної роботи, вимог роботодавців до фахівців з економіки, можливих вакансій і перспектив працевлаштування, професійної реалізації та зростання.

Основними проблемами реалізації зазначених можливостей стажування студентів у міжнародних фірмах, розв'язання яких потребує сумісних зусиль ЗВО і здобувачів вищої освіти, є такі:

отримання інформації щодо програм стажування міжнародних фірм. Каналами інформації є сайти кампаній та спеціалізовані сайти, такі як Work.ua., Grc.ua, Rabota.ua. Компанія Bosch з 2014 р. регулярно здійснює програми стажування студентів ЗВО 5 та 6 курсів. Набір ведеться за освітніми програмами: міжнародна економіка, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, логістика, ІТ, інженерія, бухгалтерський облік та аудит [8]. Компанія Procter&Gamble пропонує стажування з управління бізнесом, маркетингом, фінансами, ІТ [9]. Міжнародна аудиторська компанія Ernst&Young пропонує практику з трансфертного ціноутворення [10].

Інформація про можливості стажування у міжнародних фірмах наводиться у Фейсбук-групах кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого «BUSINESS ECONOMICS», «Consulting forever», зокрема – це різні форми професійної підготовки в міжнародних фірмах AGA Partners, яка захищає інтереси клієнтів у міжнародних судових і арбітражних інституціях; Crowe UA Mikhailenko, що спеціалізується у міжнародній торгівлі, аудиті, зовнішньоекономічній діяльності, податковому, митному, земельному праві;

2) забезпечення відповідності вимогам міжнародних фірм до стажистів. Наприклад, стажисти компанії Ernst&Young з трансфертного ціноутворення повинні мати навички роботи різними базами даних, такими як BvD Ruslana, BvD Amadeus, Thomson Reuters, Bloomberg, RoyaltyStat тощо. Загальною вимогою є знання комп'ютерних програм (Excel, Access тощо), знання іноземних мов. Компанія P&G в Україні головними навичками стажистів вважає уміння бути лідером, мати нестандартне мислення – прагнення до інновації, оптимізації, комунікативні навички, робота в команді та вміння навчатися [11];

3) організація стажування. По-перше, для стажистів дуже важливим є підготовка якісного резюме, чітке заповнення анкети на сайті міжнародної компанії, проходження онлайн-тестів та співбесід. Наприклад, кандидат у стажисти компанії Procter&Gamble проходить низку співбесід: телефонне інтерв'ю, розмову з HR-спеціалістом, зустріч з керівником відділу, де є відкрита посада стажиста, співбесіду з генеральним директором [11]. До кожного етапу слід ретельно готуватися. У цьому аспекті актуальними будуть тренінги з підготовки резюме, проходження співбесід, які слід включити до освітніх програм. Не випадково за освітньою програмою підготовки економістів на фінансово-правовому факультеті НЮУ імені Ярослава Мудрого у навчальному курсі «Прикладна економіка» передбачено проведення кейс-стаді «Як стати конкурентоспроможним на сучасному ринку праці», що буде корисним для студентів, метою яких є стажування у міжнародних фірмах. По-друге, важливим завданням ЗВО є створення дієвої системи організації стажування студентів у міжнародних фірмах як напряму забезпечення академічної мобільності здобувачів вищої освіти;

4) адаптація до корпоративної культури міжнародних компаній. Важливо включити в програми навчальних дисциплін із різних аспектів міжнародного бізнесу питання, присвячені всебічній характеристиці внутрішнього середовища міжнародних бізнес-організацій.

## ВИПУСКНИК ВИШУ НА РИНКУ ПРАЦІ, АБО ЧИ ПОТРІБЕН СТУДЕНТУ ПЕРСОНАЛЬНИЙ КАР'ЄРНИЙ ТРЕНЕР?

К. Г. Губін

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

Проблема працевлаштування випускників університетів останнім часом набула особливої актуальності. Статистика зайнятості свідчить про те, що станом на 01.07.2020 р. на обліку у Держслужбі зайнятості України перебували майже 518 тис. офіційно зареєстрованих безробітних, із них 50 % мали диплом вишу. Як на це повинен реагувати університет та його освітньо-професійні програми? Як підготувати студента і майбутнього випускника вишу до працевлаштування?

Сучасні університетські освітньо-професійні програми зосереджені переважно на навчальних дисциплінах, які розкривають сферу професійної діяльності. При цьому поза увагою залишається сам майбутній фахівець і професіонал. Для усунення цієї прогалини в НЮУ проводяться тренінги особистого та кар'єрного розвитку. Доволі ефективно працює Соціально-психологічна лабораторія Університету. Серед її найбільш успішних проєктів – тренінги з командної роботи, підвищення стресостійкості, успішного складання іспитів та ін.

Але для підготовки фахівця і професіонала варто думати про його відповідність вимогам і потребам ринку праці. Тому з 2020/2021 навчального року кафедра економічної теорії пропонує студентам освітньої програми «Бізнес-економіка» мати *персонального кар'єрного тренера (коуча)*. Такою є практика не тільки провідних університетів світу, а й багатьох бізнес-організацій.

Персональний тренер допомагає студентам усвідомити можливості *особистого розвитку*: що лежить в основі успішності людини у сучасному світі; з яких головних елементів складається людський капітал; як ефективно формувати систему знань; як збільшити фізичну та розумову працездатність; які здібності необхідно розвивати і як це зробити; як сформулювати установки, що сприяють успіху. Студенти пізнають випадкові та закономірні засади успіху, формують розуміння способів підвищення ефективності власного людського капіталу в межах існуючої системи освіти. Адже такі можливості є, проте вони зазвичай не очевидні та не відомі більшості людей. Студенти дізнаються, як змінило ситуацію виникнення «електронної пам'яті» на основі ство-

рення баз даних, величезної кількості інформаційних джерел та поширення портативних засобів доступу до них через Інтернет. І які знання у зв'язку з цим треба розвивати. Майбутні фахівці усвідомлюють, як правильно формувати структуру знань, чим доповнити знання з економіки та як отримати синергетичний ефект від цього.

Суттєва увага приділяється впливу навчання та позанавчальної діяльності на працездатність. Розглядаються шляхи протидії стресам та іншим негативним чинникам. Студенти опановують ефективні методи збільшення фізичної та розумової працездатності.

Не менш важливим є усвідомлення закономірностей та принципів розвитку здібностей людини. Студенти дізнаються про базові здібності та здібності, які формують фахівців і професіоналів у сфері економіки. Опановують вправи, які розвивають комунікабельність, універсальне теоретичне мислення, здатність до усвідомленої творчості, до навчання та інші здібності.

Крім особистого зростання, велика увага приділяється *кар'єрному розвитку*. Студенти усвідомлюють засади, фактори та критерії конкурентоспроможності на сучасному ринку праці. Вчаться правильно ставити собі питання та відповідати на них. Які сильні та слабкі сторони працівника можна виділити? Наскільки конкурентоспроможним є працівник порівняно з іншими здобувачами посади? На розвитку яких чинників конкурентоспроможності на ринку праці необхідно зосередитися? Як розвивати ці чинники? Як коректно формувати та висловлювати вимоги до умов та оплати праці?

Студенти отримують відповіді на запитання: як закласти підвалини успішної діяльності? як написати резюме? як пройти співбесіду в компанії? як починати діяльність? як правильно діяти в процесі оволодіння службовими обов'язками? як формувати додаткові компетентності, потреба у яких виявилася на новому робочому місці? у якому напрямі розвиватися? як розвивати мотивацію та інтерес до професійної діяльності?

Розглядаючи ці та інші питання, студенти за сприяння тренера рухаються до відповіді на головне запитання: як максимально реалізувати власний потенціал та досягти успіху у професійній діяльності?

Перші результати вже є. До гаранта освітньої програми «Бізнес-економіка» почали звертатися рекрутери вітчизняних компаній із проханням направити на стажування з можливим подальшим працевлаштуванням студентів фінансово-правового факультету НЮУ.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт про громадське обговорення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-postanovi-kmu-pro-vnesennya-zmin-do-poryadku-formuvannya-minimalnogo-rozmiru-plati-za-navchannya-dlya-zdobuttya-vishoyi-osviti-na-osnovi-indikativnoyi-sobivartosti?fbclid=IwAR1RFvq3SHI7IxfSjqhpZNOSOvR6VNY3R3JL3n9ibnUb2WdiUQhzsZNI771I> (дата звернення: 02.10.2020).
2. Іпполітова І. Корупція в ІТ-вишах 2019: хабарництво при вступі зменшилося втричі після введення ЗНО. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/corruption-in-universities-2019/> (дата звернення: 02.10.2020).
3. Офіційний сайт Фонду «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва». URL: <https://dif.org.ua/article/kozhna-tretya-ukrainkaets-gotovi-doluchitися-do-organizovanoi-protidii-koruptsii> (дата звернення: 02.10.2020).
4. Вища освіта в Україні: громадська думка студентів. URL: <https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-ukraini-gromadska-dumka-studentiv> (дата звернення: 02.10.2020).
5. Кузнецова Т. Преступление без наказания: почему процветает коррупция в ВУ-Зах. URL: <https://www.unian.net/society/10032983-prestuplenie-bez-nakazaniya-rochemu-prosvetaet-korruptsiya-v-vuzah.html> (дата звернення: 02.10.2020).
6. Ковальчук Г. Радикальная хирургия. Какие вузы закроют и сколько будет стоить высшее образование. URL: <https://focus.ua/ukraine/448990-kakije-vuzi-zakrojut> (дата звернення: 02.10.2020).
7. Стаббінгз К., Уільямс Д. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. People and Organisation. URL: <https://www.pwc.com/people> (дата звернення: 02.10.2020).
8. Як потрапити у міжнародну компанію і залишитися там працювати. URL: <https://www.work.ua/articles/jobseeker/1425/> (дата звернення: 02.10.2020).
9. Internships. Take your first steps into a meaningful career. URL: <https://www.pgcareers.com/internships> (дата звернення: 02.10.2020).
10. Transfer Pricing Intern. URL: <https://rabota.ua/ua/company1029/vacancy8170098> (дата звернення: 02.10.2020).
11. Стажировка как старт карьеры: как стать стажером в P&G, Киевстар и МХП. URL: <https://medium.com/@pg.more.info/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0-%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82-%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D1%8B-%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BC-%D0%B2-p-g-%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80-%D0%B8-%D0%BC%D1%85%D0%BF-a37cb2e838a9> (дата звернення: 02.10.2020).

## REFERENCES

1. *Zvit pro hromadske obhovorennia proiektu postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Poriadku formuvannia minimalnogo rozmiru platy za navchannia dlia zdobuttia vyshchoi osvity na osnovi indykatyvnoi sobivartosti»*. (2020). [Report on public discussion of the draft resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Amendments to the Procedure for Forming the Minimum Fee for Tuition for Higher Education on the Basis of Indicative Cost"]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-postanovi-kmu-provnesennya-zmin-do-poryadku-formuvannya-minimalnogo-rozmiru-plati-za-navchannya-dlya-zdobuttya-vishoyi-osviti-na-osnovi-indikativnoyi-sobivartosti?fbclid=IwAR1RFvq3SHI7IxfSjqhpZNOSovR6VNy3RjL3n9ibnUb2WdiUQhzsZNI7711> [in Ukrainian].
2. Ippolitova, I. (2019, September 02). *Koruptsiia v IT-vyshakh 2019: khabarnytstvo pry vstupi zmenshylosia vtrychi pislia vvedennia ZNO [Corruption in IT universities 2019: bribery at admission has tripled since the introduction of EIT]*. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/corruption-in-universities-2019/> [in Ukrainian].
3. Ofitsiinyi sait Fondu «Demokratychni initsiatyvy imeni Ilka Kucheriva». (2018, December 05). [Official site of the Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation]. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/kozhna-tretya-ukrainkaets-gotovi-doluchytysya-do-organizovanoi-protidii-koruptsii> [in Ukrainian].
4. *Vyshcha osvita v Ukraini: hromadska dumka studentiv. (2015, June 10). [Higher education in Ukraine: public opinion of students]*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-ukraini-gromadska-dumka-studentiv> [in Ukrainian].
5. Kuznetsova, T. (2018, March 06). *Prestuplenie bez nakazaniya: pochemu protsvetaet korruptsiya v VUZah [Crime without punishment: why corruption is rampant in universities]*. Retrieved from <https://www.unian.net/society/10032983-prestuplenie-bez-nakazaniya-pochemu-procvetaet-korruptsiya-v-vuzah.html> [in Russian].
6. Kovalchuk, G. (2020, January 28). *Radikalnaya hirurhiya. Kakie vuzyi zakroyut i skolko budet stoit vyishee obrazovanie [Radical surgery. Which universities will be closed and how much higher education will cost]*. Retrieved from <https://focus.ua/ukraine/448990-kakije-vuzi-zakroyut> [in Russian].
7. Stabbinzh, K., & Uiliams, D. (2018). *Maibutnie rynku pratsi. Protyborstvo tendentsii, yaki budut formuvaty roboche seredovysheche v 2030 rotsi [The future of the labor market. Confronting trends that will shape the work environment in 2030]*. Retrieved from <https://www.pwc.com/people> [in Ukrainian].
8. *Yak potrapyty u mizhnarodnu kompaniiu i zalyshytysia tam pratsiuvaty. (2017). [How to get into an international company and stay there to work]*. Retrieved from <https://www.work.ua/articles/jobseeker/1425/> [in Ukrainian].
9. *Internships. Take your first steps into a meaningful career.* (n. d.). Retrieved September 02, 2020, from <https://www.pgcareers.com/internships>.
10. *Transfer Pricing Intern.* (2020). Retrieved from <https://rabota.ua/ua/company1029/vacancy8170098>.

11. *Stazhivovka kak start kareryi: kak stat stazherom v P&G, Kievstar i MHP*. (2018, October 09). [An internship as a career start: how to become an intern at P&G, Kyivstar and MHP]. Retrieved from <https://medium.com/@pg.more.info/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D1%8B%D0%BA%D0%B0%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B2-p-g-%D0%BA%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80-%D0%B8%D0%BC%D1%85%D0%BF-a37cb2e838a9> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 17.10.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 05.11.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

## **ЭКОНОМИКА ВСТУПИТЕЛЬНОЙ КАМПАНИИ Круглый стол в редакции сборника научных трудов «Экономическая теория и право», 6 октября 2020 г.**

6 октября 2020 г. в редакции сборника научных трудов «Экономическая теория и право» состоялся круглый стол на тему «Экономика вступительной кампании». Участники проанализировали вопрос экономической доступности высшего образования в условиях введения индикативной себестоимости обучения; экономическую природу коррупции в высшей школе и пути ее преодоления в НЮУ имени Ярослава Мудрого; преимущества получения профессии экономиста в юридическом университете; возможности и проблемы стажировки соискателей высшего экономического образования в международных фирмах; перспективы трудоустройства выпускников университета.

**Ключевые слова:** высшее образование, университет, вступительная кампания, индикативная себестоимость обучения, коррупция, правовая экономика, профессия «экономист», практическая профессиональная подготовка, персональный карьерный тренер, трудоустройство.

## **ECONOMICS OF AN ADMISSION CAMPAIGN: a roundtable discussion at the editorial office of the Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law», 06 October 2020**

On 06 October 2020, the Editorial Board of the Collection of Scientific Papers «Economic Theory and Law» held the roundtable discussion «ECONOMICS OF AN ADMISSION CAMPAIGN».

Lecturers and scientists of Yaroslav Mudryi National Law University and O. M. Beke-tov National University of Urban Economy in Kharkiv participated in the roundtable discussion.

During the discussion, the participants considered the following issues:

Economic accessibility of higher education under implementing the indicative cost of studying;

Economics of corruption at higher education institutions. What does an «anti-corruption contract» of the Department of Economic Theory of the National Law University include?

Economics of quality of educational activity;

Economics and law. Why exactly is it better to earn an economics degree at a law university?

An economist with in-depth knowledge in law – a megatrend in the global labour market;

Higher education – the first step towards forming a personality and highly qualified professional;

Internship of students earning the economics degrees at international firms: opportunities and problems;

A graduate in a labour market: does a student need a personal career coach?

**Key words:** higher education, university, admission campaign, indicative cost of studying, corruption, legal economics, economics degree, labour market personal career coach.

Article details:

Received: 17 October 2020

Revised: 05 November 2020

Accepted: 20 November 2020

**Рекомендоване цитування:** Економіка вступної кампанії. «Круглий стіл» у редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право», 6 жовтня 2020 р. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 132–164. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-132.

**Suggested Citation:** *Ekonomika vstupnoi kampanii. Kruhlyi stil u redaktsii zbirnyka naukovykh prats «Ekonomichna teoriia ta pravo»*, 06 zhovtnia 2020 r. (2020). [Economics of an admission campaign: a roundtable discussion at the editorial office of the collection of scientific papers «Economic Theory and Law», 06 October 2020]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 132–164. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-132.

## **ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ, ЯКІ ПОДАЮТЬСЯ ДО ЗБІРНИКА НАУКОВИХ ПРАЦЬ «ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПРАВО»**

**Для публікації статті необхідно подати до редакції:**

- *електронний варіант статті*, надісланий на електронну адресу редколегії: econom\_theory@ukr.net;
- *примірник статті*, роздрукований на принтері, вчитаний і підписаний усіма авторами з позначкою про дату її надходження до редакції;
- *довідку про автора (ів)*: прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада та місце роботи, науковий ступінь, вчене звання, контактна інформація (телефон, особистий e-mail автора, поштова адреса (з індексом) організації, де працює автор), код ORCID, розділ збірника, в якому доцільніше розмістити статтю;
- *рецензія* кандидата чи доктора наук відповідної спеціальності та *витяг з протоколу* засідання відповідної кафедри (відділу) про рекомендацію статті до друку, якщо автори не мають наукового ступеня;
- **фотографію автора (співавторів)** статті форматом 4×5,5 з розширенням \*.jpg, якості 600×600 dpi;
- *ліцензійну згоду* автора (або співавторів) на розміщення статті в мережі Інтернет на сайті Наукової бібліотеки Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (<http://library.nlu.edu.ua/>), сайтах журналу «Економічна теорія та право» (<http://econtlaw.nlu.edu.ua>) та Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського ([www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)).

### **Технічні вимоги до статті**

Обсяг статті – 18–30 аркушів, включаючи рисунки, таблиці, графіки, список використаної літератури, розширену анотацію.

Текст статті має бути набраним у текстовому редакторі WORD for WINDOWS шрифтом Times New Roman, кегль – 14, міжрядковий інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, береги: ліворуч – 3 см, праворуч – 1,5 см, угорі та внизу – 2 см. Орієнтація – книжкова.

При підготовці рукопису не слід користуватися для форматування тексту пробілами, табуляцією тощо; застосовувати колонтитули та автоматичне перенесення слів. Таблиці повинні мати вертикальну орієнтацію і будуватися за допомогою майстра таблиць редактора Word, формули необхідно готувати в редакторі Microsoft Equation Editor 2.0. Не допускається використання сканованих або сфотографованих схем, рисунків, таблиць тощо.

### **Вимоги щодо оформлення статті:**

- у лівому верхньому куті першої сторінки зазначається *шифр УДК*;
- наступний рядок – *відомості про автора (співавторів) мовою статті*: прізвище, ім'я, по батькові (великими літерами, шрифт напівжирний), науковий ступінь,

вчене звання, повна назва посади, установи, де працює чи навчається автор (співавтор); місто, де розташована організація, та країна; e-mail і ORCID автора;

– у правому верхньому куті першої сторінки розміщується *фото автора (авторів)*;

– нижче по центру наводиться *назва статті мовою статті* (великими літерами, шрифт напівжирний).

– *джерела фінансування досліджень*. Якщо стаття містить матеріали досліджень, що проводилися в межах грантів, цільових програм, фундаментальних або прикладних досліджень за рахунок видатків державного бюджету або при фінансовій підтримці інших установ, вказати цей факт у виносці до заголовку статті. Такі роботи заслуговують на особливу увагу та схвалення журналів, що включені до наукометричних баз.

Наприклад:

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (№ державної реєстрації 0115U000326);

– *коротка анотація до статті* (до 50 слів) і *ключові слова* (5–7) мовою статті (кегель 12, міжрядковий інтервал 1,5).

Для статей, написаних на економічну тематику, під «Ключовими словами» вказується *JEL Classification* (кількість – від 1 до 5, в одному рядку. Наприклад: JEL Classification: I23, M21). Більш детально:

[http://en.wikipedia.org/wiki/JEL\\_classification\\_codes](http://en.wikipedia.org/wiki/JEL_classification_codes);

– *текст статті*;

– *список використаної літератури*;

– *references*;

– *відомості про автора (співавторів) російською мовою* (кегель 12, міжрядковий інтервал 1,5): прізвище, ім'я, по батькові (шрифт напівжирний), науковий ступінь, вчене звання, повна назва посади, установи, де працює чи навчається автор (співавтор); місто, де розташована організація, та країна;

нижче по центру наводиться *назва статті російською мовою* (кегель 12, міжрядковий інтервал 1,5, шрифт напівжирний);

нижче *коротка анотація до статті* (до 50 слів) і *ключові слова* (5–7) **російською мовою** (кегель 12, міжрядковий інтервал 1,5);

– *розширена анотація обсягом від 2 до 3 тис. знаків англійською мовою* (кегель 14, міжрядковий інтервал 1,5).

Анотація англійською мовою повинна відповідати таким вимогам: інформативність (не містити загальних слів); оригінальність (бути написаною автентичною англійською мовою); змістовність (відобразити основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (дотримуватись логіки викладу матеріалу в статті),

компактність. Анотація має лаконічно описувати авторські результати та висновки, а не загальну ситуацію по проблемі. Ключові слова мають бути максимально специфічними, слід уникати загальної термінології та не повторювати назву статті.

### **Структура наукової статті:**

- *постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями;
- *аналіз останніх досліджень і публікацій*, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор статті, виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття;
- *формулювання цілей* статті (постановка завдання);
- *виклад основного матеріалу* дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- *висновки* з даного дослідження і *перспективи* подальшого розвитку в даному напрямі.

### **Список використаних джерел**

наводиться в кінці статті (кегель – 12). Використана література подається загальним списком за порядком її згадування в тексті у квадратних дужках (наприклад, [1, с. 22], або [1], або [1; 5]). Усі статистичні дані, цитати мають бути підкріплені та закінчуватися посиланнями на джерела. Слід уникати посилань на газети, підручники, навчальні посібники. Редакційна колегія рекомендує посилатися на статті з наукових збірників із глобальними індексами цитування (Scopus, Web of Science).

Список використаних джерел має складатися з двох частин: СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ та REFERENCES.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** – список джерел мовою оригіналу, оформлених відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015: Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ, 2016).

**REFERENCES** – список використаної літератури, транслітерований в романському алфавіті і оформлений згідно з міжнародним бібліографічним стандартом APA:

<http://www.apastyle.org/> або

<http://www.apastyle.org/learn/quick-guide-on-references.aspx>.

[http://www.ecu.edu/cs-dhs/laupuslibrary/upload/apa\\_style\\_guide\\_6th\\_ed\\_oct09.pdf](http://www.ecu.edu/cs-dhs/laupuslibrary/upload/apa_style_guide_6th_ed_oct09.pdf)

<http://soskin.info/userfiles/file/CHASOPYS/APA-2010.pdf>

[https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite\\_APA.pdf](https://library.westernsydney.edu.au/main/sites/default/files/cite_APA.pdf)

Назви періодичних українсько- та російськомовних видань (журналів, збірників та матеріалів конференцій) у REFERENCES подаються транслітерацією та англійською мовою.

*Транслітерування українських джерел:* <http://www.slovyk.ua/services/translit.php>

*Транслітерування російських джерел:* <http://translit.net/>

Якщо мовою статті є англійська, бібліографічний опис джерел не транслітерується.

## Робота редакції з авторами

Рукопис статті передається на *подвійне сліпе рецензування* членами редколегії та експертами відповідно наукового напрямку статті. Остаточне рішення про публікацію приймає редакційна колегія, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати.

Матеріали, які надійшли до редакції з порушенням зазначених вимог, не реєструються й не розглядаються, а повертаються авторам для доопрацювання.

Точка зору редакційної колегії може не збігатися з точкою зору авторів статей.

*Автор (співавтор) статті несе відповідальність за правильність і достовірність викладеного матеріалу, належність останнього йому особисто, точність викладених у роботі фактів (даних) та якість перекладу цитат з іношомовних джерел (за наявності).*

Зразки ліцензійної згоди на публікацію (Додаток 1), анотації до статті англійською мовою (Додаток 2) та оформленні статті (Додаток 3) розміщено на сайті збірника наукових праць «Економічна теорія та право»: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/>.

## Порядок рецензування статей

Рецензування рукописів наукових статей, поданих авторами у збірник «Економічна теорія та право», спрямовано на підтримку високої якості економічних і юридичних досліджень та забезпечення їх результатів від плагіату і недобросовісного використання. Принципами рецензування є незалежність, об'єктивність, висока компетентність, обґрунтованість висновків, етичність та неупередженість наукової експертизи. У збірнику друкуються матеріали, які раніше не публікувалися і не призначені для одночасної публікації в інших виданнях.

Стаття приймається до розгляду лише за умови, що вона відповідає вимогам до авторських оригіналів статей, надрукованим у збірнику.

Перед передачею на рецензування всі статті перевіряються на відсутність плагіату (неправомірного запозичення), актуальність, відповідність науковій спрямованості (профілю) збірника. При виявленні плагіату або недостовірних даних та посилах стаття знімається з рецензування.

Рецензування рукописів є подвійним сліпим (*double-blind peer review*) і передбачає рецензування та рекомендацію наукової статті до опублікування членом (або членами) редакційної колегії збірника, який є експертом із проблем, що досліджуються автором, а також запрошеними вітчизняними або закордонними фахівцями у певній галузі економіки та права.

Головні вимоги до рецензентів збірника та їх персональний склад визначаються рішенням редакційної колегії.

Рецензент рукопису повинен визначити актуальність, самостійність, методологічну та теоретичну обґрунтованість, новизну та практичне значення результатів



дослідження, відповідність вимогам щодо структури та оформлення статей, що публікуються у фахових виданнях, відповідність статті науковому рівню, тематиці, вимогам та редакційній політиці збірника наукових праць «Економічна теорія та право» та доцільність її публікації.

Якщо в рецензії містяться рекомендації щодо виправлення і доопрацювання статті, редакційна колегія направляє автору текст рецензії з пропозицією врахувати їх при підготовці нового варіанта статті або аргументовано їх спростувати. Стаття, надана автором у редакцію після усунення зауважень, розглядається в загальному порядку. Остаточне рішення щодо публікації статті приймається редакційною колегією, яка має право відхиляти матеріали, повертати їх на доопрацювання, скорочувати й редагувати. Редакційна колегія зобов'язана за вимогою автора надати йому рецензії (текст рецензії при анонімній експертизі) для вивчення, усунення недоліків та здійснення необхідних доповнень і виправлень.

Стаття, не рекомендована рішенням редакційної колегії до публікації, до повторного розгляду не приймається.

### **Політика антиплагіату**

З метою забезпечення високої якості та унікальності опублікованих матеріалів усі статті, що надходять до редакції, попередньо перевіряються на виявлення текстових запозичень (плагіату) із використанням Антиплагіатної інтернет-системи StrikePlagiarism.com, що є у розпорядженні Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого.

#### **До розгляду не приймаються:**

статті, що містять менш ніж 85 % унікального тексту, за винятком оглядів (рецензій) наукових праць, які можуть вимагати певної кількості цитувань;

статті, зміст яких повністю або частково повторює інші опубліковані чи розміщені автором у мережі Інтернет матеріали (дисертацію, автореферат, монографію, наукову статтю, тези, звіт про наукову діяльність тощо);

статті, створені рерайтом.

Редакція рекомендує авторам здійснювати самостійно попередню перевірку своїх статей на виявлення плагіату з використанням будь-яких он-лайн сервісів.

Підписано до друку з оригінал-макета 10.12.2020  
Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 13,22. Обл.-вид. арк. 10,03. Вид. № 2625  
Тираж 100 прим.

Видавництво «Право» Національної академії правових наук України  
та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
вул. Чернишевська, 80а, Харків, 61002, Україна  
Тел./факс (057) 716-45-53

Сайт: [www.pravo-izdat.com.ua](http://www.pravo-izdat.com.ua)

E-mail для авторів: [verstka@pravo-izdat.com.ua](mailto:verstka@pravo-izdat.com.ua)

E-mail для замовлень: [sales@pravo-izdat.com.ua](mailto:sales@pravo-izdat.com.ua)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції — серія ДК № 4219 від 01.12.2011 р.

Виготовлено у друкарні ТОВ «ПРОМАРТ»  
Тел. (057) 717-28-80