

LJUBLJANA SCHOOL OF BUSINESS

Proceedings of the 2nd International Scientific Conference

EASTERN EUROPEAN CONFERENCE OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

Workshop on Social Research

May 29, 2020

**EECME 2020
Ljubljana 2020**



LJUBLJANA SCHOOL OF BUSINESS

EECME 2020

Proceedings of the 2nd International Scientific Conference

**EASTERN EUROPEAN CONFERENCE
OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

Workshop on Social Research

May 29, 2020

Co-organizers of the Conference:
Odesa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics,
(Odesa, Ukraine)
College of Computer Science and Business Communications EMPIRICA
(Bosnia and Herzegovina)

Editors: Lidija Weis, Viktor Koval, Katarina Aškerc

Ljubljana, Slovenia
2020

Chairs of Conference Organizing Committee:

Lidija Weis – Doctor of Business Administration, Professor, Dean of Ljubljana School of Business, Slovenia.

Yaroslav Kvach – Doctor of Economics, Professor, Director, Odessa Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Conference Organizing Committee:

Darko Bele – Director of Ljubljana School of Business, Slovenia.

Katarina Aškerc – Master of Economics and Business, Lecturer and Head of Department, Ljubljana School of Business, Slovenia.

Viktor Koval – Doctor of Economics, Professor, Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Nevenka Maher – Doctor of Economics, Professor, Ljubljana School of Business, Slovenia.

Selma Berbić – Master of Economics, Lecturer and Head of International Relations Office, College of Computer Science and Business Communications eMPIRICA, Bosnia and Herzegovina.

Scientific Committee of Conference:

Milena Fornazarič – Doctor of Business Administration, Professor, Ljubljana School of Business, Slovenia.

Agnieszka Generowicz – Doctor Habilitated, Professor, Cracow University of Technology, Poland.

Ryszard Pukała – PhD, Professor, Vice-Rector of Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics, Poland.

Krzysztof Gaska – Doctor Habilitated, Professor, Silesian University of Technology, Poland.

Rima Tamošiūnienė – Doctor of Economics, Professor, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.

Marzena Smol – PhD, Mineral and Energy Economy Research Institute of the Polish Academy of Sciences, Cracow, Poland.

Ganna Duginets – Doctor of Economics, Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Dušan Kudelas – PhD, Associate Professor, Technical University of Košice, Slovak Republic.

Rasa Melnikienė – Doctor of Economics, Director of Lithuanian Institute of Agrarian Economics, Lithuania.

Algita Miečinskienė – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Finance Engineering Department, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.

Selma Berbić – MSc., Lecturer and Head of International Relations Office, College of Computer Science and Business Communications eMPIRICA, Bosnia and Herzegovina.

Mariana Carmelia Bălănică Dragomir – PhD, Universitatea Dunarea de Jos Galati, Romania.

Gina Necula – PhD, Professor, "Dunarea de Jos" University of Galati, Romania.

Verena Hahn – Doctor of Economics, Professor, bbw University of Applied Sciences, Germany.

Editors:

Lidija Weis – Doctor of Business Administration, Professor, Dean of Ljubljana School of Business, Slovenia.

Viktor Koval – Doctor of Economics, Professor, Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Katarina Aškerc – Master of Economics and Business, Lecturer and Head of Department, Ljubljana School of Business, Slovenia.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=19015171

ISBN 978-961-7110-00-5 (pdf)

INTERNATIONAL Scientific Conference Eastern European Conference of Management and Economics (2; 2020; Ljubljana)

Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Eastern European Conference of Management and Economics: Workshop on Social Research, May 29, 2020 / [organizer] Ljubljana School of Business, [co-organizers] Odesa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics (Odesa, Ukraine) and College of Computer Science and Business Communications EMPIRICA (Bosnia and Herzegovina); editors Lidija Weis, Viktor Koval, Katarina Aškerc. – Ljubljana: Ljubljana School of Business, 2020.

Publisher: Ljubljana School of Business

Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana

info@vspv.si

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published materials and institutional affiliations. Neither the publisher nor the authors or the editors give a warranty, express or implied, with respect to the material contained herein or for any errors or omissions that may have been made.

CONTENTS

Section 1. MANAGEMENT, INTERNATIONAL TRADE AND INNOVATION

Milena Fornazarič

USE OF SOCIAL MEDIA IN SALES PRACTICE OF PRIVATE EDUCATIONAL ORGANISATIONS 9

Rajko Novičević, Sandra Đurović, Nikola Abramović, Nermin Škretović

FUNCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM) IN THE CONTEXT OF COMPETITIVE ADVANTAGE 18

Jana Dvoršak

THE SECOND LINE OF DEFENSE IN DEALING WITH FRAUD 23

Rok Bojanc

ANALYSIS OF THE BENEFITS OF E-INVOICING 30

Helena Povše

INTERNATIONAL BUSINESS: CHALLENGES OF MEASURING CULTURAL DIFFERENCES 39

Victoriia Nebrat, Lesia Didkivska

HISTORICAL DETERMINANTS OF THE PLACE OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE WORLD ECONOMY 50

Liudmyla Berezina, Andrii Reznik

BI PLATFORMS AS A TOOL FOR AGRICULTURAL ENTERPRISE ACTIVITY ECONOMIC ANALYSIS 52

Mykola Matiukha

FORMATION OF ACCOUNTING SUPPORT FOR MANAGEMENT FUNCTIONS 55

Oleksii Hutsaliuk

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF USING CONSORTIA AS A FORM OF ORGANIZATION CORPORATE INTEGRATION 57

Alla Navolokina

INTERNATIONAL COOPERATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND MARKETS OF EDUCATIONAL SERVICES 60

Anton Ternavskiy

PREREQUISITES FOR THE CREATION OF A MODERN DENTAL INSTITUTION AND STRATEGIC PRIORITIES FOR ITS FUTURE ACTIVITIES 63

Section 2. PUBLIC ADMINISTRATION, EDUCATION AND PEDAGOGY

Fadil Mušinić SPIRITUAL INTELLIGENCE IN BUSINESS ENVIRONMENTS	65
Franci Žohar INTERMUNICIPAL COOPERATION WITH THE PURPOSE OF PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT	74
Kolar Janez OPPORTUNITIES FOR ACCELERATION OF DIFFUSION OF TECHNOLOGY WITH A LITTLE HELP OF ORGANIZATIONAL CULTURE	85
Lidija Kodrin PARENTS OF SECONDARY SCHOOL STUDENTS AS USERS OF EDUCATIONAL SERVICES	95
Diana Burdyha PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM OF ENERGY EFFICIENCY ENSURING THE HOUSING SECTOR OF UKRAINE	107
Olena Havrylo, Vita Butenko, Alla Kolyshkina THE ROLE OF TEACHERS' READINESS FOR ECOLOGICAL EDUCATION IN FORMING PRESCHOOLERS' ENVIRONMENTAL AWARENESS	110
Halyna Meshko, Oleksandr Meshko FORMATION OF ACMESYNERGETIC POSITION OF FUTURE HEADS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS	115
Nataliia Pedchenko, Yuliia Perekuda IMPLEMENTATION OF ENTREPRENEURIAL DIRECTION OF ACTIVITY IN THE STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE MODERN UNIVERSITY	117
Olha Bilashenko ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF M. DOVHOPOLYUK: THE EXPERIENCE OF THE OKHTYRKA CHILDREN'S TOWN (20-30 YEARS OF XX CENTURY)	123
Olena Veligura THE PRINCIPLE OF CONTINUITY BETWEEN THE PRE-SCHOOL EDUCATION AND PRIMARY LINK OF IGSE	125
Anastasiia Shevchenko THE SPECIAL METHODS OF FORMATION OF VOCAL JAZZ CULTURE IN TEENAGERS AT POP SINGING CLASSES	129
Liudmyla Movchan, Nataliia Komisarenko MODERN TEACHING METHODS IN HIGHER EDUCATION	131
Liudmyla Akimova, Alla Lysachok MAIN FUNCTIONS OF THE INVESTMENT SECURITY MANAGEMENT MECHANISM: INTERPRETATION OF THE ESSENCE OF CONCEPTS	133

Olena Kovalenko, Olena Litichenko PRESCHOOL EDUCATION PROGRAMS: UKRAINIAN AND EUROPEAN EXPERIENCE	136
Viktoriia Marshytska MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF A CHILD-CENTERED EDUCATIONAL ENVIRONMENT	139
Nataliia Habrusieva ENGINEERING EDUCATION'S CLASSIC IDEAL	141
Natalya Ryshkovska, Anzhela Borshcevska, Serhii Kyryliuk THE PHILOSOPHY OF THE EDUCATIONAL CONTINUOUS PSYCHOTHERAPY GROUP: BETWEEN EMPATHY AND AUTONOMY	143
Bogdan Nechyporuk, Mykola Novoseletskyy, Oleksandr Novoseletskyy, Igor Semeshchuk PROBLEMS OF NANO-SCIENCES IN EDUCATION	149
Lilia Bodenchuk ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GENERATION THEORY	152
Irina Liganenko COACHING TECHNOLOGIES AS A MODEL OF DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS	154
Tamara Hovorun, Volodymyr Kravets, Svitlana Kravets, Oksana Kikinezhdii TO THE PROBLEM OF ECONOMIC SOCIALIZATION OF UKRAINIAN YOUTH	156
Oksana Kikinezhdii, Olha Kiz, Iryna Shulha, Yaroslava Vasylkevych FAMILY AS A FACTOR OF ECONOMIC SOCIALIZATION OF CHILDREN	159

Section 3. LAW, BUSINESS REGULATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Mubariz Rahimli THE BASIC GEOSTRATEGY AND ECONOMIC POLICY ASPECTS OF AZEIBARJAN AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION INTEGRATION	162
Valentyn Len COUNTERING AND PREVENTING DIFFERENT TYPES OF CRIMES: SEPARATE ISSUES	165
Olena Polivanova THE PROCESS OF THE EUROPEAN UNION ACCESSION TO THE EUROPEAN CONVENTION ON HUMAN RIGHTS AFTER THE OPINION 2/13	170
Natalia Serbinenko, Yana Marchenko, Nikita Serbinenko INNOVATIONS OF THE TOURIST MARKET	172

Section 4. ENVIRONMENTAL ECONOMICS AND SOCIAL MARKETING

Viktor Koval, Lidija Weis, Maryna Bashynska CIRCULAR ECONOMY IN PROVISION OF TOURISM'S REGIONAL DEVELOPMENT	174
Tomaž Dular, Julija Lapuh Bele, Špela Povrženič, Rok Pirnat DETECTING SUSPICIOUS FINANCIAL DATA	178
Andrej Pompe, Jani Toroš URGI - CREATIVE THINKING AND GENERATION OF IDEAS	184
Hana Šuster Erjavec, Petra Vovk Škerl IMPLEMENTATION OF THE CIRCULAR ECONOMY CONCEPT IN TOURISM ON THE EXAMPLE OF INTRODUCING DISTRIBUTED HOTELS IN SLOVENIA	193
Myroslava Rudyk SMM AND JOURNALISM: METHODS OF MUTUAL INFLUENCE	203
Nataliia Trushkina TOPICAL ISSUES OF GREEN FINANCING OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE MODERNIZATION IN UKRAINE	205
Maryna Demianchuk, Liudmyla Sergiyenko, Olena Boiko FINANCIAL INCLUSION AS A DOMINANT FACTOR IN THE COUNTRY'S ECONOMIC GROWTH	207
Lidij Robnik THE SOURCE OF FUNDING FOR BUSINESS IDEAS AND DEVELOPMENT ORGANIZATIONS IS VENTURE CAPITAL	212

PREFACE

This volume contains a number of selected, refined, and extended contributions to EECME 2020, the 2nd International Scientific Conference Eastern European Conference of Management and Economics. The conference was held in Ljubljana, Slovenia, during May 29, 2020, with a focus on research advances in Management, Economics, Public Administration, Education.

EECME 2020 started the tradition of hosting co-located events this year by offering Workshop on Social Research. The workshop addressed: new and emerging technologies in Environmental Economics and Social Marketing, Business Regulation and Sustainable Development, Public Administration, Education.

This volume thematically follows the scope of EECME 2020 and is focused on research advances, business/academic applications of Management, Economics, Public Administration and the role of Education in Economics.

We would like to thank all the authors of submitted papers and the Program Committee members for their commitment. We are grateful to local organisers: Ljubljana School of Business, (Slovenia), Odesa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, (Odesa, Ukraine), College OF Computer Science and Business Communications EMPIRICA (Bosnia and Herzegovina).

May 29, 2020

Lidija Weis
Viktor Koval
Katarina Aškerc

Section 1. MANAGEMENT, INTERNATIONAL TRADE AND INNOVATION

USE OF SOCIAL MEDIA IN SALES PRACTICE OF PRIVATE EDUCATIONAL ORGANISATIONS**Milena Fornazarič***PhD in Economic, Associate Professor, Visoka šola za poslovne vede, Ljubljana, Slovenija*

The communication strategies of private educational organizations should adapt in the recent years to the growth of social networks, which have undergone a fundamental change in order to join new users. Research on this path has not been pursued in Slovenia, and students who have been invited to analyze the digital incidence of four private schools on the websites of schools and a publicly accessible social networks in their user experience show that schools must adapt to new trends. Young people seek interactive information, migrate to Instagram, they expect narrate engaging, active, video addresses that encourage them to study. Summaries of their responds show that private educational organizations will have to adapt to marketing on social networks, in spite of many barriers in practice, if they want to address new students in the future.

Keywords: digital communication strategy, social networks, user experience, marketing, private educational organizations

RABA DRUŽBENIH MEDIJEV V TRŽNI PRAKSI ZASEBNIH IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ

Komunikacijske strategije zasebnih izobraževalnih organizacij naj bi se v zadnjih letih zaradi rasti družbenih omrežij temeljito spremenile, če se želijo približati novim in obstoječim uporabnikom. Raziskav o ovirah na tej poti vsaj v Sloveniji ni zaslediti, prispevki študentov, ki smo jih povabili, da analizirajo digitalno pojavnost štirih zasebnih šol na spletnih straneh šol in javno dostopna družbena omrežja in opišejo svojo uporabniško izkušnjo, pa kažejo, da se bo nujno prilagoditi novim trendom. Mladi iščejo interaktivne informacije, selijo se na Instagram, pričakujejo atraktiven, aktiven, video nagovor tistih, ki jih nagovarjajo za študij. Povzetki njihovih odgovor kažejo, da se bodo zasebne izobraževalne organizacije morale prilagoditi trženju na družbenih omrežjih kljub oviram v praksi, če bodo želele ustrezno nagovarjati nove študente tudi v prihodnje. Ključne besede: digitalna komunikacijska strategija, družbena omrežja, uporabniška izkušnja, trženje, zasebne izobraževalne organizacije

Uvod

Rast družbenih medijev zahteva drugačne komunikacijske strategije za privabljanje potencialnih porabnikov tudi v izobraževalnih institucijah. Če se le te želijo približati potencialnim udeležencem izobraževanja, morajo globlje razumeti bistvo družbenih medijev, njihovo uporabo in način, kako naj bolj učinkovito tržijo svoje izobraževalne storitve.

Vsako leto na tisoče dijakov, ki namerava nadaljevati šolanje, stoji pred težko odločitvijo, katero visokošolsko ustanovo izbrati (Constantinides&Stagno 2012, Johnston, 2010).

Izbira izobraževalne organizacije je stresna odločitev, na katero vpliva obsežno iskanje informacij, skupaj s kompleksnimi interakcijami številnih dejavnikov (Johnston, 2010; Palmer in Koenig-Lewis, 2011; Pampaloni, 2010), ki vplivajo na izbiro študenta v tem procesu: razpoložljivost programa, skladnost s poklicnimi interesi, akademski ugled organizacije, višina šolnine in lokacija (Naidoo in Wu, 2011; Szekeres, 2010). Znotraj tega procesa raziskave informacij, potrebnih za sprejetje odločitve glede izobraževalne organizacije, pa je opaziti izjemen porast uporabe družbenih medijev (Bowden in Wood, 2011; Constantinides in Stagno, 2012). Kot odgovor na to spremembo v procesu zbiranja informacij, tudi izobraževalne organizacije uporabljajo različne komunikacijske medije, da razvijejo odnos z bodočimi študenti in na ta način poskušajo vplivati na postopek odločanja (VanderSchee, 2010). Med raziskovalci ni popolnega poznavanja natančne narave ovir, s katerimi se soočajo manjše zasebne izobraževalne organizacije pri implementaciji trženjskih strategij na družbenih omrežjih in kako te ovire preseči (Clark in Calli, 2015; Taneja in Toombs, 2014).

Družbena omrežja (*angl. social network sites*) so opredeljena kot mreža socialnih interakcij in osebnih odnosov oziroma namenske spletne strani ali druge aplikacije, ki omogočajo uporabnikom medsebojno komunikacijo z objavo informacij, pripomb, sporočil, slik itn. Bistvo spletnih strani za mreženje oziroma družabnih omrežij je torej interakcija, oziroma povezovanje z drugimi uporabniki, družbenih omrežij pa medsebojna komunikacija. Družbene medije (*angl. social media*) lahko opredelimo kot spletne strani in aplikacije, ki omogočajo uporabnikom ustvarjanje in deljenje vsebin ali sodelovanje v spletnem mreženju (Tomše, 2014). Edosomwan et al. (2011, str. 83) navajajo razlike med družbenimi mediji (*angl. social media*) in spletnim mreženjem (*angl. social networking*). Med drugim navajajo, da družbene medije lahko opredelimo kot sistem, komunikacijski kanal in ne kot spletno stran, ki jo obiščemo, spletno mreženje pa navajajo kot dvosmerno komunikacijo, v kateri je bistvo vsega pogovor, preko katerega se razvijajo odnosi. Kaplan in Haenlein (2010, str. 61) navajata, da se je treba za klasifikacijo družbenih omrežij na sistematičen način opreti na teorije s področja raziskav medijev (socialna prisotnost, bogastvo) in družbenih procesov (samopredstavitev, samorazkritje). Bistvo teorije socialne prisotnosti temelji na tem, da se mediji razlikujejo v stopnji socialne prisotnosti, ki je definirana z zmožnostjo doseganja akustičnega, vizualnega in fizičnega kontakta med dvema komunikacijskima partnerjema (Short, Williams in Christie, v Kaplan in Haenlein, 2010, str. 61). Večja kot je socialna prisotnost, večji je medsebojni vpliv komunikacijskih partnerjev na vedenje.

Scott (2010, str. 106) meni, da je viralni marketing eden najbolj navdušujočih in močnih načinov za doseg ciljnih uporabnikov, in navaja številne možnosti za njegovo uporabo v družbenih omrežjih (Scott, 2010, str. 94–106). Kot navajata Mangold in Faulds (2009, str. 358), smo v 21. stoletju pričali eksploziji internetnih sporočil prenesenih preko družbenih omrežij, ki so postala pomemben dejavnik vplivanja na različne vidike vedenja uporabnikov, vključno z zavedanjem, pridobivanjem informacij, oblikovanjem mnenj, oblikovanjem stališč, nakupnega vedenja, postnakupne komunikacije in ocenjevanja. Safko in Brake (2009, str. 43), razvijajo zaupanje, ki ustvarja takojšen vpliv med uporabniki. Qualman (2009, str. 89) navaja, da ljudje cenimo mnenje drugih ljudi, kar posledično pomeni, da v prihodnosti ne bomo več iskali izdelkov, ampak bodo izdelki našli nas preko priporočil drugih uporabnikov v družbenih omrežjih. Družbena omrežja že prevzemajo tudi vlogo spletnih iskalnikov pri iskanju informacij. Uporabniki celo bolj cenijo mnenje in nasvet drugih uporabnikov družbenih omrežij kot pa informacije, ki jih dobijo preko spletnih iskalnikov (Qualman, 2009, str. 89).

Preko družbenih omrežij tako lahko posamezno podjetje ustvari priložnosti za razvoj zaupanja, ki se lahko odrazi v povečanju prodaje. Uporabniki se pogosteje obračajo k različnim družbenim omrežjem za iskanje informacij in oblikovanje nakupnih odločitev, saj marketinške komunikacije v družbenih omrežjih dojemajo kot bolj zaupanja vreden vir informacij o izdelkih in storitvah kot marketinške komunikacije preko tradicionalnih kanalov marketinškega komuniciranja (Mangold in Faulds, 2009). Računalniki in internet so spremenili način in obseg povezav, ki omogočajo posameznikom ustvarjanje spletnih skupnosti, ki temeljijo na skupnih interesih, idejah ali prijateljstvu (Hayes, Ruschman, in Walker, 2009). Orodja družbenih medijev, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest ipd. in blogi neprestano spreminjajo nabor orodij, ki omogočajo spletne povezave in izmenjavo informacij (Fagerström & Ghinea, 2013, Golden, 2011). Družbeni mediji vplivajo na vedenje ljudi (Barker, 2009; Bronner in de Hoog, 2014) in so pomemben trženjski instrument (Berthon, et al., 2012).

Raziskava ovir pri sprejemanju trženja na družbenih medijih je pomembna, zaradi dokazov, da se lastniki manjših organizacij upirajo vključevanju družbenih medijev v njihovo poslovanje (Clark in Calli, 2015). Kakorkoli pa raziskovalci do sedaj tega odpora niso najbolje razumeli. Zaradi tega obstaja potreba po jasnem razumevanju ovir pri sprejemanju družbenih medijev, ki lahko vključuje pomanjkanje konkretnih strategij za trženje v družbenih medijih.

Globlje razumevanje ovir, s katerimi se manjše zasebne izobraževalne organizacije soočajo pri implementaciji trženjskih strategij v družbenih medijih, lahko v nadaljevanju le -tem pomagajo pri sprejemanju strategij za implementacijo trženja na družbenih omrežjih in posledično povečajo konkurenčnost na izobraževalnem trgu.

Za reševanje problema glede pomanjkanja trženjskih strategij na družbenih omrežjih zasebnih izobraževalnih organizacij (Fornazarič, 2018), je namen raziskave v okviru navedenega projekta s pomočjo kvalitativne raziskave ugotoviti, kako manjše zasebne izobraževalne organizacije v Sloveniji uporabljajo družbena omrežja in ali jim manjkajo strategije za implementacijo trženja na družbenih medijih. Za reševanje problema bo potrebno najprej raziskati, kako pojavnosti na družbenih omrežjih razumejo uporabniki, to so študentje teh šol.

Opis problema

Teorije medijev in teorija trženja zagotavljajo osnovno izhodišče za razumevanje, kako lahko visokošolski zavodi razvijajo dolgoročno donosne odnose z bodočimi študenti in ustvarijo konkurenčno prednost na trgu (Daft et al., 1987; Kotler, 1972). Demografske spremembe so zahtevale spremembe v komunikacijskih strategij akademskih institucij in so pripeljale do uporabe novih tehnoloških orodij za vzpostavitev dialoga s študenti (Mangold & Faulds, 2009; Vode et al., 2009). Izobraževalne organizacije lahko uporabljajo družbene medije kot stroškovno učinkovito rešitev za pridobivanje bodočih študentov po vsem svetu (Bowden in Wood, 2011).

Po podatkih iz leta 2014, 94 % podjetij v Fortune 500 uporablja družbena omrežja za povezovanje s svojimi porabniki in 60 % uporablja tri ali več različnih družbenih omrežij (Ratliff in Kuntz, 2014). Številne raziskave s tega področja so zaznale trženje na družbenih omrežjih kot ključni dejavnik uspeha manjših organizacij (Hibbler-Britt in Sussan, 2015), čeprav manjše organizacije pri uporabi družbenih omrežij še vedno zelo zaostajajo za velikimi (Clark in Calli, 2015; Schaupp in Belanger, 2014). Splošen problem je, da ovire pri implementaciji trženja na družbenih omrežjih, kot so pomanjkanje časa, pomanjkanje ustreznega znanja pri zaposlenih, nezadostna sredstva za implementacijo trženjskih strategij na družbenih omrežjih ipd., negativno vplivajo na nekatere lastnike manjših organizacij (Clark in Calli, 2015; Taneja in Toombs, 2014),

kar ima za posledico zmanjšanje konkurenčnosti. Specifičen poslovni problem je to, da bi nekateri lastniki manjših organizacij morali te ovire, zaradi katerih čutijo odpor do družbenih medijev, preseči, da bi njihove organizacije postale bolj konkurenčne.

Pomanjkanje tega poznavanja in pomanjkanje sistematičnih raziskav ovir na področju implementacij trženjskih strategij v družbenih medijih vpliva na učinkovitost trženjskih strategij izobraževalnih institucij za izpolnjevanje potreb po informacijah bodočih študentov. Še posebej v Sloveniji tovrstnih raziskav do sedaj ni bilo zaznati.

Namen projekta

Namen te kvalitativne študije primerov je ugotoviti, katere ovire za uporabo družbenih medijev morajo lastniki manjših zasebnih izobraževalnih organizacij preseči, da bi postali konkurenčni, v teh fazi raziskave skozi oči uporabnikov, to je študentov. Z osredotočenostjo na štiri zasebne visokošolske zavode, ki imajo izkušnje z družbenimi mediji, želimo raziskati naravo in razsežnosti uporabe družbenih medijev med zasebnimi visokošolskimi zavodi v Sloveniji. Zaradi edinstvene narave implementacije trženja v družbenih medijih in značilnih okoliščin pojavljanja v družbenih medijih v smislu dostopa in uporabe družbenih medijev, bo v raziskavi večkratne študije primera, enota analize posamezen zasebni visokošolski zavod.

Podatki bodo zbrani s pomočjo kvalitativne analize vsebine podatkov na različnih družbenih omrežjih, ki so v javni domeni in so jih v okviru študijskih obveznosti izpeljali študentje v svojih seminarских nalogah. Sodelovali so študenti prvostopenjskega študijskega programa Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi in študenti drugostopenjskega študijskega programa Marketing management. Naloge je oddalo 34 študentov.

Raziskovalna vprašanja

Družbene medije v veliki meri uporabljajo javni visokošolski zavodi (fakultete v okviru univerz), ki se tako po svoji velikosti in predvsem po številu zaposlenih bistveno razlikujejo od zasebnih visokošolskih zavodov, vendar je tudi zaslediti, da zasebne izobraževalne organizacije uporabljajo družbene medije za zbiranje in širjenje informacij o različnih temah (Constantinides in Stagno, 2012; Ghosh et al, 2012.; Hayes et al., 2009). Namen te kvalitativne večkratne študije primera je raziskati, kako uporabo družbenih omrežij in spletnih mest posameznih šol vidijo njihovi uporabniki, študentje.

Da bomo dosegli ta namen smo študentom postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

Prosimo vas, da pregledate in analizirate, kako so izbrane šole aktivne na družbenih omrežjih, torej VŠPV, Fakulteta za poslovne vede, Gea College in MLC Fakulteta za management). Gre izključno za analizo javno dostopnih informacij.

Za pomoč vam ponujamo nekaj vprašanj:

Ali organizacija ima spletno stran? (dovolj je enkratno, temeljit obisk strani)

Preglejte spletno stran in jo ocenite na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 najslabše in 10 najboljše (lahko uporabite tudi opisne ocene, torej komentirate) glede na:

- jasnost in razumljivost informacij*
- vsečnost*
- dizajn*
- modernost*
- enostavnost uporabniške izkušnje*
- preglednost in navigacija*
- vsebinska bogatost*

- kaj po vašem mnenju manjka
- kaj bi priporočili organizaciji za izboljšanje

Ali organizacija aktivno sodeluje na spletnih aplikacijah (Facebook, Instagram...)?

Prosim, da spremljate aplikacije aktivno v obdobju vsaj dva tedna in sicer, nekajkrat dnevno (napišite, kolikokrat)

- Oglejte si profile in jih pokomentirajte glede na vaše mnenje glede informativnosti, zabavnosti, svežine, starosti...

Kaj bi organizaciji priporočili, da spremeni?

Cilj projekta

Temeljni cilj projekta je usmerjen v analizo družbenih medijev v tržni praksi zasebnih izobraževalnih organizacij in v kolikšni meri ter na kakšen način visokošolske ustanove v Sloveniji uporabljajo družbena omrežja v trženjske namene. Cilj te raziskave je globlje razumevanje uporabe družbenih omrežij skozi oči uporabnikov, to je študentov

Pomemben cilj je tudi oblikovanje implikacij za trženjske aktivnosti in management izobraževalnih organizacij, kako z ustrezno implementacijo družbenih medijev v svojo trženjsko prakso postati bolj konkurenčen.

Ugotovitve in priporočila

Visoka šola za poslovne vede B2

Analiza spletne strani organizacije

Informativnost spletne strani: Informacije so razumljive, vsebina bogata, pregledna. Uporabniška izkušnja je enostavna, navigacija pregledna.

Že na spletni strani bi bili zaželeni opisi predavateljev, kot so v e-učilnici, saj to prihodnje študente zanima. Šola bi lahko več objavljala o programu Erasmus. Kar nekaj vprašanih je zmotilo, ker na spletni strani ni omembe cene programov šolanja, pohvalili pa so jasno strukturiranost vsebin o študijskih smereh s pomembnimi povezavami (obrazci, kontakti). Opazili so, da ni informacije o uporabi piškotkov (zasebnost). Več bi po mnenju anketirancev šola morala izpostavljati svoje prednosti, kot je npr. zaposljivost slušateljev. Večina ja zadovoljna z navigacijo spletne strani. Kot dodano vrednost zaznavajo statistiko zadovoljstva študentov na koncu vsake strani, podobno kot rubriko pogostih vprašanj. Uporaba znanih osebnosti v predstavitvenih video objavah je večini všeč.

Oblikovanje: Oblikovanje je privlačno, moderno in všečno, minimalistično. Največkrat so študentje ocenili, da že sama izbira barve nakazuje na prijaznost šole, ki odraža prijaznost in toplino, večini je všeč slogan. Stil je po mnenju študentov »prijazen«, mladosten. Svetovali bi, da se več pozornosti posveti izbiri fotografij, ki obiskovalca spletne strani najprej pritegnejo. Motijo fotografije iz banke podatkov, namesto resničnih slušateljev. Slušateljem je všeč, ker na spletnem mestu ni nobenih oglasnih sporočil. Pohvalili so tudi odzivnost institucije, ko gre za odgovore potencialnim študentom.

Možnosti za izboljšavo spletnega mesta: Telefonske številke bi bile lahko »klicne s klikom«, kar omogoča lažji stik z organizacijo predvsem za tiste, ki dostopajo do spletne strani z mobilne naprave. Morda manjka »hitro skakanje« med programi v isti kategoriji (dodiplomski, podiplomski). Priporočajo, da se v času vpisa doda natančen postopek vpisa. Pogrešajo več informacij o informativnih dnevih in možnosti izposoje knjig v knjižnici. Manjka enostaven in pregleden izračun šolnine. Priporočajo spoštovanje načela »manj je več«, ko gre za količino informacij na strani.

Povezavo do e-učilnice bi z dna spletne strani premaknili na vrh. Moti jih, da stran večkrat ni dosegljiva zaradi prenove, tehnične težave pri uporabnikih zbuja vtis negotovosti. Ko gre za mobilno aplikacijo, opažajo, da je drugačna uporabniška izkušnja, saj se stran »poruši« in je treba več iskati. Še posebej so opozorili, da bi kvaliteti slik morali posvetiti več pozornosti, tako tehnično, kot vsebinsko, naj bodo to resnični slušatelji. Veliko odgovorov je bilo povezanih s priporočilom, da na strani manjka »klic k akciji« (angl. Call to action button), ki je namenjen temu, da posameznika že s svojim izgledom pritegne (velikost, oblika...) in mu omogoči, da izve želene informacije.

Aktivnosti šole na družbenih omrežjih: Študentje bi priporočili, da ima šola več ločenih profilov po posameznih programih, kar omogoča lažje iskanje, pa tudi informacije so tako bolj uporabne. Na prvi pogled ni jasno, da gre za šolo. Pogrešajo več fotografij in video gradiv, vsebinsko pa več objav iz življenja na šoli, več humorja, kar poveča aktivnost študentov in njihovo pripadnost šoli. FB profil je premalo zanimiv, objav bi morale biti več. Profilno sliko so ocenili kot zastarelo, naslovno pa kot neestetsko. Pozitivno ocenjujejo rabo čustvenih simbolov, priporočajo pa vsaj minimalno dve objavi na teden. Opazili so, da ni negativnih komentarjev. Šola nima Instagram profila, kjer pa so sami najbolj aktivni. Ocenjujejo, da šola nima viralne strategije in da je prisotnost na tem omrežju nujna.

Gea College

Analiza spletne strani organizacije: Opazili smo mnenje, da gre za slabo uporabniško izkušnjo, uporabniki se stran zdi zastarela, s slabo grafiko, manjka lokacija ustanove, ni gumba za poziv k akciji, gumb za povpraševanje je na dnu. Zelo pozitivno so študentje ocenili blog šole, kjer je mogoče prebrati zanimive pogovore z vplivnimi poslovniki. Nekateri uporabniki so izpostavili všečen you tube kanal. Postavitev strani je enaka kot mobilna aplikacija, kar uporabniki ocenjujejo pozitivno. Nekaterim se zdi navigacija preveč kompleksna, potrebno je preveč klikov, da se pride do želene informacije (npr. kontaktna številka je tri klike »stran«). Pohvalili so mobilno aplikacijo.

Informativnost spletne strani: Stran ima video posnetke (ki so stari) in na dnu povezave do družbenih omrežij. Stran je preveč zasičena z informacijami. Besedila je preveč, težko je izluščiti bistvo. Vsebine so sicer aktualne in bogate, celo preveč, kot, da niso teksti napisani za spletno stran. Dobrodošlo je, da na koncu spletne strani uporabnik lahko odda povpraševanje. Na začetni strani so vse potrebne informacije. Pomembno je, da na tej strani uporabnik najde tudi podatke o šolnini. Cenik in predmetnik sta pregledna, enako velja za predavatelje.

Oblikovanje: Ko gre za oblikovanje, naletimo na nasprotujoče odzive, saj gre za všečnost, od komentarjev, da gre za suhoparno spletno stran, ki je zastarela, potrebna osvežitve do tistih, ki menijo, da je sodobna in sveža. Nekaterim se zdi izbor slik nerealen in slabe kakovosti. Mnenja o všečnosti oranžne barve so deljena.

Možnosti za izboljšavo spletne mesta: Izboljšati uporabniško izkušnjo z gumbom za akcijo, informacije naj bodo bolj konkretne. Stran naj bo bolj pregledna in očiščena preobremenosti. Več pozornosti kvaliteti slik. Manjkajo mnenja študentov. Nekateri uporabniki ne želijo oglasov. Opazili smo pripombe, naj bo stran bolj osebna, z mnenji študentov in njihovimi fotografijami. Kontaktna telefonska številka naj bo »klicna s klikom«.

Aktivnosti šole na družbenih omrežjih: Šola ima na Instagramu všečen, urejen profil po mnenju več udeležencev, opaziti je rastoči trend objav. Manjkajo video povezave na Instagramu. Izpostavljajo gostujoče predavatelje in aktivno na FB objavljajo dnevno aktualne dogodke in obvestila. Objave na Instagramu so iste kot na FB. Imajo profil na Twitterju, a nekaj let niso aktivni. Objave na Instagramu so pozitivne, sproščene, všečne (»noč čarovnic«). Šola je aktivna na LinkedInu, saj skoraj dnevno osvežuje informacije. Videoposnetke naj nalagajo na vseh platformah.

Fakulteta za poslovne vede

Analiza spletne strani organizacije: Stran je razumljiva, všečna in moderna, uporabniška izkušnja dobra, menijo študentje, niso jim pa všeč fotografije, ki so »razpotegnjene«, kot je napisala študentka. Za spletno mesto je preveč barv, vseeno je stran monotona. Večina študentov je predlagala, naj se spletna stran prenove. Mnenje študentov je bilo, da spletna stran odraža resnost šole. Študentje ocenjujejo, da je velik bonus strani gumb »hitri vpis«, pa tudi možnost včlanitve v Poslovni klub.

Informativnost spletne strani: Predmetnik je nerazumljivo in nepregledno napisan. Navigacijska vrstica na vrhu je pregledna. Stran zadosti potrebam po informacijah. Možno se je prijaviti na e-novice. Študentje so pozitivno ocenili rubriko z aktualnimi dogodki, pa tudi predstavitve predavateljev. Manjkajo mnenja študentov.

Oblikovanje: Kar nekaj študentov je pokritiziralo barve in kvaliteto fotografij. Dizajn se jim zdi zgrešen, zelo raznolika so mnenja študentov glede všečnosti tipografije. Modra barva, ki prevladuje na strani, daje vtis resnosti in razumskosti.

Možnosti za izboljšavo spletnega mesta: Več pozornosti posvetiti kvaliteti fotografij, omejiti barvno paleto, sčistiti količino informacij, še posebej na prvi strani. Ni podatkov o uporabi piškotkov. Teksti naj bodo krajši in bolj dinamični. Mobilna aplikacija je korektna in uporabniku celo bolj prijazna od spletnega mesta. Med izbranimi šolami je bila omenjena najnižje v iskalniku, kar pomeni, da imajo slab SEO. Kar nekaj študentov je poudarilo, da jih je zmedla uporaba domene, saj ni jasno, v kakšni zvezi sta Katoliški inštitut in Fakulteta za pravo in poslovne vede.

Aktivnosti šole na družbenih omrežjih: Objave niso redne, približno enkrat mesečno, so informativne narave, študentje pogrešajo zabavnost. Objave niso zanimive, imajo 2-3 všečke, šola mora absolutno povečati število objav na družbenih omrežjih. Zadnja objava na Instagramu je bila leta 2017. Premalo je video objav. Organizacija naj bo bolj dosledna pri količini objav.

Fakulteta za pravo in management Ljubljana

Analiza spletne strani organizacije: Kar nekaj študentov je ocenilo stran kot podobno banki, zavarovalnici...ne pa izobraževalni instituciji, predvsem zaradi resne zelene barve

Informativnost spletne strani: Študentje pogrešajo slike študentov, manjka »call to action button«, čeprav obstaja zlati gumb na strani spletne strani, kjer takoj lahko dobiš podatke o vpisu in kontaktih. Nekaterih informacij je preveč in ne sodijo na spletno stran šole (tekst o stanovanjskih posojilih). Opisi programov in predstavitev predavateljev je jasna in dobra.

Oblikovanje: Mnenja o zeleni barvi, ki je resna, ima »težo«, so deljena. Nekaterim se zdi, da zelena barva pomirja. Všečnost te strani je najbolj razdelila slušatelje na zagovornike in kritike. Koristne so hitre povezave ter ikone do družbenih omrežij. Oblikovanje je moderno, navigacija enostavna. Nekateri moti barva pisave (pomemben tekst je obarvan zelo svetlo). Spletna stran uporablja piškotke (zasebnost).

Možnosti za izboljšavo spletnega mesta: Manjkajo video vsebine, mnenja študentov in več aktualnega, slikovnega gradiva. Poenostaviti oblikovanje, ker je uporabniška izkušnja na začetku zmedena. Informacije bi bile lahko razdeljene po zavihkih na straneh spletne strani za lažje iskanje. Manjka gumb, ki vabi k akciji. Priporočajo spremeniti prvo stran, ki nima dodane vrednosti.

Aktivnosti šole na družbenih omrežjih: FB profil je urejen, bogato opremljen s slikami in videi, uporabniku je omogočena seznanitev z dogodki na šoli, pritegnejo fotografije študentov, imajo urejen Instagram, a zelo malo sledilcev. So pa na obeh aplikacijah zelo aktivni. LinkedIn in Twitter skoraj nista aktivna, več bi morali narediti na promociji Instagrama. Objave na spletnih omrežjih so monotone, manjkajo mnenja študentov.

Zaključki

Uporabniki potrjujejo predvidevanja, da se morajo zasebne izobraževalne organizacije v boju za pozornost in vpis svojih potencialnih slušateljev (tudi obstoječih) bolj aktivno posluževati družbenih omrežij, še posebej slediti trendom, torej selitvi mlade populacije iz FB na Instagram. Informativnost spletnih strani je pomembna, potrjujejo se predvidevanje, da mladi ne želijo izgubljati odvečnih klikov, da pridejo do zelene informacije. Pomembna je dobra uporabniška izkušnja, ki omogoča aktivno poizvedbo (gumb za akcijo, »call to action« gumb), pomembna so mnenja uporabnikov, predvsem pa video vsebine, atraktivne fotografije in ažurne vsebine, ki predpostavljajo dnevno aktivnost pri osveževanju vsebin. Oblikovanje, barve, tipografija...so stvar osebnega okusa, medtem ko so mladi zahtevni presojevalci, ko gre za vsebino in ažurnost.

Zasebne izobraževalne organizacije bi morale zavestno proučiti prepreke, ki jim onemogočajo bolj aktivno sodelovanje na družbenih omrežjih. Prihodnje raziskovanje bi se moralo dotakniti tudi lastnikov in vodstev teh šol in v razgovorih z njimi ugotoviti, kaj preprečuje dolgoročno strateško pozicioniranje na družbenih omrežjih.

Literatura

1. Barker, V. (2009). Older adolescents' motivations for social network site use: The influence of gender, group identity, and collective self-esteem. *Cyberpsychology & Behavior*, 12, 209-213.
2. Barnes, N. G., & Lescault, A. M. (2011). Social media adoption soars as higher-ed experiments and re-evaluates its use of new communications tools. <http://www.umassd.edu>
3. Bowden, J., Wood, L., (2011). Sex doesn't matter: The role of gender in the formation of student-university relationship. *Journal of Marketing for Higher Education*, 21, 133-156.
4. Bronner, F., & de Hoog, R. (2014). Social media and consumer choice. *International Journal of Market Research*, 56, 51-71.
5. Clark, L. & Calli, L. (2015). Overcoming SME barriers to gain competitive advantage through social media. In A. Mesquita & P. Peres (Eds.), *Proceeding of the 2nd European Conference on Social Media 2015: ECSM 2015* (str. 59-64).
6. Constantinides, E., & Stagno, M. C. (2012). Higher education marketing: A study on the impact of social media on study selection and university choice. *International Journal of Technology and Educational Marketing*, 2(1), 41-58.
7. Daft, R., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11, 355-366.
8. Durukan, T., Bozaci, I., Hamsiolglu, A. B. (2012). An investigation of customer behaviours in social media. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 44, 148-158.
9. Edminston-Strasser, D. M. (2009). An examination of integrated marketing communication in U.S. public institutions of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19, 142-165.
10. Edosomwan, S., Prakasan, S. P., Kouame, D., Jonelle, W. in Seymour, T. (2011). The History of Social media and its impact on Business. *The journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 79-91.
11. Fornazarič, M. (2018). Družbena omrežja kot vir informacij za odločanje med študenti samostojnih visokošolskih zavodov. *Journal of universal excellence*, 7 (4) 384-397.
12. Ghosh, K., Chawla, S., & Mallott, K. (2012). Use of social media by U.S. colleges: Potential and pitfalls. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 12(2), 105-118.

13. Harrison-Walker, L. J. (2010). Customer prioritization in higher education: Targeting 'right' students for long-term profitability. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20, 191-208.
14. Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany, NY: State University of New York Press.
15. Hayes, T. J., Ruschman, D., & Walker, M. M. (2009). Social networking as an admission tool: A case study in success. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19, 109-124.
16. Hibbler-Britt, L. M. & Sussan, F. (2015). Small business success and social capital: a multi-cultural approach. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10, 156.
17. Johnston, T. C. (2010). Who and what influences choice of university? Student and university perceptions. *American Journal of Business Education*, 3(10), 15-23.
18. Kaplan, A. M. in Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 53– 68.
19. Kirtis, A. K., & Karahan, F. (2011). To be or not be in social media arena as the most cost-efficient marketing strategy after global recession. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 260-268.
20. Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54. Najdenonaspletne naslovu: <http://www.journals.marketingpower.com/loi/jmkg>
21. Mangold, G. W. in Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
22. Naidoo, V., & Wu, T. (2011). Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. *Journal of Marketing Management*, 27, 1117-1141.
23. Qualman, E. (2009). *Socialnomics : how social media transforms the way we live and do business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
24. Palmer, A., & Koenig-Lewis, N. (2011). The effects of pre-enrolment emotions and peer. *Journal of Marketing Management*, 27, 1208-1231.
25. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Schaupp, L. & Belanger, F. (2014). The value of social media for small businesses. *Journal of Information Systems*, 28(1), 187-207.
27. Scott, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing and PR: How to use Social media, Blogs, News Releases, Online Video, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. Hoboken.
28. Szekeres, J. (2010). Sustaining student numbers in the competitive marketplace. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32, 429-439.
29. Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face in small business: Visibility, viability, and sustainability the impact of social media on small business marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 249.
30. Tavares, O., & Cardoso, S. (2013). Enrolment choices in Portuguese higher education: Do students behave as rational consumers? *Higher Education*, 66, 297-309.
31. Tomše, D. (2014). *Vpliv prepričanj uporabnikov družbenih omrežij na njihova stališča in vedenje do marketinškega komuniciranja v teh omrežjih*. Doktorska disertacija. Celje, FKPV.
32. Vander Schee, B. A. (2010). The small college enrollment officer: Relationship marketing at work. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20, 135-143.
33. Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks, Sage.

FUNCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM) IN THE CONTEXT OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Rajko Novičević

Economics PhD, Professor

*“Adriatik” University, Dean of the Faculty of Business, Economics and Law,
Bar, Montenegro*

Sandra Đurović

Nikola Abramović

Nermin Škretović

Continuous efforts and activities aimed at creating a state that is different and better than the competition represent the imperative of modern work and existence, i.e. vitality of an organization. Achieving and maintaining competitive advantage represents a permanent obligation with the aim in providing greater value to customers and generally to survive and justify existence of a certain organization, or company. The objective of creating competitive advantage does not mean anything unless it is based on sustainable competitive advantage, i.e. the competitive advantage that other companies cannot copy or achieve quickly and easily. Bearing this imperative in mind, this paper is based on the resource approach and understanding of strategic dimension of an organization's human resources as the key resource that cannot be copied and that, in synergy with other resources, provides the organization with necessary uniqueness and specificity and necessary advantage over the competition.

Keywords: Human resources management, knowledge, competitiveness.

Introduction

The era we live in fundamentally changes the role and position of human resources in the work process. One of the basic characteristics of this era and its side effect is certainly the explosion of knowledge and tumultuous changes. Changes become a law of life and work, and the only thing that becomes certain is uncertainty.

Tumultuous occurrences at the market impose a permanent need that reflects in the increase of work effects, i.e. success of the organization's human resources. This imposes numerous significant tasks to human resources staff (HRM) and policy of their obtaining and development. Such swift changes must cause issues and, naturally, they have to be solved. Such business and social environment point to the fact that knowledge has the greatest impact on added value and competitiveness (D. Đuričin, Đ. Kaličanin, D. Lončar, D. Vuksanović, 2018). Knowledge certainly represents the final product, i.e. the outcome of the learning process. As such, knowledge does not provide ad hoc visible results, that is results in the short term, but it is a portfolio of a company's vitality and long-term existence.

In the context of resource approach to the company, this approach being the fundamental determiner of this paper and its basic methodological expression, it seems important to emphasize that the strategic component of human resources management and its reflection on the areas of action of the HRM in the contemporary business context (C. J. Collins, D. Kevin, 2003) have become the fundamental determiners of business success and competitiveness. Value of an organization, that is company, in the context of modern economy, does not represent the statement of a company's accounting value of material assets or resources, but it is significantly bigger.

Today, companies can generate much greater values due to the strength of intangible assets. Intangible asset (R. Caplan, D. Norton, 2004) is knowledge that exists in an organization and is used to its advantage or it represents the employees' ability to satisfy the customers' needs.

Business competition has significantly grown in the last few decades and increased importance of productivity and competitiveness to the unimaginable extent. To survive and work successfully in such circumstances is possible only if an organization (company) (D. De Cenzo and S. Robbins, 2000) "hires the best candidates regardless of their race, sex, nation, etc."

1. Significance, role, objectives and tasks of HRM as business function in the context of providing competitiveness

One of the key objectives of each organization, i.e. company, is to achieve rational functioning that entails rational use of all available resources, among them human resources. A particular trait (R. Novičević, N. Abramović, 2016) of human resources within an organization is the fact that it consists of organizers, managers and agents. All business functions and operations of a company are performed by people. The number of companies that achieve and maintain their competitive advantage due to competences of their human resources constantly grows.

Therefore, it is an indisputable fact that a man is basic production factor in an organization, because he simultaneously appears as its organizer, manager and agent. Hence the breadth of HRM function, a company's broadest business function by nature. The human resources management function should solve business and development problems from the perspective of human resources, not just solve peoples' problems.

New business philosophy and its successful implementation require that the managers respect the following (poslovniforum.hr): trust, decentralization and dissemination of information and knowledge, education and training, clearly defined roles and responsibilities, freedom to act, feedback, motivation and substantiation and necessary resources.

These specificities largely determine and complicate the human resources management function as a company's special business function. They should be observed in the context of relationship, specifically human resources behavior as their statement and response to changes and to what extent they determine their behavior. Human resources are the only resource that has a polyvalent role in a company. The ability to change, especially through the process of permanent learning, is probably the strongest feature of this resource. The speed of changes does not only impose the need to notice them, but to have a response. The most desirable solution would be that the human resources of a company create changes. Knowledge, as the final product of the learning process, becomes the most important resource. Unstable business conditions, constant fight with competition and continuous efforts to increase product quality through numerous technical and technological innovations and thus ensuring a competitive position on the market, have led to a need for permanent education and improvement of human resources of a company. In addition to production demands, life and activities in the wider community also impose the need for permanent education. Thus, permanent education (R. Novičević, 2008) becomes a necessity and without it human resources would not be able to follow technical and technological changes and it would result in poor work performance and efficiency. Without permanent education, human resources will not be able to find their place and role within a society abundant with changes in almost all areas of life and work.

The need of modern companies and organizations to secure their market position and be competitive is expressed through the need to develop their most important resource that makes them stand out – human resource – as a competitive advantage. In this sense, a company's HRM function must be one of the bearers of strategic planning and a key business development function.

Considering the breadth and complexity of HRM as a business function, in the context of modern market challenges, its main objectives could be defined as follows (E. Maslov, 2000):

- increasing a company's competitive abilities in an increasingly tumultuous environment;
- increasing work and production efficiency with the aim of maximizing profits;
- ensuring high social efficiency in the company's functioning.

Based on such defined objectives, HRM function must be considered in the operational, i.e. organizational context. In this regard, HRM is seen as a system of activities and strategies aimed at a company's human resources management (L.L.Byars, W.L. Rue, 2006.) at all organizational levels, i.e. as the totality of an organization with the basic task of fulfilling its objectives. An indispensable feature of HRM is its management activity (Ž. Pržulj, 2002) reflected through development, maintenance, adaptation, guidance and deployment of human resources in accordance with the objectives of a company, while respecting individual needs and objectives of the employees. In this context, we also consider it appropriate that HRM function, which aims to be a generator of solutions that go towards generating outcomes and prospects of a company's competitive advantage, must have a clearly defined and established human resources policy. Human resources policy, as the outcome of defined and planned objectives, i.e. company's strategy, through the process (S. Čamilović, V. Vujić, 2011) of planning, organizing, coordinating and controlling activities within the field of human resources and by taking management actions, is implemented with the aim to achieve chosen objectives and purpose of the management function that exists as a subsystem of the organization's functioning.

Policy generally implies the framework of our strategic reflection in any sphere of our activities. When it comes to a company's human resources policy, it must be observed as a separate, i.e. functional policy of a company that determines overall reflection within the HRM function. It defines and aligns collective and social interests, as well as the interests of individuals, because otherwise, human resources policy would not be able to inspire employees to achieve their objectives. Only the human resources policy (R. Novičević, N. Abramović, 2016) that, apart from the general interests, respects the individual interests of most employees will be able to become awareness and behavior model and the fulfillment of its objectives will not be questioned. Therefore, it is necessary (D. Guest, 2000) that the human resources policy provides:

- organizational integration – company's line and top management adopt a developed and highly coordinated human resources management strategy as their own and implement it through their operational activities in close cooperation with staff structures;
- high level of responsibility of all employees that entails identification with company's basic values and efforts and initiative in the fulfillment of objectives that lie ahead in their daily practical operations;
- functionality – variability of functional tasks, assumption of abandoning the traditional values, strict demarcation between different types of jobs, different forms of employment contracts – complete, partial and temporary employment, etc. – and structure – adaptation to constant organizational changes, social and cultural novelties – flexibility of organizational and human potential;

- high quality of work and work results (work performance), working conditions – work situation, work content, employee satisfaction with their jobs and overall satisfaction of employees.

Given the breadth, importance and complexity of the stated objectives, HRM function performs numerous tasks aimed primarily at providing the necessary human resources profiles for performing tasks within other business functions, that is the company as a whole. The basic task of HRM function is (S. Čamilović, 2000) to integrate the human resources development in the long-term development of a company and to obtain, adapt, encourage and develop optimal human resources profiles necessary for the fulfillment of the company's long-term objectives.

2. Implications of HRM function activity on the company's competitiveness

Competitiveness is neither an isolated nor a new phenomenon. It is certainly more expressed in terms of context and turbulence of changes that engulf all the pores of human thought and activity. Therefore, competitiveness is (I. Rosić, P. Veselinović, 2008) an interdisciplinary phenomenon that arises from internal and external environment and connects business strategy, macroeconomic policy, legal and regulatory reform, education, management and employee motivation and many other economic, business and social factors to create a single strategic plan and competitiveness policy with the aim to create greater additional value. At the same time, each organization, i.e. company acts as an interest group that has its key objectives and complete purpose of existence that reflects in the increase of productivity, survival on the market, adaptability and gaining advantage over competition and ultimately gaining more profit. This important determinant of an organization also determines the key task and field of action of HRM function that can essentially be defined as (R. S. Schuler, 1995) activities and measures aimed at achieving objectives of the interest groups.

In the context of observing the essence of competitiveness as an expression of organization's success and competence, an obligation to act in the background of permanent improvement of knowledge and capabilities of the employees is imposed on HRM function. Knowledge and capabilities of the employees, i.e. their competence, represent the core of organization's competence as a whole. Therefore, HRM function, as the bearer of these activities, represents the main generator (S. Nasar, 1994) of the organization's productivity and competitiveness. Such expression has a full affirmation in the fact that, in the modern business context, it is much easier to obtain new technologies or financial and credit assets than to create a competitive, i.e. special core of competitiveness that cannot be bought or copied. In the modern environment, organizations (M. Porter, 1985) can only achieve competitive advantage if they base their business on the resources that are valuable, rare and difficult to copy.

Singularity of each organization and its core of competitiveness are created by people and their knowledge, skills, abilities and habits. It is important to emphasize that competitiveness of an organization is not expression and power of a single resource (G. Dess, G. Lumpkin, B. A. Eisner, 2007), but it is a result of the synergy of several resources. Certainly, development and improvement of human resources knowledge as the key area of HRM function, are a cohesive fabric of the competence core and therefore competitiveness. Knowledge represents the condition of a company's development that has its full affirmation through resource approach of the management that centers a man as the only resource of an organization with this power, while he does not neglect the significance and contribution of other resources.

Conclusion

Singularity and specificity of an organization's human resources and HRM as a business function whose primary task is their development in the modern business context, lead to a clear conclusion that development, education and general improvement of an organization's human resources become one of the basic aspects and modalities of achieving superiority over competition. Complete affirmation of the field of activity of HRM function, whose outcome is reflected in new knowledge, becomes a key investment field with the aim to create a sustainable competitive advantage.

References

1. Byars L. L, and Rue W. L. (2006): Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin.
2. Collins, C. J, Clark, K. D, (2003): "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal.
3. Čamilović S. (2000): Kadrovski procesi, TEKON – Tehno konsalting, Belgrade.
4. Čamilović S., Vujić V. (2011): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekon, Belgrade.
5. De Cenzo D, Robbins S. (1999): Human Resource Management, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
6. Dess, G. G, Lumpkin G. T, Eisner A. B, (2007): Strategijski menadžment, Data status, Belgrade.
7. Đuričin D, Kaličanin Đ, Lončar D, Vuksanović D. (2018): Menadžment i strategija, Publishing Activity Center of the Faculty of Economics in Belgrade, Belgrade.
8. Guest D. (2000): Human Resource Management, Its implications for industrial relations and trade unions, New perspectives on human resource management, (taken from the book: Aksenova E: Upravljeni epersonalom, Učebnik, M: Juniti, Moscow).
9. Kaplan R, Norton D. (2004): Strategy Maps – guide to aligning intangible assets, Boston: Harvard Business School Press.
10. Maslov E. (2000): Upravljenje personalom pred prijetnja, učebnoe posobie, Infra – M, Novosibirsk.
11. Nasar S. (1994): "The American Economy Back on Top", New York Times
12. Novičević R.(2008): Upravljanje random uspjehošću, Monografija, NIG-ad, Pobjeda, Podgorica.
13. Novičević R, Abramović N. (2016): Menadžment ljudskih resursa, Faculty of Business and Economics, Bar.
14. Porter M. (1985): Competitive Strategy, New York, Free Press.
15. Pržulj Ž, (2002): Menadžment ljudskih resursa, Small and Medium Enterprises Development Institute, Belgrade.
16. Rosić I. – Veselinović, P. (2008), *Nacionalna ekonomija*, Faculty of Economics, Kragujevac.
17. Schuler R. S. (1995): Managing Human Resources, 5th ed, West Publishing Company.
18. <http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje-ljudskim-potencijalima.asp>

THE SECOND LINE OF DEFENSE IN DEALING WITH FRAUD**Jana Dvoršak***Magistrica ekonomsko-poslovnih ved, Triglav, Zdravstvena zavarovalnica, d.d.,
Slovenija*

The paper deals with fraud management as part of a second line of defense system. It is important to be aware of the risks of fraud, as this is the only way to establish the appropriate mechanisms and controls to prevent fraud. Fraud risks relate both to the risks associated with the core business of the company and all types of operational risks, and in doing so with financial management and financial reporting.

Keywords: risk, fraud, corporate governance, management, internal controls

DRUGA LINIJA OBRAMBE IN KONTROLE PRI OBVLADOVANJU PREVAR

V prispevku obravnavamo obvladovanje prevar kot del sistema druge linije obrambe. Da gre za tveganja morebitnega nastanka prevare, je pomembno zavedanje, saj le tako lahko vzpostavimo ustrezne mehanizme in kontrolno okolje za preprečevanje prevar. Tveganja prevar se nanašajo tako na tveganja, ki so povezana z osnovno dejavnostjo družbe in vsemi vrstami operativnih tveganj ter pri tem finančnim poslovanjem in računovodskim poročanjem.

Ključne besede: tveganja, prevara, upravljanje, obvladovanje, notranje kontrole

Uvod

V pričujočem prispevku se bomo omejili zgolj na področje tveganj, ki se v ožjem pomenu nanašajo na obvladovanje prevar. Zavedanje, da so prevare le ena od vrst tveganj je ključnega pomena v sistemu upravljanja je ključnega pomena za doseganje poslovnih ciljev. To so dejanja, ki imajo povsem negativno konotacijo. Prevare so za poslovanje povsem nesprejemljiva, zato jih mora družba obvladovati, prav tako kot mora obvladovati in upravljati tudi vsa druga poslovna tveganja. Predstavili bomo splošna izhodišča obravnavanega področja in se osredotočali na zagotavljanje primerne kontrolnega okolja.

1. Obravnava in tveganja prevar

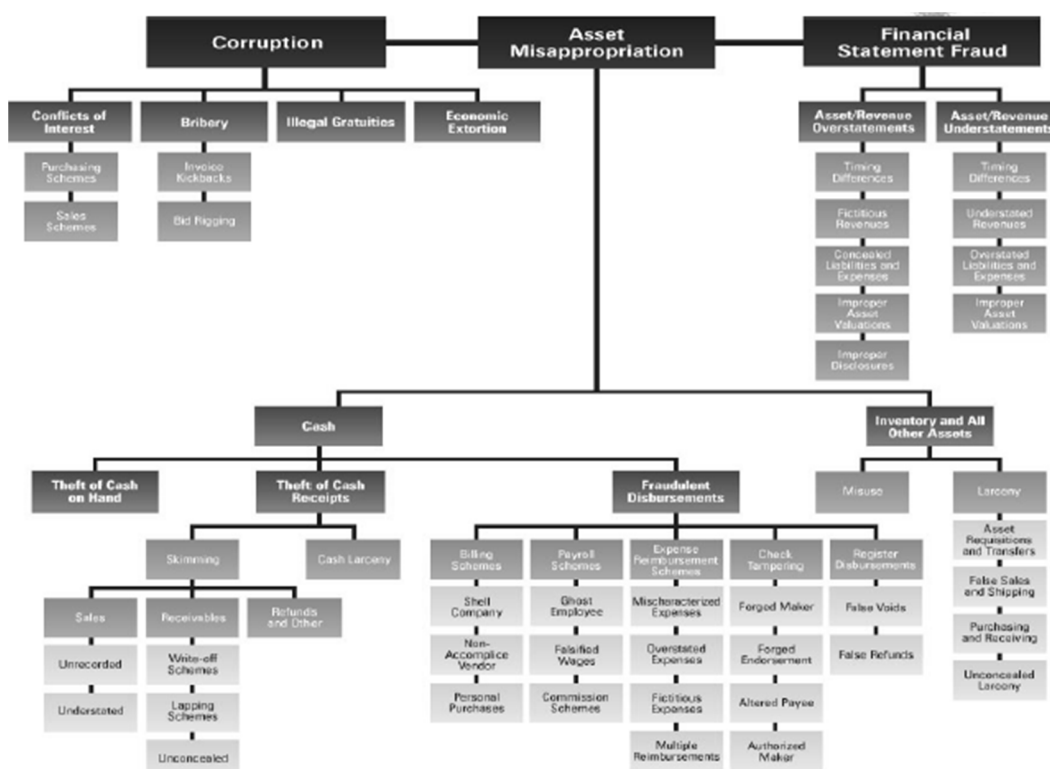
V prispevku bomo prevare obravnavali kot vse, kar je za družbo oziroma poslovni subjekt nesprejemljivo in je posledica nedopustnih dejanj, pri čemer se tudi vzdržimo odnosa med nelegalnim in neetičnim. Prevara je vsako nesprejemljivo dejanje, za katero je značilna goljufija, utaja ali zloraba zaupanja, ki je zavestna odločitev posameznikov. Dejstvo je, da smo ljudje povzročitelji takih dejanj, ki se ne sme skrivati za organizacijskimi ali kako drugače imenovanimi subjekti, saj gre za presojo (ne)dopustnosti, ki je povezana z določenimi interesi [1]. Navadno govorimo o ničelni toleranci za ravnanja, ki imajo elemente:

- namernega in zavednega dejanja, enkratnega ali ponavljajočega se,
- oškodovanja nekoga drugega in
- pridobivanja koristi za kogarkoli.

Temeljno členitev prevar po sistemu mednarodne organizacije ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) prikazujemo na naslednji sliki, je mogoče povzeti v tri kategorije pojavnosti:

- korupcija (podkupovanje),

- nezakonita prisvojitve sredstev (kraja sredstev),
- napačno računovodsko poročanje.

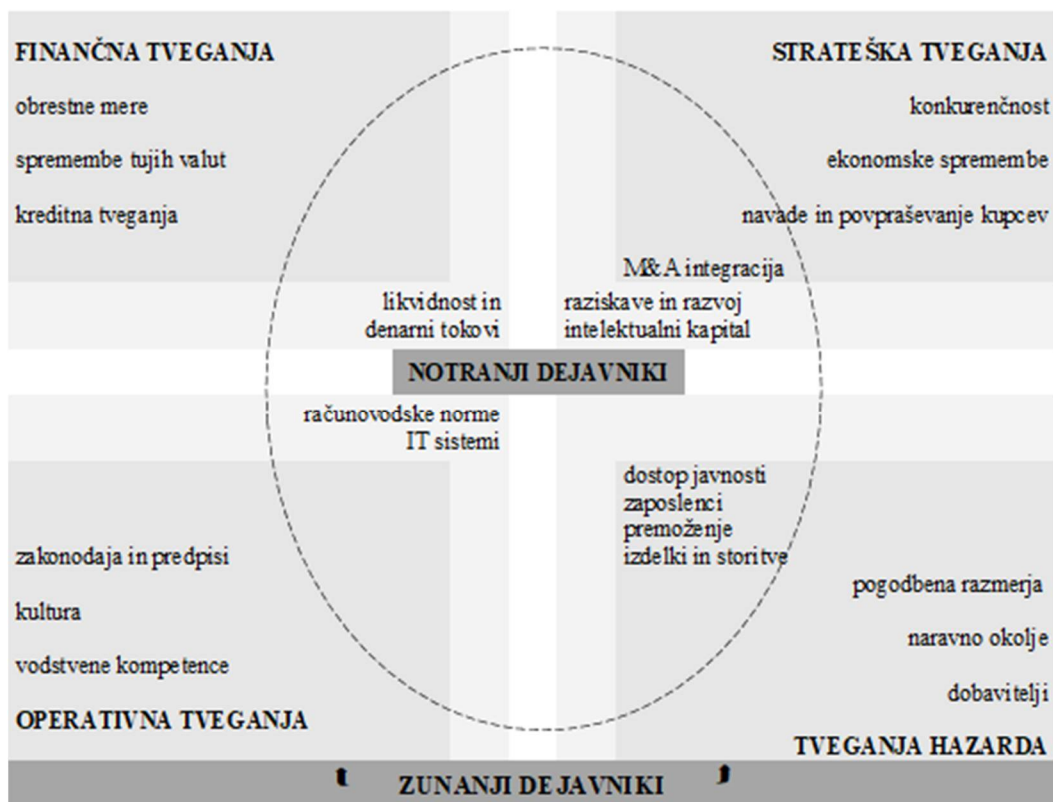


Slika 1. Členitev prevar

Na podlagi podrobnejšega pregleda členitve prevar je na mestu ugotovitev, da so možnosti in priložnosti za prevare precejšnje. Vprašanje je, na kakšen način se družbe soočajo s tovrstnimi vrzeli- Nekaj izkušenj se pojavlja v različnih strokovnih krogih kot na primer računovodska, revizijska in davčna stroka. Prenekateri izkušnje pa imajo tudi posamezne dejavnosti, na primer v finančnih družbah, ki se strokovno obravnavajo upravljanje tveganj.

Nakazali smo že, da so prevare povezane s tveganji. Oziroma, bolj natančno: v vsaki družbi obstaja tveganje, da pride do prevare. Pomembno je, da se tega zavedamo in sprejmemo ustrezne preprečevalne ukrepe. Ker če tega ni, nas lahko prevare preprosto samo presenetijo in verjetno tudi oškodujejo. Vprašanje je le, ali in kako bo to vplivalo na poslovanje. Vsaka zrela družba pri svojem poslovanju ne sme dopuščati naključij.

To pomeni, da se pri poslovanju družbe v okviru upravljanja tveganj prevar le-te prepoznajo. Šele nato jih je mogoče obvladovati. Gre za razmeroma preprosto, a pri nas še ne dovolj vpeljano logiko, ki pomeni odnos do vnaprejšnjega poslovanja v pomenu stalne pripravljenosti na različno verjetne in vplivne dogodke. V kontekstu standarda obvladovanja tveganj, ki ga prikazujemo v naslednji sliki, lahko prevare prepoznamo skorajda pri vsaki vrsti tveganj v korelaciji z operativnimi tveganji [2]. Vsaka družba se mora v okviru vseh poslovnih tveganj zavedati tudi možnosti nastanka prevar in na tej podlagi vpeljati ukrepe. Prikazano je temeljno izhodišče, da v družbi v sklopu sistema upravljanja in obvladovanja tveganj predvidimo tudi kontrolne mehanizme za obvladovanje prevar.



Slika 2. Poslovna tveganja

Poudarjamo, da je treba vse vrste poslovnih tveganj obravnavati sistematično in celovito [3]. Tudi ko govorimo samo o prevarah - v okviru osnovne in finančne dejavnosti [4]. Operativna tveganja niso samostojna, vedno so povezana z dejavnostjo in s finančnim poslovanjem. Slednje je nasploh bistvo poslovanja prav vsake družbe. Zato je potrebno veliko interdisciplinarnega znanja in razumevanja, povezanega s poslovanjem, pa tudi razlikovanje ekonomske in računovodske logike mora biti prisotno v kontekstu zavedanja tveganj [5].

Priložnosti in premoženjski ter statusni motivi so temeljni indikatorji, da pride do prevare. Priložnost ali pa motiv, oboje pa je tesno povezano s posameznikovim odnosom in meje dopustnosti, ki pa se lahko nanaša zgolj na posameznikovo osebno integriteto, (pre)večkrat pa je ta povezana tudi splošno uveljavljeno stopnjo tolerance. Na primer: ali je odpis terjatev resnično vedno le strokovne narave - ali se pri postopku vključujejo tudi posebna preverjanja za sum prevare?

Razlogov za nastanke prevar je veliko, vsekakor pa jim lahko pripišemo skupni imenovalec v današnjem odnosu do uspešnosti in učinkovitosti, pa naj mislimo na posameznika ali pa na družbo. Vsesplošna prisotnost tekmovalnosti za »vse več in vse boljše« ima v splošnem pomenu tudi pomemben delež pri prevarah. Gre za širšo tematiko, ki presega okvire tega prispevka, zato se v nadaljevanju osredotočimo še na notranje kontrolne sisteme.

1. Sistem obrambnih linij

Sistem obrambnih linij izhaja iz spoznanj korporacijskega upravljanja. Postavljen je za delovanje družb, a se lahko implementira v vse vrste organizacij, pač smiselno glede na zahteve ustanoviteljev in relevantnih predpisov. Sistem je kompatibilen s sodobnimi in relevantnimi standardi, kot so na primer revizijski standardi, standardi kakovosti, etična načela, smernice upravljanja...[6].

Linije so postavljene glede na pomen odgovornosti za obrambo poslovanja. To hkrati pomeni varovalne sisteme, kako morajo odgovorne osebe področij vzpostaviti varovalne mehanizme, da lahko organizacija dosega poslovne cilje.

Ciljno opredeljeno poslovanje je vedno odgovornost posloводства za uresničene poslovne rezultate in pomeni (ne)uspešnost doseganja strateških in poslovnih ciljev. Temeljna naloga posloводства pa je, da z organizacijskimi pravili in notranjimi akti uredi delovanje organizacije tako, da so odgovorne osebe res odgovorne za delovanje svojih poslovnih področij in da pri tem lahko uresničujejo delovna opravila. Z njimi (ne)posredno, glede na pristojnosti, vplivajo na poslovne rezultate.



Slika 3. Obrambne linije

.....

Sistem obrambnih linij je zagotovo dobro izhodišče za urejanje sistema notranjega okolja organizacij. Prilagoditi ga je treba na dejanske in realistične potrebe, seveda v okviru relevantnih področij in smiselnih členitev.

Tipična primera razprav o potrebnosti sta področja preiskovanja prevar in skladnosti poslovanja, ki niso nujno samostojne funkcije, če za to ni prepoznane potrebe. Ali zaradi specifike dejavnosti, tehničnih in tehnološke podpore, velikosti, obsega poslovanja in podobnih razlogov. Težava pa nastane, če poslovne potrebe obstajajo, a ni zadostne podpore posloводства.

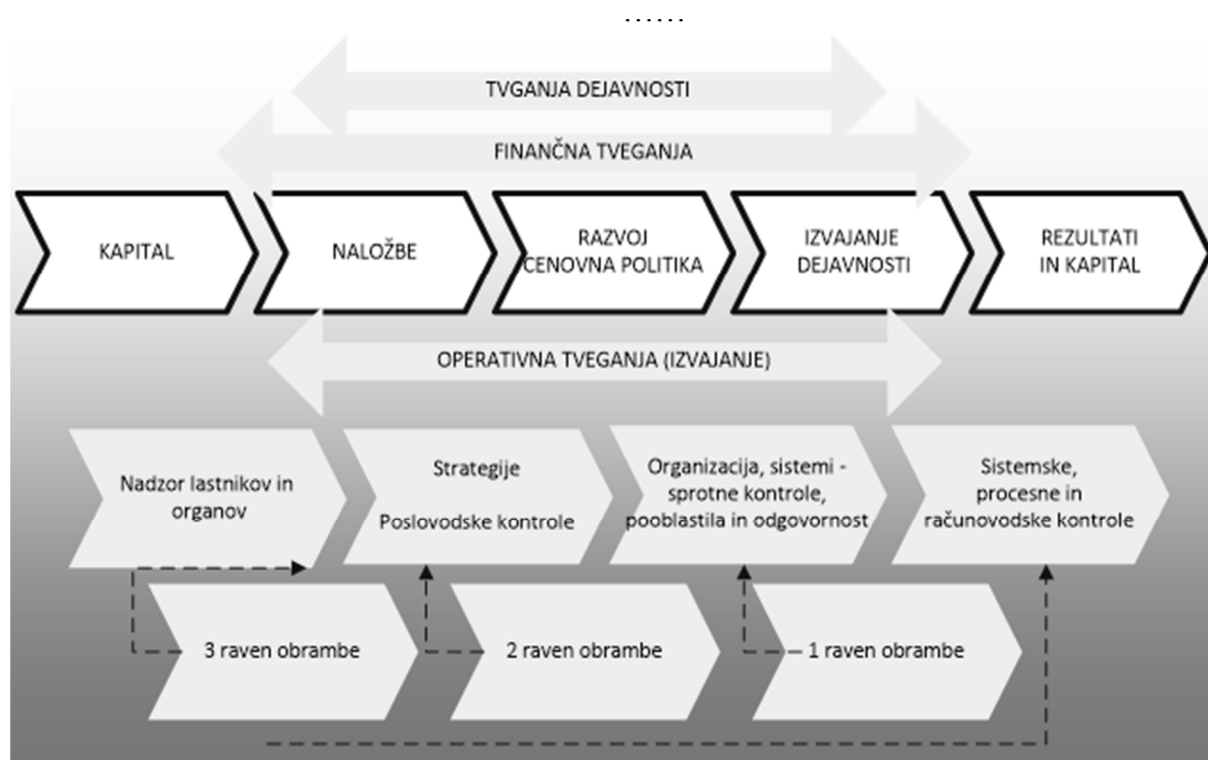
Odgovornost t.i. druge obrambe linije pomeni, da so te funkcije odgovorne za sistemske rešitve, ki so izven področij prve linije. Hkrati pa so te sistemske zadeve povezane z vsemi delujočimi področji v organizaciji.

Področje računovodskih kontrol, ki so sicer vpeljane v poslovni praksi, so še vedno preveč usmerjene v zagotavljanje kontrol podatkov, torej kontrol lastnega delovanja, v pomenu kontrol pravilnosti izkazovanja računovodskih kategorij in bilančnih postavk. Te kontrole in (ne)pravilnosti so zelo odvisne od učinkovitosti organiziranja procesov in od delovanja tehničnih računalniških podpor in tehnologije prenosa podatkov. Več kot imamo sistemsko podprtih kontrol, večjo stopnjo pravilnosti podatkov in informacij dosežemo [7].

Področja upravljanja tveganj, kakovosti, preiskovanja prevar in skladnost poslovanja imajo novejši značaj. Upravljanje tveganj je v vsaki organizaciji krovni sistem, ki bi moral temeljiti na zelo kakovostni in strokovni ravni, saj so s tveganji povezane prav vse aktivnosti znotraj organizacije. Te prepoznavamo kot operativna tveganja, ki so odvisna od delovanja poslovnih procesov in z njimi povezanih virov. To so predvsem kadrovske viri in njihova strokovnost ter tehnični in tehnološki viri. Vsekakor na operativna tveganja vplivajo tudi tveganja zunanjega okolja, kot so ekonomski sistemi, davčna regulativa, poslovne prakse in podobno. Prav tako so operativna tveganja tesno povezana s tveganji, ki izhajajo iz opravljanja dejavnosti organizacije in financiranja, poenostavljeno iz značilnosti sredstev, kapitala in obveznosti [8].

Kakovost razumemo predvsem v smislu kakovosti poslovnih procesov, ko se implementirajo temeljna pravila delovanja organizacije za izvajanje dejavnosti in pri tem čim višjo stopnjo zadovoljstva strank.

Preiskovanje prevar je področje, ki se v praksah organizacij pojavlja v sklopu drugih poslovnih področij, najbolj pogosto upravljanja tveganj ali skladnosti poslovanja. Bolj kot organizacijska in področna umeščenost je pomembno, da je preiskovanje prevar umeščeno sistemsko in da ima vzpostavljeno ter delujočo metodologijo, ki sistematično pokriva vsa področja delovanja organizacije. Za namene tega prispevka smo v naslednji sliki prilagodili in združili ključna sistema, ki ju obravnavamo z vidika prevar.



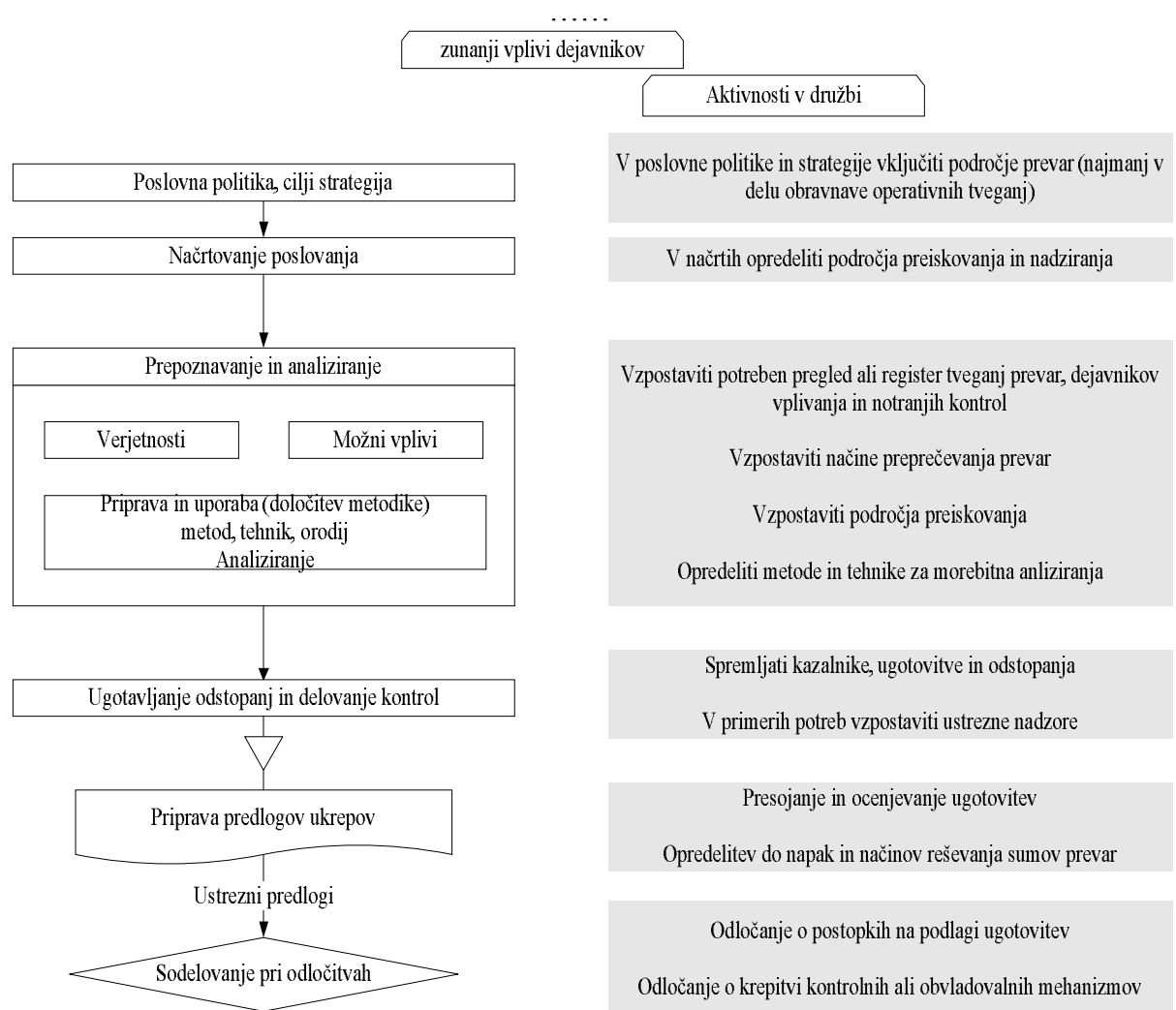
Slika 4. Sistema upravljanja tveganj in obrambnih linij v korelaciji z vrednostno verigo dejavnosti družbe

Sistem obrambnih linij je smiselno implementirati na predstavljenih področjih, organizacijsko in hierarhično pa so lahko obrambe razporejene glede na notranjo določitev. Vendarle vidimo, da je primarna odgovornost določena v t.i. prvi liniji, kar je povsem utemeljeno, saj morajo glede na pristojnosti odgovorne osebe zagotavljati strokovne rešitve na podlagi usmeritve posloводства in organizirati delovne postopke tako, da bo delo opravljeno. To vključuje tudi druge veščine, kot sta sprotno informiranje in sprotno kontroliranje [9].

Sistem obrambnih linij dopolnjuje sistem obvladovanja tveganj, ki vključuje tudi tveganja notranjih in zunanjih prevar. Skupaj ustvarjajo in uravnavaajo upravljanje tveganj, ki pa je ključni sistem upravljanja organizacije [10].

Pri obravnavi tveganj pa je vedno v ospredju preprečevalni vidik, torej proaktivno delovanje ki mora vključevati širši vidik poslovanja, najmanj pa:

- poslovno okolje, stopnjo regulativnih omejitev in poslovno prakso,
- strategijo in poslovne cilje, ki jih moramo v organizaciji dosegati,
- pomen in pričakovanja deležnikov, predvsem lastnikov, strank, zaposlenih in javnosti,
- razvojno fazo organizacije in temeljne značilnosti področje delovanja, tehnično in tehnološko opremljenost in inovativnost,
- prenos informacij notranjim in zunanjim uporabnikom ter uveljavljen komunikacijski sistem,
- kakovost in učinkovitost kontrolnih in nadzornih sistemov, tudi zunanjih nadzorov.



Slika 5. metodologija obravnave in preprečevanja prevar

Obvladovanje prevar moramo v družbi implementirati po fazah, ki jih lahko povežemo s posameznimi področji poslovanja in v nadaljevanju za vsak korak opredelimo osebo, naloge in njeno odgovornost. Pri tem moramo obravnavo v zvezi s prevarami, glede na dejavnost in pomen za poslovanje opredeliti kot:

- mehanizem preprečevanja, ki je vključen v notranje kontrolno okolje in je neposredno povezan s posameznimi področji temeljne in finančne dejavnosti družbe in
- mehanizem obvladovanja, ki na sistemski ravni vzpostavlja, analizira in rešuje področje za preprečevanje in raziskovanje prevar.

Na podlagi navedenih kompleksnih sistemov, ki so vključeni v vsako družbo in z vidika funkcije preprečevanja prevar lahko zaključimo s prikazom metodologije, ki jo v drugi obrambni liniji pričakujemo pri obravnavi prevar, kot prikazujemo na naslednji sliki.

Sklep.

V prispevku smo spoznali izhodiščne osnove prevar predvsem z vidika tveganja, ki se pojavlja v vsaki družbi. Prepletenost in zapletenost je povezana z mnogimi dejavniki in konceptom poslovnega modela, kar smo skušali v tej obravnavi prikazati s sistemskega vidika in celostne obravnave področja, ki lahko močno vpliva na poslovanja družbe. Pa ne le zgolj s finančnega aspekta, ki je zagotovo osrednji smoter poslovne dejavnosti družbe. V širšem pogledu se v današnjem informacijskem okolju tveganje ugleda lahko postopoma prenaša na vse razsežnosti poslovne aktivnosti. Zato je proaktivno delovanje, upoštevanje da obstaja tveganje prevar, ključno za uresničevanje podjetniških ciljev in strategij.

Naj na koncu prispevka še poudarimo, da v notranjem okolju družbe lahko govorimo samo o sumih prevar, saj nismo usposobljeni za ocenjevanje kaznivih dejanj, če ob tem odmislimo moralno etična načela in osebno integriteto posameznika. Zato moramo biti zelo previdni pri določanju (ne)sprejemljivih ravnanj, ocenjevanju sumov in upoštevanje razlikovanje z napakami, ki pa jih delamo prav vsi.

Reference.

1. ACFE (2015). ACFE Fraud Prevention Check-up.
2. AIRMIC (2002) A Risk Management Standard.
3. Dvoršak, J. (2005). Obvladovanje tveganj: v zavarovalnih finančnih institucijah. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2005.
4. AIRMIC, ALARM, IRM (2014). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and requirements of ISO 31000.
5. Bernstein, Peter (1996). Against the gods: The remarkable story of risk. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1996.
6. Dvoršak, J. (2019). Integracija sistema upravljanja in kakovosti. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
7. Dvoršak, J. (2009). Analiza bilanc z revizijo. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Dvoršak, J. (2011). Analiza poslovanja. Ljubljana: Zavod IRC.
9. COSO (2017). Celovit okvir notranjega kontroliranja(povzetek). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
10. Saunders, Anthony (2000). Financial Institutions Management: A Modern Perspective. 3rd ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.

ANALYSIS OF THE BENEFITS OF E-INVOICING

Rok Bojanc

Ljubljana School of Business, Assistant Professor

Ljubljana, Slovenia

The mass adoption and use of e-invoicing in Slovenia and in European Union leads to significant economic benefits and an increase in European business competitiveness. The already established European legislation in this field plays an important role. However, the legislation for the use of e-invoices refers mostly on the public sector, so it is crucial for the expansion of the e-invoicing that the private sector recognizes the clear benefits of its implementation. The benefits can generally be linked to a more efficient and faster operation and a reduction in costs. The article presents the analysis of the benefits of e-invoicing, from sender and receiver perspective. An analysis of a European Commission survey carried out in individual Member States will also be presented.

Keywords: electronic business, e-invoice, benefits, standards, electronic exchange

ANALIZA PREDNOSTI POSLOVANJA Z E-RAČUNI

Množično sprejetje in uporabe poslovanja z eRačuni v Sloveniji in Evropski uniji predstavlja pomembne gospodarske koristi in povečanje konkurenčnosti evropskega poslovanja. Pri tem pomembno vlogo predstavlja že uveljavljena evropska zakonodaja s tega področja. Vendar pa zakonodaja za uporabo eRačunov obvezuje večinoma zgolj javni sektor, zato je za širjenje poslovanja z eRačuni ključnega pomena, da zasebni sektor prepozna jasne koristi od njegove uvedbe. Koristi so v splošnem lahko vezane na bolj učinkovito in hitrejše poslovanje ter na zmanjšanje stroškov. Prispevek obravnava analizo prednosti poslovanja z eRačuni, tako skozi proces izdaje kot prejem računa. Prikazana bo tudi analiza raziskave Evropske komisije izvedena v posameznih državah članicah.

Ključne besede: elektronsko poslovanje, e-račun, koristi, standardi, elektronska izmenjava

UVOD

Elektronski račun (v nadaljevanju: e-račun) je račun, ki je bil izdan, poslan in prejet v strukturirani obliki podatkov, ki omogoča njegovo samodejno in elektronsko obdelavo. Podrobneje e-račun opredeljuje evropska Direktiva 2014/55/EU o izdajanju elektronskih računov pri javnem naročanju [7]. Poslovanje z eRačuni je v Sloveniji in drugih državah EU zelo razširjeno tako med javno upravo kot gospodarstvom. Pri tem pa se praktično v vseh državah srečujejo z različnimi izzivi, še posebej pri čezmejnem poslovanju. Problematika je povezana z heterogenostjo obdelave e-računov, posamezne države imajo lasten politični okvir, platformo in pristop za obdelavo in spremljanje e-računov. Razširjenost različnih standardov v državah članicah je pri poslovanju z e-računi privedla do večje zapletenosti na področju domače in čezmejne interoperabilnosti. Za usklajenost in zagotavljanje interoperabilnosti tako znotraj držav, kot med posameznimi državami članicami je Evropski odbor za standardizacijo CEN [3] razvil evropski semantični standard za e-račun [8]. Semantični standard določa standardno strukturo in nabor podprtih sintaks za e-račune ter različne možnosti za njihovo dostavo. Za spremljanje uvedbe standarda morajo predstavniki držav članic vsako leto predložiti Evropski komisiji svoje poročilo in dosežke, ki jih le-ta objavi v

informativnem seznamu držav [1]. Tako Direktiva 2014/55/EU kot zakonodaja v večini posameznih držav obvezuje k uporabi e-računov zgolj javno upravo, za gospodarstvo pa obveze ne veljajo. Izjema je Italija, ki je kot prva država v EU s 1.1.2019 uvedla za vse davčne zavezanke z letnim prometom nad 65.000 EUR obvezne e-račune tudi na področju B2B in B2C. V Sloveniji velja od 1.1.2015 dalje obvezno pošiljanje e-računov vsem proračunskim uporabnikom [15], pri čemer je predpisana oblika e-računa v eSLOG [9] formatu. Kljub takratnim pričakovanjem, da se bo uporaba e-računov razširila tudi na področje B2B, se to ni zgodilo v pričakovano velikem obsegu. Dokler za gospodarstvo uporaba e-računov ni zakonsko predpisana, je ključnega pomena, da se podjetjem predstavi prednosti in koristi, ki jih pridobijo, s poslovanjem z e-računi. Prispevek predstavlja analizo prednosti, koristi in prihrankov za organizacije ob uporabi e-računov

Pregled prednosti uporabe e-računov

Množična uporaba e-računov v EU vodi do pomembnih gospodarskih koristi in povečanja konkurenčnosti evropskega poslovanja. Instrument Evropske komisije Connecting Europe Facility – CEF navaja dva koraka, skozi katera lahko organizacije dosežejo koristi od zamenjave papirnih računov z e-računi [2]:

1. Zamenjava papirnega dokumenta z elektronskim dokumentom, ki je lahko v različnih oblikah (PDF, JPG in HTML ali strukturirane oblike). Ta zamenjava omogoča učinkovitejše ravnanje in hrambo računov kar prinaša znatne prihranke pri tiskanju, poštnini, usmerjanju znotraj organizacije in arhiviranju.
2. Dodatne koristi lahko organizacije pridobijo z uporabo strukturiranih oblik e-računa (npr. XML), kjer pri uporabi strojno berljivih podatkov odpade potreba po ročnem gledanju in branju vizualne oblike računa. Prav tako ni potrebe po ročnem vnosu računov v računovodski program. To zagotavlja znatne prihranke pri človeških virih in znatno zmanjšuje napake pri vnosu podatkov. Teh koristi organizacija ne more doseči z uporabo vizualnih elektronskih računov, kot je na primer PDF.

Glede na navedena koraka lahko elektronske račune razdelimo na dve glavni kategoriji, vizualne elektronske račune (npr. PDF, JPG, HTML) in strukturirane e-račune (npr. XML). Izdajatelj računa lahko običajno doseže večino svojih koristi z uporabo računov iz katere koli kategorije, za kupca pa najpomembnejše prednosti od uporabe e-računov predstavlja oblika s strukturiranimi podatki, ki jih je mogoče samodejno obdelati. Sintakse za elektronski račun, ki jih podpira Evropski semantični standard [5] in slovenski eSLOG standard [9] so v strukturirani XML obliki.

Direktorat za informatiko pri Evropski komisiji (DG DIGIT) navaja, da uporaba e-računov v javnem sektorju lahko veliko prispeva k gospodarski blaginji [10]. Podpira namreč prednostne naloge javne politike, kot so zmanjšanje primanjkljaja v javnem sektorju, finančna preglednost in spodbujanje trajnostnega razvoja. Poleg tega pomembno prispeva k zmanjšanju stroškov in učinkovitosti v javnem sektorju. Koristi tudi ponudnikom v zasebnem sektorju in ustvarja priložnosti, da javni sektor deluje kot katalizator za širše sprejemanje digitalnih procesov, ki so skupni zasebnemu sektorju.

Analiza procesa

Od nastanka do arhiviranja mora e-račun preiti skozi številne postopke in korake. Postopki in raven avtomatizacije se lahko med entitetami, sektorji in regijami bistveno razlikujejo, vendar je mogoče določiti osem splošno veljavnih korakov. Koraki so prikazani na sliki 1 in so razdeljeni med vlogi prodajalca in kupca [2].



Slika 1. Proces poslovanja z eRačuni (vir: CEF, What are benefits of eInvoicing)

Pri izmenjavi računov ima običajno pomembno vlogo tudi ponudnik storitev varne ePoti, ki zagotavlja zanesljivo, verodostojno in varno dostavo eRačuna od pošiljatelja (prodajalca) do prejemnika (kupca). Čeprav si lahko prodajalec in kupec izmenjata e-račun direktno, oziroma bilateralno, je v praksi najpogostejši način izmenjave preko ponudnika storitev. Pri tem sta najbolj pogosta načina 3-corner in 4-corner model [11], slednji se uporablja tudi v Sloveniji.

Izvedena analiza procesov vključuje pregled možnih prihrankov na račun uporabe e-računov pri vsakem koraku procesa.

1. Prodajalec pripravi račun

Ta korak vključuje zbiranje informacij, kot so opravljene ure dela, seznam artiklov, uporaba storitev in drugih informacij, ki so potrebne za izdajo računa. Ta korak se izvede še preden se račun ustvari, zato oblika računa na njega ne vpliva. So pa v tem koraku možni prihranki na račun avtomatizacije priprave računa.

2. Prodajalec izda račun

Račun se ustvari v sistemu oziroma aplikaciji za pripravo računov in izvozi v ustrezno obliko e-računa. Prihranki v tem koraku so vezani na zmanjšanje stroškov papirja, tiskanja in kuvertiranja.

3. Prodajalec pošlje račun

Ustvarjen račun se lahko kupcu pošlje na različne načine, ki so podrobneje opredeljeni v poročilu Evropskega foruma za e-račun [11] ter evropskem semantičnem standardu za e-račun [4]. V Sloveniji je najbolj razširjen način pošiljanja e-računov preko ponudnikov varnih ePoti [13]. Prihranki v tem koraku so večinoma vezani na zmanjšanje poštnih stroškov. V primeru, da prodajalec uporablja za dostavo računa ponudnika storitev, poštno stroške nadomeščajo transakcijski stroški ponudnika storitev, ki pa so praviloma nižji od poštnih stroškov.

4. Kupec prejme račun

Ko kupec prejme račun, ga mora ustrezno prepoznati kot račun in dodeliti pravemu internemu postopku. Prihranki so na račun zmanjšanja ročnega vnosa, ki ga nadomešča popolnoma avtomatiziran zajem podatkov.

5. Kupec potrdi račun

Kupec račun pregleda in preveri, ali ustreza naročenim in prejetim količinam in cenam. Postopki pregleda se nanašajo predvsem na primerjavo računa z obstoječimi informacijami, kot so naročila, ali uporabo pravil odločanja. E-račun omogoča avtomatizirano preverjanje ujemanja računov. Kupec lahko tudi avtomatizira postopek odobritve (oz. likvidacije), kar mu prinese pomembne koristi z razbremenitvijo oseb, odgovornih za odobritev računov, ki so ponavadi na vodstveni ravni organizacije.

6. Kupec knjiži račun

Kupec vnese podatke iz računa v svoj računovodski sistem in izvede knjiženje. E-računi omogočajo avtomatiziran vnos informacij in omogočajo avtomatizirano dodeljevanje računovodskih postavk prek referenc ali pravil. Samodejni vnos podatkov na računu znatno zmanjša možnost napak pri vnosu, ki bi lahko povzročile dodatne stroške. Ta korak običajno predstavlja pomemben vir koristi za kupca.

7. Kupec izvede plačilo

Plačilo za račun je predvideno v skladu s pogodbenimi pogoji ali na podlagi podatkov o plačilu na računu. E-račun omogoča samodejno vnašanje ustreznih informacij za izvedbo plačila. To izboljša načrtovanje plačil in prepreči zamude pri plačilih.

8. Kupec arhivira račun

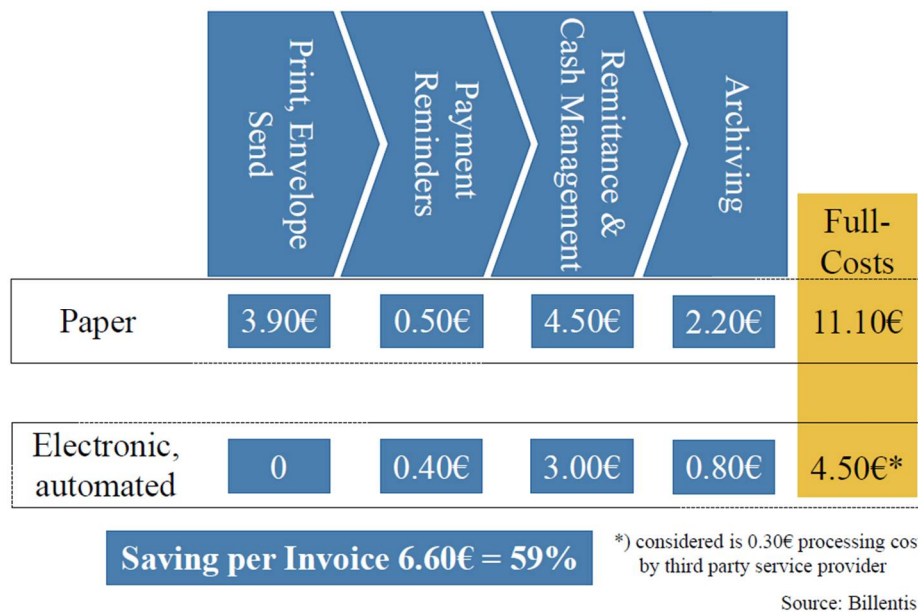
Kupec shrani račun za kasnejše vpoglede. Poleg kupca mora račun hraniti tudi prodajalec [14], kar na shemi ni direktno prikazano. E-računi bistveno zmanjšujejo stroške arhiviranja tako zaradi manjših stroškov ravnanja kot hrambe.

Na podlagi analize posameznih korakov lahko povzamemo vrste prihrankov pri zamenjavi papirnih računov z eRačuni:

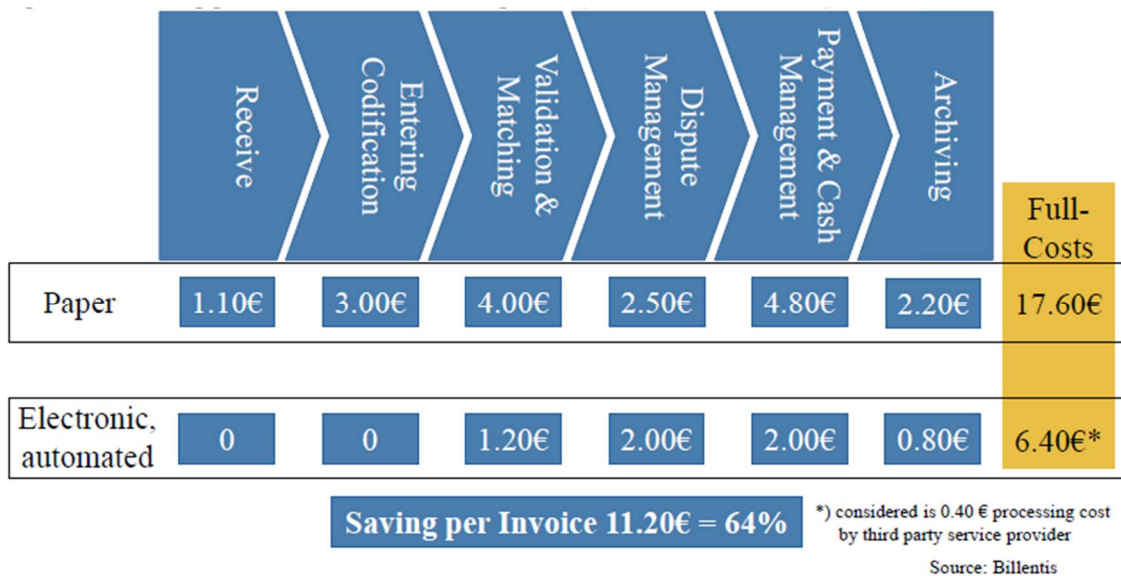
- Stroški papirja
- Stroški tiskanja
- Stroški pošiljanja
- Ročni postopek pri pošiljanju ali prejemanju
- Pregled in odobritev računov
- Vnos podatkov v ERP sisteme
- Dodelitev računovodskih ključev
- Zmanjšanje napak pri vnosu podatkov
- Arhiviranje in hramba

Ocena možnih prihrankov

Analiza v prejšnjem poglavju predstavlja možnosti, kako lahko pri posameznih korakih prihranita prodajalec in kupec. Prihranke pri uporabi e-računov pa lahko za oba deležnika tudi kvantitativno ovrednotimo. Poročilo Billentis [12] podaja oceno možnih prihrankov, pri čemer so koraki v poročilu, na podlagi katerih je ocena narejeno, opredeljeni malo drugače, kot so bili navedeni v analizi v prejšnjem poglavju. Spodnji sliki prikazujeta oceno možnih prihrankov za izdajatelja in za prejemnika računa.



Slika 2. Možni prihranki z uporabo eRačunov za izdajatelja (vir: Billentis 2016)



Slika 3. Možni prihranki z uporabo eRačunov za prejemnika (vir: Billentis 2016)

Kot je razvidno v analizi, so možni prihranki tako pri izdaji, kot pri prejemu računa 59% oziroma 64%. V analizi je upoštevan sorazmerno enostaven račun z povprečno velikostjo 1,5 strani. V večini organizacij so računi bolj kompleksni in so posledično prihranki še večji. V analizi tudi niso upoštevani posredni prihranki, ki lahko vključujejo odpravo podvojenih podatkov o dobavitelju in nekonsistentnosti. Rezultati raziskave, ki jo je izvedla Evropska komisija in je predstavljena v naslednjem poglavju, ocene v tej raziskavi potrjuje. Pri nekaterih državah (npr. Finska in Latvija) so navedeni prihranki še občutno višji.

V poročilu Billentis [12] je za nekatere evropske države objavljen potencialni prihranek ob prehodu na e-račune, kar je prikazano v tabeli 1. V izračun je vključena zgolj uporaba e-računov v javnem sektorju, z uporabo e-računov v gospodarstvu pa so lahko prihranki še toliko večji. Poleg tega je izračun narejen za scenarij, v katerem se 40% e-računov izmenja v PDF obliki in le 60% v strukturirani XML obliki. V kolikor bi država stremela k zgolj strukturiranim e-računom (kot na primer Slovenija), je njen potencialni prihranek še višji od vrednosti v tabeli 1.

Tabela 1. Prepoznan potencialni prihranek v javnem sektorju za nekatere Evropske države
(vir: Billentis, 2016)

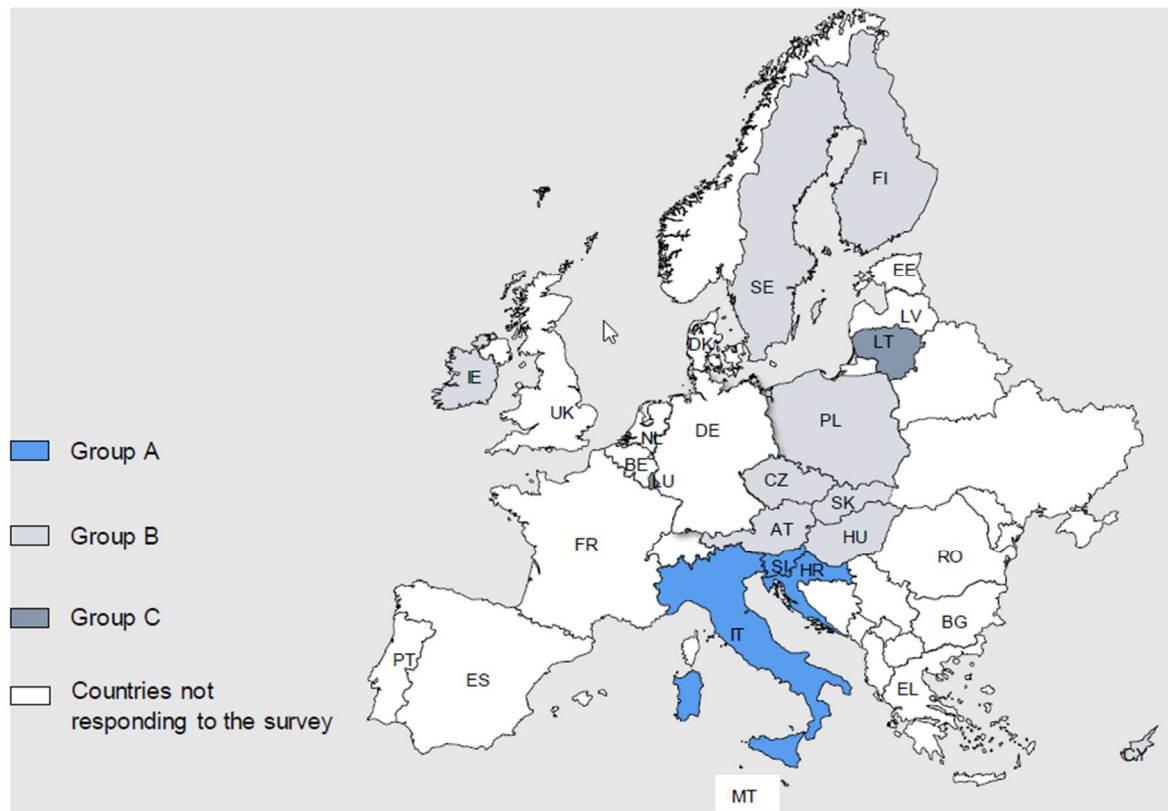
Država	Najmanjši potencialni prihranek v javnem sektorju (v milijon Evrih letno)	Država in regije	Mesta in občine
Avstrija	600	200	300
Belgija	900	400	470
Francija	4.200	1.700	2.200
Nemčija	6.500	2.600	3.400
Italija	3.000	1.200	1.600
Poljska	1.700	700	900
Romunija	1.400	600	700
Španija	1.800	700	900
Švedska	1.600	600	800
Švica	700	300	400
Nizozemska	1.200	500	600

V oceni potencialnih prihrankov z uporabo e-računov prikazanih v tabeli 1 so zajeti podatki zgolj za javni sektor. Izkušnje iz Italije, ki je kot prva država EU s 1.1.2019 uvedla tudi obvezne e-račune za B2B in B2C pa kažejo, da so na tem področju prihranki lahko še občutno višji.

Po podatkih italijanskega ministrstva za finance je bilo v prvih 12 mesecih s strani 3,8 mio pravnih oseb izdanih 1,9 milijard veljavnih eRačunov, od tega 54% B2B, 44% B2C, 2% B2G (državna uprava). Pred uvedbo so bile ocene, da bo uvedba samo na področju plačila davka prinesla dodatnih 1,4 milijarde EUR na leto. Po uvedbi pa je že v obdobju od januarja 2019 do avgusta 2019 razlika v plačilu davka 2018/2019 znašala kar 2,01 milijarde EUR. Ta znesek predstavlja zgolj korist za državo, poleg tega je potrebno upoštevati še prihranke za posamezna podjetja [12].

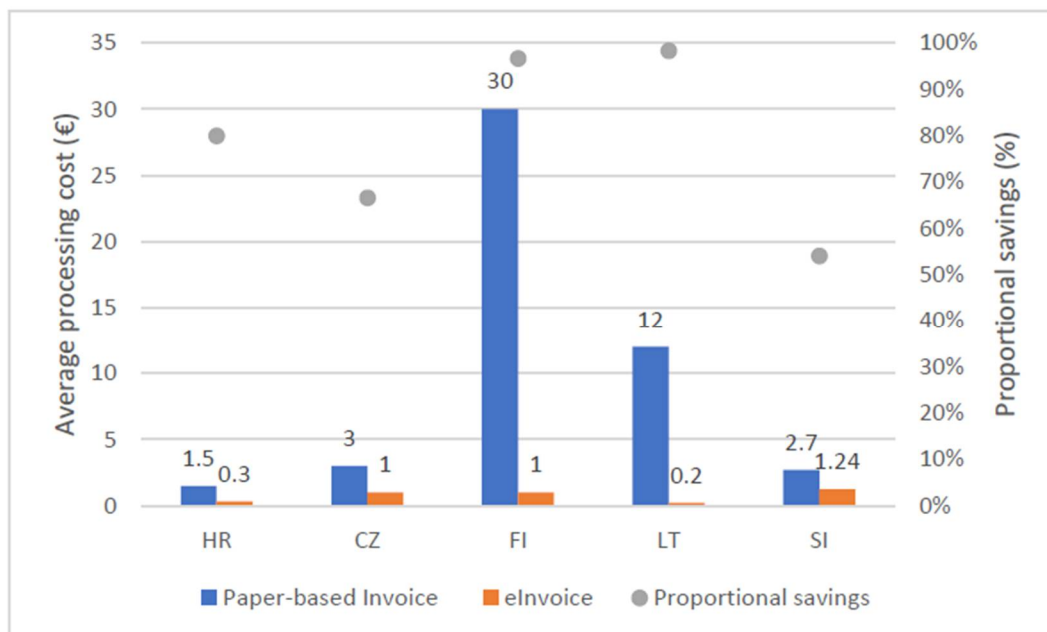
Analiza EU držav

V raziskavi, ki jo je Evropska komisija objavila 2019 so glede na prepoznane koristi uvedbe e-računov, posamezne države članice EU razdelili v skupine A, B in C [10]. V raziskavi so Slovenijo uvrstili v skupino A, torej tisto skupino, v kateri so države najbolj prepoznale pozitivne koristi uvedbe e-računov. Poleg Slovenije sta v skupini A še Italija in Hrvaška.



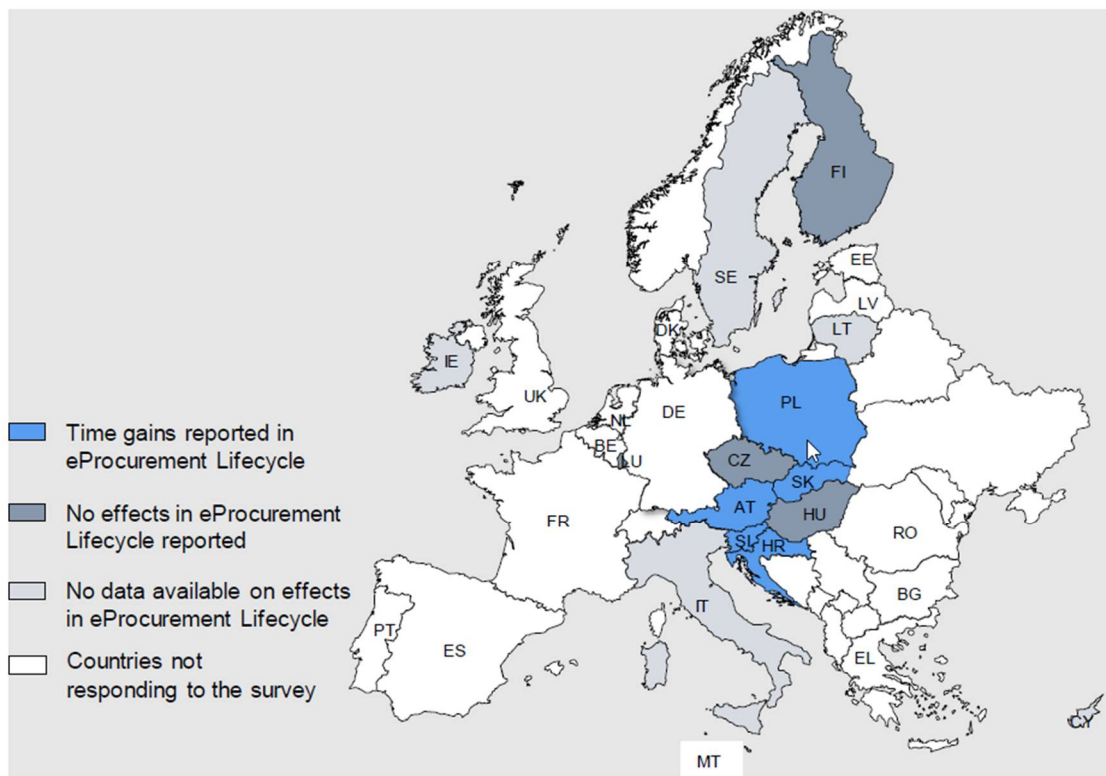
Slika 4. Razvrstitev držav članic v skupine glede na prepoznane koristi uvedbe e-računov (vir: DG DIGIT 2019)

Po podatkih v raziskavi se v posameznih državah članicah prihranki z uporabo e-računov gibljejo med 50 in 99%. Izračun je narejen na podlagi ocene stroška poslovanja s papirnim računom in elektronskim računom. Na sliki 5 je prikazan rezultat za nekaj držav. Rezultat potrjuje oceni v poročilu Billentis [12], ki sta prikazani na sliki 2 in 3.



Slika 5. Povprečni stroški obdelave posameznega računa v papirni in elektronski obliki (vir: DG DIGIT 2019)

V raziskavi je Slovenija navedena tudi kot ena izmed tistih držav, ki uspešno posluje z računi tudi čezmejno. Kot glavni učinek čezmejnega poslovanja z e-računi je za Slovenijo omenjeno skrajševanje življenjskega cikla procesa eNaročanja.



Slika 6. Učinek poslovanja z e-računi na življenjski cikel eNaročanja (vir: DG DIGIT 2019)

Zaključek.

Možni prihrani za podjetja in organizacije ob uporabi e-računov so manjši direktni stroški, hitrejši in učinkovitejši procesi izdaje in prejema na račun avtomatizacije, zmanjšanje napak pri ročnem delu, večja plačilna disciplina pri avtomatiziranem postopku druge koristi.

Po oceni Centra za ePoslovanje Slovenije [6] je skupna ocena prihrankov na račun uporabe e-računov 10.836.000 EUR mesečno. Od tega so ocenjeni mesečni prihranki 2.664.000,00 € pri izdaji e-računa, 4.608.000,00 € pri prejemu e-računa in 3.564.000,00 € zaradi zmanjšanja napak, do katerih prihaja pri ročnem delu. Izračun je narejen ob predpostavki, da se v Sloveniji mesečno izda okoli 6.000.000 računov, ter da je 40% e-računov izmenjanih preko ponudnik varnih ePoti. Pri izračunu so upoštevani stroški tiskanja, kuvertiranja, pošiljanja, izterjave, reklamacije, urejanja plačil, preverjanja podpisa in arhiviranja. Sam proces priprave računa na strani izdajatelja in knjiženja ter likvidacije na strani prejemnika ni upoštevan, ker se izvaja enako ne glede na obliko računa in način izmenjave.

V oceni niso upoštevani še nekateri drugi prihrani, na primer prihranek na račun večje plačilne discipline pri avtomatiziranem postopku prejema. V oceni prihrankov so upoštevani prihranki zgolj za e-račun. Uporaba drugih dokumentov (npr. naročilnica, dobavnica...) učinek še precej poveča.

VIRI in literatura

1. CEF, eInvoicing in each Member State & other countries. Na voljo na <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/pages/viewpage.action?pageId=82773197>
2. CEF, What are benefits of eInvoicing. Na voljo na <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/What+are+the+benefits+of+eInvoicing>.
3. CEN, European Committee for Standardization. Na voljo na <https://www.cen.eu/Pages/default.aspx>
4. CEN/TR 16931-4:2017, Electronic invoicing - Part 4: Guidelines on interoperability of electronic invoices at the transmission level
5. CEN/TS 16931-2:2017, Electronic invoicing - Part 2: List of syntaxes that comply with EN 16931-1
6. Center za ePoslovanje Slovenije. Na voljo na <https://www.epos.si>
7. Direktiva 2014/55/EU Evropskega parlamenta in sveta z dne 16. Aprila 2014 o izdajanju elektronskih računov pri javnem naročanju. Na voljo na <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0055>
8. EN 16931-1:2017, Electronic invoicing - Part 1: Semantic data model of the core elements of an electronic invoice
9. eSLOG. Na voljo na <https://www.epos.si/eslog>
10. European Commission, DG DIGIT, Unit D.3. D05.01 eInvoicing Benefits' Analysis, Connecting Europe Facility Stakeholder Management Office, 09.07.2019,
11. European MultiStakeholder Forum for E-Invoicing - Subgroup 4: Report on interoperability and transmission of e-invoices with a special focus on the needs of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Na voljo na <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/2018/11/20/EMSFEI+published+a+key+document+on+eInvoicing+transmission+and+interoperability?preview=/80184632/84411741/FINAL%20EMSFEI%20report%20on%20Interoperability%20and%20transmission.pdf>
12. KOCH, Bruno: E-Invoicing / E-Billing. Digitalisation & Automation, Billentis, 27.5.2016
13. KOCH, Bruno: E-Invoicing journey 2019-2025, Billentis, Maj 2019
14. Zakon o davku na dodano vrednost - ZDDV-1. Uradni list RS, št. 13/11 – uradno prečiščeno besedilo, 18/11, 78/11, 38/12, 83/12, 86/14 in 90/15: ZDDV-1-NPB11
15. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o opravljanju plačilnih storitev za proračunske uporabnike – ZOPSPU-A (Uradni list RS, št. 111/13 z dne 27. 12. 2013).

INTERNATIONAL BUSINESS: CHALLENGES OF MEASURING CULTURAL DIFFERENCES

Helena Povše

*Ph.D., Assistant Professor,
Ljubljana School of Business*

The present study focuses on studying the literature of culture and models that measure cultural differences. Culture is the identity of a group of people, and although we face the same problems, our behaviors are different. The purpose of this article is to contribute to understanding cultural differences and thus to improving mutual cooperation. The goals are: to present models of cultural differences, to explain their methods of measurement, and to show with practical examples the useful value of such measurement. Data for Slovenia and Ukraine show similar values of cultural differences for four dimensions, and slightly more differences for two. Finally, we make suggestions for new researches and highlight the limitations of the article with the desire to drive improvements in the future.

MEDNARODNO POSLOVANJE: IZZIVI MERJENJA KULTURNIH RAZLIK

Članek se osredotoča na proučevanje literature o kulturi in o modelih, ki merijo kulturne razlike. Kultura je identitetna neke skupine ljudi in čeprav se ljudje soočamo z enakimi težavami, so naša vedenja različna. Namen tega članka je prispevati k razumevanju kulturnih razlik in na tak način k izboljšanju medsebojnega sodelovanja. Cilji so naslednji: predstaviti modele kulturnih razlik, pojasniti njihove načine merjenja ter s praktičnimi primeri pokazati uporabno vrednost takega merjenja. Podatki za Slovenijo in Ukrajino kažejo pri štirih razsežnostih podobne vrednosti kulturnih razlik, pri dveh pa so razhajata nekoliko večja. Na koncu podamo predloge za nove raziskave in izpostavimo omejitve članka z željo, da vzpodbudimo izboljšave v prihodnosti.

Uvod

Čeprav se ljudje soočamo z enakimi problemi, razmišljamo, čutimo in delujemo različno. Da bi te razlike presegli, se je treba medsebojno poznati in sodelovati. Nekateri živali imajo intenzivno sodelovanju zapisano v genih, ljudje take intenzivne genske povezanosti nimamo, bolj je prisoten konkurenčni odnos (Fehr & Fischbacher, 2004). Ta članek se osredotoča na razumevanje kulturnih razlik z namenom, da bi usmerjal k sodelovanju.

V strokovni literaturi najdemo razlage nasprotujočih gibanj. Kot pravi Lipovškova (2003) prinaša globalizacija na eni strani vedno večje pritiske glede poenotenja kultur, na drugi pa se pojavlja prepoved regionalne in nacionalne zavesti ter razcvet regionalnih kultur. Navaja primer knjige Sploščen svet avtorja Thomasa Friedmana iz leta 2005, ki trdi, da bodo z nadaljnjim razvojem globalizacije in informacijsko-komunikacijske tehnologije kulturne razlike izginile, na drugi pa Ghemawat prav tako iz leta 2005 kritizira tak pogled in z analizami tokov mednarodne menjave dokazuje, da ostaja svet močno heterogen. Izzivi pa so tudi na raziskovalnem področju. Na primer Noorderhaven (1999) pravi, zaupati nekemu na Japonskem pomeni nekaj drugega kot zaupati nekemu na Nizozemskem. Lewis (2000) trdi, da je resnica za prebivalca Nemčije resnica, v Italiji je resnica stvar pogajanj, za prebivalca Kitajske absolutne resnice ni, za prebivalca Japonske in Anglije pa je resnica to kar dopustimo.

Prepričan je, da teoretični modeli raziskovalcev evropskih in ameriških kultur niso povsem ustrezni za azijske kulture. Lewis je zato predlagal, poleg linearno aktivnih (usmerjeni so na naloge in so načrtovano organizirani) in multi aktivnih (usmerjeni so na ljudi in so gostobesedni) tudi reaktivno dimenzijo merjenja kulturnih razlik (so introvertirani in imajo poudarek na spoštovanju).

Namen tega članka je ozavestiti kulture razlike tako v kognitivnem smislu (kar pomeni, da pridobimo znanje o običajih, vrednotah, normah in praksah v različnih kulturah) kot tudi v vedenjskem smislu (kar pomeni, da smo sposobni verbalnega in neverbalnega sodelovanja v stikih z ljudmi iz različnih kulturnih sredin). Cilj je najprej zbrati različne modele merjenja kulturnih razlik, nato pa predstavili praktično uporabnost modela Hofstede. Konkretno bomo primerjali kulturne razlike med Slovenijo in Ukrajino. Predpostavljamo, da sta ti dve kulturi podobni, saj imamo skupne slovanske korenine, po 2. svetovni vojni pa sta imeli obe državi socialistični družbeni red: Slovenija je bila del Jugoslavije, Ukrajina pa pod okriljem Rusije.

Opredeleitev pojma kultura

Kultura je identiteta neke skupine ljudi tako, kot je osebnost identiteta posameznika (Hofstede, 1984). V smislu »obdelovati zemljo ali kmetovati« je omenjena že v 15. stoletju, kasneje pa tudi kot proces izobraževanja in pomeni »kultivacijo«. Okrog leta 1800 je kultura postala intelektualna stran civilizacije, ena prvih definicij pa izhaja iz leta 1871, ko Tylor v svojih knjigi »Primitive culture« napiše, da je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, zakone, moralo, običaje in drugih sposobnosti, ki jih človek pridobi kot član družbe. Tudi danes je kultura opredeljena kot večdimenzionalni konstrukt, ki je sestavljen iz vrednot, norm, prepričanj, pričakovanj, vzorcev vedenja in je skupen pripadnikom neke skupine. Proučevanje kulture poteka z različnih vidikov. V sociološkem smislu je zapuščina naučenega vedenja, ki se prenaša iz roda v rod s člani neke skupine. Pri antropologiji proučujejo kulturo neposredno tam, kjer se dogaja, da bi dobili čim bolj popolno razumevanje tega pojava. V poslovnem smislu pa so v ospredju poslovni izzivi, okolje ter poslovne prakse. Leta 1973 je Geertz izpostavil, da nam kultura ni prirojena, učimo se je v interakciji z ostalimi ljudmi. Terpstra in David (1985) sta kulturo definirala kot priučen, privzet ali pridobljen skupek simbolov, katerih vrednote in razumevanje predstavljajo orientiranost za člane neke družbe. Hofstede (2001) pa pravi, da je kultura kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine oz. kategorije ljudi od druge.

Pregled raziskav na področju kulture

Kot navajata Vida in Bodlajeva (2016) so kulturne sestavine tiste, ki nam omogočajo, da opišemo in razlikujemo vedenja ljudi iz različnih kulturnih sredin. V tem članku so zbrani nekateri podatki za 50 letno obdobje raziskovanja. Na primer, Quinn in Cameron (1980, 2020) sta z raziskavo identificirala 4 generične tipe kultur: racionalno, ideološko, kulturo klana in hierarhije. Medtem ko racionalna kultura oceni posameznika glede na dosežke, produktivnost in učinkovitost, se ideološka moč izvaja skozi karizmo. Kultura klana oceni posameznika glede na kakovost odnosov, ki ga ima z ostalimi člani skupine, kultura hierarhije posameznika pa glede na spoštovanje in sledenje pravilom. Hall (1990) dojema kulturo kot komunikacijski proces. Kulturne razlike zazna v jeziku, veri, sporazumih in času. Kultura z nizko kontekstualno komunikacijo ima jasna verbalna sporočila, nedvoumno izražanje, med pogovorom pa si osebi stojita blizu. Za visoko kontekstualno komunikacijo pa je značilno, da osebi med pogovorom ne stojita blizu, prisotnih je veliko besed, metafor in zelo malo eksplicitnih informacij. Zato je treba brati tudi med vrsticami. Bate (1996) se je ukvarjal z organizacijskim vedenjem. Oblikoval je negativni vzorec vedenja kot ne-emocionalnost (npr. tiha zapoved, naj zaposleni ne izražajo svojih čustev in občutkov),

brezosebnost (npr. nevljudno je biti oseben), podrejenost, (npr. prepuščanje iniciative vodilnim) konservatizem (npr. prepričanje, da se razmere ne bodo spremenile), izolacijo (npr. naj vsak opravlja svoje delo in naj se v delo drugih ne vtika) in antipatijo, kjer so si sodelavci prej nasprotniki kot zavezniki. Deal & Kennedy (1999) sta kulturo proučevala z vidika tveganja (ki je veliko ali majhno) in z vidika povratnih informacij (ki se ali se ne pridobijo hitro). Oblikovala sta prodajno, procesno, špekulativno in sistemsko kulturo. Špekulativna kultura je kultura individualistov. Prodajna je poslovna, akcijska, pragmatična, usmerjena k trdemu timske delu in vztrajnosti. Sistemska kultura ima dolgoročne cilje, ki se sprejemajo na vrhu, ni hitrega napredovanja, spoštuje se avtoriteta, prilagajanje okolju je počasno. Procesna kultura pa se predvsem osredotoča na način kako delati, ne pa na to, kaj sploh delati. Inglehart in Wayne (2000) sta proučevala vrednote in avtoriteto. Oblikovala sta bipolarni dimenziji: prva je tradicionalno-sekularna in druga preživitveno-samoekspresivna. Kombinacija sekularne in samoekspresivne usmeritve je značilna za protestantske države Evrope (Švedska, Norveška, Danska in Finska) ter Nizozemsko in Nemčijo. Ugotavljata, da so prav te države tudi visoko formalno in funkcionalno pismene. Leta 2012 pa sta Trompenaars in Hampden-Turner (2012) oblikovala obsežen model, ki se osredotoča na posameznika in je v mnogih dimenzijah podobne Hostedejevi razlagi, ki jo bomo v nadaljevanju podrobno pojasnili. Pregled raziskav v tem obdobju je predstavljen v preglednici.

Tabela 1. Pregled raziskav na področju kulture – modeli in dimenzije

Avtorji	Razsežnosti	Opombe
Inkeles, Levison (1954)	odnos do avtoritete, posameznikova predstava o načinih spopadanja s konflikti in kontrola izražanja čustev	Raziskava nacionalne kulture je osnova za določanje dimenzij nacionalne kulture.
Kluckhohe in Strodtbeck leto 1961	odnos do narave, ljudi in časa narava človeka in njegovih aktivnosti	Prvi model, ki je proučeval kulturne razlike z razsežnostmi. Raziskava je bila izvedena v JZ delu ZDA.
Ansoff Leto 1979	bipolarna dimenzija introvertiranost / ekstravertiranost ter časovna perspektiva (sedanjost, preteklost, prihodnost)	Introvertirani so usmerjeni v preteklost in minimalno tvegajo medtem ko so ekstrovertirani nenehno v akciji in želijo prihodnost pričakati pripravljeni.
Quinn Cameron (1980)	ideološka kultura (karizma) konsenzualna kultura (klan) racionalna kultura (kultura trga) hierarhija (pravila)	Tipologija temelji na transakcijah (prenosu informacij) in interakcijah (izmenjavi informacij).
Hofstede leto (1980)	razdalja v moči moškost-ženskost izogibanje negotovosti dolgoročna naravnost	Nizozemski raziskovalec je z večletno raziskavo vzorcev vedenja in vrednot zaposlenih v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja izvedel anketo v mednarodnem podjetju IBM v več kot 50 državah sveta.
House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta (2004)	Hofstedejeve razsežnosti so dopolnjene z usmerjenostjo v merjenje rezultatov	Raziskava pod imenom GLOBE se je izvajala v 62 državah sveta.
Hall (1990)	visoka kontekstualna kultura (več miselnih zvez pri komuniciranju pomeni da je kontekst razgovora	Ameriški antropolog kulturo dojema kot komunikacijski proces, raziskava zajema Nemčijo, Francijo, ZDA in Japonsko in na tej

	enako pomemben kot izrečene besede) nizka kontekstualna kultura (manj miselnih zvez pri komuniciranju, izrečene besede so dejstvo)	osnovi poda smernice za iskanje razlik v kulturi: čas, razdalja med ljudmi, sporazum, vera in jezik
Bate (1996)	ne-emocionalnost, neosebnost, podrejenost, konzervativizem, izolacija, antipatija	Proučeval je organizacijsko kulturo, njegove razsežnosti krojijo negativne vedenjske vzorce npr. nevljudno je biti oseben
Deal in Kennedy (1999)	veliko in majhno tveganje, hitro in počasno pridobivanje povratnih informacij	Oblikoval je organizacijsko kulturo kot špekulativno, prodajno, sistemsko in procesno.
Inglehart, Wayne (2000)	avtoriteta: tradicionalna vs. sekularno-racionalna, vrednote: preživetvene vs. samoekspresivne	Oblikovala sta globalni kulturni zemljevid.
Lewis 2000	linearno aktivni, multiaktivni, reaktivni	Razvil razsežnosti zaradi prepričanja, da modeli evropskih in ameriških raziskovalcev niso povsem ustrezni za azijske kulture.
Mole (2003) in (2009) knjiga z naslovom: »Obnašajte se kot se spodobi«	vrednote verovanja predstave o tem kaj in kdo smo se zrcalijo v vedenju, jeziku in družbi, ki ji pripadamo	V raziskavi je grupiral evropske države. Nobena kultura ni boljša od druge, ni statična je živ spreminjajoč sistem. Noben način vedenja ni samovoljen, korenine ima v kulturi.
Schwartz (2004)	avtonomija- umeščeno v družbo egalitizem-hierarhija harmonija-obvladovanje narave	Raziskovalec in sociolog iz Izraela, ki je v raziskavi proučeval šole in študente v 54 državah.
Trompenaas (1993) Trompenaas in Hampden-Turner (1998, 2012)	partikularizem/univerzalizem individualizem/kolektivizem specifičnost/razpršenost afektnost-čustvenost/ nevtralnost dosežen status/pripisan statusa zaporednost/sočasnost notranji/zunanji nadzor	Trompenaas je nizozemski raziskovalec. Hampden-Turner je britanski filozof. Raziskava je bila izvedena v 10 letnem obdobju v korporaciji Shell. Osredotočajo se na proučevanje osebnega nivoja tj. posameznika. Nekatere razsežnosti so podobne z modelom Hofstede, sodelovalasta tudi z Lewisom in Hallom.

Vir: lastna izdelava

Pri zbiranju podatkov o raziskavah pa smo bili pozorni tudi na tiste, ki so posebej omenjali Slovenijo. Lewis (2000) je slovensko kulturo opredelil kot linearno aktivno kar pomeni, da smo usmerjeni v naloge in načrtovano organizirani, za razliko od multi aktivnih kultur, kamor uvršča Italijo in arabske države ter reaktivnih kultur, kamor sodi Japonska in Kitajska. Po dimenzijah Inglehart in Wayne (2000) pa je Slovenija sekularizirana država bolj kot tradicionalna, hkrati pa je bolj preživetvena kot samo ekspresivna. V tem smislu je podobna skandinavskim državam, ki so prav tako sekularizirane in ne tradicionalne, vendar imajo te države višjo stopnjo funkcionalne pismenosti. Sklepamo, da bi morali razvijati funkcionalno pismenost oz. ekspresivnost namesto preživetvenega modela. Tako bi se verjetno bolj učinkovito soočili s kompleksnostjo današnje

družbe, po vzoru skandinavskih držav. Mole (2009) pravi, da si Slovenija z nemško kulturo deli redoljubnost in težnjo po organiziranosti, z avstrijsko pa poslovni bonton ter dodaja, da imamo tudi nekaj italijanskega uživanja.

Model Hofstede

Nizozemec Gert Hofstede je s svojim modelom šestih razsežnosti postavil temelje študij kulturnih razlik. Prve štiri razsežnosti je razvil v začetku sedemdesetih leti v mednarodnem podjetju IBM, ki je delovala v 50 državah. Kasneje je dodal peto in šesto dimenzijo. Gre za najpogosteje uporabljen model za poslovne namene (Pressey in Selassie, 2002), ima pa tudi številne kritike. Na primer Shenkar (2001, 2012) kritizira predpostavko o homogenosti kulture na ravni države, McSweeney (2002) kritizira metodologijo in meni, da so vprašanja nejasna, Harzing in Pudelko (2016) ugotavljata, da je Kongut-Singhov indeks, ki ocenjuje kulturno razdaljo na hofstedejevih razsežnostih kulture, slab napovedovalec, ker, na primer, ne zajema vseh razlik, ki v resnici vplivajo na odločitev o obliki vstopa na tuj trg. Kljub kritikam pa je prav ta model osnova številnim raziskavam (Pressey in Selassie, 2002) zato ga bomo predstavili podrobneje v nadaljevanju. Oblikovan je tako, da vsaka kultura lahko doseže na posamezni razsežnosti vrednosti od 0 do 100 točk, iz vseh šestih razsežnosti pa se nato izoblikuje kulturni profil.

Porazdelitev moči

Porazdelitev moči predstavlja stopnjo, do katere je za člane kulture sprejemljivo, da sta moč in vpliv v skupini razdeljena neenakomerno. Kot navaja Hofstede obstajajo statusne razlike v vseh družbah, med seboj pa se razlikujejo po tem, kolikšen pomen pripisujejo tem razlikam. Nizka vrednost kazalnika kaže na enakost v družbi, vsi lahko napredujejo, podrejeni imajo nadrejene za sebi enakovredne. Visoka vrednost pa kaže nasprotno, podrejeni nadrejene spoštujejo, vendar jih nimajo za sebi enake, možnosti napredovanja so za ljudi z nižjih ravni manjše. Dimenzija porazdelitev moči tako meri stopnjo do katere manj vplivni in podrejeni člani družbe ali podjetij pričakujejo in sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči. Na primer, podrejeni sledijo navodilom nadrejenih, direktorji so avtoritete, med otroci in starši je spoštovanje. Angleško govoreče države imajo nižje vrednosti te dimenzije kot druge države.

Individualizem-kolektivizem

Individualizem predstavlja stanje, v katerim so vezi med ljudmi šibke, v kolektivistični družbi pa so člani kulture močno povezani v kohezivne skupine, posameznika ščitijo in ohranjajo v zameno za zvestobo in pripadnost. Kot navaja Hofstede prevladuje individualizem v razvitih zahodnih državah, kolektivizem pa v vzhodnih in južnih državah. Vpliv imajo tudi politične ureditve držav. V individualistični družbi vsak skrbi za svoje lastne interese in interese svoje družine. Spodbuja se tekmovalnost, pomembne odločitve sprejemajo posamezniki. Nasprotno pa v kolektivističnih družbah ljudje že od rojstva zaživijo v tesno povezanih skupinah, tako se počutijo varne, ščitijo drug drugega, tudi odločitve sprejemajo skupaj. V individualni družbi se status pridobi s trdom, pri kolektivističnih pa je status pripisan in se zanj ni treba truditi. Skupnosti so lojalni, skrbijo za njene interese, vendar pričakujejo, da bo tudi skupnost skrbela zanje. Izogibajo se konfliktom, ohranjajo soglasje, skupni interesi so pred individualnim. Na primer, odnos zaposleni in nadrejeni deluje na moralnem temelju, za odločitvami stoji kolektiv. Individualne družbe niso tesno povezane skupnosti, pripadajo mnogim skupinam, zanašajo se na sebe in imajo bolj razvij občutek odgovornosti. Cenijo uspeh, tekmovalnost, neodvisnost in izražajo svoja mnenja. Informacije se pri individualnih družbah ne delijo, naloge pa so pomembnejše od odnosov.

Moški-ženski princip

Hofstede ne opisuje odnosov med moškimi in ženskami, temveč meri prisotnost ženskih in moških vrednot v družbi ter prepletenost ali ločenost teh vlog. Moške vrednote so moč in osredotočenost na materialni uspeh, ženske pa so skromnost, nežnost in osredotočenost na kvaliteto življenja. Visoka ocena te dimenzije pomeni moški princip in kaže, da družbo poganja konkurenca, uspehi in dosežki, ki ga potrdi zmagovalec / najboljši na področju. V družbi, ki temelji na moškem principu se tak sistem vrednosti, začne že v šoli in se nadaljuje skozi celotno obdobje. Nasprotno pomeni nizka ocena te dimenzije, da v družbi prevladujejo ženske vrednote. Tako družbo poganja kakovost življenja, denar pomeni manj kot odnosi in pomoč med ljudmi. Na primer, v družbi, kjer prevladujejo ženske vrednote ni nenavadno, če skrb za gospodinjstvo in otroke prevzame oče. Nasprotno pa so v družbi, za katero so značilne moške vrednote, razlike med spoloma očitne. Moške vrednote so izzivi, dosežki, predvsem materialni, kariera in denar, nepopustljivost, napredek, tekmovalnost, oblast. Ženske vrednote so skrbnost, skromnost, varnost, sodelovanje, usmerjenost v splošno kakovost življenja. Kitajska in Japonska sta kulturi z izrazito moškimi vrednotami.

Izogibanje negotovosti

V kolikšni meri se pripadniki neke kulture počutijo ogrožene zaradi dvoumnih ali neznanih situacij in s kakšnimi prepričanji in institucijami se jim skušajo izogniti, se odraža v oceni negotovosti. Dimenzija izogibanje negotovosti meri, kako se družba ukvarja z dejstvom, da prihodnosti ne poznamo: ali jo naj poskušamo nadzirati ali jo naj samo pustimo, da se uresničuje sama po sebi. Visoke vrednosti pomenijo, da je v družbi red in disciplina. Spoštujejo se zakoni, pravila in postopki. Taka družba nejasnosti ne sprejema, cilj ji je, da zmanjšuje negotovosti, ki bi se lahko zgodile v prihodnosti. Nasprotno pa nizke vrednosti kažejo na družbo, kjer so posamezniki dovzetni za spremembe, inovacije in tveganja. Novo in drugačno je zanimivo. Ljudje so strpni in manj zaskrbljeni do prihodnosti. Tolerirajo dvoumnost in kaos, bolje sprejemajo izzive. Zaskrbljenost je nizka. V družbah z visoko oceno te dimenzije trdijo, da so pred zakonom vsi enaki, v družbi z nizko vrednostjo pa so zakoni gibljivi in pragmatični, dovoljujejo se izjeme. Nemško in angleško govoreče države imajo rade vse pod kontrolo, zato imajo visoke vrednosti te dimenzije.

Dolgoročna-kratkoročna usmeritev

Visoka vrednost dimenzije dolgoročnost-kratkoročnost sporoča, da družba spoštuje dolgoročno usmerjenost. Ljudje so pripravljene odreči se kratkoročnim užitek ali kratkoročnim donosom v korist dolgoročnim. Vrednote orientirane na prihodnost so: vztrajnost, potrpežljivost, sprejemanje sprememb, napredek. Nasprotno se kratkoročna usmeritev izraža z vrednotami, ki so orientirane na sedanost in preteklost: npr. spoštovanje tradicije, ohranjanje dobrega imena, izpolnjevanje družbenih obveznosti. Medtem ko so dolgoročne družbe usmerjene v varčevanje in v doseganje ciljev, ki se pričakujejo v daljšem časovnem obdobju, so kratkorodne usmerjene v zadovoljevanje materialnih potreb v sedanosti. V dolgoročno naravnanih družbah se bodo najpomembnejši dogodki šele zgodili. Da bi jih dočakali, se odpovedujejo kratkoročnim dogodkom, zato varčujejo, so vztrajni in osebno prilagodljivi. Dolžnost in morala sta pred užitek in potrošništvom. Šteje trdo delo. Pri kratkorodne naravnanih družbah se najpomembnejši dogodki dogajajo sedaj, tukaj in zdaj ali pa so se že zgodili. Zato izpostavljajo take družbe tudi tradicijo in običaje iz preteklosti. Pravice, uspeh, svoboda so tako pred dolžnostjo in moralo. Združene države so primer kratkorodne orientirane družbe, Kitajska je dolgoročno orientirana.

Razvajanje-omejevanje

Eden od izzivov, s katerimi se sooča človeštvo danes, je tudi način socializacije majhnih otrok. Brez socializacije ne postanemo »ljudje«. Družbe, ki se na lestvici te razsežnosti uvrščajo visoko, omogočajo ali spodbujajo razmeroma prosto čustvovanje in zadovoljevanje posameznikovih želja. Cenijo optimističen odnos do življenja, uživanje življenja in zabavo. Poudarek je na osebni sreči. V kulturah z nizko oceno v tej razsežnosti je poudarek na urejanju delovanja in vedenja ljudi. V taki družbi je bolj prisotna nagnjenosti k cinizmu. Družbene norme so strožje. Odnos do življenja je precej pesimističen. Poudarek je na togih strukturah in nadzoru.

Praktičen primer: Slovenija in Ukrajina

Kot navajata Stahl in Tung (2015) kulturne razlike same po sebi ne ustvarjajo težav, težave povzročajo način kako razlike prepoznamo, razumemo in obvladujemo. Da bi jih lažje prepoznali je v nadaljevanju konkreten primer primerjav Slovenije in Ukrajine. Predpostavljali smo, da sta si kulturno podobni, in da imata po Hofstedejevem modelu podobne vrednosti na vseh šestih dimenzijah. Hipotezo smo utemeljili na več načinov. Prvič, obe državi imata kratko dobo samostojnosti, drugič, v zgodovini sta imeli nadvlado drugih narodov, Ukrajina Rusijo, Slovenija pa najprej avstroogrsko monarhijo, nato pa je bila Slovenija ena od republik v državi Jugoslavija in tretjič, imata skupne slovanske korenine. Primerjali pa smo tudi statistične podatke teh dveh držav za leto 2018. Razmerje v velikosti in številu prebivalcev je nesorazmerno, gospodarska rast je v obeh državah solidna, cene izdelkov in storitev pa so stabilnejše v Sloveniji. Ukrajina je bolj odprta za podjetništvo, hkrati ima manj emisij CO₂ in večji delež BDPja v kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvu. Slovenija je po številu prebivalcev več kot 20 krat manjša, ima višji BDP na prebivalca in višjo pričakovano življenjsko dobo, urbana naselja rastejo hitreje, bolj natančne podatke pa smo povzeli po viru Svetovne banke za leto 2018 in so v tabeli spodaj.

Tabela 2. Pregled statističnih podatkov Ukrajina in Slovenija

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=SVN,UKR>

	Ukrajina	Slovenija
Število prebivalcev	44, 6 mio	2,1 mio
Velikost v km ²	603.000	20.675
Prebivalcev na 1 km ²	77	103
BDP tekoče cene v UDS	131 mia	54 mia
BDP/prebivalca v USD	2.937,00	25.714,00
Gospodarska rast v %	3,3	4,1
Uvoz in izvoz v % BDP	53,8/45,2	77,1/85,4
Delež kmetijstva, gozdarstva in ribištva % BDP	10,1	2,1
Inflacija v %	15,4	2,2
Pričakovana življenj. doba	71, 8 let	81,2 let
CO ₂ emisija na prebiv.-2014	5,00	6,2
Letna rast urbanih naselij	-0,3	0,5
Čas za začetek poslovanja	6,5 dni	8 dni

Porazdelitev moči

Tako Slovenija kot Ukrajina neenakost v družbi tolerirata in imata obe visoki oceni na tej razsežnosti. Manj močni člani družbe sprejemajo, da se moč porazdeli neenakomerno in pričakujejo, da je v družbi neenakost, hierarhija in avtoriteta. Neenakost se kaže v bogastvu, družbenem statusu, moči, pravicah, zakonih, v načinu komunikacije in sistemu odločanja.

Odraža se v odnosu do ljudi ali sodelavcev. Slovenija ima oceno 71. Sklepamo, da ljudje sprejemajo brez nadaljnje utemeljitve hierarhični red, v katerem ima vsak svoje mesto. Hierarhijo tako razumejo kot odraz prirojenih neenakosti, centralizacija je priljubljena, podrejeni pričakujejo, kaj jim je treba storiti, idealni vodja pa je dobrohoten avtokrat. Ukrajina ima na tej razsežnosti še nekoliko višjo oceno od Slovenije in sicer 92. Sklepamo, da so tisti, ki imajo v družbi moč še bolj oddaljeni od običajnih državljanov.

Individualizem-kolektivizem

Temeljno vprašanje, ki ga obravnava ta razsežnost, je odgovor na vprašanje ali je samopodoba posameznika opredeljena kot "jaz" ali kot "mi". V individualističnih družbah naj bi ljudje skrbeli za sebe in za svojo neposredno družino. V kolektivističnih družbah ljudje pripadajo skupini, ki skrbijo zanje v zameno za njihovo zvestobo. Tako Slovenija kot Ukrajina sta na lestvici ocenjeni kot visoko kolektivistični družbi, celo ovrednoteni sta skoraj z enakim vrednostim koeficientov od 0 do 100. Slovenija ima oceno 27 in velja za kolektivistično družbo. Sklepamo, da je zavezanost do družine in drugih skupin visoka in, da se vzpostavijo dolgoročni odnosi lojalnosti. Družbe, ki negujejo močne odnose hkrati prevzemajo tudi odgovornost za svoje člane v skupini. V takih družbah zamere vodijo v sramoto in izgubo obraza. Še nekoliko nižjo oceno ima Ukrajina, in sicer 25. Kot navaja Hofstede Ukrajinci ne govorijo »jaz in moji prijatelji« pač pa »mi, prijatelji«. V tako kolektivistični družbi so družina, prijatelji, soseska in druge skupnosti zelo pomembni za spopadanje z vsakodnevnimi izzivi. Pogoj pa je, da se pred tem vzpostavijo zaupanja vredni odnosi.

Velja dodati, da je bila Ukrajina kot največja država v Evropi skoraj stoletje del Sovjetske zveze in je po 2. svetovni vojni imela 40 let socializma, Slovenija pa je bila po 2. svetovni republika v državi Jugoslavija, ki je prav tako 40 let delovala v socialistični ureditvi (samoupravni socializem), za razliko od zahodne Evrope, ki je ves ta čas izvajala kapitalistično ureditev.

Moški-ženski princip

Tako za Slovenijo kot za Ukrajino velja, da sta družbi z ženskimi vrednotami, zato lahko tudi v tem primeru potrdimo našo hipotezo, da so vrednosti za Slovenijo in Ukrajino podobne. Ukrajina dosega na tej razsežnosti oceno 25, kar pomeni, da je močno poudarjen ženski princip. Izraža se v sočutju do šibkejših, v uravnoteženju med delom in družino, vloge žensk in moških pa niso strogo ločene. Slovenija je na tej razsežnosti še bolj izrazito ženska družba, saj dosega vrednost 19 točk. Sklepamo, da je v ospredju "delo, da bi živeli", prizadevanje za soglasje, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja. Konflikti se rešujejo s kompromisi in pogajanjmi. Spodbuja se prosti čas, dobro počutje in prilagodljivost.

Izogibanje negotovosti

Tako Slovenija kot Ukrajina imata visoke vrednosti tega kazalnika, kar ponovno potrjuje našo hipotezo. To pomeni, da se negotove situacije in situacije povezane s prihodnostjo sprejemajo s številnimi pravili, standardi in zakoni, ki so v veljavi, ne glede na okoliščine. Ljudje imajo notranji nagon, da so zaposleni, da trdo delajo, natančnost in točnost sta pravilo, utegnejo se upreti inovacijam, varnost je pomemben element pri posameznikovi motivaciji. Ukrajina ima vrednost tega kazalnika 95. Pomeni, da je čustvena potreba po pravilih visoka tudi, če se zdi, da pravila ne delujejo, ker je varnost za posameznika pomembna. Utegnejo se upreti neortodoksnim idejam in imajo radi informacije o kontekstu in ozadju. Dokler prebivalci Ukrajine komunicirajo z ljudmi, ki so tujci, so zelo formalni in oddaljeni. Vendar pa se ta formalnost razume tudi kot znak spoštovanja. Slovenija ima na tej razsežnosti vrednost nekoliko nižjo, in sicer 88, kar je kljub temu uvršča med družbe, ki se v negotovi situaciji počuti ogrožena. Slovenija na vprašanje, ali je treba prihodnost

nadzirati ali ji pustiti, da se uresničuje sama po sebi, odgovori tako, da negotove situacije glede prihodnosti napolni z velikim številom pravil, načrtov, ukrepov in zakonov. Natančnost in točnost sta pravilo, podrobno načrtovanje in seznanjanje s načrti je zelo pogosto. Dodati pa je treba, da družba, ki se v negotovi situaciji počuti ogrožena, ustvarja tudi visoko stopnjo tesnobe.

Dolgoročna-kratkoročna usmerjenost

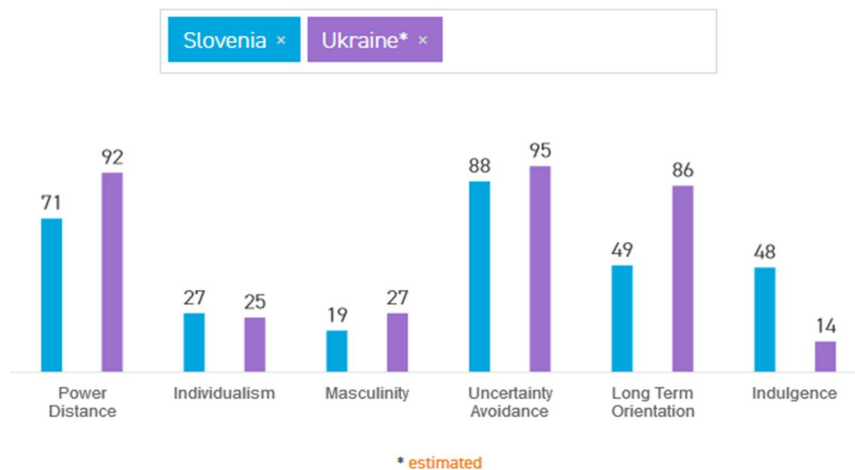
Ta razsežnost opisuje, kako kultura neke družbe ohranja povezave s svojo preteklostjo in kako se spopada z izzivi sedanosti in prihodnosti. Ta dva eksistencialna cilja družbe sta različna. Ukrajina ima vrednost 86, Slovenija pa vrednost 49. Ukrajina je po tej razlagi dolgoročno usmerjena družba. V taki družbi niti ni mogoče niti ni treba obsežnejših razlag o dejstvih preteklosti in sedanosti, ker je nemogoče v celoti razumeti kompleksnosti življenja. Verjamejo, da je resnica odvisna od situacije, konteksta in časa. Tradicijo prilagajajo spremenjenim razmeram in so vztrajni pri doseganju rezultatov za daljno prihodnost. Najpomembnejši dogodki se bodo šele zgodili. Slovenija dosega vrednost 49, kar je srednje vrednost na razsežnosti od 0 do 100. Srednje vrednosti pa Hofstede razlaga kot vmesne ocene ki jim ni mogoče napovedati jasnih preferenc. Črpa iz nizkih in iz visokih vrednosti. Nizka vrednost dimenzije ohranjajo spoštovanje preteklosti in zadovoljevanje sedanosti. Zato je vse kar se je dogajalo v preteklosti in se dogaja danes, treba razložiti in priti resnici do dna. Ker pa črpa tudi iz visokih vrednosti, je Slovenija delno tudi dolgoročno usmerjena. Spodbuja varčnost in vse tiste vrednote, ki so priprava na dosežke v prihodnosti, saj se bodo najpomembnejši dogodki šele zgodili. Vprašanje pa je, kaj pretehta: ali izziv vedeti resnico preteklosti ali živeti krepostno življenje za prihodnost.

Razvajanje-omejevanje

Ta razsežnost je opredeljena kot stopnja, v kateri ljudje poskušajo nadzorovati svoje želje in impulze, glede na način, kako so bili vzgojeni. Relativno šibek nadzor se imenuje "popuščanje", relativno močan nadzor pa se imenuje "zadrževanje". Kulture lahko torej opišemo kot razvajanje ali zadrževanje. Omejevanje narave ukrajinske kulture je zlahka razvidno z zelo nizke ocene, to je vrednost 14 na tej razsežnosti. Družbe z nizko oceno so nagnjene k cinizmu in pesimizmu. Taka družba ne daje veliko poudarka na prositi čas in nadzira uresničevanje svojih želja. Ljudje v Ukrajini imajo zato občutek, da njihovo ravnanje usmerjajo družbene norme, in menijo, da je prepuščanje sebi nekoliko narobe. Slovenija ima na tej razsežnosti vrednost 48, kar je srednja vrednost. Zato lahko sklepamo podobno kot pri dolgoročno-kratkoročni dimenziji, da črpa hkrati iz razvajanja in iz omejevanja. Tako je z vidika razvajanja prisotno v Sloveniji uživanje v življenju in zabavi, poudarek je na osebni sreči. z vidika omejevanja pa je prisoten občutek, da je treba želje in impulze tudi nadzorovati.

Skupna primerjalna analiza hofstedejevih razsežnosti

Če povzamemo primerjave, ugotovimo, da so 4 dimenzije, in sicer: porazdelitev moči, kolektivizem, ženske vrednote družbe in izogibanje tveganju med Slovenijo in Ukrajino primerljive in v tem delu hipotezo tudi potrjujemo. Pri ostalih dveh dimenzijah, in sicer: dolgoročno/kratkoročna naravnost ter omejevanje/razvajanje pa hipoteze ne moremo potrditi. Slovenija ima v obeh dimenzijah neizraziti to je srednji vrednosti, Ukrajina pa je izrazito dolgoročno usmerjena in prisega na omejevanje bolj kot na razvajanje. Za boljše pojasnjevanje razlik predlagamo še dodatne primerjave. Na spodnji sliki je podan pregled. V tem članku smo pokazali načine merjenja kulturnih razlik in skozi model Hofstede poskušali približati poznavanje kulturnih razlik ter tako prispevati k medsebojnemu sodelovanju.



Slika 1. Grafični pregled kulturnih dimenzij Slovenija in Ukrajina

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Povzetek

Na konkretnem primeru Slovenije in Ukrajine smo delno potrdili hipotezo, da sta si ti dve kulturi podobni. Za prihodnje in bolj poglobljene raziskave predlagamo dvoje. Prvič, primerjavo Slovenije in Ukrajine bi lahko razširili še na druge države. Predlagamo primerjavo z Nemčijo in Rusijo. Predvidevamo, da bi bila Slovenija bližje nemškimi, Ukrajina pa ruskim vrednotam. Kot drugo pa predlagamo, da bi kulturne razlike merili še na druge načine. Do danes je bili oblikovani številni drugi modeli, ki imajo namen izboljšati merjenje kulturnih razlik. Vendar so ugotovitve teh modelov zelo različne in kažejo na zapletenost merjenja kulture. Na primer, Dow in Karunaratna (2006) ter Dow in Ferencikova (2010) menijo, da bi morala biti kulturna razdalja samo ena od sestavin psihične razdalje. Koncept psihična razdalja so prvi začeli proučevati švedski raziskovalci Univerze v Uppsali v sedemdesetih letih za potrebe internacionalizacij podjetij. Opredelili so ga kot vsoto dejavnikov, ki preprečujejo tok informacij na trg zaradi kulturnih razlik in drugih izzivov. Prime in drugi (2009) ter Bodlaj in drugi (2017) na konceptu psihična razdalja izpostavljajo medosebni nivo odnosa. Trdijo, da posameznika, njegove zaznave in njegove interpretacije resničnosti ne bi smeli spregledati pri merjenju kulturnih razlik. Sklepamo, da se model Hofstede ohranja kot priročen in je pogosto uporabljen prav zaradi zapletenosti merjenja kulturnih razlik.

Literatura

1. Bate (1996) Towards a strategic framework for changing corporate culture, SC, 5 (1)
2. Bodlaj, Povše, Vida (2017): Cross-Border Relational Exchange in SMEs: The Impact of Flexibility- Based Trust on Export Performance. JEEMS, 22 (2) 199-220.
3. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1999) The new corporate cultures– revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering, Orion business, Great Britain.
4. Dow and Karunaratna, A. (2006): Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. Journal of International Business Studies, 37, No. 5, pp. 575 – 577.
5. Dow, Douglas & Ferencikova, Sonia, 2010. "More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia," International Business Review, 19(1),46-58.
6. Fehr & Fischbacher (2004): Third-party punishment and social norms, Evolution and Human Behavior Vol. 25, Issue 2.
7. Geertz (1973) The Interpretation of Cultures, New York: Basic Books
8. Hall, E. T., Hall, M. R. (1990). Understanding cultural differences. Boston, US.

9. Harzing in Pudelko (2016) Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept? Why Home and Host Country Context Might Matter More Than (Cultural) Distance, *Management international Review* 56 (1)
10. Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
11. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions. *International Studies of Management and Organization*, 13(1–2), 46–74.
12. Hofstede, G. (1984) Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81- 99. doi:10.1007/BF01733682
13. Lewis, M. W. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4): 760-776.
14. Lipovšek (2003): *Kultura kot razvojni dejavnik države in regij*, Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj,
15. McSweeney (2002) Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis, *Sage Journals*. 55 (1)
16. Mole, 2009 *Mind your Manners. Managing Business Bultures in the new Global Europe*. London. Boston, Nicholas Brealex.
17. Noorderhaven, N. G. (1999). National culture and the development of trust: The need for more data and less theory. *Academy of Management Review*, 24, 9–10
18. Pressey & Selassie (2003): Are cultural differences overrated? *Journal of Consumer Behaviour* 2(4):354 - 368
19. Prime, N., Obadia, C., & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18 (2), 184-198.
20. Ronald Inglehart & Wayne E. Baker (2000) Modernization, Cultural Change, And The Persistence Of Traditional Values *American Sociological Review* Vol. 65, No. 1, Feb., 19–51
21. Shenkar (2001) Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences, *Journal of International Business Studies* 32 (3)
22. Shenkar (2012) Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences, *Journal of International Business Studies* 43 (1)
23. Stahl, G. K., & Tung, R. L. 2015. Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4): 391–414
24. Terpstra and David (1985): *The Cultural Environment of International Business* Cincinnati, OH Southwestern
25. Trompenaars, A. M. R., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business* London: Sonoma/Nicolas Brealey Publishing Ltd.
26. Tylor (1871) *Primitive culture*: London, John Murray, Albemarle Street
27. Vida, Bodlaj (2016): *Izzivi kulturnih razlik v mednarodnem trženju : vloga psihične razdalje v odnosih izvoznik – uvoznik*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana

Viri:

1. <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=SVN,UKR>
2. https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology
3. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

HISTORICAL DETERMINANTS OF THE PLACE OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE WORLD ECONOMY

Victoriia Nebrat

*Doctor of Economic Sciences,
Head of the Department of Economic History*

Lesia Didkivska

*Candidate of Economic Sciences,
Researcher of the Department of Economic History,
Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine*

The modern world economy is characterized by dynamism, increasing unevenness of development and threat of divergence of certain economies. Therefore, there is an essential task to identify preconditions and opportunities for optimizing international economic relations, taking into account the previous trajectory of foreign economic relations of national economies. The study of the evolution process of the international economic relations forms and participation of the Ukraine's economy in those relations, according to the dominant technological paradigm, made it possible to reveal the main trends in the formation of international relations of the Ukraine's economy during the XIX – XX centuries. In particular, during the domination of the first technological paradigm, the formation of nation states and the common-European market, a *trade* was the dominant form of foreign economic relations. At the formation stage of the second technological paradigm (boundary of XIX – XX centuries), the main driver for structural and technological changes and institutional transformations of the economic environment was an *import of capital*. During the 1920s—1930s, an *international scientific-technical and technological cooperation* facilitated the formation of the third and the core of the fourth technological paradigms. At the development stage of the third-fourth technological paradigms in the Ukraine's economy (the latter half of the XX century), its participation in the *international manufacturing complexes* took place within the so-called “socialist economic integration”; this became a barrier to the direct integration of the Ukrainian economy into the world economic patterns.

By the middle of the XX century, the Ukrainian economy within the international economic relations maintained its status of “breadbasket of Europe”, i.e. the main supplier of agricultural products, first of all grain. This specialization is a result of natural and geographical factors that determined the extensive agrarian path of economic development, and socio-political factors that formed a model of economic structure based on the hierarchical structure of society, maintenance and reproduction relationships of dependency. The monarchies that captured the territory of Ukraine enhanced feudalistic exploitation, taking advantage of the availability of fertile soils and a large peasantry class.

Export orientation of structural transformations of the Ukraine's economy of in the later XIX – early XX centuries determined formation of an unbalanced structure of the Ukrainian economy, securing specialization in primary goods within the international division of labour. On one hand, import of foreign capital became the driver of forced industrialization, and on the other hand, it determined dependency on external sources of investment, advanced manufacturing technologies, innovative equipment and machinery, technical and organizational innovations.

Transformation of Ukraine into a donor of labour resources also has the foregoing historical trajectory. Common factors promoted human migration from different parts of Ukrainian ethnic

lands in the late XIX – early XX centuries (removal of serfdom, shortage of arable land and poor living standards; development of new means of communication, promotion of migration by other states). At that time, the main geographical vectors of migration movements were formed: Ukrainians from Austria-Hungary emigrated to the USA, Canada, Brazil and Argentina, while the peasant population of the Left-Bank and Central Ukraine migrated to the Caucasus and the Far East. Seasonal labour migration took place within Central and Eastern Europe. During the Soviet period (1921-1991), the restriction of the international labour flow from the Ukrainian ethnic lands formed a high migration potential of a competitive workforce.

Historical determinants of the Ukrainian economy inclusion into the international economic relations system have influenced the determination of Ukraine's place in modern European integration processes. The most significant among them are the following: the long-term absence of state subjectivity and the subordinated status of the Ukraine's economy as a part of other states during the XIX-XX centuries; structural features of the development of the Ukrainian economy as part of the national economic complex of the USSR; focus on the extensive type of economic growth and raw materials as well as on low-technology export structure; development of the production cooperation of Ukrainian enterprises in the second half of the XX century within the CMEA (Council of Mutual Economic Assistance); supersession of entrepreneurship and competition through the directive and distributive mechanisms of economic management, which led to the loss of international competitiveness and the downward dynamics of structural and technological development.

The current structure of the Ukrainian economy shows evidence for imbalance and de-industrialization, which requires immediate reorientation at creating completed technological cycles of production based on innovations, in particular to integrate added value into international chains and use own advantages within the international trade. The status of national economies within the world economy depends largely on their previous path of development and their prospects for integration into the common-European economic space are determined by their ability to overcome institutional inertia and to acquire subjectivity in finding their own place within the international cooperation.

References

1. Głodowska, A., Pera, B. (2019). On the Relationship between Economic Integration, Business Environment and Real Convergence: The Experience of the CEE Countries. *Economies*, 7 (2), 54. .
2. Dagilienė, L., Bruneckienė, J., Jucevičius, R., Lukauskas, M. (2020). Exploring smart economic development and competitiveness in Central and Eastern European countries. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2019-0041>. EECME 2020 ISSN 2712-2522 231
3. Koropecyj, I.S. (1990). *Development in the shadow: Studies in Ukrainian Economics*. Edmonton, University of Alberta: Canadian Institute of Ukrainian Studies Press.

BI PLATFORMS AS A TOOL FOR AGRICULTURAL ENTERPRISE ACTIVITY ECONOMIC ANALYSIS

Liudmyla Berezina

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Economy and IER Department*

Andrii Reznik

*Ph.D. in Economics
Poltava State Agrarian Academy
Poltava, Ukraine*

BI - ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Людмила Березіна

*д.е.н., професор,
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин*

Андрій Резнік

*здобувач ступеня вищої освіти доктор філософії
Полтавська державна аграрна академія
м. Полтава, Україна*

Сучасний розвиток будь-якого підприємства, галузі, країни неможливий без впровадження та використання інновацій та техніко-технологічних рішень, оскільки рівень активізації останніх визначають загальний рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках [1, с. 74]. Нині світові розробники програмного забезпечення, такі як Microsoft, Google та IBM створюють нові та вдосконалюють вже існуючі програмні додатки, які є важливими аналітичними інструментами в процесі контролю та планування фінансово-економічної складової діяльності підприємства. У зв'язку з постійним збільшенням обсягу аналітичної інформації виникає необхідність у застосуванні програмного забезпечення з технічними можливостями ефективного та оперативного її аналізу для прийняття управлінських рішень. До професійного інструментарію фахівців фінансово-економічної служби поступово додаються аналітичні інструменти, створені на базі BI – платформ. BI (Business intelligence) це узагальнюючий термін, що включає інфраструктуру й інструменти, а також кращі практики, які забезпечують доступ до інформації та її аналіз з метою оптимізації рішень і управління ефективністю [2]. Використання BI – платформ у процесі управління сільськогосподарським підприємством надає наступні переваги: оперативна обробка та структурування великих обсягів інформації; отримання необхідних даних в режимі on-line та оцінка поточної ефективності виробництва; розкладання показників на складові для виявлення «слабких місць»; оптимізація структури управління підприємством.

У сучасному сільськогосподарському підприємстві, як і в будь-якому іншому бізнес-середовищі, однією із вимог до представлення аналітичної інформації, від якої залежать управлінські рішення, є її наочність та візуальна зрозумілість. Для представлення

виробничих планів (бюджет підприємства; план весняно-польових робіт / осінньо-польових робіт) або результатів виробничої діяльності (план-факторний аналіз; звіт P&L) керівництво підприємства, фахівці фінансово – економічної служби, як правило, працюють одночасно в двох програмних додатках, таких як Microsoft Excel та Microsoft Power Point. Технічні характеристики додатків, створених на основі BI – платформ поєднують у собі можливості програм Microsoft Excel та Microsoft Power Point, що, надає можливість наочно продемонструвати отримані показники та чинники, які сприяли тому чи іншому результату, що у свою чергу допомагає оптимізувати робочий час працівника для виконання інших виробничих завдань. Технічні переваги використання BI – платформ для опрацювання аналітичних даних наведенні на рис. 1.

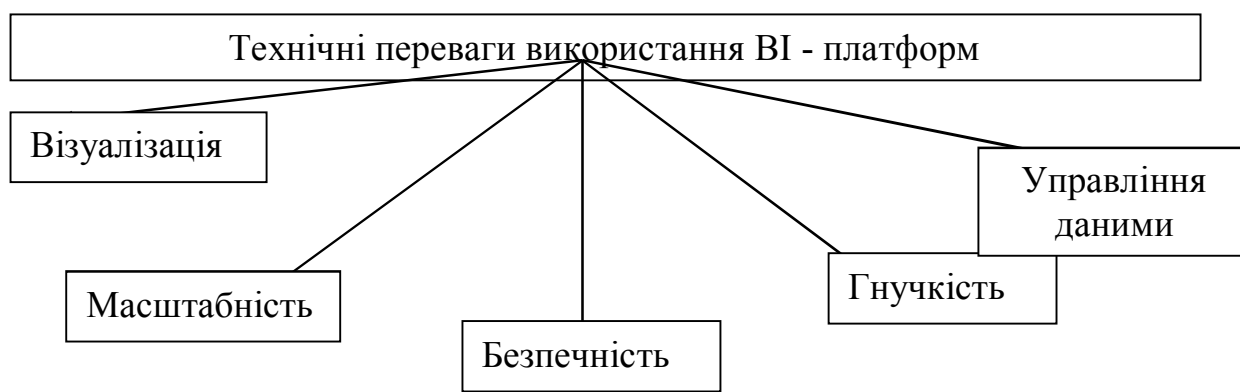


Рис. 1. Технічні перевагами використання BI – платформ для опрацювання аналітичних даних [3].

BI – платформи мають можливість підключення до різних джерел для отримання даних. Джерела, які використовуються BI – платформами, розподіляються на чотири групи: файл; база даних; azure; інше (рис.2.).

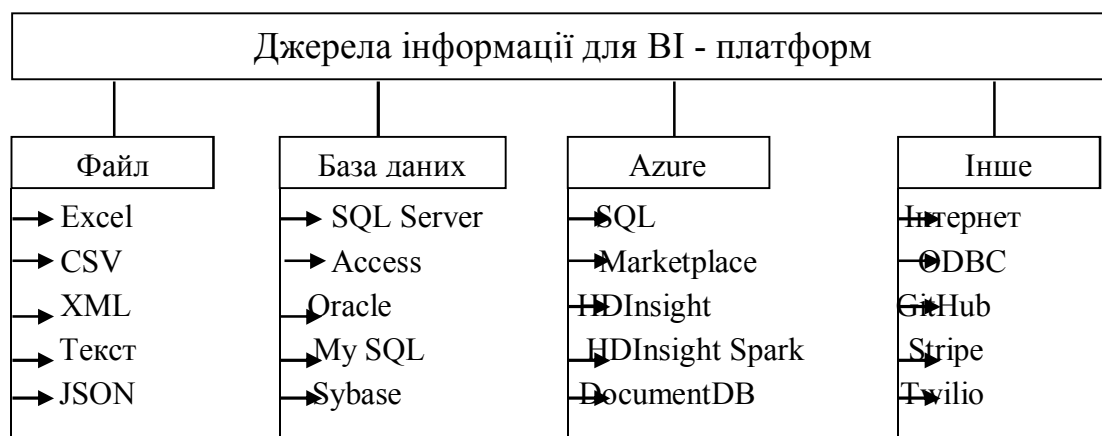


Рис. 2. Джерела інформації для BI – платформ [3].

У BI – платформи можна імпортувати дані з найбільш відомих баз даних і сервісів, використовуючи різноманітні формати файлів. Завантажені таблиці можна редагувати, а на основі їх стовбців створювати розрахункові стовбці, таким чином перетворюючи масиви інформації у набір даних зі структурою, необхідною для побудови візуалізації [3].

Нині під час стрімкого розвитку інформаційних технологій для збереження конкурентоспроможності підприємства необхідно аналізувати як можна більшу кількість даних, оптимізувати виробничі процеси, знаходити резерви та можливості для подальшого розвитку виробництва. Помічником у цьому мають бути засоби бізнес – аналітики (ВІ – платформи). Їх відчутні переваги щодо використання у процесі аналізу полягають у наступних можливостях: структуризація та аналіз великих масивів інформації; прогнозування обсягів виробництва та інших фінансово-економічних показників за допомогою різних методів аналізу; оцінка ефективності виробничої діяльності; можливість підключення та одночасної роботи з різними джерелами інформації та інші. Використовуючи вказані можливості ВІ – платформ ефективність управління сільськогосподарським підприємством буде підвищуватися за рахунок своєчасного та ефективного аналізу виробничої діяльності та прийняття необхідних рішень.

Список використаних джерел

1. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2015. №7. С. 74–80.
2. Business intelligence. *Wikipedia*. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence. Дата доступу: 02.03.2020.
3. Характеристика ВІ – платформ. *Планета*. 2019. URL: <http://planetaibs.ru/news/kharakteristiki-bi-platform/>. Дата доступу: 02.03.2020.

FORMATION OF ACCOUNTING SUPPORT FOR MANAGEMENT FUNCTIONS**Mykola Matiukha***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kyiv National University of Technologies and Design,
Kyiv, Ukraine***ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ****Микола Матюха***к.е.н, доцент, доцент кафедри «Обліку і аудиту»
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна*

Загальна мета управлінського обліку в контексті інформаційного забезпечення полягає в обґрунтуванні прийняття ефективних рішень на різних рівнях управління. Бухгалтерський облік, включаючи управлінський, має забезпечувати збір, обробку та передачу своєчасної, якісної інформації зацікавленим особам. В умовах сучасних економічних відносин істотно зростає складність стратегічного управління підприємством, відповідно і його інформаційне підґрунтя. Це пояснюється самостійним розвитком бізнесу незалежно від інших господарських інститутів, а також ускладненням проведення внутрішнього менеджменту підприємства, здійсненням різноманітної основної та додаткової діяльності підприємства. Вирішення розширених поставлених управлінських завдань має забезпечувати управлінський облік, який на вітчизняних підприємствах маніпулює різноманітною інформацією. Одним із логічним підходом до ефективного процесу формування та передачі інформації для потреб управління підприємством має стати взаємозв'язок із поетапним підходом проведення стратегічного планування.

Процес управлінському обліку має формуватися відповідно до планування стратегічного менеджменту підприємства. Для того, щоб бухгалтерська інформація була корисною для прийняття рішень, бухгалтер повинен мати чітке уявлення про те, для кого ця інформація готується і з якою метою вона буде використовуватися. Як правило виділяють поетапний процес формування облікового забезпечення стратегічного планування, що залежить від цілей бізнесу, його місій та завдань. Досить актуальним може стати інформаційне наповнення показниками розвитку нових технологій, що стосуються ведення бізнесу, появою нових типів підприємств, нових послуг (зміна бізнес-ландшафту), що дають змогу ефективно працювати в конкурентній боротьбі. Такі показники мають характеризувати рівні:

1. зростання сектору фінансових послуг, комунікацій, туризму, транспорту, консультацій, відпочинку. Зростання сектора послуг співпала з падінням виробничого сектора.
2. виникнення і запровадження нових галузей промисловості - наукові галузі, такі як генетична інженерія та біотехнологія.
3. запровадження електронної комерції. Споживачі все більше використовують покупки он-лайн де представлено широкий асортимент товарів, включаючи продукти, книги, компакт-диски та комп'ютери. Компанії також використовувати електронну комерцію, щоб замовити постачання, контролювати доставку та поширювати продукти.
4. автоматизованих виробничих процесів, ступінь управління виробничим процесом.
5. доступності та швидкості постачання продукції на ринок.

Для процесу облікового забезпечення характерно не лише наявність зв'язків та відносин між елементами, що її утворюють, але й нерозривна єдність із процесом діяльності. З цієї позиції для управлінського обліку, як для будь-якої іншої інформаційної системи, кількість елементів та організаційних зв'язків, що змінюється в залежності від вхідної та вихідної інформації є досить важлива. Така залежність доводить, що управлінський облік, як елемент бухгалтерського обліку має належати до єдиної господарської системи або діяльності підприємства. Така належність дає змогу ефективно проявити та оптимізувати застосування комп'ютерної техніки з метою інформаційного забезпечення управління.

Комп'ютерні системи бухгалтерського обліку як складові інформаційних систем автоматизації процесів управління підприємством мають використовувати єдину базу даних для вирішення оперативних господарських та облікових завдань. Нині особливо відчутну роль, автоматизовані системи відіграють на великих підприємствах, де вирішуються питання обробки, накопичення і передачі великого обсягу даних. Такі системи називають інтегрованими, які дозволяють оперативно отримувати інформацію про рух елементів обліку, а також забезпечувати функції управління: планування, резервування, ціноутворення тощо. Крім того, використання інтегрованих систем призводить до більш чіткого формування інформаційного забезпечення на низьких рівнях управління (наприклад, регулювати резерви товарів на складах, формувати ціну на товари в залежності від кон'юнктури ринку збуту, вести облік розрахунків).

Технологічні зміни вносять виклики щодо якості і масштабів інформаційного наповнення прийняття управлінських рішень. На практиці існують різні групи людей (відомі як "групи користувачів"), які мають на меті вирішення конкретного питання, в сенсі необхідності прийняття рішень стосовно підприємства. Кожна з цих груп буде мати різні потреби в обліковій інформації, відповідно доцільне є створення управлінської інформаційної бази, яка містила різноманітну інформацію, що задовольняє потреби менеджерів. Відповідно структурною основою наповнення цієї бази для управлінського обліку має стати процес стратегічного планування підприємством.

Список використаних джерел:

1. Осмятченко В. О. Бухгалтерський облік в умовах застосування інформаційних технологій : монографія / В. О. Осмятченко. — К. : КНЕУ, 2010. — 263 с.
2. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): Монографія.- Тернопіль: Економічна думка. 1999. – 422 с.
3. Радіонова Н. Й. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку / Н. Й. Радіонова // Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро- та макрорівні : Всеукраїнська науково-практична конференція (17-18 листопада 2016 р., м. Полтава). — 2016. — С. 175-178.
4. Скрипник М. І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності / М. І. Скрипник // Облік і фінанси АПК. — К.: ТОВ ЮФ "Юр-Агро-Вест". — 2011. — № 1. — С. 46-49. — Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-obliku-vitrat-u-rozrizi-centriv-vitrat-ta-centriv-vidpovidalnosti.html>.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF USING CONSORTIA AS A FORM OF ORGANIZATION CORPORATE INTEGRATION**Oleksii Hutsaliuk**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management,
Private Higher Education Institution «International European University»,
Kyiv, Ukraine*

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ КОНСОРЦІУМІВ, ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**Гуцалюк О.М.**

*д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту
Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет»,
м. Київ, Україна*

Прагнення щодо обмеження або уникнення ризиків та загроз визначає доцільність використання організаційно-економічних форм корпоративної інтеграції, орієнтованих на підтримку більш значного рівня зв'язаності учасників об'єднання, зокрема, на засадах реалізації проектного (консорціум), ринково-договірного (картель), ринково-збутового (синдикат), виробничого (трест) або навіть некомерційного (асоціація) підходів щодо визначення цілей утворення КІО.

Так, консорціум являє собою одну з форм об'єднань, які створюються на основі досягнення домовленостей між кількома фінансово-кредитними структурами (банками, інвестиційними або страховими компаніями), підприємствами, компаніями, фірмами, науковими центрами та навіть державами (в особі уповноважених національними та регіональними урядами державних установ і підприємств) для проведення крупних фінансових операцій по розміщенню позик, акцій, облігацій або при здійсненні науково- та капіталоемких проектів, у тому числі – на міжнародному (транснаціональному) рівні.

Так, С.Д. Бодрунов [1] та деякі інші науковці відзначають, що найбільш чітко тенденцію щодо ініціювання створення та розширення використання консорціумів можна спостерігати в авіабудівній, радіотехнічній, електронній та хімічній промисловості, тобто у тих галузях і секторах економіки, що визначаються високими темпами генерації та впровадження капіталоемних інновацій, орієнтованих на прискорене оновлення технологічних засад та технічного базису виробництва. Також досить широкого поширення використання організаційно-економічної форми консорціуму набуло в сфері фундаментальних (некомерційних та доконкурентних) досліджень і розробок, а також в області проведення прикладних наукових розробок (переважно – таких, що здатні суттєво змінювати суспільну цінність певних базових товарів та послуг), у тому числі – таких, що передбачають інтенсифікацію взаємодії державних установ та суб'єктів приватного сектора для стимулювання передачі в загальне користування створених у рамках фундаментальних досліджень новітніх технологій, підвищення національної конкурентоспроможності в промислово-виробничій сфері, обмеження загроз неконкурентного поведіння приватних компаній тощо.

Таким чином, на думку, зокрема, прихильників теорії ресурсної залежності, створення та підтримка суспільством (в особі держави) діяльності консорціумів стає наслідком (в умовах об'єктивної обмеженості економічних ресурсів) певної оптимізації стратегічного вибору траєкторії розвитку національного господарства в напрямку акумулювання виробничого та інноваційного потенціалу на засадах консолідації активів або договірних відносин у рамках державної підтримки національного виробництва, представленого в даному контексті великими інтегрованими корпоративними структурами (прикладом успішності реалізації такого роду політики слід вважати, зокрема, обслуговування потреб космічної галузі США бізнесовими структурами інноваційного підприємця І. Маска, або інтеграційних об'єднань, що набули під впливом здійснення масштабних заходів з цільової державної підтримки форму транснаціональних фінансово-промислових концернів).

Необхідно відмітити, проте, що досить часто після завершення реалізації спільних проектів продовження існування та ефективного функціонування консорціуму стає неможливим через зникнення стратегічної мети як основи для довгострокового узгодження інтересів учасників такого роду інтеграційного об'єднання. Крім того, цілком ймовірно є також небезпека виникнення протиріч та суперечностей між учасниками, загострення конфліктних ситуацій в ході реалізації відповідного проекту, що може перешкоджати досягненню «критичної маси» очікуваних результатів співробітництва, необхідної для отримання реального ефекту від налагодження співробітництва. Для запобігання прояву такого роду загроз, на думку Бодрунова С.Д. [1], керуюча компанія консорціуму має організовувати та замикати на себе весь коопераційний ланцюжок, здійснювати фінансування робіт, ухвалювати принципові новаторські науково-технічні рішення, контролювати реалізацію і дистрибуцію кінцевого продукту, маркетинг і контрактацію – в той час як решта учасників виробництва будуть мати тільки заздалегідь визначену матеріальну частку у кожному виробі, для паралельно працюючих підприємства мають виділятися квоти на виробництво в кожному контракті тощо [6-8].

Такий підхід дозволяє організувати наскрізне виробниче й фінансове планування, здійснювати розробку та виконання реалістичного бюджету, забезпечити зворотність вкладених коштів і, у кінцевому підсумку, виконання усього сформованого обсягу замовлень для одержання доходів, що розподіляються між учасниками консорціумів відповідно до встановлених квот і часток участі. Таким чином, зберігаються інтереси всіх учасників процесу – дослідників та розробників технологій, виробників, замовників кінцевого продукту. Постійні консорціуми, зазвичай, здійснюють повторювані операції з розміщення позик певної країни або груп країн або з акціями, облігаціями для акумулювання великих обсягів фінансових ресурсів, що надалі будуть використовуватися для реалізації великомасштабних інвестиційних проектів [3-7; 9-15]. До складу решти специфічних особливостей консорціумів слід віднести такі: організація консорціуму оформлюється угодою; консорціум може створюватися з утворенням або без утворення нової юридичної особи. Крім того, організаційно-правовим уособленням консорціуму у виді відокремленого суб'єкта господарських відносин (юридичної особи) може бути обрана форма акціонерного товариства або інший вид господарського товариства; майже завжди, у межах консорціуму учасниками не передбачається формування спеціалізованої управлінської структури; найчастіше консорціуми створюються як безприбуткові організації; метою створення консорціумів є спільне здійснення науково- та капіталоємних проектів.

Список використаних джерел:

1. Бодрунов С. Д. Корпоративные структуры в наукоемких отраслях промышленности. URL: http://www.ptpu.ru/issues/6_99/14_6_99.htm
2. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя, 2018. 424 с.
3. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків, 2008. 408 с.
4. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: монографія / Я.П. Квач, В.В. Коваль, О.В. Слободянюк та ін. Одеса, 2018. 188 с.
5. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку / [Хрущ. Н.А., Корпан О.С., Коваль В.В., Реген В. та ін.];– К.: «Кафедра», 2012. – 300 с.
6. Коваль В.В. Корпоративне управління бізнес-структурами: теорія креакратії, розвиток мереж та концепт самоорганізації підприємництва: [монографія] / Коваль В.В., Тихонова І.М., Шапошников К.С., Яцкевич І.В.. – Одеса: ВМВ, 2013. – 272 с.
7. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).
8. Koval V., Weis L. State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 2019. (296-309)
9. Коваль В.В. Сучасні чинники підвищення економічної ефективності виробництва в національній економіці: капіталізація підприємств корпоративного сектору / В.В. Коваль, К.С. Шапошников // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 6 (65). С.187-190.
10. Коваль В.В. Інституціональний механізм регулювання квазіінтеграційних трансакцій в підприємницькій діяльності / В.В. Коваль // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – № 1 (72). – С.240-244.
11. Коваль В.В. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України / Коваль В.В., Котлубай В.О., Арафтеній А.М. // Держава та регіони– 2019. – №1 (106). – С. 24-30.
12. Tamosiuniene, R., Demianchuk, M., Koval, V. (2019). State Regulation of Bankruptcy Relations in the National Economy. Economics. Ecology. Socium, 3 (4), 19-27.
13. Prystupa L., Koval, V, Kvach, I. and Hrymalyuk, A. (2019). Transformation of cycles of state regulation in international trade. AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. Atlantis Press: France. 95, 277-280.
14. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 6(4), 1922-1937
15. Koval V., Zamlynskyi V., Kolomiiets O. Transformation of integration processes and management by development of the electronic services market. Structural transformation of the national economy in the context of Euro-regional cooperation. Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018, p. 7-23.

**INTERNATIONAL COOPERATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND
MARKETS OF EDUCATIONAL SERVICES****Alla Navolokina**

*Candidate of Economic Sciences,
Associate professor of the Department of Management,
Private Higher Education Institution «International European University»,
Kyiv, Ukraine*

**МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ТА РИНКІВ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ****Наволокіна А.С.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет»,
м. Київ, Україна*

В умовах реформування системи вищої освіти в Україні, яка прагне таким чином наблизитися до європейського рівня соціального та людського розвитку, виникає необхідність перегляду підходів і методів діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг. Тому варто приділити увагу не лише дії економічних законів ринку, а й потребам суспільства. Вагому роль у цьому контексті відіграють держава, соціально відповідальний бізнес і громада, яка представляє публічний сектор національної економіки.

Сьогодні на ринку освітніх послуг конкурентна боротьба набуває специфічного характеру, оскільки місією закладів вищої освіти будь-якої форми власності є формування здорового, соціально відповідального, етично й морально розвинутого, інтелектуально здібного, креативного та стійкого до змін середовища освіченого громадянина, який у подальшому за допомогою своїх знань, умінь та здібностей спроможний створити якісне та корисне благо. Тому класичне суперництво на ринку освітніх послуг значно «програє» здоровій добровільній економічній взаємодії між учасниками цього суперництва. Варто в цьому контексті сконцентрувати ринкові зусилля на формуванні та розвитку довгострокових партнерських відносинах як формі такої взаємодії.

Глобалізація світових ринків, нестабільність ринкового середовища, зміни умов діяльності підприємств, побудова нових політико-економічних систем, «розмивання» національних кордонів і зростання впливу транснаціональних організацій змушує Україну відшукувати нову економічну модель розвитку. Тому одним з найголовніших завдань, яке постало сьогодні перед нашою державою, є розбудова конкурентоспроможної національної економіки, для якої характерні ринковий динамізм, сучасний технологічний та організаційно-управлінський рівень, структурна збалансованість і добробут населення. Аналізуючи «вектори руху» Стратегії розвитку «Україна – 2020» [3; 5-10] у контексті глобалізаційних процесів, важливо взяти до уваги основні напрями інтеграції країни до глобального світогосподарського середовища та пріоритети внутрішньої реорганізації структури економіки й економічних інститутів відповідно до вимог постіндустріалізації та глобалізації світогосподарського середовища [1, с. 37]. У цьому розумінні вища освіта та ринок освітніх послуг у ЗВО стоять на щаблі реформ «вектора відповідальності», хоча згідно з декларованою метою стратегії –

«впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі», ця галузь національного господарства має реформуватися у всіх зазначених у Стратегії векторах відповідно до їх цілей. Це дасть можливість досягти сталого рівня розвитку держави і її економіки, наблизить її до нових імперативів розвитку країни близьких до провідних країн Європейського Союзу, зокрема інтелектуального та всеосяжного розвитку. Такий стратегічний орієнтир розвитку вищої освіти водночас є причиною й наслідком міжнародної конкурентоспроможності країни в глобальному середовищі взагалі, а не лише в глобалізованому освітньому просторі. За даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність [4] Всесвітнього економічного форуму, Україна посідає 81-шу позицію (серед 137 країн), де за рівнем розвитку вищої освіти має 35-ту позицію після Росії (32-ге місце), Тринідад і Тобаго (33-тє місце) й Португалії (34-тє місце).

Очевидно, що в таких умовах ключовим сектором забезпечення національної конкурентоспроможності стане вища освіта, що передбачає створення національної мережі закладів підготовки та перепідготовки фахівців відповідно до потреб і правил ринку. На державному рівні має бути сформульована стратегія розвитку освіти, що ґрунтується на принципах розвитку та самореалізації творчої особистості, розвитку креативних здібностей людини, постійній спрямованості освіти на потреби інноваційної економіки, забезпечення безперервного навчання, інтеграції науки, освіти й виробництва. Підкреслимо, що заклади вищої освіти сьогодні є повноцінними й рівноправними суб'єктами національного господарства та активними акторами на ринку послуг (освітніх, технічних, технологічних, інтелектуальних тощо), тому на них поширюються правила поведінки на ринку, а також стають частиною системи кон'юнктури ринку, де конкуренція та економічна взаємодія заради результату у формі прибутку є визначальними. Отже, варто зауважити, що національне господарство як сукупність економічних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання, які функціонують на національному та міжнародному рівнях, потребує коригування стратегії діяльності суб'єктів підприємницької діяльності щодо взаємоузгодження їх суперечливих економічних інтересів. У контексті посилення конкурентоспроможності національної економіки Н. Бутенко [1, с. 37] підкреслює таке.

По-перше, конкурентоспроможність суб'єктів національної економіки є природним результатом прояву глибинних властивостей ринкового господарства, розвитку його суперечностей, і нове полягає не в застосуванні інноваційних форм та методів економічних процесів як таких, а в монополізації ринку одними суб'єктами за рахунок інших, отриманні певним підприємством додаткової ренти за рахунок інших підприємств, що призводить до посилення нерівностей в економіці, загострення суперечностей.

По-друге, потрібно виокремлювати два аспекти конкурентоспроможності національної економіки – власне партнерство як процес усунення суперечностей у діяльності господарюючих суб'єктів на основі взаємоузгодження інтересів і соціально-економічну форму партнерства, в якій воно виступає, відображаючи природу відносин, що об'єднують бізнес, державу та суспільство. У цьому контексті одним з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності національної економіки є партнерські відносини, які означають не лише новий кількісний вимір міри інтенсивності взаємозв'язків окремих країн та їх економік, а переважно нову якість таких зв'язків, коли формується фактично новий, глобальний (не тотожний простій сумі ефектів діяльності господарських суб'єктів національних економік) рівень загальнонаціональних відносин та взаємозалежностей [1].

Список використаних джерел:

1. Бутенко Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. / Тернопільський нац. економ. ун-т; редкол.: В. А. Дерій (гол. ред.) та ін. 2014. Т. 15. № 1. С. 36–42.
2. Наволокіна А. С. Партнерство як форма економічної взаємодії на ринку освітніх послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 1. С. 79–85.
3. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 05.05.2020 р.).
4. Global Competitiveness Report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report> (date of request: 05.05.2020).
5. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187. doi:10.30525/2256-0742/2017-3-5-183-187
6. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-05>
7. Shmygol N., Galtsova O., Solovyov O., Koval V., Arsawan I. (2020). Analysis of country's competitiveness factors based on inter-state rating comparisons. *E3S Web Conferences*, 153, 03001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015303001>
8. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 228 p. (109-125).
9. Кырпыченко О., Ковал В. Analysis of etymological characteristics of professional vocabulary borrowed from German to East-European Slavic languages. Problem space of modern society: philosophical-communicative and pedagogical interpretations: collective monograph. Part I. Warsaw: BMT Erida Sp. z o.o., 2019. 672 p. (393-408).
10. Koval V., Weis L. State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 2019. (296-309)

PREREQUISITES FOR THE CREATION OF A MODERN DENTAL INSTITUTION AND STRATEGIC PRIORITIES FOR ITS FUTURE ACTIVITIES**Anton Ternavskyi**

*Postgraduate,
Institute of Market Problems and Economic & Environmental Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine
Odessa, Ukraine*

ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СУЧАСНОГО СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЛІКУВАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ЙОГО ПОДАЛЬШОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**Тернавський А.І.**

*аспірант,
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України
м. Одеса, Україна*

Серед актуальних теоретичних і практично орієнтованих медико-соціальних проблем, що вирішуються в період реформування, зокрема на даному етапі, державою і суспільством, є створення сучасних стоматологічних лікувальних закладів, що мають відповідати стандартам якості та вимогам часу. На нашу думку, першочерговим завданням при вирішенні даного питання, є ефективне планування послідовності передумов і кроків створення відповідних лікувальних стоматологічних медичних установ з урахуванням економічного та бізнесового спрямування їх подальшого успішного функціонування. Серед таких основних етапів та векторів визначимо наступні:

1. Вивчення (дослідження) сфери діяльності конкурентів та їх географічне розташування, ціноутворення послуг для планування розташування підприємства, сфери діяльності та найбільш затребуваного продукту для реалізації успішного підприємства. Найкраще починати діяльність на базі орендованих приміщень, так як оренда первинно витратить менше грошового вкладення ніж покупка приміщення і у випадку потрібного переміщення підприємства або розширення простіше це зробити, якщо приміщення орендується, ніж купується.

2. Коли найбільш затребуваний продукт знайдений, мета сфери діяльності визначена, наступним етапом є пошук висококваліфікованого кадрового персоналу. Вузькоспеціалізовані фахівці з широким пізнанням і розумінням компетентностей щільно стикаються з їх спеціальністю.

3. Коли цілі, сфера діяльності і трудовий колектив затверджені, настає час архітектурного планування підприємства, враховуючи всі аспекти, особливості сфери діяльності підприємства і досвід висококомпетентних фахівців (лікарів, медсестер, адміністраторів, допоміжного персоналу), вибір матеріально-апаратного оснащення клініки враховуючи досвід і кваліфікацію медичного персоналу.

4. Планування та затвердження проєкту (план-проєкт клініки з ергономічним розміщеними кабінетів, стерилізаційної, технічної, рентген кабінетом, коридорами, маніпуляційними кабінетами тощо) з огляду на попередній досвід і думку висококваліфікованого медичного персоналу. При цьому обов'язковою є наявність зуботехнічної лабораторії на базі клініки.

5. В період ремонтних робіт в організацію діяльності включаються маркетологи і рекламисти, з метою розповсюдження інформації про нову клініку ще до її відкриття.

В цей час трудовий колектив спільно проходить курси підвищення своїх навичок і знань (спільні курси допомагають новому колективу корпоративно згуртуватись, стати ближче один до одного і працювати надалі разом як команда, розуміючи один одного з півслова).

6. Робота з документацією та її збір (підвищення кваліфікації медичного персоналу, отримання сертифікатів тощо). Дозволи, договори на клініку.

7. Впровадження в діяльності клініки електронних карток пацієнтів і організація роботи внутрішньої клінічної мережі.

8. Активна робота маркетологів, отримання всієї необхідної документації для відкриття. У цей період потрібно провести кілька днів відкритих дверей для залучення майбутніх пацієнтів.

У дні відкритих дверей проводяться екскурсії по клініці з метою ознайомлення майбутнього споживача з рівнем підготовки і стандартом якості даної клініки. Також пацієнти мають можливість знайомитися з медичним персоналом і формувати думку про рівень кваліфікації персоналу.

9. Відкриття клініки. Для успішного розвитку і високого рівня послуг трудовий колектив клініки повинен весь час підвищувати свій рівень знань і навичок.

10. Через деякий час клініка має розширюватися, створювати лікувально-навчальні стоматологічні комплекси. В таких комплексах, окрім лікувальної діяльності будуть проводитися курси підвищення кваліфікації, майстер-класи та лекції.

Даний метод розвитку клініки дозволить не тільки заробляти більше, а й позиціонувати себе вище конкурентів. А на психологічному рівні для пацієнтів дана клініка буде виглядати більш досвідченою і висококваліфікованою.

Маркетинговий хід – назва бренду (клініки) працює краще будь-якої реклами, а первинне залучення відомих лекторів для проведення курсів, щоб заявити про себе і дати поштовх цьому напрямку, сприятимуть розвитку навчального центру комплексу.

Список джерел

1. Стратегічні напрями розвитку підприємницького сектору України: монографія / [Бутенко А.І., Шлафман Н.Л., Коваль В.В., Лайко О.І. та ін.]. Одеса: Інтерпрінт, 2011 – 346 с.
2. Коваль В.В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом / В.В. Коваль, Л.П. Борисова // Наука молода – 2014 – №21 – С. 13-18.
3. Коваль В.В. Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі / В.В. Коваль // ЕКОНОМІКА: реалії часу: Науковий журнал – 2014 – №5(15) – С. 115-120.
4. Коваль В.В., Колеснікова К.С. Сучасні засади економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 3. - С. 60-63.
5. Коваль В.В. Маркетингова діяльність в управлінні конкурентною поведінкою суб'єктів ринку туристичних послуг / В.В. Коваль, О.В. Замлинська, О.Г. Коломієць // Інфраструктура ринку – 2017. – Вип. 9. – С. 59-65.
6. Коваль В.В. Функціонування та розвиток системи ресурсозбереження в умовах соціальних трансформацій / В.В. Коваль, Л.П. Борисова, В.Д. Мужайло // Приазовський економічний вісник – 2017. – Вип. 3. – С. 23-27.

Section 2. PUBLIC ADMINISTRATION, EDUCATION AND PEDAGOGY

SPIRITUAL INTELLIGENCE IN BUSINESS ENVIRONMENTS**Fadil Mušinović***Master of science,
a lecturer of management*

The article combines two oriented concepts, spiritual intelligence and business environments. The purpose of the study was to determine whether the factors of spiritual intelligence are related to the developmental stages of business systems. The empirical data was collected electronically, using a composite questionnaire in business environments. 601 employee participated. The results showed positive correlations between the factors of spiritual intelligence and business environments. In various development stages of business systems, certain differences have been revealed between the factors of spiritual intelligence.

Key words: spiritual intelligence, business environments, individual,

DUHOVNA INTELIGENTNOST V POSLOVNIH OKOLJIH**Fadil Mušinović***magister znanosti,
predavatelj za področje managementa*

Prispevek poveže dva naravnana koncepta, duhovno inteligentnost in poslovno okolje. Namen raziskave je bil ugotoviti ali so faktorji duhovne inteligentnosti povezani s poslovnimi okolji. Zbiranje empiričnih podatkov je bilo izvedeno elektronsko, s pomočjo sestavljenega vprašalnika, ki je bil razdeljen v različna poslovna okolja. Sodelovalo je 601 zaposlenih posameznikov. Rezultati so pokazali pozitivne korelacije med faktorji duhovne inteligentnosti ter poslovnimi okolji. Raziskava je še pokazala, da glede duhovne inteligentnosti in poslovnih okolij obstajajo razlike med spoloma. Ključne besede: duhovna inteligentnost, poslovna okolja, posameznik.

1. Uvod

V današnjem svetu polnem različnih poslovnih okolij in delovnih sistemov je k temu prav gotovo pripisati človekovo udejstvovanje z njegovimi različnimi osebnostmi lastnostmi in sposobnostmi, ki jih pridobiva skozi svoj razvoj. Tako kot so različna življenjska in družbena okolja, se na ta način oblikujejo tudi različna poslovna okolja. Ne moremo trditi, niti ni nekih znanstvenih dognanj, ki bi lahko potrdila dejstvo, da se poslovna okolja razvijajo sama od sebe, ne da bi pri tem imela prispevek človekova ustvarjalnost. K ustvarjalnosti pa prispeva vsak s svojimi zmožnostmi, te pa so v veliki meri odvisne tudi od razvite posamezne inteligentnosti. Današnji svet je prepleten z različnimi pojmovanji umetne inteligence, ki vodi našo sedanjost in od katere bo v veliki meri odvisna tudi naša bodočnost. Umetna inteligenca vpliva tudi na razvoj in oblikovanje poslovnih okolij. Kam bo razvoj te vodil, je morda tudi odraz današnjih razmer, s katerimi se srečujemo in so spremenila naša življenja. Da bi sledili k očuvanju pozitivne naravnosti do razvoja in k ljudem prijaznim poslovnim okoljem, ne bomo mogli mimo pomena duhovne inteligentnosti, ki ne dvomno lahko prispeva k očuvanju našega poslanstva in dojemanja mej

razvoja. Vsak nepremišljen korak in nepoznavanje poti lahko pripelje tako do naravnih kot človeških katastrof. Da bi se temu izognili bo človek moral uporabljati »razumno« svoje inteligenc. Ena izmed teh je tudi duhovna inteligenca. Povezanost oz, vpletenost duhovne inteligentnosti v poslovnih okoljih daje prispevek k človeku razumljivim in potrebnim aktivnostmi, ki jih mora opravljati za doseg cilja. Človek obstoj je odvisen od poslovnih okolij. V njih si zagotavlja preskrbovanje s potrebami, ki zadovoljujejo njegovo življenje in eksistenco.

2. Opredelitev duhovne inteligentnosti

Duhovna inteligenca (SQ) je ena najvišjih stopenj inteligenc človeka. je nadgradnja nam najbolj poznanih inteligenc, racionalne (IQ) in emocionalne (EQ). EQ nam je v pomoč pri razsodbi obstoječe situacije, v kateri se želimo odzvati na primeren način s primernimi čustvi. IQ pa nam pomaga razrešiti tiste težave, ki so bolj logične narave. SQ pa vse skupaj zaokroži, zato jo je kot samostojno zelo težko definirati saj je v tesni povezanosti z drugimi inteligencami in jo je vedno potrebno opredeljevati z različnimi stališči oz dognanji. Rečemo lahko, da je definicija duhovne inteligence nepopolna, če je ne obravnavamo iz različnih vidikov in razlag.

Z raziskovanjem inteligentnosti se na različne načine ukvarja veliko avtorjev. Prvi začetki segajo v obdobje Platona in Aristotela (Plucker in Esping, 2014). Posledica tako dolgega obdobja raziskovanja je množica definicij, ki vsaka s svojega vidika (na primer: klasični vidik, biološki vidik ipd.) inteligentnost pri ljudeh opredeljuje in definira na vsaj nekoliko drugačen način. Tako je npr. lahko inteligentnost posameznikova sposobnost soočanja s kognitivno kompleksnostjo (Gottfredson, 1998) ali pa ciljno usmerjeno in okolju prilagodljivo vedenje (Sternberg in Salter, 1982).

Razmišljanje, da je duhovnost lahko oblika inteligentnosti, se je razvilo s teorijo o mnogoterih inteligentnostih (Gardner, 1995). Inteligentnost je po tej teoriji serija povezanih in hkrati ločenih kognitivnih procesov in sposobnosti, ki nam dovoljujejo razumeti svet, lastni razvoj in lastne izboljšave. Je tudi zmožnost reševanja težav na različnih področjih človekove aktivnosti

Duhovna inteligentnost zadosti Gardnerjevim kriterijem za merljivo in natančno določeno področje inteligentnosti (Emmons, 2000; King, 2008; King in DeCicco, 2009; Vaughan, 2002). Za to je potrebno, da vključuje več povezanih, na duhovnosti temelječih kognitivnih sposobnosti - vključevala naj bi različne procese razvoja in se prilagajala preživetju in življenju človeka (Gardner, 1995).

Duhovno inteligentnost se na splošno razume kot drugačno od duhovno inspiracijske in verske identitete in prakse. Če duhovno inteligentnost imamo, za to ni treba, da imamo tudi sistem prepričan oziroma ni treba, da se definiramo kot duhovna oseba (King, 2008).

Po Emmonsu (2003) je duhovna inteligentnost "prilagodljiva uporaba duhovnih informacij z namenom olajšanja reševanja vsakodnevnih problemov in doseganja postavljenih ciljev." Sestavljajo jo sposobnost preseganja fizičnega in materialnega, izkušnja povečanega stanja zavesti, posvečanje vsakodnevnim izkušnjam in uporaba duhovnih virov za reševanje problemov.

Po tej definiciji obstaja 5 glavnih sestavin duhovne inteligence (Wikipedia 2019):

- ❖ zmožnost preseči fizično in materialno,
- ❖ sposobnost doživljanja višjega stanja zavesti,
- ❖ sposobnost poglobljanja vsakodnevnih izkušenj,
- ❖ sposobnost uporabe duhovnih virov za reševanje težav,
- ❖ zmožnost modrega obnašanja vsake osebe.

Za Emmonsa razmišljanje o duhovnosti kot inteligenci pomeni pomoč tistim, ki religijo vidijo kot neracionalno. Ponudi jim novo možnost. Ta ni več neracionalna, temveč je oblika inteligence, ki jo imajo nekateri – to je duhovna inteligenca. Ta poudarja pomen te za duševno zdravje in dobro počutje osebe (Ophir 2004). Kasneje upošteva samo še prve štiri značilnosti in zadnjo izbriše, saj se želi osredotočiti le na tiste, ki so zares dokazljive kot človeške in racionalne.

Avtorja Danah Zohar in Ian Marshall (2000) duhovno inteligenco opredelita kot pojem, s katerim dosežemo naš najgloblji pomen, namen in notranjo motivacijo, ki nas žene naprej. Je inteligenca duše, s katero dosežemo celoto nas samih in s katero v vsaki stvari vidimo globlji pomen ter z njo vidimo širše zunaj znanih okvirov. Je inteligenca, s katero si postavljamo vprašanja na različne teme ter z njimi najdemo prave odgovore.

Postavila sta 12 dejavnikov duhovne inteligence, ki ustvarjajo celovitost za ustvarjanje reda v neredu in rezultirajo informacije, ki posredujejo samo podatke. Ti dejavniki so naslednji (Zohar in Marshall 2000):

- samozavedanje,
- spontanost,
- vizija in vodenje,
- celostna podoba,
- sočutje,
- sprejemanje raznolikosti,
- samostojnost,
- ponižnost,
- postavljanje 'zakaj' vprašanj,
- zmožnost videti iz drugega in širšega zornega kota,
- sposobnost učenja iz napak,
- dajati brez da bi hoteli prejeti nazaj.

Duhovna inteligenca je moč, s katero človek premaga osebne stiske, psihične bolezni in tesnobne občutke, s katerimi se sooča. Ti dostikrat izhajajo iz krize vrednot pri človeku. Da človek doseže duhovno inteligenco, je treba upoštevati 7 korakov (Marshall in Zohar 2000):

- ozavestiti svoj trenutni položaj,
- močno občutiti željo po spremembi,
- razmišljati o tem, kaj je lastno središče in kateri so osebni najgloblji motivi,
- odkriti in odstraniti ovire,
- raziskati številne možnosti za osebno napredovanje,
- predati se izbrani poti,
- ohraniti zavest, da obstaja mnogo različnih poti.

Wolman (2001) ugotavlja, da je duhovna inteligentnost “človeška kapaciteta za spraševanje končnih vprašanj o pomenu življenja in da hkrati s temi vprašanji izkusimo brezšivne povezave med vsakim od nas in svetom, v katerem živimo”.

SQ je definiral kot človeško zmožnost, da se vpraša o smislu življenja in da izkusimo povezave med vsakim od nas in svetom, v katerem živimo (Ophir 2004.5). Ustvaril je test, imenovan PSI (Psycho Matrix Spirituality Inventory), ki vsebuje 80 meritev. S temi meritvami je možno izmeriti duhovne izkušnje in vedenje ter jih razdeliti v 7 skupin:

- božanstvo,
- pozornost,

- intelektualnost,
- skupnost,
- intenzivno zaznavanje,
- otroška duhovnost,
- travma (duševni šok).

SQ je povezanost notranjega sveta z mislimi in duhom v razmerju z bivanjem na tem svetu. Omogoča razumevanje eksistencialnih vprašanj in vpoglede v različna stanja zavesti. Sama SQ nam omogoča razvijati zavest v globljen zavedanje življenja, obstoja, duše in duha. Odpira srce in pogled na bivanjsko in poslovno okolje. SQ ni stalna, jo razvijamo in nadgrajujemo. Vaughan (2002) jo izraža kot ljubezen, modrost in znanje. SQ je v medsebojni povezavi s čustveno inteligenco in vsebuje občutek za medosebne odnose in notranje dejavnike osebe. Ponuja nam možnost, da stvari vidimo iz druge perspektive in da prepoznamo odnose med zaznavo, prepričanjem in vedenjem. Večina ljudi izpolnjuje družbena pričakovanja in se vede odgovorno. To pa ne drži pri zaznavi in prepričanjih. Ti so individualni pri vsaki oseba, so pa medsebojno povezani (Vaughan 2002, 3).

SQ e del ustvarjalnega procesa in je eno od orodij zadovoljevanja potreb. Z SQ lahko povečujemo kreativnost in poslovno uspešnost. SQ je pot izgradnje zaupanja, odgovornosti, proaktivnosti in pozitivnega odnosa do okolja v katerem živimo in delujemo.

3. Poslovno okolje

Poslovno okolje je okolje v katerem izvajamo delovne aktivnosti in zadovoljujemo svoje različne življenjske potrebe. Vsako poslovno okolje se med seboj razlikuje tako po strukturi kot po stopnji razvitosti in je močno povezano z okoljem v katerem deluje in deležniki poslovnega okolja. Med njimi so tudi zaposleni. Poslovna okolja se med seboj razlikujejo tako po strukturi kot samem načinu upravljanja. Lahko so npr. hierarhična po strukturi (npr. policija, vojska ...), lahko pa so bolj ploščata (npr. Google ...).

Poslovna okolja so drugačna kot osebno, družinsko, zabavno in drugo okolje povezano neposredno na osebno življenje. Poslovna okolja vsebujejo ljudi različnih ravnanj, razmišljanj in vedenj. Bistvena razlika pa je v zastavljenih ciljih.

Yang in Wu (2009) pa ugotavljata, da imajo socialni sistemi (npr. poslovna okolja) vpliv na duhovno inteligentnost.

Poslovni sistem je “živo bitje, ki ima svojo dinamiko razvoja, zgodovino, sedanost in prihodnost” in je “samostojen organizem s svojimi čustvi, strahovi, sanjami”, je “enkratno in neponovljivo” ter “ima svoje poslanstvo, cilje in življenjsko dobo” (Bulc, 2006). Če sledimo zapisani razlagi ugotovimo in da so poslovna okolja sestavni del poslovnih sistemov lahko zaključimo, da so tudi poslovna okolja živa bitja, kise skozi različna obdobja razvijajo.

V sklopu poslovnega sistema potekajo štiri faze razvoja poslovnih okolij, in sicer delovno okolje, učeče okolje, misleče okolje in ozaveščeno okolje”, ki potekajo po logičnem zaporedju, po poslovnih pravilih, virih in vzvodih, ki jih ni moč preskočiti. Pomembno je vedeti tudi, da med fazami obstajajo prehodna transformacijska obdobja delovanja, v katerih prihaja do nereda oziroma dialektičnega boja med starim in novim, npr. med delovnim in učečim okoljem. (prav tam)

Hkrati je pomembno vedeti tudi, da razvoj evlucijskih faz ni predvidljiv, saj se vsaka razvija s svojim časovnim ritmom in obsegom časa, namenjenim za prehod v drugo fazo. Ko do prehoda pride, se značilnosti predhodne faze vključijo v naslednjo fazo, tam še nekaj časa vztrajajo potem pa se z novimi elementi nadgradijo oziroma odmrejo. (prav tam)

3.1 Delovno poslovno okolje

Že samo ime nam pove, da gre za okolje, ki ima značilnost, da se dodana vrednost ustvarja s pridnim in marljivim delom. To pa privede do produkta kot ključnega predmeta delovnih procesov. Delo se izvaja v proizvodnji, je delno avtomatizirano in informatizirano. Do določene mere so razvite metode za sistematično obvladovanje stroškov, vključno z optimizacijo opravil podpornih služb. Ključna konkurenčna prednost je produktivnost in njeno nenehno povečevanje. (Bulc, 2006)

3.2 Učeče poslovno okolje

Za to razvojno stopnjo je značilno, da se dodana vrednost ustvarja z znanjem. V tem razvojnem obdobju ključni predmet opazovanja ni več produkt, čustvena vezanost delavcev in vodij na produkt, ki so ga oblikovali in izdelovali, temveč stranka, ki se ji zdi produkt zanimiv in ga posledično kupi oziroma ga ne kupi. V povezavi s tem se, primerjalno z delovnim okoljem, spremenijo tudi delovni procesi. Ti temeljijo na znanju in se spreminjajo v času oziroma v kroge nenehnih izboljšav. Posledično se primerjalno spremenijo tudi procesi vodenja, medosebnih odnosov, organiziranja dela, vrednote ipd. (Bulc, 2006) Temelj organiziranosti so v delovnem okolju funkcije, medtem ko so v učečem okolju procesi. Vodenje je v delovnem okolju usmerjeno v opravila, medtem ko je v učečem okolju usmerjeno v neprestane izboljšave. Hierarhija je bolj sploščena. Posledično temu v učečem okolju strateško razmišlja že okoli deset odstotkov zaposlenih. Razvoj je povezan s teamom sodelavcev, zato tudi odnosi med vodstvom in zaposlenimi temeljijo na sodelovanju.

3.3 Misleče poslovno okolje

Razvojni stopnji učeče okolje, sledi stopnja misleče okolje. Za to stopnjo razvoja je značilno, da je dodana vrednost ustvarjalnost, ključni predmet pa inovativnost. Kakovost se primerjalno z učečim okoljem še izboljšuje, izboljšave pa temeljijo na ustvarjalnih inovacijah, ki so neznane, ki so drugačne. Vse večji pomen pridobivajo človek, med funkcijski teami, ki lahko delujejo le v sproščenih in dinamičnih okoljih, kjer je dovolj časa za razmišljanje in posledične kreativne ideje. Pomembno je tudi sodelovanje z okoljem, kjer se v mešanici delavnosti, znanja in razmišljanja porodijo nove ideje in inovativni procesi, ki jih okolje oziroma trg potrebuje. (Bulc, 2006)

3.4 Ozaveščeno poslovno okolje

Zanjo je značilna vse večja humanizacija dela, dodano vrednost predstavlja intuitivnost v tesni povezanosti z duhovnostjo. Ključni faktor predstavlja življenjska energija posameznika, skupine ali podjetja, vrednote ter neformalne oblike sodelovanja z okoljem (Bulc, 2006). Evolucijski razvojni fazi misleče okolje in ozaveščeno okolje predstavljata miselne procese poslovnega okolja (Bulc, 2006). Temelj organiziranosti so v učečem okolju procesi medtem ko so v mislečem okolju odnosi, primerjalno pa se temelj organiziranosti v ozaveščenem okolju razvije v smeri sebstva. Vodenje v učečem je usmerjeno v neprestane izboljšave, razvije pa se preko monopolne tržne niše v mislečem okolju do dialogov in gibanja v ozaveščenem okolju. V učečem okolju je odločanje hierarhično vendar sploščeno, razvije pa se preko mrež v mislečem okolju, do pajčevine v ozaveščenem okolju. Če v učečem okolju strateško razmišlja 10 odstotkov zaposlenih, razvoj poteka preko 30 odstotkov in več v mislečem okolju do nad 70 odstotkov zaposlenih, ki strateško razmišljajo v ozaveščenem okolju. Vir razvoja v učečem okolju je team sodelavcev, razvoj pa poteka preko medfunkcijskih teamov v mislečem okolju do holističnega posameznika v ozaveščenem okolju. V učečem okolju je poudarek upravljanja na finančnih virih, razvoj pa poteka preko človeških virov v mislečem okolju do vitalnih življenjskih sil v ozaveščenem okolju. Virih samozavesti se iz konkurence v učečem okolju razširi na ključne sposobnosti in vrednote v mislečem okolju in na smisel in poslanstvo v ozaveščenem okolju. Primerjalno so drugačni tudi

odnosi med vodstvom in zaposlenimi. Medtem ko v učečem okolju temeljijo na sodelovanju, v mislečem temeljijo na prispevanju in v ozaveščenem na delovanju. (prav tam)

4. Analiza raziskave duhovne inteligentnosti skozi poslovna okolja

4.1. Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil raziskati faktorje SQ v poslovnih okoljih.

Cilj raziskave je bil ugotoviti obstoj faktorjev SQ v poslovnih okoljih in ali obstaja statistična razlika med spoloma glede na duhovno inteligentnost v poslovnih okoljih.

4.2. Hipoteze

H1: Poslovno okolje je bolj razvito zaradi višje stopnje SQ.

H2: Obstajajo statistično značilne razlike med spoloma pri stopnji SQ.

4.3. Metoda zbiranja podatkov in opis vzorca

Podatke smo pridobili z elektronskim vprašalnikom, ki je bil izdelan s pomočjo orodij, ki so dostopna preko Google dokumentov. Pri zbiranju podatkov smo uporabili neslučajno vzorčenje po načelu snežne kepe (Biernacki in Waldorf, 1981; Faugier in Sergeant, 1997), ki je potekalo preko vodstev različnih organizacij.

Vzorec sodelujočih je bil priložnostni, samoizbirni. Elektronska povezava do vprašalnika je bila poslana na različne elektronske naslove z zaprosilom, da lastniki elektronskih naslovov sodelujejo v raziskavi in s hkratnim zaprosilom, da povabilo k sodelovanju v raziskavi, vključno s povezavo do vprašalnika, posredujejo v svoje socialne mreže - svojim prijateljem, znancem, sodelavcem ipd.

Za sodelovanje v anketi se je odločilo 615 posameznikov. Od tega je bilo iz nadaljnje obdelave podatkov izločenih 14 vprašalnikov, ki so bili bodisi prazni, bodisi so bile pri vseh postavkah označene enake vrednosti. Za namene raziskovanja so bili zato neuporabni.

V anketo je bilo vključenih 601 vprašalnikov, ki jih je izpolnilo 227 moških oziroma 37,8 odstotkov in 372 žensk oziroma 61,9 odstotkov

V raziskavi smo uporabili vprašalnik, ki smo ga poimenovali Duhovna inteligentnost (SQ) v poslovnih okoljih (PO). Sestavili smo ga iz dveh različnih virov. Pri delu, ki se nanaša na duhovno inteligentnost smo uporabili Samoocenjevalno lestvico duhovne inteligentnosti [The spiritual intelligence self-report inventory – SISRI-24] (King, 2008; King in DeCicco, 2009), pri delu, ki se nanaša na poslovna okolja smo uporabili lastne štiri postavke, ki so bile izdelane na podlagi zapisov v Bulc (2006). Poleg demografskih podatkov, je bil vprašalnik sestavljen iz skupno 28 postavk.

4.4. Rezultati

V tem poglavju so tabelarično prikazani statistično obdelani podatki, ki so pridobljeni z vprašalnikom in so povezani z zastavljenimi hipotezami.

Tabela 1. Povezanost med SQ in posamičnim poslovnim okoljem. (Lastni vir)

	Delovno poslovno okolje	Učeče poslovno okolje	Misleče poslovno okolje	Ozaveščeno poslovno okolje
SQ	-0,047	0,184**	0,108*	0,104*
CET	-0,039	0,122**	0,06	0,041
PMP	-0,06	0,168**	0,130**	0,141**
TA	-0,064	0,160**	0,102*	0,075
CSE	0,026	0,148**	0,102*	0,140**

n = 601. Prikazane se izvedene spremenljivke SQ - duhovna inteligentnost, CET - kritično eksistencialno razmišljanje, PMP - ustvarjanje osebnega pomena, TA - transcendentno zavedanje, CSE - širitev stanj zavesti in posamezne razvojne stopnje poslovnega okolja – delovno, učeče, misleče in ozaveščeno poslovno okolje. *p<0,05, **p<0,01.

Tabela 1 prikazuje povezanost med duhovno inteligentnostjo - SQ in njenimi faktorji kritično eksistencialno razmišljanje - CET, ustvarjanje osebnega pomena - PMP, transcendentno zavedanje - TA in širitev stanj zavesti - CSE ter evolucijskimi razvojnimi stopnjami poslovnega okolja - delovno poslovno okolje, učeče poslovno okolje, misleče poslovno okolje in ozaveščeno poslovno okolje.

Rezultati kažejo statistično značilno pozitivno koleracijo med učečim se poslovnim okoljem in duhovno inteligentnostjo - SQ in njenimi faktorji kritično eksistencialno razmišljanje - CET, ustvarjanje osebnega pomena - PMP, transcendentno zavedanje - TA in širitev stanj zavesti - CSE. Nadalje kažejo statistično značilne pozitivne korelacije med mislečim poslovnim okoljem in duhovno inteligentnostjo - SQ in njenimi faktorji ustvarjanje osebnega pomena - PMP, transcendentno zavedanje - TA in širitev stanj zavesti - CSE. Prav tako so vidne statistično značilne pozitivne korelacije med ozaveščenim poslovnim okoljem in duhovno inteligentnostjo - SQ in dvema njenima faktorjema ustvarjanje osebnega pomena - PMP in širitev stanj zavesti - CSE.

Tabela 2: Razlike po spremenljivkah med spoloma (Lastni vir)

		n	M	SD	F
SQ	moški	204	77,64	18,167	
	ženska	339	84,18	19,049	
	skupaj	543	81,72	18,972	15,516***
CET	moški	222	21,54	6,356	
	ženska	360	24,13	6,702	
	skupaj	582	23,14	6,687	21,399***
PMP	moški	221	17,52	3,969	
	ženska	363	18,46	3,934	
	skupaj	584	18,10	3,970	7,861**
TA	moški	218	23,33	5,348	
	ženska	358	25,56	5,641	
	skupaj	576	24,72	5,632	21,952***
POK	moški	226	2,46	0,934	
	ženska	372	2,21	0,933	
	skupaj	598	2,30	0,941	10,709***

Prikazane se le postavke, kjer so bile ugotovljene statistično pomembne razlike. Prikazane so spremenljivke SQ - duhovna inteligentnost, CET - kritično eksistencialno razmišljanje, PMP - ustvarjanje osebnega pomena, TA - transcendentno zavedanje in POK - poslovna okolja. **p<0,01, ***p<0,001, n – velikost vzorca, M - povprečje, SD - standardni odklon, F - razmerje med variancama.

Tabela 2 prikazuje rezultate enosmerne analize variance, in sicer statistično značilne razlike med spoloma. Iz tabele se vidi, da so pri vseh spremenljivkah, SQ - duhovna inteligentnost, CET - kritično eksistencialno razmišljanje, PMP - ustvarjanje osebnega pomena, TA - transcendentno zavedanje statistično pomembno višje povprečne rezultate imele ženske, razen pri zadnji spremenljivki, torej pri poslovnih okoljih - POK, kjer je povprečje moških višje v primerjavi z ženskami.

Izvedena je bila tudi enosmerna analiza variance, katere namen je bil ugotavljanje razlik glede na starost. Rezultati so pokazali, da razlik, ki bi bile statistično značilne, ni bilo.

4.5. Potrjevanje hipotez

H1: »Poslovno okolje je bolj razvito zaradi višje stopnje SQ. »

Rezultati so pokazali, da obstaja pozitivna koleracija med stopnjo SQ in razvitostjo poslovnega okolja. Višja je stopnja razvitosti poslovnega okolja večja je stopnja duhovne inteligentnosti. S tem je prva hipoteza potrjena.

H2: »Obstajajo statistično značilne razlike med spoloma pri stopnji SQ.«

Rezultati so pokazali značilno statistično razliko med spoloma. Ženske so imele višje povprečne rezultate pri vseh spremenljivkah, razen pri spremenljivki poslovnih okoljih, kjer so bili moški v povprečju višje kot ženske. V luči pridobljenih rezultatov drugo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike med spoloma pro stopnji SQ, potrdimo.

5. Zaključek

V predmetnem prispevku smo obravnavali duhovno inteligentnost v poslovnih okoljih. Prikazana sta dva, med seboj ločena koncepta, ki imata vsaj en skupen imenovalec to je človek. Človek je edino živo bitje, ki je omogočilo, da danes lahko razpravljamo o različnih vrstah inteligenc in stopnjah razvoja poslovnih okolij.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti ali je SQ človeka kakorkoli povezana z različnimi vrstami poslovnih okolij. Dobljeni rezultati so to povezanost potrdili.

Dobljeni rezultati kažejo, da se duhovna inteligentnost povezuje z različnimi stopnjami razvoja poslovnih okolij in da se skozi razvojne stopnje tudi razlikuje.

Rezultati so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike v stopnji duhovne inteligentnosti - SQ po posameznih razvojnih stopnjah poslovnih okolij. Rezultati so tudi pokazali, da pri določenih spremenljivkah obstajajo statistično značilne razlike med spoloma.

Tovrstne raziskave še ni bilo, zato primerljivi podatki pravzaprav ne obstajajo. So pa skozi posamezne raziskave King (2008), King in DeCicco (2009) ter Yanga in Wuja (2009), ugotovili, da imajo socialni sistemi vpliv na duhovno inteligentnost. Naši rezultati pa te ugotovitve potrjujejo, saj so povezave takšne kot smo jih predvideli.

Oba navedena koncepta, tako duhovna inteligentnost kot tudi evolucijski razvoj poslovnih okolij, sta vsak zase pomembna za človeka, kar smo v najširšem smislu dokazali tudi v pričujočem prispevku.

Kot vsaka, ima tudi ta raziskava priložnosti za izboljšanje. Zastavljen raziskovalni problem naše raziskave bi bilo zato mogoče razširiti v smeri povezovanja s stresom, izgorelostjo in drugimi negativnimi posledicami življenja in dela v poslovnih okoljih. V tem kontekstu bi bilo smiselno raziskati ali stres vpliva na duhovno inteligentnost, je morda duhovna inteligentnost katalizator stresa in kako je s tovrstnimi povezavami in vplivi v kontekstu posameznih razvojnih stopenj poslovnih sistemov.

Literatura

1. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije [The rhythms of business evolution]*. Ljubljana: Vibacom. d.o.o. Pridobljeno 15.12.2017 iz <http://vibacom.si/upload/RPE.pdf>.
2. Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition and the psychology of the ultimate concern. *The International Journal of Psychology and Religion*, 10(1), 3–26.
3. Gardner, H. (1995): *Razsežnosti uma: teorija o več inteligencah. [Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences]* Ljubljana: Tangram.
4. Gardner, H. (2000). A Case against Spiritual intelligence. *International Journal for Psychology of Religion*, 10(1), 27–34.
5. Gottfredson, L. (1998). *The General Intelligence Factor*. Scientific American Presents 9 (4), 24–29.
6. King D. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure* [Magistrsko delo]. Peterborough, ON, Canada: Trent University.
7. King, D. in DeCicco, T. L. (2009). A Viable Model and Self-report Measure of Spiritual intelligence. *International Journal of transpersonal Studies*, 28, 68–85.
8. Ophir, Natan. 2004. *Spiritual Intelligence: A Philosophical and Psychological Introduction*. Hebrew: Hebrew University.
9. Plucker, J. A., & Esping, A. (2014). Human intelligence: Historical influences, current controversies, teaching resources. Pridobljeno 23. 10. 2017 iz <http://www.intelltheory.com>.
10. Sternberg, R. J. in Salter, W. (1982). *Handbook of human intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Vaughan, F. (2002). *What is spiritual intelligence?* Journal of Humanistic Psychology, 42 (2), 16-32. Pridobljeno 15.12.2017 iz <http://www.francesvaughan.com/work1.htm>
12. Wikipedia. 2010. *Spiritual intelligence* [online]. Dostopno na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Spiritual_intelligence] [3. 4. 2020].
13. Wolman, R. N. (2001). *Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters*. New York: Harmony books.
14. Yang, K. P. in Wu, X. J. (2009). *Spiritual intelligence of nurses in two Chinese social systems: A cross-sectional comparison study*. Journal of nursing research, 17(3), 189–197.
15. Zohar, D. in Marshall, I. (2000). *Duhovna inteligenca [Spiritual Intelligence]*. Tržič: Učila International.

INTERMUNICIPAL COOPERATION WITH THE PURPOSE OF PROMOTING REGIONAL DEVELOPMENT

Franci Žohar

*PhD in Sociology, Master of Business Policy and Organization, Master of Law
Ministry of Public Administration, Slovenia*

In most of the developed world, local self-government units are understood as the bearers of local development. At the same time, the basic charter in the field of local self-government, European Charter of Local Self-Government, Council of Europe, to which Slovenia has been a signatory since 1995, envisages a high degree of autonomy and responsibility for the development of local self-government units. Municipalities in Slovenia are charged with tasks without adequate financial resources, thus weakening the financial autonomy of municipalities and increasing dependence on the state budget. At the same time, this means that some tasks are poorly performed and performed. Likewise, Slovenian municipalities do not have an adequate source of their own financial resources, so we have a double impact on increasing centralization and reducing the autonomy of municipalities, more tasks and equal or fewer resources. All of these strengthen centralism and reduce the autonomy of municipalities. In view of this fact, we wanted to see whether inter-municipal integration and cooperation could reduce the said effects, or whether strengthening inter-municipal integration and cooperation could gradually reduce centralism while increasing the financial and real autonomy of municipalities. At the same time, we checked whether, in the concrete case of Slovenia, it is possible, through inter-municipal cooperation, to gradually begin to build the substantive bases for the later establishment of regions.

Keywords: municipality, centralization, autonomy, inter-municipal cooperation, regional development

MEDOBČINSKO SODELOVANJE Z NAMENOM SPODBUJANJA REGIONALNEGA RAZVOJA

Franci Žohar¹

*Doktor sociologije, Magister poslovne politike in organiziranja, magister prava
Ministrstvo za javno upravo, Slovenija*

Enote lokalne samouprave so v pretežnem delu razvitega sveta razumljene kot nosilci lokalnega razvoja. Sočasno pa temeljna listina s področja lokalne samouprave, Evropska listina lokalne samouprave, Svet Evrope, katere podpisnica je od leta 1995 tudi Slovenija, predvideva visoko stopnjo avtonomije in odgovornosti za razvoj enot lokalne samouprave. Občinam v Sloveniji se nalagajo naloge brez ustreznih finančnih sredstev, s čimer slabi finančno avtonomnost občin in povečuje odvisnost od državnega proračuna. Hkrati pa to posledično pomeni, da se nekatere naloge slabo opravljajo in izvajajo. Prav tako slovenske občine nimajo ustreznega lastnega izvirnega finančnega vira, zato se nam pojavlja dvojni vpliv na povečevanje centralizacije in zmanjšanja avtonomnosti občin, več nalog in enako ali manj sredstev. Z vsem naštetim se krepi centralizem in zmanjšuje avtonomnost občin. Glede na navedeno dejstvo smo želeli preveriti, ali medobčinsko povezovanje in sodelovanje lahko zmanjša navedene učinke oziroma ali lahko krepitev medobčinskega povezovanja in sodelovanja postopno zmanjšuje centralizem ter sočasno povečuje finančno in dejansko avtonomnost občin. Sočasno smo preverili, ali je na konkretnem primeru Slovenije možno preko medobčinskega sodelovanja postopno pričeti graditi vsebinske osnove za kasnejšo ustanovitev pokrajin.

Gljučne besede: občina, centralizacija, avtonomnost, medobčinsko sodelovanje, regionalni razvoj

¹ Prispevek je mnenje avtorja in ga predstavlja izključno v svojem lastnem imenu, in ne izraža nujno stališča organizacije v kateri je zaposlen, oziroma s katerimi sodeluje.

Uvod.

Ustava Republike Slovenije², ki je bila sprejeta koncem leta 1991 je med drugimi načeli in splošnimi normami v novi državi Sloveniji opredelila tudi, da je v Sloveniji zagotovljena lokalna samouprava³, kar se natančneje določa v podpoglavju V. a Lokalna samouprava⁴. Na tej ustavni osnovi se je leta 1992 pristopilo k reformi lokalne samouprave oziroma v Sloveniji⁵. V začetku leta 1998 se je pristopilo k aktivnostim za ustanovitev pokrajin⁶. V letu 1998 je bil spremenjen in dopolnjen zakon o lokalni samoupravi, ki je omogočil medobčinsko sodelovanje na zakonski osnovi. Pomembna spodbuda medobčinskemu sodelovanju pa je bila leta 2005 z določbama o načinu zagotavljanja sredstev za delovanje skupne uprave in načinom njenega finančnega poslovanja in nazadnje še v letu 2007 z vsebinsko spremembo 49. b člena. Pravna ureditev in položaj krajevnih skupnosti je bil v toku reforme in vse do današnjega časa le malce spremenjena, tako da imamo položaj, da je posamezna krajevna skupnost v položaju »občine v občini«, kar je tudi ustavno nesprejemljivo⁷. Vse od danes se ta sistemska neuskklajenost ni popravila oziroma odpravila.

Svetovna gospodarska kriza, ki se je pričela v letu 2007 je pomenila ne samo zmanjšanje gospodarske aktivnosti, pomenila je tudi manj potrošnje, kar je posledično pomenilo manj fiskalnih prilivov. Posledica navedenega je bil pritisk na javno porabo in posledično seveda tudi na porabo občin in iskanje različnih rešitev. Ena izmed teh je teritorialna reforma, ki se je politično v zadnjih desetletjih že večkrat pričela in nikoli začela. Zadnja napovedana reforma v letu 2014 je imela podoben hiter začetek in še hitrejši konec. V drugi polovici leta 2019 se je pod patronatom Državnega sveta, vseh treh združenj občin- ZMOS, SOS in ZOS pričelo z aktivnostmi za ustanovitev pokrajin,⁸ ki pa so se po intenzivnih aktivnostih umirile. In nenazadnje epidemija nalezljive bolezni SARS-CoV-2 (COVID-19), ki je prizadela državljane in občane, in pokazala izjemno stabilnost, prožnost in dinamično prilagodljivost občin.

1. Medobčinsko sodelovanje

Analiza organizacije in delovanja občin⁹, je pokazala, da je pomanjkanje kadrovskega (Pinterič, 2004, Haček in drugi, 2008) in finančnih zmožnosti predvsem manjših občin glavni problem, ki občine ovira pri učinkovitejšem organiziranju dela in zagotavljanju zakonitosti delovanja občinskih uprav, mogoče rešiti le s skupnim opravljanjem nalog občinskih uprav. Na občinske uprave, bolj kot na občinske organe, vpliva majhnost in ekonomska odvisnost občin. Dejstvo, da ima več kot 50% občin manj kot 5.000 prebivalcev, s proračuni, ki ne omogočajo organizacije občinske uprave, kot jo predpisuje zakon in zahteva načelo zakonitosti dela uprave, se odraža v njihovem delu. Problem je še toliko večji, ker so glede na ustavo, MELLS in zakon, občine in njihove uprave samostojne – svoje naloge izvajajo v celoti same.

2 Ustava Republike Slovenije ([Uradni list RS, št. 33/1991 z dne 28. 12. 1991](#)).

3 9. člen.

4 Od 138. do 144. člena.

5 Poročevalec Skupščine Republike Slovenije. Lokalna samouprava v Republiki Sloveniji- Kvantitativne in kartografske osnove za novo upravno razdelitev Slovenije. Posebna številka, Zvezek II. Ljubljana. 30. marec 1992.

6 Poročevalec Skupščine Republike Slovenije, št. 26. Predlog zakona o pokrajinah s tezami za normativno ureditev. Ljubljana. 16. april 1998.

7 138. Ustave RS določa: »Prebivalci Slovenije uresničujejo lokalno samoupravo v občinah in drugih lokalnih skupnostih.« V 139. členu je tako navedena občina, v 141. členu mestna občina in v 143. členu pokrajina. Nikjer v ustavi pa ni krajevna skupnost ni omenjena, niti opredeljena kot skupnost, kjer bi prebivalci Slovenije uresničevali lokalno samoupravo.

8 <http://www.pokrajine.si/>

9 Služba za lokalno samoupravo jo je opravila v letih 1999 – 2001.

Evropska listina o lokalni samoupravi (v nadaljnjem besedilu: MELL¹⁰) v treh točkah 10. člena zagotavlja lokalnim oblastem pravico, da v okviru zakona oblikujejo konzorcije za izvajanje svojih pooblastil in nalog skupnega pomena, pravico lokalnih oblasti do združevanja zaradi varstva in pospeševanja skupnih koristi ter pravico do mednarodnega sodelovanja in združevanja. MELL¹⁰ torej obravnava sodelovanje in združevanje lokalnih oblasti kot njihovo pravico (ne dolžnost) in od zakonodajalcev držav podpisnic listine terja, da določijo zakonski okvir tega sicer načeloma prostovoljnega sodelovanja. Zakon o lokalni samoupravi (v nadaljnjem besedilu: ZLS) v 6. členu določa, da samoupravne lokalne skupnosti med seboj prostovoljno sodelujejo zaradi skupnega urejanja in opravljanja lokalnih zadev javnega pomena. V ta namen združujejo sredstva in v skladu z zakonom ustanavljajo skupne organe ter organe skupne občinske uprave, ustanavljajo in upravljajo sklade, javne zavode, javna podjetja in ustanove ter se povezujejo v skupnosti, zveze in združenja. Določba 6. člena je splošna določba, s katero je v skladu z načeli MELL¹⁰ uzakonjeno načelo prostovoljnega sodelovanja samoupravnih lokalnih skupnosti. Veljavna zakonodaja s področja lokalne samouprave opredeljuje dve obliki medobčinskega sodelovanja in sicer, organ skupne občinske uprave in zvezo občin, ki ju predstavljamo v nadaljevanju.

1.1 Skupne občinske uprave

Institut skupne občinske uprave je opredelil ZLS že leta 1993, vendar je bil kasneje še večkrat dopolnjen. Leta 1998 je bil dopolnjen z določbami o organizacijskem aktu in sistemizaciji delovnih mest, leta 2002 z določbami o načinu upravljanja in vodenja organa skupne občinske uprave (v nadaljnjem besedilu: skupna uprava) in načinu ustanovitve, leta 2005 z določbama o načinu zagotavljanja sredstev za delovanje skupne uprave in načinom njenega finančnega poslovanja in nazadnje še v letu 2007 z vsebinsko spremembo 49. b člena.

Ključni ukrep, ki je v temelju spremenil poglede slovenskih občin na organe skupne uprave, je bila sprememba Zakona o financiranju občin (v nadaljnjem besedilu: ZFO) leta 2005. Vsebina novega 26. b člena je določila, da se občinam, ki v skladu z zakonom organizirajo skupno opravljanje posameznih nalog občinske uprave, v tekočem letu zagotavlja dodatna dotacija iz sredstev državnega proračuna v višini 50% v preteklem letu realiziranih odhodkov občinskih proračunov za financiranje skupnega opravljanja nalog (Žohar, 2008, 51).

Namen spodbujanja ustanavljanja skupnih občinskih je bilo povečanje strokovnosti pri izvajanju nalog občinskih uprav, polna zaposlitev kadrov in zmanjšanje stroškov uprave. V že omenjeni analizi organiziranosti občinskih uprav iz leta 2001 je bilo namreč ugotovljeno, da so občine »opuščale« nekatere predvsem nadzorne, pa tudi strokovne upravne naloge, za opravljanje katerih je bil politični interes manjši. Gre za naloge, ki jih sedaj najpogosteje opravljajo skupne občinske uprave, in sicer: inšpekcijski nadzor (komunala, ceste, prostor, ipd.), občinsko redarstvo, notranja finančna revizija, prostorsko planiranje.

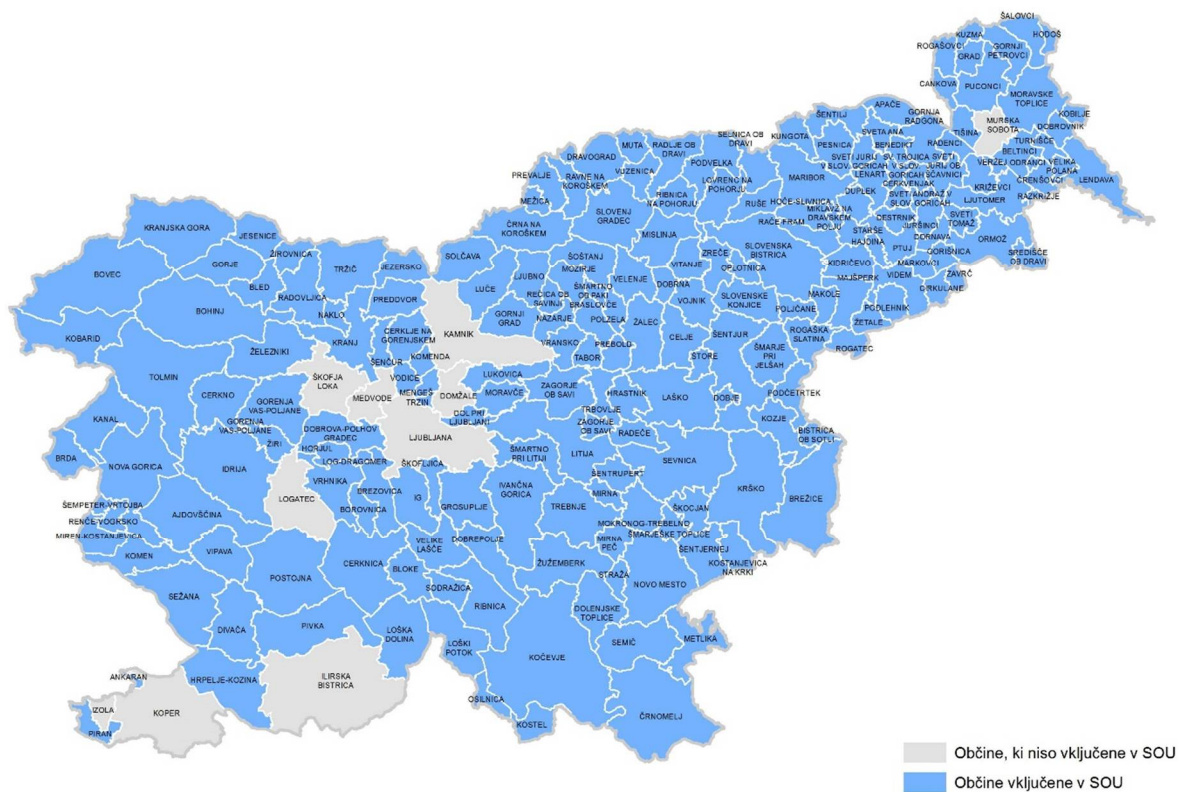
Hkrati pa je bilo ugotovljeno, da pa so v nekaterih upravah zaposleni javni uslužbenci z ustreznimi znanji in sposobnostmi, ki niso primerno izkoriščene zaradi majhnega obsega nalog, katerih zahtevnost je njihovim sposobnostim ustrezna. Mogoče je bilo torej pričakovati, da bodo z zaposlitvijo takih javnih uslužbencev v skupnih organih občinskih uprav stroški in koristi bolje porazdeljene med občine, ki se bodo za tako medobčinsko sodelovanje odločile.

Široka pahljača različnih oblik, teženj, aktivnosti, vključevanja različnih javnih in zasebnih oblik sodelovanja, daje medobčinskemu sodelovanju poseben stimulans v smeri izboljšanja

¹⁰ Zakon o ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave (MELL¹⁰)(Uradni list RS– mednarodne pogodbe, št. [15/96](#)).

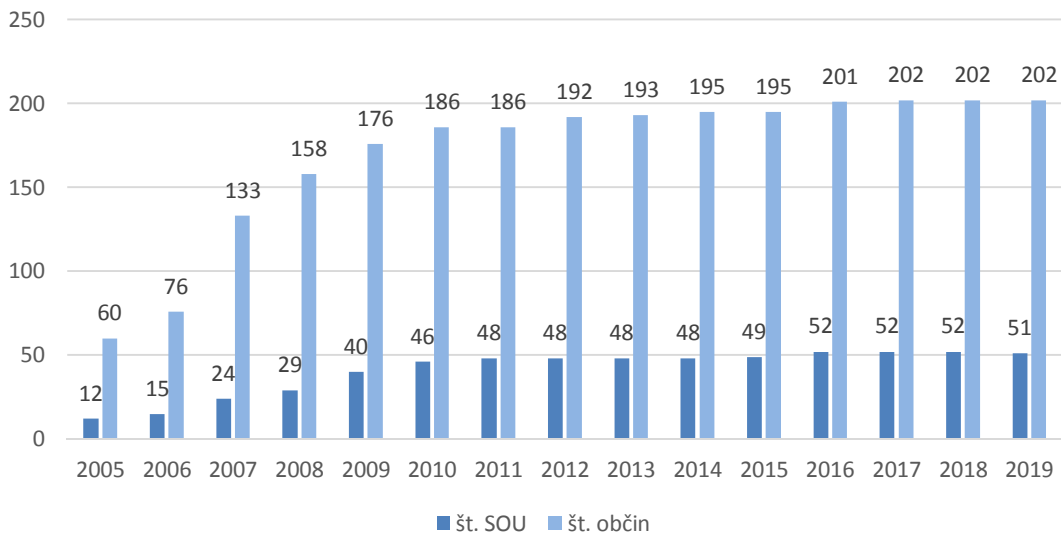
delovanja in upravljanja v smislu večje učinkovitosti, uspešnosti ter ustrezni kvaliteti zagotavljanja javnih dobrin in storitev. Vsekakor je tudi znotraj odnosov in delovanja medobčinskega sodelovanja na mestu vprašanje demokratičnega deficita in večjega vključevanja javnosti, pravzaprav občank in občanov oziroma še bolj uporabnikov javnih storitev (Žohar, 2010, 104).

V obdobju od leta 2006 do 2020 se je pokazalo, da je bila odločitev za sofinanciranje skupnih občinskih uprav s strani države, pravilna. V začetku leta 2020 je organiziranih 51 skupnih uprav in vanje je vključenih 202 posameznih občin (glej Sliko 2), kar pomeni 95,30% vseh delujočih občin. Podobne trende je pričakovati v prihodnjih letih, če bo z zakonom določeno sofinanciranje skupnih uprav kontinuirano izvajano.



Slika 1. Vključenost občin v Skupne občinske uprave, januar 2020.

Vir: Mihael FONDA, Franci ŽOHAR (2015). Predstavitev kart sodelovanja v skupnih občinskih upravah po posameznih področjih nalog. Zbornik VIII. Posveta Delovanje Skupnih občinskih uprav v Sloveniji, Ljubljana. 119. Novelirano v letu 2020.



Slika 2. Število SOU in število vključenih občin

Vir: Lastni

V okviru raziskave¹¹ (Žohar, 2016, 150-151) se ugotavlja, da je med respondenti na vprašanje o ustreznosti ureditve delovanja SOU velika večina meni, da je področje ustrezno urejeno (Tabela 1.). Med tistimi, ki so mnenja, da področje ni ustrezno urejeno, je 9 občin in 4 Skupnih občinskih uprav (v nadaljnjem besedilu: SOU).

Tabela 1. Ustreznost ureditve SOU

	Frekvenca	Odstotek
Ne	13	12,9
Da	88	87,1
Skupaj	101	100,0

Vir: Lastna raziskava.

Med tistimi anketiranci, ki so na vprašanje o ustreznosti ureditve SUO odgovorili negativno, pa je, kot najpogostejši, omenjeni specifični razlog slaba povezanost s posamezno občino, čeprav v celoti prevladujejo različni drugi posamični dejavniki (Tabela 2.).

Tabela 2. Razlogi za neustrezno urejenost delovanja SOU (N=13)

	Da		Ne		Skupaj	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Premajhna formalna povezanost	2	15,4	11	84,6	13	100
Zapleteno delovanje	2	15,4	11	84,6	13	100
Nepovezanost s posamezno občino	5	38,5	8	61,5	13	100
Drugo	8	61,5	5	38,5	13	100

Vir: Lastna raziskava. (možnih je bilo več odgovorov)

¹¹ V raziskavo je bilo vključenih 211 občin (kasneje se je ustanovila še Občina Ankaran) in 48 SOU, od tega je aktivno sodelovalo 72 občin (34,12% vseh občin) in 39 SOU (81,25% vseh SOU).

1.2 Zveze občin

Zakon o lokalni samoupravi (Uradni list RS, št. 72/93, 74/98, 51/02, 72/05, 100/05 in 94/07-uradni listi, ki govorijo o zvezi občin) že vse od začetka leta 1994 vsebuje možnost omogoča oblikovanje zvez občin, o tem govori tudi vsebina 86. člena Zakona o lokalni samoupravi iz leta 2007 (Žohar, 2009, 22), ki se vse do danes kljub spremembam Zakona o lokalni samoupravi (Uradni list RS, št. 76/08, 79/09, 51/10, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUJFO, 11/18 – ZSPDSLS-1 in 30/18) ni spremenila.

Postavlja se vprašanje, zakaj navedena oblika medobčinskega sodelovanja v več kot petindvajsetih letih ni razvila, oziroma zakaj se ni ustanovila niti ena sama zveza občin, glede na to da druga oblika medobčinskega sodelovanja – skupne občinske uprave dosega zavidljiv nivo povezovanja in sodelovanja.

Po našem mnenju je vse do spremembe v letu 2018 ZLS je ključna vsebina tretjega odstavka 86. člena, ki pravi: »Z aktom o ustanovitvi zveze se v okviru nalog, ki jih opravljajo občine v zvezi, določijo predpisi in drugi akti iz pristojnosti občinskih organov, za katerih sprejemanje bo po ustanovitvi zveze občin pristojen svet zveze.«

S spremembo vsebine 86. člena ZLS v letu 2018 se je navedeno vsebino le preneslo v tretjo alinejo četrtega odstavka istega člena, ki določa, da Akt o ustanovitvi zveze občin, ki jo kot pogodbo sklenejo župani ter z odloki potrdijo občinski sveti občin ustanoviteljic, med drugim določijo predpise in druge akte iz pristojnosti občinskih organov, za katere sprejemanje bo po ustanovitvi zveze občin pristojen svet zveze občin.

Navedeni vsebini opredeljujeta prenos pristojnosti na zvezo občin, s čimer se zmanjšuje avtonomnost posamezne občine poleg tega pa se krepijo nove institucije, ki so odmaknjene in odtujene od lokalnih problemov in lokalnih vodstev. Takšen primer so v večini tudi regionalne razvojne agencije, ki naj bi povezale in vzpodbudile občine na širšem področju za razvojne premike, so pa s časom postale v glavnem administrativne enote države, preko katere država razdeljuje sredstva, lokalne skupnosti pa pri tem sodelujejo kolikor jim dopuščajo lokalni interesi in njihove trenutne investicije.

Lokalna vodstva si seveda niso želela oziroma si ne želijo še ene podobne institucije, ki bi jim poleg dodatnih stroškov prevzela še del avtonomnosti in pristojnosti, hkrati pa bi zmanjšal njihov dejanski in s tem tudi politični pomen v okolju.

Tako koncipirane zveze občin¹², kljub verjetno dobremu namenu, niso imele oziroma nimajo možnosti za uspeh in njihovo realizacijo, saj so pomenijo prikrito vzpostavljanje druge ravni lokalne samouprave v Sloveniji, hkrati pa so pomenile oziroma pomenijo nezaupanje do obstoječih vodstev lokalnih skupnosti, kar potrjujejo tudi rezultati raziskave (Žohar, 2016, 151-152).

Večina občin (to vprašanje ni bilo relevantno za SOU), ki se je opredelila glede seznanjenosti z možnostjo ustanovitve interesne zveze občin in možnostjo prenosa občinskih nalog na tako zvezo, je s tovrstno možnostjo seznanjena, hkrati pa večina občin tovrstno možnost zavrača (Tabela 3.).

¹² Zadnji oziroma edini primer (neuspešnega) poizkusa je Interesna zveza Haloških občin v letu 2019.

Tabela 3. Seznanjenost občin z možnostjo ustanovitve interesnih zvez za izvajanje prenesenih občinskih nalog in pripravljenost za ustanovitev tovrstne zveze

Seznanjenost z možnostjo ustanovitve interesne zveze	Frekvenca	Odstotek
Ne	13	22,4
Da	45	77,6
Skupaj	58	100,0
Pripravljenost za ustanovitev interesne zveze	Frekvenca	Odstotek
Ne	37	64,9
Da	20	35,1
Skupaj	57	100,0

Vir: Lastna raziskava.

Glede na splošno nezanimanje za ustanovitev interesnih zvez (do sedaj ni bila ustanovljena niti ena) smo poskušali ugotoviti, kakšni so razlogi za takšno stanje. Občine, ki so na to vprašanje odgovorile, so najpogosteje izpostavile politične razloge, katerim sledi neizvajanje določb ZLS, čeprav največ občin dejanskih razlogov ne pozna.

Tabela 4. Razlogi za ne ustanavljanje interesnih zvez občin (N=60)

	Da		Ne		Skupaj	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Neizvajanje določb ZLS	11	18,3	49	81,7	60	100
Politični razlogi	18	30,0	42	70	60	100
Drugo	10	16,7	50	83,3	60	100
Ne vem	24	40,0	36	60	60	100

Vir: Lastna raziskava. (možnih je bilo več odgovorov)

2. Medobčinsko sodelovanje spodbuja regionalni razvoj

V raziskavi smo prav tako želeli tudi preveriti, ali medobčinsko povezovanje in sodelovanje lahko zmanjša navedene učinke oziroma ali lahko krepitev medobčinskega povezovanja in sodelovanja postopno zmanjšuje centralizem ter sočasno povečuje finančno in dejansko avtonomnost občin.

Naslednja Tabela5. jasno kaže, da večina respondentov (tako občin kot SOU) meni, da sodelovanje zmanjšuje centralizem in povečuje avtonomnost občin.

Tabela 5. Zmanjševanje centralizma skozi sodelovanje

	Frekvenca	Odstotek
Ne	14	14,3
Da	84	85,7
Skupaj	98	100,0

Vir: Lastna raziskava.

Občine, ki so prepoznale pomen skupnega sodelovanja, vidijo povezovanje občin kot upor proti centralizmu in povečevanje lastne demokracije na podlagi povečevanja učinkovitosti in uspešnosti posameznih občin ter skozi možnosti prijav za skupne projekte (kar je nujno povezano z zmanjševanjem finančne odvisnosti od države), medtem ko so druge opcije manj popularne (Tabela 6.).

Tabela 6. Ključni načini zmanjševanja centralizma in povečevanja avtonomije (N=84)

	Da		Ne		Skupaj	
	Frekvenc a	Odstote k	Frekvenc a	Odstote k	Frekvenc a	Odstotek
Povečevanje učinkovitosti in uspešnosti občin	60	71,4	24	28,6	84	100
Povečevanje možnosti za skupne projekte	59	70,2	25	29,8	84	100
Zagotavljanje infrastrukture za širša območja	34	40,5	50	59,5	84	100
Povečevanje dejanske in finančne samostojnosti občin	16	19,0	68	81	94	100
Drugo	6	7,1	78	92,9	84	100

Vir: Lastna raziskava. (možnih je bilo več odgovorov)

Med tistimi odgovori, ki zanikajo povezavo med medobčinskim sodelovanjem in povezovanjem ter povečano avtonomijo občin ter decentralizacijo, se najpogosteje kot razlog za stanje pojavlja odsotnost regij, kot vmesne ravni med centralno in lokalno oblastjo. Temu pa posamično sledi prenos odgovornosti za decentralizacijo na RRA. Nihče od respondentov, ki v sodelovanju ne vidijo potenciala za decentralizacijo, pa ni odgovoril, da medobčinsko povezovanje in sodelovanje ni pomembno (Tabela7.).

Tabela 7. Razlogi za nepomembnost občinskega sodelovanja (N=13)

	Da	Ne
	Frekvenca	Frekvenca
Manjkajo pokrajine	6	7
Medobčinsko sodelovanje ni pomembno	0	13
Medobčinsko sodelovanje ne poteka na dovolj obsežnem območju	2	11
To je vloga RRA	4	9
Drugo	4	9

Vir: Lastna raziskava. (možnih je bilo več odgovorov)

Na podlagi podatkov (Tabela 8.) lahko trdimo, da praktično vsi respondenti trdijo, da medobčinsko sodelovanje spodbuja regionalni razvoj.

Tabela 8. Medobčinsko sodelovanje spodbuja regionalni razvoj

	Frekvenca	Odstotek
Ne	4	4,0
Da	96	96,0
Skupaj	100	100,0

Vir: Lastna raziskava.

Respondenti, ki v medobčinskem povezovanju in sodelovanju vidijo priložnost za regionalni razvoj, to največkrat opažajo skozi sodelovanje na podlagi enakopravnega povezovanja, čemur sledi povezovanje različnih nivojev vladanja.

Tabela 9. Način krepitev regionalnega razvoja skozi medobčinsko sodelovanje (N=94)

	Da		Ne		Skupaj	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Povezovanje na temelju sodelovanja	70	74,5	24	25,5	94	100
Povezovanje večjih območij	38	40,4	56	59,6	94	100
Povezovanje različnih nivojev	50	53,2	44	46,8	94	100
Krepitev regionalne identitete	28	29,8	66	70,2	94	100
Drugo	4	4,3	90	95,7	94	100

Vir: Lastna raziskava. (možnih je bilo več odgovorov)

3. Medobčinsko sodelovanje in/ali pokrajine

Glede na predstavljeno uspešnost medobčinskega sodelovanja se povsem pričakovano postavlja vprašanje, ali pokrajine sploh potrebujemo, oziroma ali lahko medobčinsko sodelovanje nadomesti ustanovitev pokrajin ter kakšna bi bila aktualnost medobčinskega sodelovanja v primeru vzpostavitve pokrajin v Sloveniji.

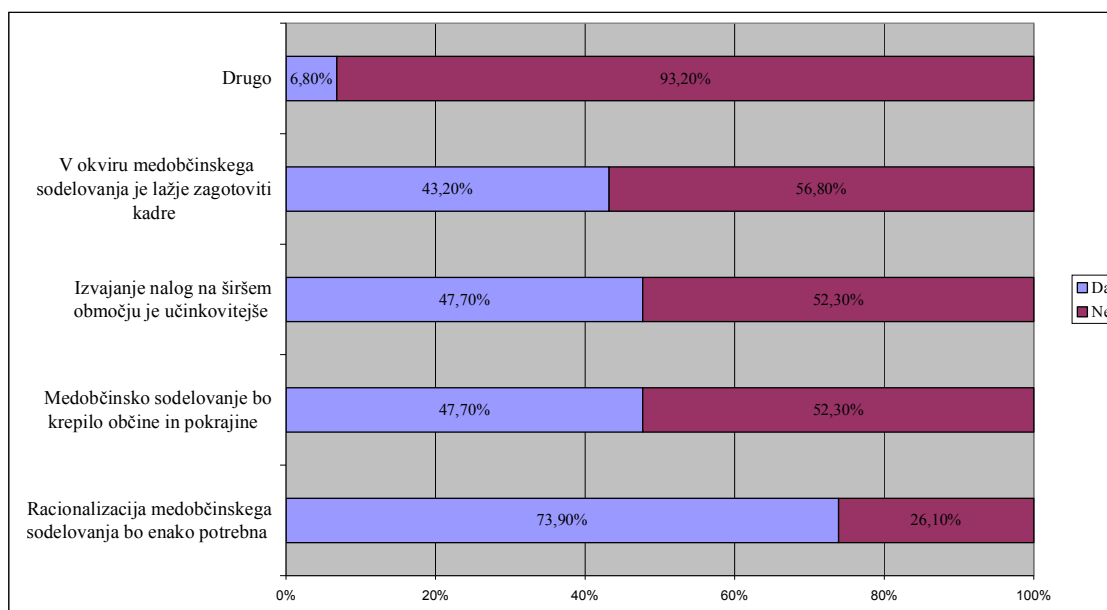
Tabela 10. Aktualnost medobčinskega sodelovanja v primeru vzpostavitve pokrajin

	Frekvenca	Odstotek
Ne	6	6,4
Da	88	93,6
Skupaj	94	100,0

Vir: Lastna raziskava.

Poglavitni razlog za ohranjanje aktualnosti medobčinskega sodelovanja v primeru ustanovitve pokrajin predstavlja neizbežnost racionalizacije občinskega delovanja, ki ne izhaja iz same ideje ustanovitve pokrajin.

Temu sledijo drugi razlogi, kot je krepitev tako občin kot pokrajin oziroma zagotavljanje učinkovitejšega izvajanja nalog na širšem območju, ki pokriva ozemlje več občin (ne pa nujno pokrajin, ali pa prestopa meje pokrajin).



Graf 1. Razlogi za aktualnost medobčinskega sodelovanja v primeru ustanovitve pokrajin (N=88)

Vir: Lastna raziskava. (možnih je bilo več odgovorov)

Med ostalimi elementi (racionalnostjo samega sodelovanja, spodbujanjem sodelovanja med občinami in pokrajinami ter drugimi potencialnimi pozitivnimi učinki) ne obstaja statistično značilna povezanost. Iz tega lahko vsebinsko sklepamo na dve zadevi. Prvič, občine kljub morebitni ustanovitvi pokrajin še vedno prepoznavajo pomembnost medobčinskega sodelovanja. Drugič, občine se zavedajo dejstva, da pokrajine ne bodo povezovale občin na ustrezni infrastrukturni osnovi, ter da ne bodo zagotavljale ustrezne kadrovske podpore temeljnim nalogam občine.

Zaključek

Razvoj lokalne samouprave v Sloveniji je bil vse od leta 1994, ko se je pričelo z reformo bivših »komunalnih« občin izjemno intenziven, ne samo v smislu večanja števila občin, ki se je nekako ustalilo s spremembo zakona o lokalni samoupravi v letu 2010, kot tudi mnogo katerimi spremembami glede pristojnosti oziroma nalogami, načinom financiranja, kot tudi pristojnostmi župana, ki so se še povečale, ko se je »ukinil« predsednik občinskega sveta. Veliko se je pisalo in govorilo o pokrajinah v Sloveniji, in je po letu 2007 in 2008, ko se je aktivno pristopilo k projektu in bil izveden posvetovalni referendum, popolno anonimiziralo vprašanje drugega nivoja lokalne samouprave. V drugi polovici leta 2019 se je pod patronatom Državnega sveta, vseh treh združenj občin- ZMOS, SOS in ZOS pričelo z aktivnostmi za ustanovitev pokrajin., ki pa so se po intenzivnih aktivnostih umirile. In nenazadnje epidemija nalezljive bolezni SARS-CoV-2 (COVID-19), ki je prizadela državljane in občane, ki je pokazala izjemno stabilnost, prožnost in dinamično prilagodljivost občin. Na vmesnem, regionalnem nivoju, med državo in občinami je veliko raznih institucij, tako države in javnih organov, kot tudi Regionalno razvojnih agencij. Znotraj sistema države Slovenije imamo tako dva podsistema, lokalno samoupravo in državno upravo, ki sta neustrezno oziroma razpršeno organizirana in nepovezana, kar pa slabi celoten sistem države.¹³

¹³ Na kar je opozorila v svojem dopisu z dne 15. 12. 2011 tudi Skupnost občin Slovenije, ko predlaga reorganizacijo številnih »para« lokalnih organizacij in institucij, ki delujejo na lokalni oz. regionalni ravni. Regionalne razvojne agencije, Energetske agencije, Regionalne turistične organizacije,vse te bi bilo treba združiti na nivoju, ki bi v bodoče lahko predstavljal osnovo za vzpostavitev pokrajin. Številne institucije povzročajo multipliciranje nalog, opravil, kar pa se ne odraža v multipliciranju rezultatov.

Finančna kriza z začetkom v letu 2007 je še pospešila streznitev dejstva, da se razlike med statističnimi regijami večajo, namesto, da bi se zmanjševale, da ni regionalnih projektov, da ni regionalnega gospodarskega razvoja in da se skoraj vsi sklicujejo samo na pomen oziroma personifikacijo, ki jo ima Ljubljana kot glavno mesto. Posebej še po letu 2005, ko je država uvedla sofinanciranje organa skupnih občinskih uprav se je izredno povečalo medobčinsko sodelovanje v tej obliki. V začetku leta 2020 je organiziranih 51 skupnih uprav in vanje je vključenih 202 posameznih občin, kar pomeni 95,30 % vseh delujočih občin, ki med drugim povečuje avtonomnost občin in spodbuja regionalni razvoj. Zveza občin, kot druga izmed možnih oblik sodelovanja občin, pa se ni razvila in nimamo ustanovljene niti ene. Drugi nivo organiziranosti, zavedanja, delovanja in sodelovanja je potreben ne samo zaradi občin, ampak tudi države Slovenije. Pri tem ugotavljamo, da medobčinsko sodelovanje ne more biti nadomestek za pokrajine, temveč vsebinsko kvalitetno dopolni delovanja občin pri zagotavljanju in izvajanju njihovih nalog. Predlagamo nadaljnjo strukturiranost lokalne samouprave v smislu nadaljnega razvoja medobčinskega sodelovanja in pripravo aktivnosti za ustanovitev pokrajin v Sloveniji.

Literatura in viri anonimizirani

1. Haček, Miro, Brezovšek, Marjan in Bačlija, Irena (2008). Upravljaljska sposobnost in koalicijsko povezovanje slovenskih občin. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
2. Fonda, Mihael, Žohar, Franci (2015). Predstavitev kart sodelovanja v skupnih občinskih upravah po posameznih področjih nalog. Zbornik VIII.
3. Pinterič, Uroš. (2004). Medregionalna primerjava občinskih uprav v Sloveniji. V: Pinterič, Uroš (ur.): Administrativna usposobljenost slovenskih občinskih uprav, str. 167-177.
4. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Urad za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Sektor za lokalno samoupravo (2010). Analiza posledic ustanavljanja velikega števila novih občin od uvedbe lokalne samouprave. Ljubljana.
5. Šmidovnik, Janez. (1995). Lokalna samouprava. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Šmidovnik, Janez. (2006). Pokrajine postajajo realnost. Lex Localis, revija za lokalno samoupravo 4 (4): 1-10.
7. Žohar, Franci. Sofinanciranje skupnih občinskih uprav iz državnega proračuna. V: ŽOHAR, Franci (ur.). Delovanje skupnih občinskih uprav v Sloveniji : 1. posvet : Ljubljana, marec 2008. Maribor: Skupnost občin Slovenije; Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko: Združenje občin Slovenije, 2008, str. 50-57.
8. Žohar, Franci. Zveza občin - zamujena priložnost?. Glas občin, 2009, št. 1, str. 22-23.
9. Žohar, Franci. Medobčinsko sodelovanje v državah članicah Sveta Evrope. V: ŽOHAR, Franci (ur.). Delovanje skupnih občinskih uprav v Sloveniji : 3. posvet : Ptuj, marec 2010. Maribor: Skupnost občin Slovenije; Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko: Združenje občin Slovenije, 2010, str. 83-104.
10. Žohar, Franci. *Avtonomnost občin in medobčinsko povezovanje z namenom regionalnega razvoja: doktorska disertacija*. [Nova Gorica]: [F. Žohar], 2016. [XVI], 186 str., [32], ilustr.

OPPORTUNITIES FOR ACCELERATION OF DIFFUSION OF TECHNOLOGY WITH A LITTLE HELP OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Kolar Janez

*M. Sc. Econ; B. Sc. Eng., Lecturer
Ljubljana School of Business, Lecturer
orcid.org/0000-0001-5237-3202*

Through history, humanity seeks a response (also) to the question of where innovations come from and how to accelerate, orientate and utilize them at our best interests. In this article, after basic Diffusion of Innovations Theory was presented, along with different diffusion types, we attempted to highlight some possible opportunities from understanding connections between Global Competitiveness Index, World Happiness Index and Cultural dimensions in Danube river region countries in order to provide a platform for understanding common points and areas of differences, which might influence on innovation generation, as well as the diffusion of knowledge, innovations and technology itself. Leaders in development and wealth of the observed region, Germany and Austria do not linearly excel in all the categories and out of deviations we were looking for roots of possible development acceptance. As a pursuit in replicating of success stories can be questionable, there might be many approaches needed, as perhaps as innovative as innovations researched.

Keywords: Diffusion of Technology, Innovations, Acceleration, Cultural dimensions, Social fields, Competitiveness, Danube river region, Klaus Index, World happiness Report.

Introduction

We now live in an interconnected world of breath-taking complexity forged by game changing innovations of thousands of years of innovativeness.

The contribution of new technology to economic growth can only be realized when and if the new technology is widely diffused and used. (Hall2003b). Diffusion itself results from a series of individual decisions to begin using the new technology, decisions which are often the result of a comparison of the uncertain benefits of the new invention with the uncertain costs of adopting it. An understanding of the factors affecting this choice is essential both for economists studying the determinants of growth and for the creators and producers of such technologies (Hall2003b).

Around 10.000 BC, when total world population is estimated at approximately 5 mio inhabitants, *somebody* planted the first seed in a soil, somewhere in the middle of a special place, full of many extraordinary innovations, fertile crescent. What might seem insignificant changed humanity forever.

Independently other tribes started to plant their own corps. In Mexico, at 7.000 BC maize, 6.000 BC in Peruvian Andes the first potato was pulled from the ground, in China's Pearl river valley, first rise was seen approx. 7.000 years ago and by 3.000 BC, wheat has spread around Europe. Seeding meant completely new way of feeding ourselves. The farming did more than just provide us with food. It radically transformed human behaviour. For the most of our history our main occupation was searching for food as hunters-gatherers and with seeding we changed to farmers. Ultimately it led to specialisation of roles in tribes, building of settlements and villages, what led to today's cities and megacities and further development of our lives. And the pace of changes is accelerating. In year 1800 there were still only around 3% of world population living in cities, but in 2006, that year it was for the first time that more people were living in cities than in the country side.

Let's take a look of another example. On April 26th, 1956, Malcolm McLean introduced innovation which radically changed the world of logistics which enables us to buy products from all around the world in our local store. He was the pioneer of container standardisation and introduced the intermodal shipping container. This seemingly simple but profound innovation led to a huge reduction of the cost of freight transportation by eliminating the need for repeated handling of individual pieces of cargo, and also improved reliability, reduced cargo theft, and cut inventory costs by shortening transit time. The price of loading of goods dropped from 6\$ per ton to only 16 cents/ton, that's almost 40 times cheaper!

But what is of our interest is how innovations like these two spread, what impacts on the process and how, if this is possible, would be possible to accelerate the process, so let's check how innovations or technology is diffused what will be explained through The Diffusion of Innovations Theory. This Theory seeks to explain how, why and at what rate new ideas and technology spread. Rogers (Rogers, 1983) explains diffusion as The process by which an Innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system. It's a special type of communication, in that the messages are concerned with new ideas. Rogers (Rogers, 1983) considers these four main elements in the Diffusion of Innovations that influence the spread of new idea: the innovation itself, communication channels, time and the social system. He claims that they are identifiable in every diffusion research study and in every diffusion campaign or program.

Diffusion happens through a five-step decision-making process, through a series of communication channels over a period of time among the members of a similar social system, what is shown graphically also in a Figure 1:

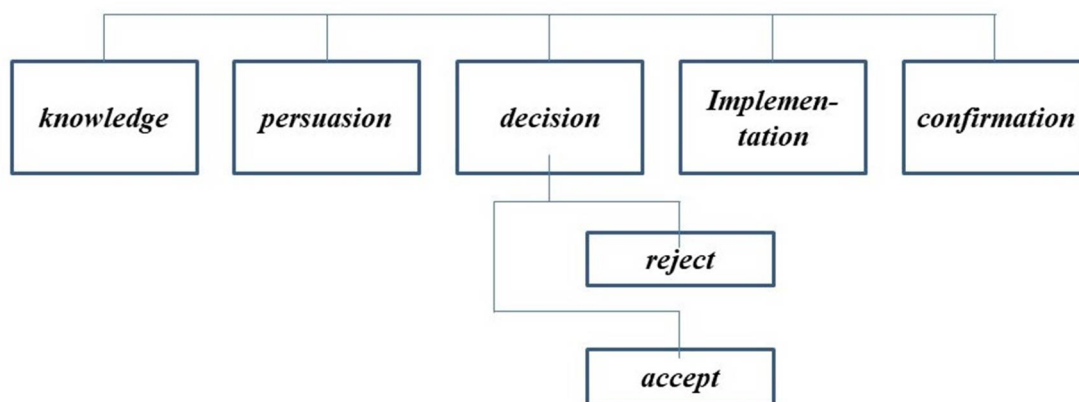


Figure 1. Five stages in the decision Innovation Process (Rogers 1983)

Rogers also figured out how the process of adopting of innovations happens, which successive groups follows each other in what percentage and also how market saturates. In a Figure 2, we can see The Adoption of innovation curve (Rogers, 1983) represents successive groups of consumers (Innovators, early adopters, early majority, late majority and laggards) and its market share that will eventually reach the saturation level.

In a Table 1 different categories of adopters are defined, along with definitions.

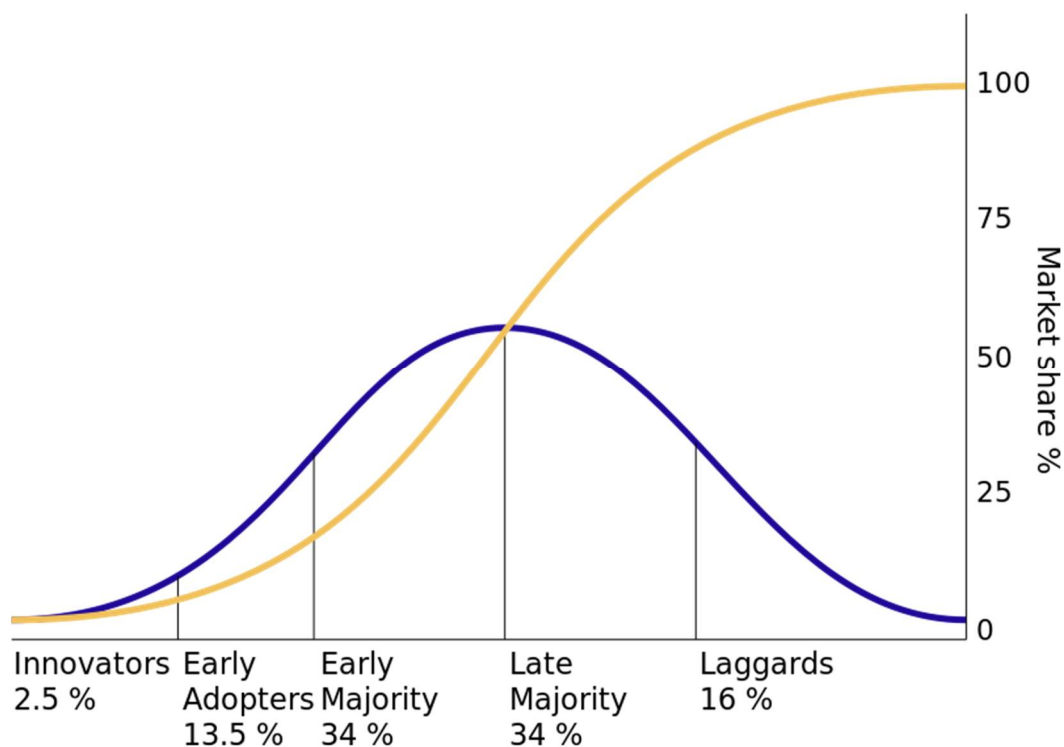


Figure 2. Adoption of innovation (Rogers, 1983)

Table 1. Different categories of adopters involved in the adoption of innovation process (Rogers, 1983)

Adopter category	Definition
Innovators (2,5%)	Innovators are willing to take risks, have the highest social status, have financial liquidity, are social and have closest contact to scientific sources and interaction with other innovators. Their risk tolerance allows them to adopt technologies that may ultimately fail. Financial resources help absorb these failures.
Early adopters (13,5%)	These individuals have the highest degree of opinion leadership among the adopter categories. Early adopters have a higher social status, financial liquidity, advanced education and are more socially forward than late adopters. They are more discreet in adoption choices than innovators. They use judicious choice of adoption to help them maintain a central communication position.
Early Majority (34%)	They adopt an innovation after a varying degree of time that is significantly longer than the innovators and early adopters. Early Majority have above average social status, contact with early adopters and seldom hold positions of opinion leadership in a system
Late Majority (34%)	They adopt an innovation after the average participant. These individuals approach an innovation with a high degree of scepticism and after the majority of society has adopted the innovation. Late Majority are typically sceptical about an innovation, have below average social status, little financial liquidity, in contact with others in late majority and early majority and little opinion leadership.
Laggards (16%)	They are the last to adopt an innovation. Unlike some of the previous categories, individuals in this category show little to no opinion leadership. These individuals typically have an aversion to change-agents. Laggards typically tend to be focused on "traditions", lowest social status, lowest financial liquidity, oldest among adopters, and in contact with only family and close friends.

As the general theme of technology diffusion has been the subject to more than 4000 studies over the past half-century (Cortada, 2008), there are many models but and in a Table 2 below, there are Eight technology diffusion models types listed, together with their features.

Table 2. Eight technology diffusion models and their features (Cortada).

DIFFUSION MODEL TYPE	KEY FEATURES
Government supported/private sector driven	Initial government funding Relies on private sector to do work Shifts initiative to private sector
National champion driven	National government drives National government invests in local firms Local firms become preferred suppliers
Asian private sector driven	Focuses initially on component manufacturing Government facilitates partnering with foreign firms Leverages foreign expertise and capital
Planned economy driven	Centralizes control of IT development and manufacturing Centralizes ownership of manufacturing and distribution Largely a Soviet model
Industry driven	Private sector vendors of IT create market demand Vendors develop IT, sell and support it Governments invest only in high-risk R&D
Corporate driven	Private firms (customers of IT) drive demand Private firms lead in implementation & use of IT IT used to drive out costs and create new sources of revenue
Application driven	Compelling uses of IT stimulates diffusion Pushes vendors to develop new IT products Creates widely accepted standards
Technology driven	Technical standards facilitate adoption and upgrades Increases cost effectiveness of IT Path dependency propels adoption, constrains growth of alternative standards

(Cortada 2008)

Each of types is suitable for different conditions, environment, ... But let's go back to the fields. Literally, corn fields. Interestingly, the Diffusion of Innovation Theory has its roots also in farming and it actually started with Ryan and Gross (1943) study of the diffusion of hybrid seed corn, according to Rogers (1983) one of most influential diffusion study of all time, that could also be called: Mother of all diffusion studies.

Mother of all diffusion studies

We have to mention here the Ryan and Gross (1943) study of the diffusion of hybrid seed corn as one of the most influential diffusion studies of all time. The hybrid corn investigation includes, regarding to Rogers (1983) each of the four main elements of diffusion: 1) The Innovation, 2) Communication channels, 3) Time and 4) The Social system. The innovation of hybrid corn was one of the most important new farm technologies when it was released to Iowa farmers in 1928, and it ushered in a whole set of agricultural innovations in the 1930s through the 1950s that amounted to an "agricultural revolution" in farm productivity. The diffusion of hybrid seed was heavily promoted by the Iowa agricultural extension service and by salesmen from seed companies. All but 2 of the 259 farmers had adopted hybrid corn between 1928 and 1941, a rather rapid rate of adoption. The innovation-decision period from first knowledge to the adoption decision averaged about nine years for all respondents, a finding that led to a clearer realization that the innovation-decision process involved considerable deliberation by most adopters, even in the case of an innovation with spectacular results. The average respondent took three or four years after planting his first hybrid seed, usually on a small trial plot, before deciding to plant 100 percent of his corn acreage in hybrid varieties...(Rogers, 1983)

As an electric current can only flow when there is a closed path in which electrons can move, from the point with higher to the point of lower voltage, so the flow or diffusion of Innovations needs its own “difference in voltage” to trigger flow from the points of higher knowledge or standards of technology to points where this very knowledge/technology is understood, desired and wanted. Although there is no consensus in the research community on whether successful cases such as that of Silicon Valley can be replicated, various expensive attempts to recreate its unique and spectacularly successful innovation system have provided less than satisfying results (Modic and Rončević, 2018). Regional innovation policies operate in various social, cultural, political and economic contexts; hence there is a need to enhance our understanding of the dynamics of regional innovation systems and in particular of the nuanced perspective of the impact of institutions, social networks and cognitive frames on the social topography of regional innovation systems. (Modic and Rončević, 2018). As the process of innovation radically and uniquely changes the key processes (Rončević and Damij, 2011), countries have to be prepared for and capable of these changes.

In trying to establish, what conditions should be met in order for a country to be prepared for adopting new knowledge, we will turn to Becker’s Social fields theory, Hofstede’s Cultural dimensions, which will be met with some elements of Global Competitiveness Index (Klaus index) and also (where information is available) with European Innovation Scoreboard. Additionally, we will provide data for Danube river region countries from World happiness report which will put another piece of stone in the mosaic of understanding the main question of this article.

Danube river region, as shown in Figure 3, consists of EU member states (Austria, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Germany, Hungary, Romania, Slovakia and Slovenia), Accession Countries (Bosnia-Herzegovina, Montenegro and Serbia) and Neighbouring Countries (Moldova and Ukraine). Just to illustrate the proportions, total population of this region is 207,2mio, what is approx. 1/40 of global population, which is almost exactly half way between the populations of Pakistan (with 204,6mio 6th most populated country) and Brazil (with 212,4mio 5th most populated country).



Figure 3. The map of Danube river region.

Source: <https://www.danube-region.eu/about/the-danube-region>, 8may2019

As countries in this region vary quite a lot in many parameters, which will also be presented in Table 3, it makes a sense to try to observe diffusion potentials among the region from different perspectives. Sociological approaches to the Economy explain economic outcomes based on the influence of social structures on individual action (Beckert 2010). From sociological point of view, we will reach on the shelf for Theory of social fields, where we will mostly combine notions by Beckert and Fligstein, who states that “Fields are understood here as a local arena where actors gather and frame their actions vis-à-vis one another” (Fligstein 2001b: 108).

Three types of social forces have been identified as being relevant in explaining economic outcomes: social networks, institutions and cognitive frames (Beckert 2010). Only from the simultaneous consideration of all three forces important aspects of the dynamics of market become comprehensible (Beckert 2010). To simultaneously consider all three social forces in market fields and their reciprocal influences allow us to consider their interrelations as sources of field dynamics. (Beckert 2010). This reciprocal influence of the three social forces in market fields is presented in Fig.4.

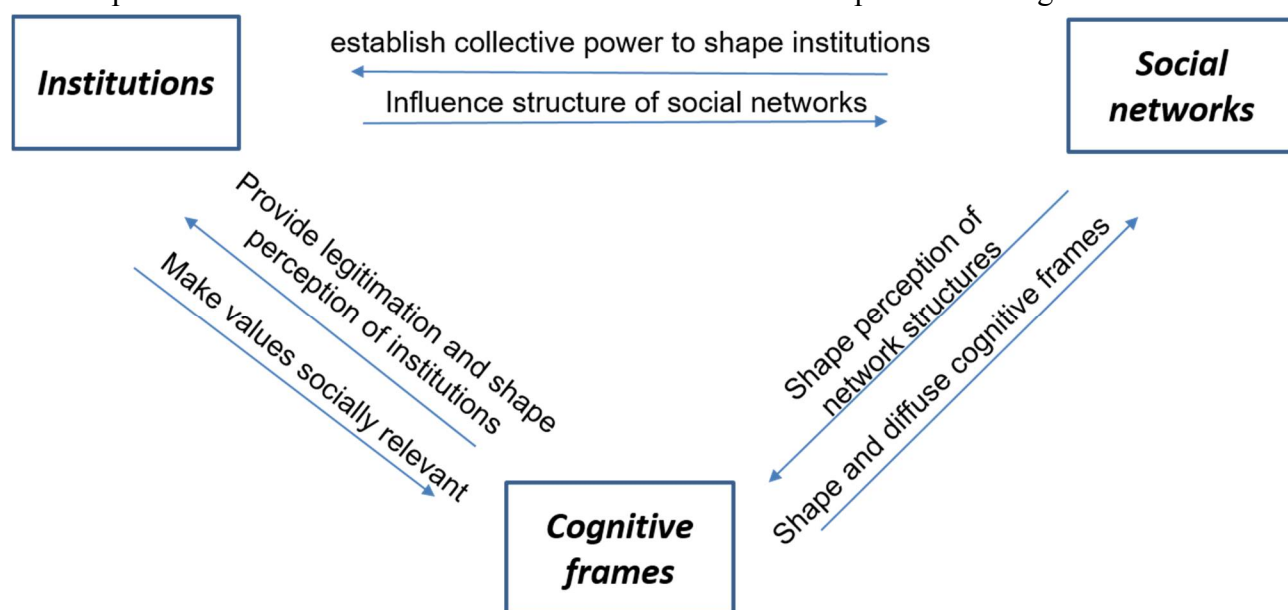


Figure 4. Reciprocal influence of the three social forces in market fields

Source: Beckert, 2010

Although a deeper explanation of elements of social fields could exceed the format of this writing, it is important to mention that, for instance, a relationship toward institutions shapes structure of social networks, which are also shaped in diffused by cognitive frames. The later also provide legitimation and shape perception of institutions, and on the other hand, Institutions make values socially relevant. In Table 3 we can see that Danube river region countries vary a lot in the different categories. As Germany and Austria clearly represent the most developed and wealthy pole of Danube river region, in most of the categories, but not in all of them, these two countries also enjoy highest levels of most indicators, so in these categories we will focus on one or two following countries. In exceptional categories, where Germany and Austria do not represent best practices, we will try to explain possible reasons from data in Table 3.

The development of countries, institutions, skills, etc. is included in GCI - Global Competitiveness Index, known also as a Klaus index by its main author, Klaus Schwab. As a new tool for understanding and assessing competitiveness, this report became the main lens through which World Economic Forum measures country economic performances. GCI Index is made of 12

pillars in four groups: **A) Enabling Environment:** Institutions, Infrastructure, ICT adoption and Macroeconomic stability; **B) Human Capital:** Health and Skills; **C) Markets:** Products market, Labour market, Financial system and Market size and **D) Innovation Ecosystem:** Business dynamism and Innovation capability.

Table 3. Danube region countries and their GCI, WHR and Cultural Dimensions Scores

		GCI 4.0 - KLAUS INDEX						Civic	WHR			Hofstede Cultural Dimensions					
		GCI rank2018	Institutions	ICT adoption	Skills	Innov. Capab.	Income GINI		Happiness	money/charity	time/charity	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
1	Austria	22	73	65	78	74	30	44	10	53	26,9	11	55	79	70	60	63
2	Bulgaria	51	54	70	65	44	37	22	97	17	5,4	70	30	40	85	69	16
3	Croatia	68	52	60	63	38	31	20	75	21	8,6	73	33	40	80	58	33
4	Czech	29	60	66	74	57	26	22	20	n/a	n/a	57	58	57	74	70	29
5	Germany	3	90	69	85	88	32	46	17	49	25	35	67	66	65	83	40
6	Hungary	48	54	61	68	48	30	23	62	21	9,5	46	80	88	82	58	31
7	Romania	52	58	67	62	40	36	27	48	22	6,7	90	30	42	90	52	20
8	Serbia	65	52	57	68	40	n/a	21	70	22	5,1	86	25	43	92	52	28
9	Slovakia	41	56	68	69	47	26	28	38	29	14	100	52	100	51	77	28
10	Slovenia	35	63	66	73	58	25	39	44	37	33	71	27	19	88	49	48
11	Moldova	88	51	62	61	30	26	27	71	21	17	n/a	n/a	n/a	n/a	71	19
12	Monte-negro	71	55	57	68	35	32	24	73	20	8	n/a	n/a	n/a	n/a	75	20
13	Bosnia /H	91	46	46	58	28	33	28	78	33	5	n/a	n/a	n/a	n/a	70	44
14	Ukraine	83	46	51	69	39	25	29	133	18	20	92	25	27	95	55	18

Source: Author

Comparison among countries of Danube river region leads us from Germany, at a global number 3 to Austria at 22nd place and perhaps also Czech Republic at 29th place on the ladder. On the lower end of GCI Index among countries in region, we can find Ukraine (83), Moldova (88) and Bosnia and Herzegovina (91). In **Institutions** brackets, beside top performers, speaking German language, we shall mention Czech Republic (60) and Slovenia (63), on the other side, most room for improvement can be found in Ukraine (46) and Bosnia and Herzegovina (46). At ICT adoption, German language speaking countries are not leading, but “winning medals” go to Bulgaria (70), Slovakia (68), Romania (67) and Slovenia (66). The other pole of the stick brings us to Bosnia and Herzegovina (46) and Ukraine (51). In the “skills category” Germany (85) and Austria (78) are leading again, but followed closely by Czech Republic (74) and Slovenia (73). Poorest performance in this category has been found in Bosnia and Herzegovina (58). Also in **Innovation Capability** brackets, Germany and Austria lead the way and are again followed by Slovenia (58) and Czech Republic (57), poorest scores are registered in Moldova (30) and Bosnia and Herzegovina (28). Situation on the field of **Income Inequality Index GINI** is much different, as most equality is

found at equal performance in Ukraine (25) and Slovenia (25) and most inequality can be found in Romania (36) and Bulgaria (37).

Interesting situation is, on the other hand, when checking **Civic engagement**, where highest scores, beside Germany (46) and Austria (44), which are followed by Slovenia (39), but on negative side of performance among Danube river region countries this time comes Bulgaria (22).

When comparing above mentioned performances with results from **World Happiness Report**, we can see that, beside Danube river region overall champions, this time headed by Austria (10) and Germany (17), nearest place is occupied by Czech Republic (20), and on the other side of the stick, unhappiest countries seem to be Bulgaria (97), which is ranked at 51 in GCI and Ukraine (133). Another interesting aspect, possibly related to social networks elements of social fields, the **percentage of population, which donated to charity last month (in %)** and similar group of **Percentage of population, which did volunteer time to charity in the past month (in %)**, we can see, that when we measure the percentage of population, which donated to charity last month, Austria (53) and Germany (49) are leading again, and closest came Slovenia (37) and the most distant results were recorded in Ukraine (18) and Bulgaria (17). In the question of allocation of time to charity situation is little different, where Slovenia is a clear leader (34), which is followed by Austria (27), Germany (25) and Ukraine (20).

Including cultural dimensions in the equation makes a picture much more complex, as we introduced Hofstede's Six Dimensions of Culture. Psychologist Dr Geert Hofstede published his cultural dimension's model at the end of the 1970s, based on a decade of research. Since then, it's become an internationally recognized standard for understanding cultural differences. Hofstede studied people who worked for IBM in more than 50 countries. Initially, he identified four dimensions that could distinguish one culture from another. Later, he added fifth and sixth dimensions, in cooperation with Drs Michael H. Bond and Michael Minkov. These are: 1) Power Distance Index (high versus low), 2) Individualism Versus Collectivism, 3) Masculinity Versus Femininity, 4) Uncertainty Avoidance Index (high versus low), 5) Long- Versus Short-Term Orientation and 6) Indulgence Versus Restraint.

Results are again for Danube river region are presented in Table 3, but probably we should shortly introduce a short description of these 6 cultural dimensions (Hofstede 2010):

1) **Power Distance Index (PDI)** refers to the degree of inequality that exists – and is accepted – between people with and without power. A high PDI score indicates that a society accepts an unequal, hierarchical distribution of power, and that people understand "their place" in the system. A low PDI score means that power is shared and is widely dispersed, and that society members do not accept situations where power is distributed unequally.

2) **Individualism Versus Collectivism (IDV)** refers to the strength of the ties that people have to others within their community. A high IDV score indicates weak interpersonal connection among those who are not part of a core "family." Here, people take less responsibility for others' actions and outcomes.

In a collectivist society, however, people are supposed to be loyal to the group to which they belong, and, in exchange, the group will defend their interests. The group itself is normally larger, and people take responsibility for one another's well-being.

3) **Masculinity Versus Femininity (MAS)** refers to the distribution of roles between men and women. In masculine societies, the roles of men and women overlap less, and men are expected to behave assertively. Demonstrating your success, and being strong and fast, are seen as positive

characteristics. In feminine societies, however, there is a great deal of overlap between male and female roles, and modesty is perceived as a virtue. Greater importance is placed on good relationships with your direct supervisors, or working with people who cooperate well with one another.

The gap between men's and women's values is largest in Japan and Austria, with MAS scores of 95 and 79 respectively. In both countries, men score highly for exhibiting "tough," masculine values and behaviours, but, in fact, women also score relatively highly for having masculine values, though on average lower than men.

4) **Uncertainty Avoidance Index (UAI)**. This dimension describes how well people can cope with anxiety. In societies that score highly for Uncertainty Avoidance, people attempt to make life as predictable and controllable as possible. If they find that they can't control their own lives, they may be tempted to stop trying. These people may refer to "mañana," or put their fate "in the hands of God." People in low UAI-scoring countries are more relaxed, open or inclusive.

5) **Long- Versus Short-Term Orientation**. This dimension was originally described as "Pragmatic Versus Normative (PRA)." It refers to the time horizon people in a society display. Countries with a long-term orientation tend to be pragmatic, modest, and thrifter. In short-term oriented countries, people tend to place more emphasis on principles, consistency and truth, and are typically religious and nationalistic.

6) **Indulgence Versus Restraint (IVR)**, as Hofstede's sixth dimension, discovered and described together with Michael Minkov, is also relatively new, and is therefore accompanied by less data. Countries with a high IVR score allow or encourage relatively free gratification of people's own drives and emotions, such as enjoying life and having fun. In a society with a low IVR score, there is more emphasis on suppressing gratification and more regulation of people's conduct and behaviour, and there are stricter social norms.

Before commenting scores, we should mention that for Bosnia and Herzegovina, Moldova and Montenegro we only have results for 4th and 5th cultural dimensions, LTO and IVR, what makes comparison a little bit harder.

As all six dimensions vary between 0 and 100, it is interesting, that one country, Slovakia, achieves the top result at 100 points in two dimensions: Power Distance Index –PDI and Masculinity Versus Femininity - MAS and on the other side, Slovakia's lowest cultural dimension score is Indulgence Versus Restraint – IVR (28), where lowest were detected in Bulgaria (16) and Ukraine (18), and the highest score in IVR is found in Austria (63), Slovenia (48) and Bosnia and Herzegovina (44).

PDI Index is with distance the lowest in Austria (11) and Germany (35) and highest, beside above already mentioned Slovakia is registered in Ukraine (92), Romania (90) and Serbia (86). IDV Score of Serbia and Ukraine (both at 25) which is also the lowest among all countries in the region, where, according to this result, we could expect, for instance people to work more for intrinsic rewards and where maintaining harmony among group members overrides other moral issues. Highest result in IDV can be found in Hungary (80), followed by Germany (67). While at MAS, Slovakia (100) scores top score, Slovenia (19) got lowest score, where Slovenia is quite alone. Slovenia (49) is leading also in lowest LTO score, while highest scores can be read in Germany (83), followed by Slovakia (77) and Montenegro (75).

Conclusion

As we presented Diffusion of Innovations Theory and compared countries from Danube river region we can realize that understanding possible connections between Global Competitiveness Index, World Happiness Index and Cultural dimensions is not straight forward, as also clearly most developed and wealthy countries in observed region (Germany and Austria) are not automatically best performing in all different categories. Danube river region is a colourful playground of different development, quite different cultural dimensions and backgrounds where also, according to WHR, Happiness index varies a lot among selected countries, which could make them really interesting in terms of researching the effectiveness of diffusion of knowledge, innovations, technology, or best practices inside the region. Considerable amount of work is to be done, first in collecting data, especially on Cultural dimensions for all above mentioned countries, second in understanding and following the dynamics of measurements selected and, finally, adequate improvement in both objective (GCI 2020 and beyond) and subjective variables (WHR 2020 and beyond). As a pursuit in replicating of success stories can be questionable, there might be many approaches needed, as perhaps as innovative as innovations researched. With better understanding of social and cultural dimensions we might approach diffusion of technology and innovations in general easier and most probably, with higher with a higher probability of success.

References

1. Beckert, Jens. 2010. »How do Fields change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets«. *Organizational studies* 31 (5): 605-627.
2. Fligstein, Neil. 2001. "Social Skill and the Theory of Fields". *Sociological Theory*, 19(2): 105–125.
3. Gomes, Orlando. 2005. »Knowledge creation and technology Diffusion: A framework to understand economic growth«. *Revista de Analisis Economico* 20 (2): 41-61.
4. Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. 2010. "Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded" 3rd Edition. McGraw-Hill.
5. <https://www.danube-region.eu/about/the-danube-region>
6. <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>
7. Schwab Klaus, *Global Competitiveness Report 2018*, World Economic Forum.
8. Modic, Dolores and Borut Rončević. 2018. »Social Topography for Sustainable Innovation Policy: Putting Institutions, Social Networks and Cognitive Frames in their place«. *Comparative Sociology* 17: 100-127.
9. Rogers, Everett M. 1983. »Diffusion of innovations«. The Free Press.
10. Rončević Borut and Damij Nadja. 2011. *Steering Innovation and Change in Complex Societies. Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, vol.4, no.3:5-25.

PARENTS OF SECONDARY SCHOOL STUDENTS AS USERS OF EDUCATIONAL SERVICES**Lidija Kodrin***Ljubljana School of Business, Slovenia***STARŠI SREDNJEŠOLCEV KOT UPORABNIKI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV****Lidija Kodrin***doc. dr.**Visoka šola za poslovne vede, Slovenija*

Srednje šole se morajo zavedati, da so končni ravnatelj kakovosti izobraževalnih storitev uporabniki teh storitev, torej tudi starši srednješolcev. Cilj študije je opredeliti dimenzije pričakovane in zaznane kakovosti izobraževalnih storitev z vidika staršev in ugotoviti, ali dimenzije pričakovane in zaznane kakovosti staršev sovpadajo z dimenzijami v klasičnem modelu vrzeli. Vpogled v pričakovanja staršev o kakovosti izobraževalnih storitev in njihovo razumevanje konceptov kakovosti smo pridobili s kvalitativno raziskavo, v kateri smo uporabili metodo fokusne skupine. Na podlagi rezultatov raziskave in izvirnega instrumenta SERVQUAL smo oblikovali vprašalnik, ki smog a uporabili pri nadaljnjih raziskavah.

Ključne besede: izobraževanje, zaznana kakovost, SERVQUAL, starši

Uvod

Kakovost je ključnega pomena za izobraževanje, saj se konkurenca na trgu izobraževalnih storitev nenehno krepi. Kritičen odnos dijakov in njihovih staršev zahteva izboljšanje kakovosti dela srednjih šol. Šole, ki želijo ohraniti ali izboljšati svoj položaj na trgu, so prisiljene intenzivno delovati, da bi izboljšale svoje delo in povečale odzivnost na potrebe uporabnikov. Šole se morajo zavedati, da je končni ravnatelj kakovosti vedno uporabnik, ki s subjektivne perspektive primerja svoje zaznave v zvezi s storitvijo s pričakovanji. Avtorji so mnenja, da uporabnik storitev kakovosti ne zaznava na enodimenzionalen način. Raziskave Zeithamllove, Parasuramana in Berryjeve (1990) so opredelile pet dimenzij kakovosti storitev: zanesljivost, odzivnost, zaupanje, empatija (naravnost k uporabnikom) in okolje, razvili pa so tudi instrument za njihovo merjenje, SERVQUAL.

Avtorji s področja izobraževanja si o tem, kdo je uporabnik izobraževalnih storitev in kdo ima pravzaprav koristi od izobraževanja, niso edini. Nekateri menijo, da so uporabniki izobraževanja starši, drugi uvrščajo med uporabnike vse, ki imajo od izobraževanja koristi. Uporabniki izobraževalnih storitev sestavljajo kompleksno skupino, v katero glede na pomen posamezne podskupine za izobraževalno organizacijo razvrščamo uporabnike v primarne, sekundarne in terciarne uporabnike. Med primarne uporabnike izobraževalnih storitev uvrščamo tiste, ki neposredno sodelujejo pri izvedbi izobraževalne storitve in s svojo prisotnostjo omogočijo, da je storitev sploh opravljena, zaposlene v izobraževalni organizaciji in udeležence izobraževalnih storitev, in starše oziroma skrbnike udeležencev izobraževanja. Barnes (v Schlechty 1990, str. 33) poudarja, da "v današnjem konkurenčnem okolju starši in drugi davkoplačevalci na koncu določajo, kako naj in ali sploh šole nadaljujejo s poslovanjem. So kupci izobraževalnih storitev za našo mladino. Po definiciji so potem naši glavni kupci." Cilji raziskave, predstavljeni v tem prispevku, so: opredeliti dejavnike, ki vplivajo na zaznano kakovost izobraževalnih storitev s strani staršev in ugotoviti, ali ustrezajo dimenzijam v SERVQUAL vprašalniku.

1. Kakovost izobraževalnih storitev.

Kakovost storitev je eden največjih izzivov, s katerimi se soočajo storitvene organizacije, vključno s srednjimi šolami. Pri opredeljevanju kakovosti izobraževalnih storitev je treba upoštevati tako objektivno kakovost, povezano z vidikom upravljanja, kot tudi subjektivno kakovost, povezano z vidikom uporabnikov storitev, na podlagi subjektivnega dojetja izkušene storitve (Zeithaml, Bitner in Gamler 2018). Medtem ko je objektivna kakovost opredeljena z relativno lahko izmerljivo odličnostjo pojava oziroma storitve v zvezi z določenim standardom in osredotočena na dejavnike, ki jih je mogoče natančno izmeriti, je subjektivna kakovost rezultat človekovega subjektivnega odziva na pojave, dogodke, procese ali stvari in se razlikuje od posameznika do posameznika. Povezana je z zaznavami posameznega uporabnika storitev, ki jih ni mogoče izmeriti tako enostavno.

Ob koncu 20. stoletja se je po burnih razpravah, ali so tehnike merjenja kakovosti, ki veljajo za otipljive izdelke in temeljijo na definiciji kakovosti kot skladnosti s specifikacijami, primerne za merjenje kakovosti storitev, razvil nov koncept kakovosti storitev, ki temelji na prepričanju, da lahko kakovost storitev ocenjujejo le uporabniki (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990). Opredeljevanje kakovosti kot doseganje oziroma preseganje pričakovanj uporabnikov je najbolj kompleksna opredelitev kakovosti in jo je zaradi tega težko izmeriti. Ta opredelitev omogoča raziskovalcem kakovosti vključitev tudi mehkih dimenzij (zanesljivost, pripravljenost, vljudnost, razumevanje idr.), ki so za uporabnika pri njegovi oceni kakovosti ključnega pomena (ibidem).

1.1 Dimenzije kakovosti izobraževalnih storitev

Uporabnik se pri ocenjevanju kakovosti storitev opira na različne dimenzije (kriterije), ki se nanašajo na značilnosti storitev in opredeljujejo raven kakovosti storitev. Dimenzije so pogosto vzajemne in med seboj povezane, kar pomeni, da je mogoče eno izboljšati na račun druge. Glede na objektivnost merjenja kakovosti ločimo trde ali oprijemljive dimenzije, ki jih merimo objektivno, in mehke, nematerialne dimenzije, ki jih je mogoče le subjektivno ovrednotiti. Opredelitev kakovosti kot izpolnitev ali preseganje pričakovanj uporabnikov izobraževalnih storitev omogoča raziskovalcem kakovosti vključiti mehke elemente zaznane kakovosti, kot so odzivnost, zanesljivost, zaupanje in naravnost k uporabnikom storitev, ki so za uporabnika ključnega pomena pri njegovi oceni kakovosti (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990 v Zeithaml, Bitner in Gamler 2018, str. 87). *Zanesljivost* storitve se kaže v sposobnosti šole, da opravi obljubljeni storitev. Zanesljivo, redno in natančno zagotavljanje storitev je ključnega pomena za uporabnikovo dojetje kakovosti, ne glede na to, katere storitve organizacija ponuja, ugotavljajo Zeithamlova, Bitnerjeva in Gamler. (2018, str. 90). Zanesljivost in natančnost pri opravljanju storitev velja tudi za vsakega posameznika, ki je zaposlen na šoli. Učitelji, ki zamujajo (ali zamujajo na) pouk, sestanke staršev itd., se ne držijo rokov, npr. ob vračanju popravljenih nalog, zagotovo ne prispevajo k boljšemu dojetju kakovosti šole kot celote.

Organizacije so zaznane kot kakovostne, če so zaposleni pripravljeni pomagati uporabnikom in zagotoviti storitev pravočasno (Zeithaml, Bitner in Gamler 2018, str. 90). *Odzivnost* šole se kaže v stalni pripravljenosti prav vsakega zaposlenega (učitelja, strokovnega, vodstvenega ali administrativnega osebja), da upošteva potrebe in pričakovanja uporabnikov. Bolj ko šola izpolnjuje pričakovanja in potrebe uporabnika, višja bo zaznana kakovost. Ker pa imajo šole veliko različnih uporabnikov in se njihove potrebe in pričakovanja razlikujejo, je neupravičeno pričakovati, da šola (ali njeni zaposleni) lahko enako izpolnijo pričakovanja vseh. Vodstvo šole mora biti previdno, da zadovoljevanje potreb enega ne bi škodovalo drugemu. Zaradi omejenih virov, mora vodstvo šole nameniti največ pozornosti potrebam in pričakovanjem tistih uporabnikov, ki so za šolo najpomembnejši, dijakov in njihovih staršev.

Izvajalci izobraževalnih storitev (učitelji, predavatelji, laboratorijski sodelavci itd.), njihova vloga in prispevek, so izjemno pomembni pri zaznavah staršev kakovosti izobraževalnih storitev. Dimenzija *zaupanja* je odvisna predvsem od komunikacijskih sposobnosti zaposlenih, povezana je z njihovo verodostojnostjo in odgovornostjo (Zeithaml, Bitner in Gamler 2018, str. 90). Izvajalci morajo biti za svoje delo ustrezno usposobljeni. Vodstvo šole se mora zavedati, da se s spodbujanjem zaposlenih za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje povečujejo njihove kompetence, dosega osebno in poklicno rast ter s tem izboljšuje zaznano kakovost uporabnikov izobraževalnih storitev.

Usmerjenost k uporabniku (empatija) je opredeljena kot skrbna, osebna pozornost, ki jo šola zagotavlja svojim uporabnikom (Zeithaml, Bitner in Gamler 2018, str. 91), tudi staršem. Uporabniki izobraževalnih storitev se med seboj razlikujejo, razlikujejo pa se tudi njihove potrebe in pričakovanja. Tako dijaki kot njihovi starši pa pričakujejo, da bo učitelj razumel njihove želje, potrebe in pričakovanja. Pri reševanju svojih težav želijo in pričakujejo osebno pozornost učitelja in drugih zaposlenih.

Neopredmetenost izobraževalnih storitev uporabniku otežuje ocenjevanje kakovosti, zato mora ponudnik izobraževalnih storitev dodati fizično podporo. V šolah so to lahko: prostori, v katerih se izvajajo storitve (stavba, igrišča, prostori, posebne učilnice, oprema), izvajalci storitev (učitelji, strokovnjaki in administrativni delavci šole, drugi zaposleni), tiskane in elektronske publikacije šole (gradiva, predstavitve šole in projekti, ki potekajo v okviru šole itd.). Okolje (prirejeno po Zeithaml in Bitner 2003, str. 282-300) v izobraževalni organizaciji omogoča izvajanje storitev, hkrati pa daje staršem predstavo o tem, kakšna bo storitev. Je vizualna metafora storitve, česar se naše šole, še posebej njihov financer, še ne zavedajo. Dobro oblikovano okolje podpira tudi proces socializacije, saj pomaga pri določanju vlog, obnašanju in vzpostavljanju odnosov, in to pri zaposlenih in uporabnikih izobraževalnih storitev. Hkrati je okolje podlaga za pozicioniranje šole in omogoča diferenciacijo od konkurenčnih izobraževalnih organizacij. Za uspešnost izobraževalnih organizacij je bistveno nenehno in sistematično spremljanje pričakovanj, zahtev in želja uporabnikov storitev v zvezi s pričakovano ravni storitev in tem, kakšno raven ponujenih izobraževalnih storitev uporabniki dejansko zaznavajo. Kakovostne izobraževalne organizacije potrebe uporabnikov prepoznajo in se nanje neposredno in primerno odzovejo.

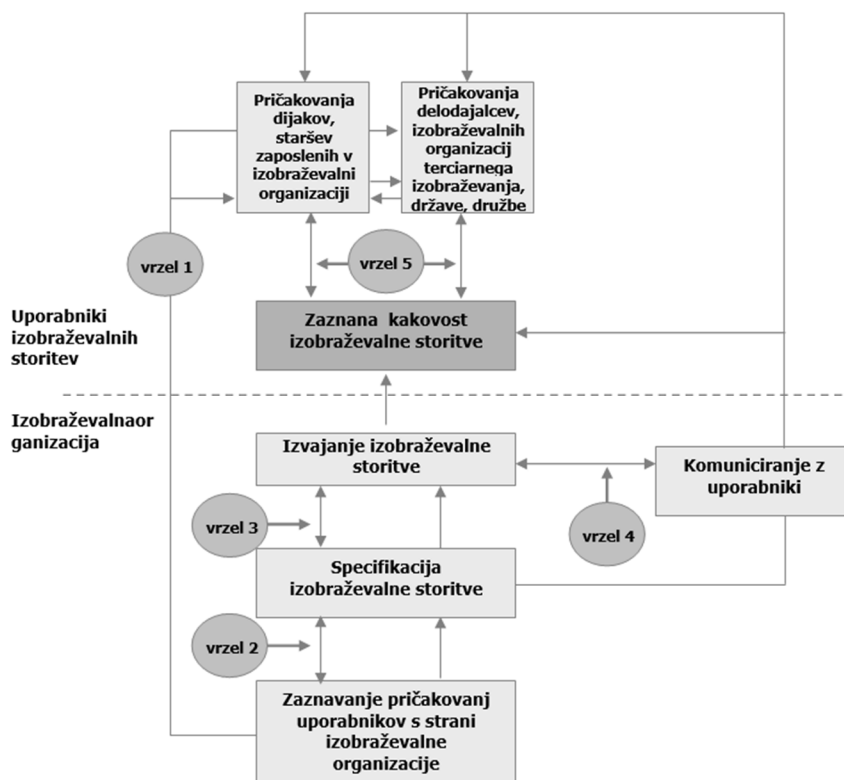
1.2 Merjenje kakovosti izobraževalnih storitev

Najboljši način, kako lahko diferenciramo izobraževalno organizacijo, je nenehno posredovanje kakovostnejših izobraževalnih storitev, kot jih ponuja konkurenca. Ključ uspeha je v tem, da vedno dosežemo ali pa celo presežemo pričakovanja uporabnikov. Pričakovanja uporabnikov storitev se oblikujejo na podlagi eksplicitnih in implicitnih obljub šole, komunikacije od ust do ust in preteklih izkušenj uporabnika izobraževalnih storitev. Da bi lahko aktivno in pravočasno ukrepale, je za šole izredno pomembno nenehno ugotavljati, kaj povzroča razkorak med pričakovanji uporabnikov izobraževalnih storitev in njihovim dejanskim zaznavanjem ravni izobraževalnih storitev. V strokovni literaturi srečujemo številne načine merjenja kakovosti storitev, kar je posledica velike heterogenosti storitev. Posamezni avtorji so skušali ponudnikom storitev pripraviti orodja v obliki modelov kakovosti storitev, s katerimi bi bilo moč postavljati standarde in meriti pričakovanja uporabnika storitve in njegovo zaznavanje kakovosti storitev.

Z analizo različnih modelov za oceno kakovosti storitev smo ugotovili, da je glede na navedene predpostavke model vrzeli avtorjev Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) najprimernejši model za oceno kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah.

Model, ki ga prikazuje slika 1, je zasnovan tako, da meri razliko med kakovostjo dejansko doživete in s strani različnih uporabnikov izobraževalnih storitev zaznane storitve, in kakovostjo pričakovane storitve. Vrzel, ki jo dobimo pri primerjavi, je merilo kakovosti storitve. Če želi izobraževalna organizacija izboljšati kakovost izobraževalnih storitev, mora zmanjšati oziroma odpraviti vrzel med pričakovanji in zaznavami uporabnikov v zvezi s storitvijo. To, peto, vrzel pa bo zmanjšala, če ji bo uspelo zmanjšati oziroma odpraviti druge štiri vrzeli, ki nastajajo in sicer vrzel:

- med pričakovanji uporabnikov storitve in zaznavanjem teh pričakovanj pri vodstvu šole. Izobraževalna organizacija pravzaprav ne pozna pričakovanj vseh svojih uporabnikov (primarnih, sekundarnih, terciarnih).
- ki nastane zaradi neustrezno postavljenih standardov kakovosti izobraževalne storitve s strani vodstva izobraževalne organizacije. Predstavlja razkorak med zaznavanjem organizacije in natančno opredelitvijo kakovosti storitve. Izobraževalna organizacija sicer lahko celo pozna pričakovanja uporabnikov, a tega ne upošteva pri postavljanju standardov storitev.
- ki predstavlja razkorak v izvedbi. Pojavi se takrat, kadar izvajalci storitev ne upoštevajo specifikacije za izvajanje storitve. Izvedba storitve v skladu s specifikacijo ni sama po sebi zagotovljena;
- med izvajanjem storitve in komuniciranjem organizacije z uporabniki storitve. Razkorak se lahko pojavi tako v notranjem (primarni uporabniki, predvsem zaposleni in udeleženci izobraževanja ne vedo natančno, kaj izobraževalna organizacija od njih pričakuje) kot tudi zunanem komuniciranju (organizacija obljublja izobraževalno storitev, ki je zaposleni v organizaciji niso pripravljene izvesti).
- med pričakovano in zaznano storitvijo in to tako pri primarnih, kakor tudi pri sekundarnih in terciarnih uporabnikih. Velikost pete vrzeli je odvisna od velikosti in usmerjenosti prvih štirih vrzeli v storitveni organizaciji.



Slika 1: Model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah
(Vir: Zeithaml in Bitner 2003, Kodrin 2007)

Model za presojanje kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah se razlikuje od klasičnega modela vrzeli (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990) v prepričanju, da je zaradi specifičnih lastnosti, potreb in pričakovanj nujna ločena meritev razkoraka med pričakovanji in zaznavami za primarne uporabnike (dijake, starše in zaposlene) in sekundarne ter terciarne uporabnike.

2. Starši kot uporabniki izobraževalnih storitev srednjih šol

Avtorji s področja izobraževanja si o tem, kdo je uporabnik izobraževalnih storitev in kdo ima pravzaprav koristi od izobraževanja, niso edini. March in Simon (v Tavčar, 1999, str. 6) menita, da so deležniki organizacije vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo v organizaciji svoje interese in so zmožni nanjo vplivati. Macbeth (v Harvey in Busher, 1996, str. 27) pa ugotavlja, da lahko vse, ki imajo od izobraževanja koristi, razvrstimo v štiri skupine: dijake, starše, lastnike šol (organi oblasti ali zasebniki) in družbo. Davies in Ellison (2001, str. 66) razdelita deležnike izobraževalnih storitev ali deležniki¹⁴ na notranje deležnike, med katere uvrščata udeležence izobraževanja, starše, učitelje in druge zaposlene v izobraževalni organizaciji, predstavnike oblasti, redne obiskovalce in prostovoljce, ter zunanje deležnike, kot so nekdanji in bodoči udeleženci izobraževanja in njihovi starši, bodoči zaposleni, lokalna oblast, trgovina in industrija, lokalni predstavniki ministrstva za izobraževanje in druge izobraževalne organizacije

Po Petchu (v Harvey in Busher, 1996, str. 27) so edini pravi uporabniki izobraževalnih storitev starši. Trnavčevičeva in Gromova (2000, str. 41) pa poudarjata, »da so starši poleg dijakov najpomembnejši partnerji šole«. Starši običajno, glede na informacije, ki jih imajo na voljo, izberejo šolo. Bridges (1994, str. 65-79) poudarja, da je vloga staršev v procesu izobraževanja velika in večplastna. Starši nudijo šoli podporo pri izvajanju procesa izobraževanja, npr. podpirajo uresničevanje pravil obnašanja in ravnanja v šoli, podpirajo dejavnosti in prireditve na šoli, sodelujejo v svetu staršev, prispevajo v šolske sklade ipd.

Najbolj sporna je vloga staršev kot koedukatorjev. Šola je na tem področju le redko pripravljena na partnerstvo s starši, saj je stroka tisto, čemur se le težko odpoveduje. Starši dejansko niso partnerji izobraževalnih organizacij, temveč so postavljeni v položaj uporabnikov in le obrobni podporniki izobraževanja. Resnica je, ugotavljata Trnavčević in Grom (2000, str. 42), da bi veliko otrok lažje razvilo svoje intelektualne sposobnosti, če bi bil položaj staršev v procesu izobraževanja partnerski in če bi enak kos odgovornosti za dosežke sprejeli vsi trije partnerji.

Ker je pri nas zakonodaja s področja izobraževanja sledila naravni pravici staršev do zaščite otrok, je starše umestila kot odločujočega partnerja šolam, vsaj v določenem obdobju šolanja. Vloga staršev pri izbiri izobraževalne storitve oziroma konkretne izobraževalne organizacije se s starostjo otroka oziroma mladostnika spreminja, s prehodom na terciarno izobraževanje pa se zmanjša oziroma usahne zaradi polnoletnosti udeležencev izobraževanja.

Šole potrebujejo podporo staršev tako pri izvajanju kurikuluma, kakor tudi pri izvajanju in spoštovanju hišnega reda. V določenih primerih brez njihovega soglasja posamezna storitev ne more biti izvedena (npr. soglasje za udeležbo učenca na ekskurziji, prisotnost pri postopku izrekanja vzgojnega ukrepa ipd.). Starši finančno ali strokovno velikokrat podpirajo dejavnosti, ki jih izvaja izobraževalna organizacija. V nekaterih šolah starši ne sodelujejo le z razrednikom, vodstvom, sveti staršev in starševskim klubom, ampak s celotnim učiteljskim zborom, sodelujejo v razredih, mentorirajo različne krožke in se udeležujejo šolskih izletov.

¹⁴ ang. stakeholders

Izobraževalne storitve so zelo zapletene in starši imajo glede izobraževalnih storitev pričakovanja, ki jih pogosto ne razumejo. Vodstvo šole mora vedeti, kaj želijo starši, njihove stranke. Redno merjenje in ocenjevanje pričakovanj in dojemanja staršev bo šolam pomagalo izboljšati kakovost opravljenih storitev.

3 Metodologija

Kvalitativno raziskovanje je po svoji naravi preiskovalno in usmerjeno v globino. Uporablja se predvsem za pridobivanje poglobljenih informacij o določenem pojavu, saj je potrebno pojav najprej razumeti, šele zatem ga je mogoče meriti. V tem smislu, poudarja Kolar (2003, str.140), je vsaka raziskava najprej kvalitativna in šele zatem kvantitativna. Kvalitativne in kvantitativne raziskave med seboj niso konkurenčne, temveč komplementarne, menita Malhotra in Birks (2005, str.153), McDaniel in Sates (1998, str. 98-100) pa poudarjata, da se z uporabo kvalitativnih raziskav, ki omogočajo podrobnejši vpogled v problem raziskovanja, povečuje učinkovitost kvantitativnim raziskavam.

Namen kvalitativne raziskave v tem primeru je mogoče opredeliti kot: vpogled v perspektivo staršev na kakovost izobraževalnih storitev in njihovem razumevanju konceptov in njihovih učinkov. Specifični cilji kvalitativne raziskave so:

- prepoznati pričakovanja in dojemanje staršev kot primarnih uporabnikov izobraževalnih storitev.
- opredeliti dimenzije pričakovane in zaznane kakovosti izobraževalnih storitev z vidika staršev.
- ugotoviti, ali dimenzije pričakovane in zaznane kakovosti staršev sovpadajo z dimenzijami v klasičnem modelu vrzeli.

Obstaja več kvalitativnih metod raziskovanja, po mnenju avtorjev (Malhotra, Nunan in Birks 2017, Churchill in Iacobucci 2005, Flick 2002, McDaniel in Sates 1998) pa so fokusne skupine in poglobljeni intervjuji dve najpogosteje uporabljene metodi v trženjskih raziskavah. Churchill in Brown (2003, str. 95) menita, da so se fokusne skupine izkazale kot izredno produktivna tehnika tržnih raziskav predvsem pri postavljanju hipotez, ki jih kasneje testiramo s kvantitativnimi raziskavami, pridobivanju informacij, potrebnih pri oblikovanju vprašalnikov, zagotavljanju temeljnih informacij in pridobivanju vtisov uporabnikov. Malhotra in Birks (2005, str.162-163) trdita, da so ključne prednosti fokusnih skupin v primerjavi z drugimi metodami predvsem večja širina informacij, večja vpletenost članov, sproščenost, spontanost, specializacija, fleksibilnost, možnost spremljanja diskusije s strani naročnika, ob tem pa so relativno hitre.

S fokusnimi skupinami smo želeli raziskati stališča primarnih uporabnikov, staršev, do kakovosti izobraževalnih storitev in v grobem opredeliti izbor možnih elementov-dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev. Razprava je potekala v dveh fokusnih skupinah. Prva fokusna skupina, ki so jo sestavljali štirje starši, je bila eksperimentalna in je služila predvsem preizkusu in iskanju idej za oblikovanje vodnika za formalno fokusno skupino staršev. Oblikovali smo seznam vprašanj in strukturirali vodnik po temah (slika 2).

V formalni fokusni skupini je bilo dvanajst staršev, devet žensk in trije moške iz štirih različnih šol. Razpravo v fokusni skupini, ki je trajala uro in pol, smo posneli.

Pozdravljeni. Zahvaljujem se vam, ker ste si vzeli čas za pogovor. Vsebina pogovora bo tema, s katero imate v takšni ali drugačni vlogi vsi izkušnje. Pogovarjali se bomo o kakovosti izobraževalnih storitev. Pogovor bo trajal približno uro in pol.

Preden pričnemo s pogovorom, bi vam rada predstavila nekaj osnovnih pravil tega pogovora. Čeprav smo v šoli, pravih in napačnih odgovorov tokrat ni. Štejejo le vaša mnenja. Prosim vas, da pri pogovoru sodelujete vsi, pri čemer poskušajmo ne govoriti eden čez drugega.

Želela bi, da se podrobneje pogovorimo o okolju v šoli. Pomislite na to, kakšno okolje bi naj imela šola. Pomislite na učilnice, telovadnico, knjižnico, hodnike, kantino, stranišča... V zvezi s tem pomislite na različne izvenšolske dejavnosti, pri katerih sodelujejo vaši otroci.

Kakšni naj bi bili prostori v šoli, da bi se dobro počutili? Je pomembno, kako so ti prostori veliki, osvetljeni, kakšne barve so npr. stene...? Je pomembno, kakšna je oprema prostorov na šoli? Kakšna bi naj bila oprema učilnic, hodnikov, telovadnice, knjižnice...?

Kaj menite o učnih pripomočkih na šoli? Menite, da so učni pripomočki potrebni? Kakšne učne pripomočke si želite?

Skušajte se spomniti, kakšni so bili vaši občutki, ko ste se odločili za srednjo šolo in ste zbirali informacije o srednjih šolah.

Kakšno je bilo informacijsko gradivo, ki ste ga prejeli na informativnih dnevih? Ste bili z informacijami, ki jih je vsebovalo gradivo zadovoljni...? Ste bili zadovoljni z obliko gradiva...? Kakšno je bilo gradivo, ki vas je najbolj pritegnilo...? Vas je morda kaj motilo, vam ni bilo všeč...?

Kakšno informacijsko gradivo bi si pred vpisom v šolo želeli prejeti? Ste vam zdijo primernejše tiskane publikacije, CD-romi, spletne strani...?

Sedaj bi želela, da se podrobneje pogovorimo o zaposlenih, s katerimi v šoli prihajate v stik (vodstvo šole, socialna delavka, knjižničarke, administrativni delavci, hišnik, varnostnik idr.)

Kaj pričakujete od zaposlenih na šoli?

Spomnite se na svojega najljubšega učitelja v šoli. V čem se razlikuje ali se je razlikoval od ostalih učiteljev...? V čem izstopa ali je izstopal od ostalih učiteljev...? Kaj vam je pri njej/njemu najbolj všeč...?

Kaj pričakujete od učitelja v razredu?

Kaj bi lahko, po vašem mnenju storili učitelji, da bi dijaki manj izostajali od pouka? A

Kako pričakujete, da se odzovejo zaposleni, ko se želite pogovoriti z njimi?

Kaj vas pri zaposlenih na šoli najbolj moti?

... če malo drugače pogledamo na kakovost izobraževalnih storitev: Recimo, da bi vas minister za šolstvo postavil na čelo skupine, ki bi oblikovala standarde o tem, kakšna naj bi bila kakovostna šola. Prosim vas, da vsak premisli in si zapiše, kaj bi predlagal za take standarde. (Počakaj, zapiši na tablo, razvrsti po pomembnosti.)

In še vprašanje za konec: Kakšne bodo po vašem mnenju šole čez npr. 50 let?

Slika 2: Vodič fokusne skupine staršev

Razprava je potekala v štirih tematskih sklopih: pričakovanja staršev in zaznave okolja, oprema učilnic in informativno gradivo ter pričakovanja in zaznave staršev o izvajalcih storitev.

4. Rezultati

Zaznave in pričakovanja staršev glede kakovosti izobraževalnih storitev, ki jih najdemo na slikah 3 in 4, so razvrščene po dimenzijah kakovosti storitev, ki jih predlagajo avtorji klasičnega modela vrzeli: okolje, zanesljivost, odzivnost, zaupanje in usmerjenost k staršem.

Pričakovanja in zaznave staršev v zvezi z okoljem v šoli se v primerjavi z dijaki precej razlikujejo. Starši se zavedajo, da preživijo dijaki v šoli veliko časa, zato pričakujejo, da bo okolje sodobno urejeno, privlačno (*»šola je taka, kot je bila pred sedemindvajsetimi leti, ko sem jaz maturiral«, »potrebna je temeljite prenove«, »moti me, da imajo športno vzgojo na različnih lokacijah«*), prostori, v katerih se gibljejo dijaki, pa funkcionalni, svetli, prijetni (*»prostori so temačni, turobni«, »kako sploh lahko delajo v učilnicah brez naravne svetlobe«, »malicajo kar po hodnikih, saj je kantina neprimerna«*), skratka taki, da bi se v njih dobro počutili. Kritični so tudi do opreme na šoli, saj menijo, da bi ta morala biti udobna, uporabna in predvsem sodobna (*»šola, na*

katero hodi sin, ima fitnes, plezalno steno, tu pa se hčerka še stuširati nima kje po telovadbi«). Starši pričakujejo, da so učni pripomočki pri pouku sodobni (*»sin pravi, da veliko učiteljev uporablja v glavnem samo tablo in kredo«*), na voljo v vsaki učilnici (*»saj še grafoskopa ni v vsaki učilnici«*) in da brežhibno delujejo.

Odgovori	Dimenzije
<i>»šola je taka, kot je bila pred sedemindvajsetimi leti, ko sem jaz maturiral« »kot da se je pred 30. leti ustavil čas« »osnovna šola, na katero je hodil sin, je bila veliko bolje opremljena«</i>	Okolje
<i>»hčerka pravi, da se vedno ne držite razporeda testov« »ko je imela hčerka zdravstvene težave, je bil razrednik zelo razumevajoč«</i>	Zanesljivost
<i>»obvestila o dogajanjih na šoli dobimo večkrat na leto« »s športnim koordinatorjem se vedno sproti dogovarjamo, kako bo sin opravljal obveznosti« »v primeru špricanja bi nas moral razrednik takoj obvestiti, ne pa da čaka na govorilne ure« »na vprašanje, zakaj so v hčerkinem razredu že dvakrat zamenjali učitelja matematike, še vedno nismo dobili pravega odgovora«</i>	Odzivnost
<i>»rezultati na maturi kažejo, da zaposleni vedo, kaj delajo« »hčerka pravi, da če v šoli posluša, se že skoraj vse nauči ob razlagi« »razredničarka je zmeraj pripravljena na pogovor« »govorilne ure so najprej skupne, potem pa se starši, ki to želimo še individualno pogovorimo z razrednikom«</i>	Zaupanje
<i>»dobro je, da imamo možnost individualnih pogovorom prav z vsakim učiteljem« »tega, da bi šola tako pogosto vabila starše na različna dogajanja (piknik, kulturna dogajanja...), ni bilo ne na osnovni šoli, ne na ..., kamor hodi hčerka« »razrednika lahko pokličem po telefonu tudi izven govorilnih ur«</i>	Usmerjenost k staršem

Slika 3: Elementi vrednotenja zaznav staršev o kakovosti izobraževalnih storitev

Na vprašanja o informacijskem gradivu so starši odgovarjali, da so se na informativnih dnevih informacijska gradiva po šolah razlikovala (*»na nekaterih šolah je bilo informacij veliko, drugod pa samo kakšen list«*), potrebne informacije pa so pridobili tudi iz drugih virov (*»hčerka se je vse že prej sama pozanimala, nekaj pa so nam povedali tudi v osnovni šoli«, »starejši sin je hodil na to šolo«, »o šoli se veliko prebere tudi v časopisu«*). Starši pričakujejo informacijsko gradivo, ki jim dalo dovolj informacij, da se bodo lahko odločili (*»vse šole napišejo predmete, ki so pa tako povsod enaki. Naj napišejo tiso, kar imajo drugače«*).

Starši pričakujejo od zaposlenih na šoli, da so vljudni in prijazni (*»to je samo po sebi umevno«*), da se držijo obljub (*»spraševanje je že tako stresno, kaj šele, če si kljub napovedanemu spraševanju nenapovedano vprašan«, »pričakujem, da se vsak učitelj, brez izjem, drži dogovorov na šoli«*), da imajo velik interes za reševanje njihovih težav in predvsem težav dijakov (*»ko je imela hčerka zdravstvene težave, je bil razrednik zelo razumevajoč«, »če se dijak opraviči, da ni pripravljen, bi moral učitelj to upoštevati«, »če ima otrok težave pri kakem predmetu, pričakujem*

od učitelja, da mu bo pomagal») in da bodo staršem na voljo (»razredničarka je zmeraj pripravljena na pogovor«, »velikokrat se mi je zgodilo, da je razrednik želel kar na kratko opraviti z mano«, »kadarkoli sem naletel na problem in sem se obrnil na ravnatelja, vedno sva problem tudi rešila«).

Odgovori	Dimenzije
<p>»šola bi morala zagotavljati samo dopoldanski pouk«</p> <p>»prostori naj bodo svetli, prijazni«</p> <p>»telovadbo naj imajo dijaki samo izjemoma na kakšni drugi lokaciji, npr. v bazenu«</p> <p>»na šoli bi moral biti urejen prostor, kjer bi otroci malicali«</p> <p>»vse šole napišejo predmete, ki so pa tako povsod enaki. Naj napišejo tiso, kar imajo drugače«</p>	Okolje
<p>»napovedano spraševanje je veliko manj stresno za otroke in tudi starše«</p> <p>»če se dijak opraviči, da ni pripravljen, bi moral učitelj to upoštevati«</p>	Zanesljivost
<p>»če so spremembe na šoli nanašajo na otroke, je prav, da nas šola o tem obvesti«</p> <p>»šola bi nas morala mesečno pisno obveščati o neopravičenih urah in negativnih ocenah«</p> <p>»šola bi morala upoštevati pobude staršev v zvezi s posameznimi učitelji, urnikom«</p> <p>»v primeru nesoglasij dijakov s posameznimi učitelji pričakujem, da se vključi razrednik, vodstvo«</p>	Odzivnost
<p>»od šole pričakujem, da ima strokovno in pedagoško usposobljene učitelje«</p> <p>»če ima otrok težave pri kakem predmetu, pričakujem od učitelja, da mu bo pomagal«</p> <p>»ko pokličem razrednika zaradi težav, naj si vzame čas«</p>	Zaupanje
<p>»govorilne ure morajo biti individualne«</p> <p>»velikokrat se mi je zgodilo, da je razrednik želel kar na kratko opraviti z mano«</p> <p>»včasih nam na roditeljskih sestankih razlagajo kaj, kakor da sami nikoli nismo hodili v šolo«</p> <p>»prav je, da imamo kadarkoli možnost poklicati razrednika«</p>	Usmerjenost k staršem

Slika 4: Elementi vrednotenja pričakovanj staršev o kakovosti izobraževalnih storitev

5. Razprava

Na podlagi rezultatov predhodne kvalitativne raziskave smo sestavili naslednji seznam dimenzij zaznane in pričakovane kakovosti izobraževalnih storitev: okolje, zanesljivost, odzivnost, zaupanje in usmerjenost k staršem. Dimenzije zaznane in pričakovane kakovosti izobraževalnih storitev, pridobljene z razpravo v fokusni skupini dijakov in staršev, ustrezajo dimenzijam v klasičnem modelu vrzeli avtorjev Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990 v Zeithaml, Bitner in Gamler 2018, str. 87).

Posebna pozornost je bila namenjena opredelitvi in operacionalizaciji konceptov za merjenje pričakovanj in zaznav staršev, ki jih zajema model. To je potrebno zaradi njihovih podobnosti in prekrivanja, pa tudi zaradi bolj veljavnih zaključkov, ki jih zagotavlja merilni instrument kakovosti. Navedene so vse konceptne izjave, ki so jo definirale.

Na vidne sestavine okolja izobraževalne organizacije, poudarjata Zeithamlova, Bitnerjeva in Gamler (2018, str. 91), se uporabniki odzivajo kognitivno, čustveno in tudi fizično in ti odzivi vplivajo na njihovo obnašanje. Zaznava fizičnega okolja vpliva na zaupanje staršev v zaposlene, v storitve, ki jih izvajajo, in, ne nazadnje, tudi v šolo kot tako. V primeru izobraževalnih storitev šteje v dimenzijo okolja: zunanje okolje (zgradba, okolje...), notranje okolje (oprema, pripomočki, oznake...) in druge otipljive elemente (informacijsko gradivo, poročila, brošure...). Okolje smo opredelili z naslednjimi petimi postavkami:

Prostori šole naj bi bili urejeni in privlačni.

Oprema učilnic, telovadnic, športnih igrišč naj bi bila sodobna in udobna.

Učni pripomočki (računalniki, TV, video, kasetniki...) naj bi bili sodobni in naj bi vedno delovali.

Šola naj bi imela prostore in opremo za izvajanje obšolskih dejavnosti.

Šola naj bi imela privlačno in zanimivo informacijsko gradivo (informacije za dijake, starše ipd.), spletno stran.

Zanesljivost izvajanja storitve se kaže v sposobnosti, da izvajalec izobraževalne storitve obljubljeni storitev tudi izvede (Zeithaml, Parasuraman in Berry 1990, str. 27). Zanesljivo, redno in natančno izvajanje storitev je ključnega pomena za uporabnikovo zaznavanje kakovosti, naštetih lastnosti pa se nanašajo tudi na vsakega posameznika, zaposlenega v izobraževalni organizaciji. Zanesljivost smo v instrumentu merili s tremi postavkami:

Učitelji in drugi zaposleni naj bi se držali obljub

Učitelji naj bi se držali dogovorjenih rokov (testi, izpraševanje...)

Zaposleni naj bi pokazali velik interes za reševanje problemov dijakov/staršev

Odzivnost ne organizacije se izraža v nenehni pripravljenosti organizacije upoštevati potrebe in pričakovanja uporabnikov storitev. Ne nanaša se samo na organizacijo kot celoto, temveč na vsakega posameznika, zaposlenega v šoli: učitelja, strokovnega, vodstvenega ali administrativnega delavca. Ker pa imajo šole veliko različnih uporabnikov, njihove potrebe in pričakovanja pa se razlikujejo, je seveda neupravičeno pričakovati, da bi lahko organizacija (oziroma njeni zaposleni) v enaki meri zadostila pričakovanjem vseh. Zaradi omejenih virov, ki jih ima na razpolago, pa bo morala največ pozornost nameniti potrebam in pričakovanjem tistih, ki so zanjo najpomembnejši, to je udeležencem izobraževanja in, na osnovni in srednji stopnji izobraževanja, njihovim staršem. Za merjenje odzivnosti šol smo oblikovali naslednje štiri postavke:

Šola naj bi hitro obveščala dijake/starše o spremembah, novostih

Šola naj bi bila pripravljena sprejeti pobude dijakov/staršev (izbirni predmeti, obšolske dejavnosti...)

Učitelji naj bi bili vedno pripravljene pomagati dijakom/staršem

Učitelji naj bi vedno prisluhnili pritožbam dijakov/staršem

Dimenzija zaupanja je v zaznavanju kakovosti storitve odvisna predvsem od sposobnosti komuniciranja zaposlenih z uporabniki storitev, povezana je z njihovo verodostojnostjo in odgovornostjo ter s sposobnostjo vzbujanja zaupanja (Zeithaml, Bitner in Gamler 2018, str. 90). Za svoje delo morajo biti izvajalci izobraževalnih storitev primerno strokovno usposobljeni, saj so tako za delo tudi bolj motivirani. Vodstvo šole mora zaposlene vzpodbujati pri izobraževanju, osebnostni in strokovni rasti, saj se bo tako povečala njihova kompetentnost in s tem izboljšale zaznave kakovosti uporabnikov izobraževalnih storitev. Ta element smo opredelili s petimi postavkami:

Šola naj bi imela zaposlene, katerim naj bi dijaki zaupali

Učitelji naj bi imeli dovolj znanja za strokovno in razumljivo podajanje učne snovi

Učitelji naj bi dobro organizirali učne ure in jih naredili zanimive

Učitelji naj bi vedno prihajali k pouku pripravljeni

Učitelji naj bi bili vljudni in prijazni, tudi če bi bili preobremenjeni

Usmerjenost k uporabnikom je tista dimenzija zaznane kakovosti storitve, ki se nanaša na skrbnost in osebno pozornost, s katero organizacija zagotavlja storitve uporabnikom. Udeleženci izobraževanja in njihovi starši pričakujejo, da bo učitelj razumel njihove želje, potrebe in pričakovanja. Pri reševanju svojih problemov želijo in pričakujejo osebno pozornost učitelja in drugih zaposlenih. Za uspešnost šol je bistveno nenehno in sistematično spremljanje pričakovanj, zahtev in želja uporabnikov storitev v zvezi s pričakovano ravni storitev in tem, kakšno raven ponujenih izobraževalnih storitev uporabniki dejansko zaznavajo. Za merjenje usmerjenosti k uporabnikom izobraževalnih storitev smo oblikovali naslednjih pet postavk:

Učitelji naj bi namenili pozornost vsakemu dijaku/staršu posebej

Učitelji naj bi imeli primeren odnos do dijakov/staršev

Učitelji naj bi vzpodbujali dijake k rednemu prihajanju k pouku in sprotnemu učenju/Zaposleni vzpodbujajo starše k rednemu sodelovanju s šolo (roditeljski sestanki, govorilne ure, srečanja...)

Učitelji naj bi bili dijakom naklonjeni/Sodelovanje med zaposlenimi in starši je korektno/profesionalno

Dijaki/Starši naj bi imeli nenehno možnost pogovora z učitelji

Na podlagi ugotovitev preliminarne kvalitativne raziskave smo oblikovali instrument (vprašalnik), s katerim smo merili zaznano kakovost storitev. Vprašalnik za starše vsebuje 22 trditev, ki se nanašajo na temeljne dimenzije kakovosti izobraževalnih storitev: okolje, zanesljivost, odzivnost, zaupanje in usmerjenost k staršem. Povzema definicijo vsakega od konceptov in navaja izjave, s katerimi je bil operacionaliziran. Pri tem smo uporabili Likertovo lestvico, ki od anketirancev zahteva, da izberejo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z navedenimi izjavami (Malhotra, Nunan in Birks 2017, str. 338): od "močno strinjam" na eni strani do "ne strinjam se" na drugi strani. Sedem stopenjsko Likertovo lestvico smo izbrali, ker večje število kategorij povečuje zanesljivost lestvic (Churchill in Brown 2003, str. 359).

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov: v prvem delu starši odgovarjajo na vprašanja o svojih pričakovanjih glede izobraževalne storitve, ali kakšno storitev mora šola ponuditi, v drugem delu pa ocenijo zaznavanje izobraževalnih storitev določene šole. Pred prvim in drugim delom vprašalnika so postavljena kratka navodila, ki anketiranca obveščajo, kako rešiti vprašalnik. V tretjem delu, ki je na koncu vprašalnika, so tri splošna vprašanja, povezana s spolom, starostjo in stopnjo izobrazbe anketirancev.

Vprašalniki so bili v raziskavi kakovosti izobraževalnih storitev uporabljeni v štirih različnih srednjih šolah.

6. Zaključek

Srednje šole se morajo zavedati, da so končni razsodnik kakovosti izobraževalnih storitev, ki jih nudijo, primarni uporabniki, dijaki in njihovi starši.

Cilj te študije je bil ugotoviti, kakšna so pričakovanja in zaznave staršev o kakovosti izobraževalnih storitev. Vpogled v perspektive staršev o kakovosti izobraževalnih storitev in njihovo razumevanje konceptov kakovosti smo dobili s kvalitativno raziskavo, ki je po svoji naravi, kot kvalitativne raziskave nasploh, preiskovalno in globinsko usmerjeno.

S pomočjo rezultatov fokusnih skupin so bile opredeljene dimenzije pričakovane in zaznane kakovosti izobraževalnih storitev s stališča staršev. Potrjena je bila domneva, da dimenzije pričakovanja in zaznave kakovosti izobraževalnih storitev staršev, opredeljene v tej raziskavi, sovpadajo z dimenzijami v klasičnem modelu vrzeli.

Na podlagi rezultatov fokusne skupine staršev in izvirnega instrumenta SERVQUAL je bil zasnovan vprašalnik in uporabljen pri nadaljnjih raziskavah.

Viri

1. Bridges D. McLaughlin, T.H. (1994). *Education in The Market Place*. London: The Falmer Press.
2. Churchill, G. A. in Brown, T. J. (2003). *Basic Marketing Research*. South Western College.
3. Churchill, G. A. Jr., Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. South Western: Thomson.
4. Davies, B., Ellison, L. (2001). *Strategic Direction and Development of the School*. London: Routledge.
5. Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
6. Harvey, J. A., Busher, H. (1996). *Marketing Schools and Customer Choice*. *International Journal of Educational Management*, 10, št.4, str. 26–32.
7. Kodrin, L. (2007). *Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo uporabnikov s klicnimi centri – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta 2003.
9. Malhotra, N. K., Nunan, D. Birks, D. F. in Wills, P. (2017). *Marketing Research: An Applied Orientation* published. Prentice Hall Inc.
10. McDaniel, C. Jr., Sates, R. (1998). *Marketing Research Essential*. Cincinnati, Ohio: Southwestern College Publishing.
11. Schlechty, P. C. (1990). *Schools for the 21st century: Leadership imperatives for educational reform*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Tavčar Mitja I. (1999). *Razsežnosti managementa in managerski procesi*. Koper: Visoka šola za management.
13. Trnavčević Anita Zupanc Grom, Renata. (2000). *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana, Šola za ravnatelje.
14. Wirtz, J., Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Hackensack: World Scientific Publishing.
15. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw–Hill/Irwin.
16. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw–Hill Education.
17. Zeithaml, V, Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. London: Collier Macmillan.

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM OF ENERGY EFFICIENCY
ENSURING THE HOUSING SECTOR OF UKRAINE****Diana Burdyha**

*PhD student of the Department of Economic and Financial Policy
Odessa Regional Institute of Public Administration
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine
Odessa, Ukraine*

The implementation of energy efficiency policy in Ukraine, which is conditioned by the processes of European integration, requires a transition to a qualitatively new level. The Partnership and Cooperation Agreement between Ukraine and the EU declares that the effective functioning of the governance system must be based on the principles of equality and transparency for all its participants.

Today in Ukraine there are no effective mechanisms of influence of consumers of housing and communal services on their suppliers, the procedures for selecting suppliers for the consumer remain opaque, which creates distrust of performers and does not motivate the latter to improve the quality of services.

One of the conditions for successful energy efficiency in the residential sector is the motivation of energy-saving consumer behavior and the introduction of mechanisms to improve energy efficiency, taking into account the financial, organizational, technical and legal components.

The main goal of the state energy efficiency policy is to increase energy security. From the point of view of the population, increasing energy efficiency makes it possible to increase incomes and reduce costs for the purchase of energy services. From the point of view of society, this is a course towards sustainable development, which is expected to overcome energy poverty, increase the competitiveness of the region and the country as a whole.

At the central government level, there is considerable interest in improving the country's energy security, stabilizing the balance of payments, reducing subsidies and achieving other macroeconomic and social goals. The state has high hopes for the owners of individual houses and condominiums, which can implement energy efficiency programs on credit with partial compensation from the state. However, the population is not confident in both their financial capabilities and state compensation, does not have the technical side of energy efficiency measures [2].

The largest buyer of energy within its territory is the local budget, so it is important for local authorities to reduce energy costs and ensure sustainable development of the territory.

Ensuring energy efficiency of the residential sector of Ukraine requires a change in approaches to the construction and reconstruction of residential and public buildings and structures, the introduction of modern technologies and advanced energy efficient equipment in the construction of housing and public facilities.

The implementation of energy efficiency measures requires the use of appropriate funding and concrete actions and levers by local authorities.

In conditions when the state has no real influence on privately owned enterprises, the effective implementation of a wide range of public-private partnership mechanisms and the creation

of the most favorable conditions for attracting investment in such modernization should become a real lever and means of influence.

In Ukraine, with the adoption in 2010 of the Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" and a package of regulations that ensure the implementation of its provisions, new opportunities for attracting private investment and private initiative to improve the efficiency of services and infrastructure.

The investment potential in the field of energy efficiency is so great that only private capital has the necessary financing to achieve significant results. T

he state and private investors should combine their financial resources and efforts to improve the legislation governing the maintenance of housing, the motivation of energy saving behavior of the population, modernization and renovation of residential buildings in order to ensure energy efficiency of the residential sector. It is necessary to take into account not only the distribution of income from the provision of housing and communal services, but also the risks associated with this activity.

In order to create an environment where the potential of the PPP can be utilized to the fullest extent, it is important that the authorities intending to initiate the partnership understand the true motives behind private structures to implement public projects and the nature of this mechanism [1].

The implementation of public tasks through the private sector is through the use of specific skills in this area. The private entity, through cooperation with other entities, acquires the complementary skills and knowledge necessary to implement the investment in a way that allows to achieve the expected effects and allows you to maximize the synergy of activities. This will ensure the attraction of private investment in the development of the housing sector, revision of tariff policy and rules for providing budget support in this area.

The advantages of using public-private partnerships in the housing sector are: reducing the risk of inefficient use of financial resources; ensuring effective management of residential buildings; growth of revenues to state and local budgets; creating a competitive environment that encourages the development of market relations [3]. Involvement of the private sector in the development of the housing sector in the form of consulting services, lease, management, concession of housing and communal services, the use of mixed forms of public-private partnership, the formation of joint ventures in heat and water supply and sewerage, partnerships, aims to:

- implementation of priority projects for modernization of public utilities by attracting financial resources and installation of equipment;
- introduction of new technologies by the private sector in the housing and communal services sector;
- joint participation of the state, local governments and private partners in research, development of regulatory framework, raising public awareness.

The practical implementation of measures to improve energy efficiency of housing through public-private partnership mechanisms is possible through the creation of associations of apartment building co-owners who can independently determine and implement the necessary measures to improve housing conditions with their own, attracted from the state or local budget, from other sources of material and financial resources. In condominiums there is an opportunity to accumulate, and then to use means in repair and reserve funds, and these means allow to carry out such activities, enter into agreements with ESCO companies or apply for a grant, or participate in co-financing.

The experience of developed countries shows the effectiveness of public-private partnerships as a mechanism for energy efficiency in the housing sector [4]. Prospects for the development of public-private partnership in Ukraine are possible only if the legal regulation of condominiums and the promotion of such associations motivated by advantages in the provision of housing and communal and management services, benefits from public authorities and local governments.

References

1. Delmon, J. (2009). *Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk*. The World Bank and Kluwer Law International.
2. Maksymov, A., Vakhobych, I., & Hutnichenko, T. (2015). *Energy efficiency in the municipal sector*. Kyiv: TOV "PIDPRYIEMSTVO "VI EN EI" [in Ukrainian].
3. Vakulenko, V.M., & Berdanova, O.V. (Eds.). (2013). *Regional development tools in Ukraine*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Wynnyckyj, B., Lendel, M., Onyschuk, B., & Szegvari, P. (2008). *Experience and prospects of public-private partnerships in Ukraine and abroad*. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

THE ROLE OF TEACHERS' READINESS FOR ECOLOGICAL EDUCATION IN FORMING PRESCHOOLERS' ENVIRONMENTAL AWARENESS

Olena Havrylo

*Ph.D. of Biology, Associate Professor, Sumy State A. S. Makarenko Pedagogical University,
Sumy, Ukraine*

orcid.org/0000-0001-8260-1448

Vita Butenko

*Ph. D. of Pedagogy, Senior Lecturer, Sumy State A. S. Makarenko Pedagogical University,
Sumy, Ukraine*

orcid.org/0000-0002-3578-8147

Alla Kolyshkina

*Ph. D. of Pedagogy, Senior Lecturer, Sumy State A. S. Makarenko Pedagogical University,
Sumy, Ukraine*

orcid.org/0000-0001-9598-1830

The article considers the impact of the level of professional and personal readiness of the teachers of preschool education institutions on the process of children's environmental awareness formation. We have assumed that the ways in which the educational process is organized (forms, methods, means) and behavior of adults surrounding children directly affect the results of environmental education of the younger generation. Experimental research included members of the teaching staff, parents and pupils of the preschool education institution. Observations on the educational process and teachers survey have revealed that they prefer traditional activities and do not pay sufficient attention to creative activities, games, reading literature and integrating ecological education with other areas. Nature is rarely seen by adults as a means of shaping a child's general culture and personality traits. To test the success of ecological education, there were used techniques to determine children's attitude to natural objects, their active environmental position and environmental behavior. Consequently, the results of the experimental study have shown that children of senior preschool age rarely have a clear position on the observance of the rules of behavior with natural objects, low and medium levels of environmental awareness predominate. In order to successfully overcome these problems in preschool education, it is necessary to stimulate teachers to choose innovative, interactive forms and methods of ecological education, to use the means of nature in all types of education and upbringing. Key words: preschool education institutions, children of preschool age, ecological education, environmental awareness.

Introduction

Recently ecological education and upbringing have undergone change in their direction towards the ecocentric concept, which takes into account the value of the natural environment, the uniqueness of the Earth's biosphere. In Ukraine, ecological education began to develop from the mid-1960s. Much attention was paid to its development in the Soviet period, but ecological education and upbringing had a pragmatic focus on preserving natural resources necessary for economic development. But from the 1990s until about 2000, the issue of ecological education and upbringing was hardly addressed, as political and economic issues were prioritized in Ukraine. However, in the world, ecological education and upbringing have been successfully implemented. Taking into account the above mentioned, there is no doubt that special attention is needed to this process as a necessary element of the work of preschool education institutions [1]. Formation of a new consciousness of citizens is possible only if this process begins as early as possible, even in preschool childhood.

Various aspects of the issue of ecological education and upbringing have been explored by such modern educators as A. Volkova, N. Horopakha [2], O. Zakhliebnyj, I. Zvierev, N. Kot [3], O. Kudriavtseva, N. Lysenko [4], V. Marshytska, S. Nikolaieva, Z. Plokhij [5], N. Ryzhova, N. Yarysheva [6] and others. Necessity and conditions for successful formation of initial ecological representations in preschool children have been proved by numerous psychological and pedagogical studies (Z. Plokhii, N. Poddiakov, N. Ryzhova, P. Samorukova, O. Terentieva, I. Haidurova and others). Psychologists (L. Wenger, L. Vygotskyj [7], V. Davydov, O. Zaporozhets [8], V. Mukhina, M. Poddiakov, S. Rubinstein) have also shown that the system of knowledge of preschool children can exist in the form of ideas, not concepts. Z. Plokhij's studies substantiate and prove that the component of environmental consciousness formation is childrens' representations on internal relationships in nature [5]. The first attempts to determine the content and structure of environmental representations for preschool children belong to K. Ushynsky, A. Gerd, Ye. Vodovozova, V. Gretsova and other classics of pedagogical science.

Formulation of the problem

The aim of our study was to identify the most acute problems in the formation of environmental awareness of senior preschool children. We have assumed that methodological and psychological readiness of teachers and other adults surrounding children to ecological education and upbringing directly affect the effectiveness of this process. Thus, due to the lack of active use by teachers of modern methods and means, there may be an unwillingness of preschoolers to adhere to the rules of interaction with nature.

Course of study

The experimental base of the study included senior groups of Lokhvytsia Institution of Preschool Education (Nursery) № 1 "Teremok"; in addition to children teachers and parents participated in the experiment. The first stage of the study was conducted in order to diagnose formation and readiness for the formation of environmental awareness of all the subjects of the educational process in the institution (teachers, children, parents) in the course of ecological education and upbringing. In order to determine the level of awareness of the goals and objectives of the ecological education the teachers were proposed a questionnaire. The first question was to determine the main tasks of preschool education. Teachers among the main tasks of preschool education named: achieving literacy (33,5%); full physical development (25,4%); learning the basics of moral behavior (22,1%); basics of ecological culture (14,6%); aesthetic development (4,4%).

The second question revealed the teachers' understanding of the concept of "ecological culture of the personality": 14,3 % of teachers consider it as a responsible attitude to the environment; 14,7 % of them include in the concept of "ecological culture" elementary knowledge about relationships in nature and respectful attitude to its objects; 35,3 % of respondents reduced the concept of "ecological culture" to "instilling love for nature"; 11,8 % refer to the concept of "ecological culture" knowledge and observance of the rules of behavior in nature; 23,9 % were not able to answer the question. Another important aspect of the teacher's work is the methods and forms of implementation of the educational process. Analyzing the teachers' responses, it can be stated that in getting children acquainted with nature in the senior group, such forms and methods that provide direct perception of nature are preferred: excursions – 30,4 %; walks – 32,8 %; observations – 36,8 %. Almost all respondents widely used the methods of visual (87,3 %) and verbal (71,2 %) impact on children; 17,5 % use work in nature; 63,7 % – tasks related to taking care of nature objects; 33,9 % use the game method when working with senior preschoolers. However, the use of these forms and methods only partially provides for nurturing a caring attitude towards nature [9].

Finding out what means of ecological education is preferred by teachers of the senior group, we have revealed that most of them prefer nature (75,1 %); 53,5% use arts; use educational potential of fiction 67,8 %; 45,3 % of teachers named folk pedagogy; and only 16,4 % – environmental fairy tale.

The next question was about an integrative approach to ecological education. In a number of pedagogical studies, it is determined that the process of ecological education includes different directions and spheres of a child's life. It has turned out that the overwhelming majority of teachers, in addition to studying nature, realize its tasks in the classes of literacy, music and fine arts (82,2 %), carry out ecological work (24,6 %). 15,7 % of the surveyed teachers do this work at mathematics classes. Almost none of them see an opportunity to carry out environmental education at physical education classes. Some teachers underestimate the importance of conducting ecological and country studies with preschool children (8,1 %), traveling along the ecological paths (19,3 %), and Health Days are held only by few teachers (7,8 %). Insufficient attention is paid to children's creative activity. Only some teachers (9,5 %) implement it for the purpose of children's ecological education. Teachers of preschool age children prefer practical methods of working in nature. Senior preschoolers systematically complete tasks related to taking care of nature objects, work in a living corner, land plots. Unfortunately, focusing on intellectual preparation, teachers have forgotten that for children the most important factor that drives social experience is emotional, and emotions play a significant role in effective mastering of different knowledge and skills, affect attitudes to natural objects. As Z. Plokhii notes, ecological education is an integral part of moral education [5, p. 93].

A separate direction of the experiment was diagnostics of the levels of environmental awareness of senior preschool children. In the course of the study we have defined criteria of ecological education of senior preschool children: content (the amount of practical knowledge about nature); motivational (emotional-value attitudes towards interaction with nature, personal desire to communicate with it); operating (providing assistance to individual objects of nature, availability of environmental skills) [4]. Based on these criteria, their indicators and results of the preschoolers' examination, the following levels of environmental awareness were established: high, medium, low.

In the course of the study, we used a number of diagnostic procedures to determine the levels of environmental awareness of preschool children, in particular: conversations with children, observation of their behavior in nature in everyday life and specially created pedagogical situations, analysis of the results of children's activities, questionnaires. Taking into account the parameters and channels of forming the subjective attitude of children to natural objects, we have grouped these diagnostic procedures into three tasks. The first task was to find out emotional-value impacts in the interaction with nature; the second task was to elucidate intellectual manifestations in interaction with nature; the third task involved the study of activity manifestations in the interaction with nature.

Task 1 "Imaginary situation". Purpose: to identify manifestation of emotional experiences in relation to living objects of nature that have been in distress, personal concern for their fate. Children are offered a situation.

"Imagine that on a cold winter evening, when it is snowing, you go home and see a little puppy near your house, shivering with cold and mourning. How would you have acted in such a situation?"

An analysis of the results of accomplishing the first task has revealed that most children showed a sympathetic attitude towards the animal. Children want to warm up, feed the puppy, help

him, take him home. Among the answers were: “I feel sorry for the puppy” (23,4 %); “I want to help” (34,2 %); “I will take home, heat and feed” (12,6 %). Children are not just sympathetic, they want help. However, there were also the following answers: “I will feed and bring to my grandmother, she loves animals”, “I will play with him to keep him warm and then let go”. These answers indicate a sufficient level of compassion, but lack of personal experience. Such responses as “I will feed and bring to the neighbors, because they have a puppy, and my parents will not allow me to bring home the puppy from the street” indicate cases where children’s activity is restrained by adults. The reasons for this may be different, however, unambiguously, such a situation cannot be considered as favorable for the formation of an effective attitude towards nature in children.

Task 2 “Bouquet”. Purpose: to find out children’s ideas about the rational use of flowering plants. The teacher invites the child to look at the image of a flowerbed, flowering lawn, blossoming tree and answer the question: “Where would you pick the flowers for the bouquet? Why?”. The task is performed individually during the conversation over the pictures.

Children’s answers to task 2 were ambiguous. 55,8 % of children answered that they would pick flowers from the flowerbed; 74,2 % – “in the forest on the lawn”; 48 % – “from the tree”. Their actions were motivated by the beauty of the flowers. Some preschoolers explained that it was impossible to pluck plants in the forest; “Let them grow”; “Flowers cannot be torn off trees, because there will grow apples, cherries, apricots”. Such answers indicate that children have some understanding of the importance of flowering plants in natural communities. The aesthetic value, unfortunately, is presented only from consumer positions. Such ideas need correction. The aesthetic beauty of nature contributes to the formation of moral feelings of duty and responsibility for its preservation, encourages environmental protection activities [10, p. 9].

Task 3 “Who’s faster?”. Purpose: to find out the ability of children to comply with environmental standards in a real situation. The teacher conducts a game with children with the ball “Who is faster?”. To pass the ball to another child, you must run through the ring or get around it. The victory of the team depends on the speed of passing the ball to the last participant of the game. In this case, the teacher remains only an observer. If the game is over, it is repeated until all the children have completed the task. After the game, an individual interview is conducted to identify the motive of behavior in the game.

Analysis of the data obtained from task 3 has shown that 88 % of children violated the rule in a specially organized situation. Those who violated the rule explained their actions as follows: “I wanted to be faster”, “I had to pass the ball fast”, “I was worried I would not have time”. Those who followed the rules explained their behavior as follows: “Plants will be hurt” (6 %); “Plants will not grow” (4 %). Only some children noted: “Butterflies and bees will not fly to the flowerbed”. Special attention was paid to children who demanded compliance with the rules by others (4,2 %). Unfortunately, they were driven only by the desire to win, not by environmental motives. However, the very fact of controlling the behavior of other children gives us the hope that, in conditions of purposeful upbringing, the emphasis can be shifted to the correct attitude to natural objects.

The answers to the tasks of the third series indicate that most children, knowing the rule, still violate it. Awareness of behavioral norms has not become a habit of following the rules of behavior in the natural environment. Summarizing the results of testing, it should be noted that in children of both groups dominate medium and low levels of environmental awareness.

Results

Thus, the results of questionnaires and observations on the educational process of the preschool education institution have shown some problems in the teachers' readiness to form children's environmental awareness. The questions can be grouped as follows:

1) the most common means of ecological education of preschool age children are those that provide direct perception of nature, art and activity in nature or with its individual objects;

2) methods, used by teachers in the educational process of the preschool education institution, are mainly aimed at development of the cognitive sphere and, to a lesser extent, emotional-value sphere of preschoolers;

3) creative ecological and country studies activities, fairy tales and games are rarely used in children's ecological education;

4) only few teachers occasionally conduct mass events of ecological content;

5) in the implementation of ecological education, most teachers experience difficulties of a methodological nature.

Accordingly, in preschoolers of senior groups who will soon go to school dominate low and medium levels of environmental awareness. Children with high levels make up about 4 % of preschoolers.

Conclusions

The results of the study show a correlation between teachers' professional and personal readiness to carry out ecological education and upbringing of preschool children and formation of preschoolers' environmental awareness. Therefore, it is possible to recommend the pedagogical staff of preschool education institutions to actively introduce innovative (especially interactive) forms and methods of education, to use the whole arsenal of means. This is possible provided the use of nature in all areas of education and upbringing: labor, aesthetic, physical, moral, etc.

References

1. The basic component of pre-school education in Ukraine (1999). Kyjiv: Editorial board "Doshkil'ne vykhovannia"(The Preschool education). [in Ukrainian].
2. Horopakha, N. M. (2001). Education of the children's ecological culture. A guide for kindergarten and elementary school teachers. Rivne: Volyns'ki oberehy. [in Ukrainian].
3. Kot, N. M. (2001). Collaboration of the kindergarten and family on preschoolers' environmental education. Supplement to the newspaper "Dytjachyj sadok" (The Kindergarten), #45, 7-10. [in Ukrainian].
4. Lysenko, N. V. (1994). Ecological education of preschool children. Tutorial. Lviv: Svit.
5. Plokhij, Z. P. (2002). Education of preschool children's ecological culture. Kyjiv: Znannia. [in Ukrainian].
6. Yarysheva, N. F. (2001). Ecological education of preschoolers. Kyjiv: Hramota.
7. Vygotskyj, L. S. (1991). The problem of cultural development of the child (1928). Vestnik Moskovskogo Universiteta (The Bulletin of Moscow University). Series 14 Psychology, 5-18. [in Russian].
8. Zaporozhec, O. (2006). Fundamentals of Preschool Pedagogy. Edited by T. Markova & O. Zaporozhec. Kyjiv: Osvita. [in Ukrainian].
9. Belen'ka, H. (2010). Knowing the world by the child as a step towards understanding its beauty. Dytjachyj sadok (The Kindergarten), #1, 7-9. [in Ukrainian].
10. Khrystofor, A. (2007). The essence and didactic possibilities of ecological education. Pochatkova shkola (Elementary School), #6, 9-12. [in Ukrainian].

FORMATION OF ACMESYNERGETIC POSITION OF FUTURE HEADS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS**Halyna Meshko***Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Department of Pedagogy and Education Management***Oleksandr Meshko***Candidate of Psychological sciences, Associate Professor,
Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University,
Ternopil, Ukraine*

A modern educational institution needs a creative, competent leader who is capable of professional self-development, adaptation to rapid changes in life and activity. Today, the issues of management of an educational institution based on an acmeological approach, motivation of personal and professional growth of teachers, creation of an acmeological environment in an educational institution for professional self-development of teachers are relevant. In research in the field of acmeology and psychology of professional activity (O. Anisimov, O. Bodalov, A. Derkach, R. Krychevsky, V. Maksimova, Y. Sinyagin, and others) the dependence of productivity of professional activity in new realities of social life with development of mechanisms is substantiated self-organization and self-development of the specialist is substantiated, with the training of intellectual and managerial elite with a constant need for personal and professional growth, creative self-actualization, the achievement of acme in professional activities. Therefore, the head of an educational institution must possess a formed acmesynergetic position, which is an important condition for its competitiveness in the market of educational services.

Scientific sources use various concepts relating to professional self-improvement and self-development of the specialist: personal competence as the possession of skills of personal self-expression and self-development and individual competence, covering methods and techniques of self-realization and development of individuality within the profession (W. James, A. Markova, A. Maslow); competence of self-improvement as the unity of autopsychological competence and competence of self-development (L. Zenya); autopsychological competence as the ability of the subject to constant purposeful activity to change personality traits and behavioral characteristics, development and optimal use of their own mental resources (A. Derkach, O. Dubasenyuk, G. Egorova, N. Kuzmina, V. Sydorenko, L. Stepanova, O. Shevtsova); acmeological competence of teachers as acmeological orientation, knowledge, skills, abilities that provide movement to acme (O. Grechanyk, A. Derkach, V. Ziazykin, S. Makarov, A. Fominykh); acmeological position, which is manifested in the desire of the teacher to achieve positive self-change in training (R. Nikolaevskaya, E. Pozharsky, V. Sidorenko). We interpret the acmesynergetic professional position of future heads of educational institutions as a formed system of value-semantic orientations, self-motivation for constant personal and professional growth, maximum mobilization of personal and neuropsychological resources, high achievements in managerial (pedagogical) activity, a constant need for creative self-actualization and self-realization.

Acmesynergetic position is formed in the process of purposeful reorientation of views, beliefs, motivational sphere, and value orientations of future professionals. Acmeological technologies are of special interest for our research. These technologies are characterized, first of all, by a humanistic orientation, because they are focused on helping to carry out the progressive development of the individual, at a time when many psychological influences are inherently manipulative. The principal method of acmeological technologies is the internal or internal acmeological influence [3, p. 247].

The major purpose of acmeological influence is to stimulate the development of the properties of subjectivity, when the object of influence becomes more active, responsible. The main task of acmeological technologies is to form and fix in the mind of the future specialist the need for self-

knowledge, self-development and self-realization, which allow with the help of special techniques and techniques to self-actualize personal and professional "I". Through self-assessment, programming, self-regulation, self-affirmation, internal and external modalities of "I-concept" are realized [3, p. 284]. Acmeological technologies are aimed at developing internal potential, improving the professionalism of future leaders of educational institutions.

Among modern acmeological technologies are learning technologies, game modelling technologies, technologies of psychological and acmeological counselling, technologies of development of auto psychological competence, training technologies, etc. [1]. Psychological technologies are focused, first of all, on the actualization and transformation of the inner world of man, which contributes to the qualitative transformation of himself not only as a subject of activity, but as a person, individuality. Acmeological technologies contribute to the formation of a stable ability to independently choose the vector (strategy) of professional development, self-improvement, and professional self-development. For the formation of acmesynergetic position constructive change of behaviour is a relevant technology, which involves the consistent transformation of motivational, intellectual, affective and behavioural structures of the individual, resulting in the external determination of human life changes to internal. Using this technology stimulates the manifestation of creative activity, in which the desire for self-change is one of the important elements of self-development [4]. This technology focuses on the awareness of the future specialist of himself, his inner world, professionally significant traits and qualities, motives of activity.

An effective means of forming an acmesynergetic position is the technology of coaching, which should be introduced at the stage of professional training. Coaching as a technology of professional development involves pedagogical support, creating optimal conditions for the disclosure of the potential of the individual, identifying unrealized resources. Coaching studies the patterns, mechanisms, principles, and ways to create the conditions for maximum self-disclosure of the potential of the personality [2, p. 6]. Coaching launches processes that enable the future professionals to realize their life and professional goals develop an idea of themselves as a subject of professional activity, to form the need for professional development throughout life. Pedagogical coaching is based on the mechanism of directed self-development, based on the principle of "learning through action". The ultimate goal of educational coaching is the professional self-development of a specialist.

The pedagogical technology that we use to form the acmesynergetic position of future leaders of education combines the influences of acmeological and coaching technologies, is integrative, and has a psychological and acmeological nature. It is aimed at: self-knowledge and self-development of the student's personality in the educational process; actualization and support of personal and professional growth and self-development of future specialists; actualization and transformation of their inner world; stimulation in achieving "acme" at the stage of professional training, the desire for self-actualization; change in the intellectual, emotional and behavioural spheres of personality; focusing on the highest professional achievements.

The head of the general secondary education institution with the formed acmesynergetic position will design and implement pedagogical systems based on the principles of individualization and self-realization, self-development and self-reflective management.

References:

1. Acmeology. ed. A.A. Derkach. Moscow : RAGS, 2002. 681 p.
2. Vidlatska O. Pedagogical coaching as a technology of professional development of the head of the circle in the system of out-of-school education: methodical manual. Kamianets-Podilskyi: CDYT, 2018.
3. Hladkova V.M., Fundamentals of acmeology. Lviv : Novyi Svit-2000, 2007. 320 p.
4. Mitina L.M. Professional development and health of a teacher: problems and solutions. *Vestnik obrazovanija Rossii – Bulletin of Education of Russia*. 2005. 8. 33-49 pp.

IMPLEMENTATION OF ENTREPRENEURIAL DIRECTION OF ACTIVITY IN THE STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE MODERN UNIVERSITY**Nataliia Pedchenko***Doctor of Economics, Professor**Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade",
Poltava, Ukraine**orcid.org/0000-0001-5093-2453***Yuliia Perekuda***Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade",
Poltava, Ukraine*

The purpose of the article is to substantiate the peculiarities of implementation of entrepreneurial direction of activity in the strategy for development of a private institution of higher education. To achieve this goal, fundamental achievements of Ukrainian and world science, conceptual foundations of modern economic theory, scientific achievements of leading Ukrainian and foreign scientists in the field of strategic management, planning, its methodology and development of higher education institutions were used in the article. A set of general scientific and applied research methods was applied, in particular: methods of scientific abstraction, induction and deduction, analysis and synthesis, logical generalization, method of comparison and methods of scientific abstraction - to identify the university not only as an educational and scientific institution, but also a platform for supporting business ideas, start-ups of students and consulting for SMEs, outsourcing. Results. In the article, we identify entrepreneurship as a priority direction of development of the modern university. The practical significance of the study results. The identified priority direction of university development (entrepreneurship) will contribute to economic and social progress of the country and creation of social values by activating youth initiatives and experience and investments of small and medium-sized business entities.

Keywords: strategy for development, institution of education, entrepreneurial direction.

Introduction

The development of private institutions of higher education is one of the conditions for the economic progress of the country, since such educational institutions are both a social entity that creates social values and is an active participant in market relations. The complexity and multi-vectoring of such development requires a systematic approach to understanding the essence of strategic management, defining its principles, developing and implementing a program of development, solving strategic problems by modern private institutions of higher education.

Problem Statement

A defined strategy for the development of modern private institutions of higher education should be response to Confucius' words, "those who do not think about distant difficulties, always expect close troubles" [8]. The relevance of consideration of the outlined issues is further emphasized by Article 30 of the Law of Ukraine "On Education" and Article 32 of the Law of Ukraine "On Higher Education", according to which institutions of higher education are obliged to publish information on the exercise of their rights and fulfillment of obligations on the official website, on information stands and in any other way [1, 2]. Therefore, the strategy for the development of a private institution of higher education should be developed and presented on the official website of the institution of higher education and become a source of socially important information.

Research Questions

The scientific school studying the problems of strategic development is widely represented by such well-known foreign scientists as I. Ansoff, R. Grant, P. Drucker, K. Andrews, B. Karloff, D. Collis, H. Mintzberg, S. Montgomery, M. Porter, K. Prahalad, A. Strickland, D. Tees, A. Thompson, S. Winter, J. Higgins, G. Hamel, A. Chandler. Their scientific achievements are of high value and underlie the development of modern Ukrainian theory and practice of strategic management.

To the studies of strategic development in the conditions of transformational development of the economy in the territory of the post-Soviet space are devoted the works of H. Azoiev, O. Anchyshkin, O. Vikhanskyi, V. Heits, A. Halchynskyi, A. Hradov, L. Dovhan, M. Kyzym, V. Kovalov, B. Miziuk, N. Mitsenko, V. Niemtsov, V. Pavlova, V. Pastukhova, Y. Putiatin, R. Fatkhutdinov, Z. Shershnova, O. Yastremska are devoted.

Significant results in the study of strategic management in the education system were achieved by: O. Alymov, V. Andrushchenko, N. Blahun, V. Vozniuk, I. Hryshchenko, M. Denysenko, H. Dmytrenko, S. Zakharin, H. Yelnykova, I. Ihnatieva, I. Krupenna, V. Melnyk, S. Natroshvili, S. Odosii, N. Pedchenko, I. Semenets-Orlova, Z. Shershnova, L. Shchoholieva, L. Yurchuk and others.

Purpose of the Study

The purpose of the study is to substantiate the peculiarities of implementation of entrepreneurial direction of activity in the strategy for development of a private institution of higher education.

Conceptual Models

The most well-known companies whose development strategies have ensured development and worldwide recognition are Apple, which is “the gold standard in the eyes of consumers”, Google, which is “more than just a search engine” that “has long integrated into everyone's lives”, IBM as “a smart planet” designed to help customers make the world a better place, McDonald's, core ability of which is to capture and adapt to consumer sentiment, Coca-Cola, “turning the business upside down”, Microsoft, which “is a locomotive and has the reputation of being one of the most powerful brands”, Marlboro, which has been steadily investing in the “cowboy brand” since its inception, Visa, which has become an influential player in the field of online commerce and mobile payments due to the well-known name in the cashless payments market [9, p. 165]. Let's try to identify the main strategic guidelines that contribute to the development of such companies.

In the context of our study we propose to consider the peculiarities of applying strategic management for a modern private institution of higher education, taking into account the specifics of their status (provision of educational and other services, sources of funding, pricing, reputation, state regulation). To this end, we outline the main strategies for university development:

- the German model, at the heart of which is cooperation between teacher and student, academic freedom, creativity, freedom of scientific creativity, priority of fundamental research;
- the English model, where considerable attention is paid to personality development and education of patriotism, leading role of the academic community, preference for lectures as a type of classroom work;
- the French model, the key areas of which are the concentration on the acquisition of educational information, the public nature of functioning, significant influence of the state on the activities of universities;

- the American model, whose main idea is to educate the "intellectual elite", which will ensure the advance of society, scientific research of students and professors is supported, creative potential, openness to the world, academic mobility, service to the society, balance between educational activity and market realities are supported [6, pp.45-46].

According to the results of the research, the main directions of development of Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade" (PUET) for 2017–2022 are proposed as follows:

- implementation of leadership management paradigm of university development;
- development of educational activity of the university;
- development of scientific and innovative activity of the university;
- development of entrepreneurial direction of university development [7].

The purpose of highlighting the entrepreneurial direction of university development was: recognition of the university as an innovative institution of higher education, which initiates the implementation of its own educational or scientific results in the economy and in partnership with the state, community and business, promotes the creation of new innovative firms (start-ups) with the participation of its researchers (scientific-pedagogical workers), students, PhD students, staff and alumni.

Within the stated purpose the following tasks are outlined:

- development of new ideas, entrepreneurial skills and talents of students, which is their main asset in a modern competent-oriented society and their realization during university study;
- creation of special programs and organizational forms for continuous entrepreneurial training and generation of new business structures: science parks, institutes, business incubators, schools, project offices, interdisciplinary short-term programs, etc.;
- generation of innovative technologies, education of creativity, creation of new cooperative forms of transfer of technologies caused by objective needs of business (for example, biotechnology);
- development of consulting in the field of financial, legal, technological, technical, expert activity to solve the identified problem of financial, personnel, organizational, strategic nature;
- development of outsourcing and outstaffing in the field of accounting, financial, legal, technical, technological, expert activity for the partners of the university or external parties-customers of these services;
- involvement of existing small innovative enterprises in the implementation of innovative developments of the university and formation of venture capital;
- development of cooperation with domestic and transnational industrial enterprises and corporations;
- interaction with various Ukrainian and foreign associations, foundations and NGOs;
- cooperation in the development and implementation of regional targeted programs of economic and social development with local and state authorities;
- development of scientific and technical documentation, standards for university partners and contracting entities;
- conducting publishing and information-resource activity;
- implementation of innovative projects and commercialization of innovations, validation of the obtained results;

- implementation into practice of carrying out scientific-research works performed within the framework of activities on a self-supporting basis;
 - participation in international and national grant projects and programs.
- The expected results of realization of entrepreneurial direction of university development are:
- able to quickly adapt to current business needs, able to develop and implement start-ups (from the moment of idea generation to finding funding and jobs creation);
 - a researcher (scientific-pedagogical worker, PhD student, staff) of the university is able to commercialize research activities in order to raise funds for research funding;
 - an alumni with entrepreneurial thinking, social adaptation skills, communication skills, ready to support university initiatives;
 - creation of a system of training and retraining of personnel in the field of innovative entrepreneurship;
 - attraction of investments, incl. foreign, to the educational system with the purpose of using the results of joint activity in the domestic and international markets of high-tech products;
 - the university as a platform for joint implementation of projects of science, education and business;
 - formation of the university's business portfolio (development of a training and production plant, a trading company, media channels, production shops, etc.).

Research Methods

In the process of research fundamental achievements of Ukrainian and world science, conceptual foundations of modern economic theory, scientific achievements of leading Ukrainian and foreign scientists in the field of strategic management, planning, its methodology and development of institutions of higher education were used. A set of general scientific and applied research methods was applied, in particular: methods of scientific abstraction, induction and deduction, analysis and synthesis, logical generalization, method of comparison and methods of scientific abstraction.

Findings

The results of the implementation of the entrepreneurial direction of the development of Higher Educational Establishment of Ukoopspilka “Poltava University of Economics and Trade” are:

1. Training of specialists in “Entrepreneurship, trade and exchange activities” at the levels of bachelor and master.
2. Since 2013 University has Youth Business Centre (YBC) attracting students to the entrepreneurship, youth enterprises creation, mastering skills and knowledge for planning all stages of entrepreneurship, business plan writing, business ideas implementing. From 2013 to 2018 200 students and participants were involved into YBC activity, 55 trainings, 38 round tables with entrepreneurs and prospective investors were held. 368 business plans were developed and 28 of them were implemented. YBC members take part in regional and international championships and competitions. Poltava Entrepreneurs council always join these events.
3. Implementing Complex development program of small and medium-scale entrepreneurship in Poltava region for 2017-2020, PUET implements project “Transformation of current Youth Business Centre based on Poltava University of Economics and Trade into regional business incubator”, which will provide training of professionals for the field of small business in Poltava region. By the end of 2018 in the University was established Poltava regional business

incubator, whose goal is contributing to increasing entrepreneurial activity and commercialization of innovations in Poltava region.

4. To develop future entrepreneur's personal skills and strengthen self-motivation in the University Scientific Educational Institute of Leadership was established.

5. Since December 2018, University includes StartUp Club PUET, which is a part of academic startup-incubators network established with the support of Cisco Ukraine for entrepreneurship extension among students. The YEP main goal is to provide youth with necessary skills and knowledge for implementing innovative ideas and converting them into sustainable business. The club aims at developing entrepreneurial culture and thinking, promoting start-up movement among youth and the beginning of start-up creation trend in University.

6. University experts provide services of support and business consulting for entrepreneurs (in particular cooperation with "Kyiv" mall). Programs of organization of your own business, entrepreneurship, and business-planning with the interactive educational programs, that are implementing within regional and international projects, have been developed.

7. PUET professors in cooperation with Poltava regional Employment Centre developed program "Basics of Entrepreneurship". Overall 753 persons were retrained within this program from 2010 to 2014. 2017-2018, within the retraining program 16 persons studied module "Organization of private business".

8. PUET is participant of Erasmus+ Strategic Partnerships project MHEI-ME (2017-1-MT01-KA203-026960) "Multiple Higher Educational Institutions – Masters in Entrepreneurship". Within this project a separate course "Fund-Raising for Start-up and Growth of SMEs" was developed and delivered to students by PUET professors.

9. Participation in development of Strategy of Economic Development of Poltava for 2018-2020.

10. Participation in development of Complex program of developing small and medium-scale entrepreneurship in Poltava region for 2017-2020.

11. Holding educational visiting sessions in business developing for internally displaced persons and local population of Donetsk and Luhansk regions within the United Nations Development Programme with financing by Embassy of Great Britain.

12. Holding training for internally displaced persons and local communities in self-employment and micro-entrepreneurship in Poltava region (within the implementation of the project "Strengthening self-reliance of displaced and conflict-affected communities in Ukraine", International Organization for Migration).

13. Development of educational module "Basics of Entrepreneurship" (within the implementation of the project "Vocational Integration of Internally Displaced Persons in Ukraine", GIZ).

14. Implementation of the joint project with University of Portsmouth (Great Britain) within Creative Spark program, which supports entrepreneurship in higher education. This initiative aims to support international university and institutional partnerships to develop enterprise skills and creative economy across seven countries in Central Asia (Kazakhstan, Uzbekistan, Kyrgyzstan), South Caucasus (Azerbaijan, Armenia, Georgia) and Ukraine through UK support. This program is fulfilled to support higher education reform and reduce unemployment in these counties. Within this project PUET takes part in launching digital-program for studying English language, including

educational platforms and massive-open online courses (MOOCs) of English language for Entrepreneurship.

15. Participation of the University in “Ukraine Higher Education Leadership Development Programme” by British Council and implementation of the project “Sandwich courses”, which outcome is Program of implementing the concept of practice oriented education for 2017-2022 and management, improvement of educational methodology, which is based on competent approach and management of independent students work during educational process in online format and via traditional technologies in the context of business partnership.

Conclusions

Thus, the implementation of entrepreneurial direction of activity in the strategy for development of the modern university is a philosophy of institutions of higher education, built on the identity and authenticity of their functioning and reflecting internal motives and values. And recognition of an entrepreneurial direction of activity in the strategy for development of the modern university is a fundamental opportunity to improve the functioning of institutions of higher education in the future, that will contribute to economic and social progress of the country and creation of social values by activating youth initiatives and experience and investments of small and medium-sized business entities.

References

1. Zakonu Ukrainy «Pro osvitu». – Rezhym dostupu: <http://www.osvita.ua>. (data zvernennya 19.10.17). – Nazva z ekrana.
2. Zakonu Ukrainy «Pro vyshchu osvitu»– Rezhym dostupu: <http://www.osvita.ua>. (data zvernennya 19.10.17). – Nazva z ekrana.
3. Bernard Marr Misiya ta viziya: yak znayty formulu pryvablyvosti. – Rezhym dostupu: <http://www.management.com.ua/notes/mission-vision-statements.html>. (data zvernennya 19.10.17). – Nazva z ekrana.
4. Bolons'ky protses ta nova paradyhma vyshchoyi osvity: monohrafiya / YU. M. Rashke vych. – L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki, 2014. – 168 s.
5. Standart i rekomendatsiyi shchodo zabezpechennya yakosti v Yevropeys'komu prostori vyshchoyi osvity (ESG). – K. : TOV «Polihraf plyus», 2015. – 32 s.
6. Stratehichne upravlinnya vyshchym navchal'nym zakladom: teoriya, metodolohiya, praktyka : monohrafiya / S. H. Natroshvili. –K.: KNUTD, 2015. – 320 s.
7. Stratehiya rozvytku Vyshchoho navchal'noho zakladu Ukoopspilky «Poltavs'kyy universytet ekonomiky i torhivli na 2017-2022 roky». – Rezhym dostupu: <http://puet.edu.ua>. (data zvernennya 19.10.17). – Nazva z ekrana.
8. Yakshcho ty nenvydysh – tebe peremohly. 10 tsytat Konfutsiya. – Rezhym dostupu: <http://fakty.ictv.ua/ua/lifestyle/20170928-yakshho-ty-nenvydysh-tebe-peremogly-10-tsyttat-konfutsiya/> data zvernennya 31.10.17). – Nazva z ekrana.
9. Yakovenko T.I. Naukovo-metodychnyy pidkhid do rozrobky ta vprovadzhennya marketynhovoyi stratehiyi v diyal'nist' pidpryyemstv reklamnoyi haluzi / T. I. Yakovenko, N. S. Pedchenko // Biznes Inform. – 2016. – № 7. – S. 163–169.

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF M. DOVHOPOLYUK:
THE EXPERIENCE OF THE OKHTYRKA CHILDREN'S TOWN
(20-30 years of XX century)**

Olha Bilashenko

postgraduate,

A.S. Makarenko Sumy State Pedagogical University

Sumy, Ukraine

An important role in the current conditions of the education development in Ukraine is played by the study and rethinking of the Ukrainian teachers' experience of the first third of the twentieth century, who practically implemented the idea of love for their land in the educational process.

One of the brightest representatives of Sumy region's national education, in particular, in Okhtyrka, 1920-1930, is Matthew Lukich Dovhopolyuk. The pedagogical and managerial activity of Matthew Lukich began in the 1920s, as it is known, this period was marked by a number of political cataclysms characterized by complex political and socio-economic factors that claimed thousands of compatriots' lives. The economy, social and cultural life were destroyed. War, famine, the families' plight have led to the fact that some children and adolescents, without asylum, supervision, were forced to commit crimes, begging, vagrancy. The focal point for such children rescue was the children's town in Okhtyrka, which was headed by M. Dovhopolyuk since 1922.

Organization of life, economy and educational process of Okhtyrka Children's Town required the director with managerial experience and skills of anti-crisis management.

It should be noted that with the beginning of work in a children's town, Matthew Lukich met with an unorganized children's group who did not want to live according to the moral life principles. Pupils did not carry out the instructions, even when the teachers tried to involve them with their own example. Pupils did not engage in self-care and said that they would not work for nothing, that they should be paid for their work.

M. Dovhopolyuk understood this pupils' behavior and together with the pedagogical team he had to develop a number of incentives that would enable the organization of children and the disciplined team creation. One of the conditions for successful education, M. Dovhopolyuk suggested in the unity of a group of educators, who were united by a single purpose, beliefs, correct actions and uniform requirements of the methodology.

To this end, there was one rule in the children's town – who works and learns better gets better food as well as the best clothing. Subsequently, some children understood this principle and began to follow it and all the tasks that were put before them. Though, most children still tried to be lazy.

For precise control over the tasks completed, workbooks were introduced for each pupil, in which the educators or heads of departments daily noted the quality and volume of the work performed, gave an appropriate assessment. The best pupils were encouraged, condemned. For the discipline violation, every pupil got punishment. For the successes in training, work, good behavior, children got colorful coupons: red, green, blue. The day off they could be exchanged for candy, cookies, pencils, paints, exercise books, ribbons. The sellers of such a "shop" were older students.

Gradually life in the children's town was restored. In 1925, the children's town consisted of the following buildings: premises for individual children's communes, schools, central club, hospital and outpatient premises, workshops, buildings for the hostel's economic needs[3, 166 p].

In his pedagogical views M. Dovhopolyuk distinguished labor education as an organizational unit of the institution. In addition to the educational process of maintaining economy was of practical importance – providing the pupils with everything needed, which already had an educational value.

The town had 120 hectares of arable land, 70 hectares of gardens, a farm, apiary, a mill, a fruit dryer and workshops: carpentry, metalwork, sewing. There was also a medical office, laundry, library and club. This multi-sectoral economy required care. Almost 60% of the workforce was children (excluding the administrative, office and teacher working days from the total, children account for at least 80% of the workforce). The distribution of work was as follows: preschool children worked on light external work no more than 2 hours a day, children 8–11 years – worked up to 3 hours, children from 15 years – up to 4 hours, teenagers – up to 6 hours[1, 22 p]. Due to the pupils' hard work, a certain internal culture and the town's wealth were created.

Thus, during his work M. Dovhopolyuk created the teachers' and children's team. The organization of the educational process in the Okhtyrka Children's Town was in line with the ideas of becoming a Ukrainian national school in the 20-30's of the XX century. The rich experience of pedagogical and administrative activity allowed him not only to teach and educate more than one hundred homeless children, but also to become an anti-crisis manager in the conditions of severe material deficiency and lack of sufficient funding from the authorities.

References

1. Bliznyuk A. (2014). Ohtirske child mistechko. Sumy. 68 .
2. Zinchenko, A. (2002). Children's homelessness in Soviet Ukraine in the 20's first half of the 30's of the twentieth century: author's abstract. diss. for the sciences. degree of cand. hist. sciences: Special. 07.00.01 "History of Ukraine". Odessa. 25.
3. Triputina N.P. (2011). Childlessness and the struggle with her at the lives of Ukrainian suspension of the 20th pp. XX c. Kharkiv. 161-174.

THE PRINCIPLE OF CONTINUITY BETWEEN THE PRE-SCHOOL EDUCATION AND PRIMARY LINK OF IGSE

Olena Veligura

Specialist in educational methods of the form piano and vocal of the Communal institution «Semenivska children's music school»

Chernihiv region, Semenivka, Ukraine

orcid.org/0000-0003-3904-664X

The article is devoted to the problem of the continuity in the function the institutions of new types: the institution of pre-school education and the institution of general secondary education. In the work was presented by different scientists the determination of phenomenon «the continuity». Also there was introduction the progressive line of the forming of the singing skills on the basic principle of the continuity. It is the methodical approach «singing in the drawings». It is clear for the children of preschooler and junior school age, since it is basic on activate of the visually-figurative thinking.

Keywords: continuity, preschool education, general secondary education, singing skills.

The problem of continuity in connection with qualitative changes in preschool and primary education is of particular importance today. The country has carried «National Strategy and Development of Education in Ukraine for 2012-2021». In mentioned document reported that the topical problems necessary to decided, in particular, to realization of the continuity of education, which will ensure the organizational and content unity, the continuity and the interconnection of its entire links. Today, the issue outlined is of great social importance since the state has defined the task of obliging to receive of the children the pre-school education and creating the prerequisites for the gradual transition to the primary schooling.

The problem of continuity in education is extremely broad and multifaceted. Now it is subject of research in various fields of science: philosophy, psychology and pedagogy, aesthetic and musical education. The philosophical aspect of the continuity is considered in their scientific works by such scientists as E. Baller, G. Isayenko, V. Kedrov and others. They were one of the first to substantiate the notion of «continuity in teaching», which subsequently became the subject of much research in national and foreign pedagogy.

In pedagogy, the problem of continuity was considered by native scientists, namely: Sh. Amonashvili, T. Andreeva, A. Bogush, V. Kotyrla, V. Kuznetsova, N. Moiseyuk, G. Nazarenko, O. Savchenko; and foreign: J. Komensky, J-G. Pestalozzi and others. They provide several conditions for creating a comfortable climate for first-graders, namely: creation of emotional climate, construction of the educational process taking into account the psychophysiological features of six-year first-graders, availability of necessary equipment, taking into account the individual characteristics of the child, etc. Psychological and pedagogical bases of the continuity were substantiated by foreign psychologists: L. Vygotsky, V. Davidov, D. Elkonin, O. Zaporozhets, and Ukrainian: J. Kolominsky, G. Kostyuk, G. Lyublinskaya and others; of the continuity in the music-aesthetic education are devoted to the works of scientists: A. Aaronina, R. Lyubar, L. Kurysheva; in function the kindergarten and the school is exposed in the investigations M. Antonets, A. Bogush, N. Bushueva, V. Kotirilo, I. Lapshina, N. Manzheliy, L. Poryadchenko, S. Ufimtseva, T. Phorostyuk, O. Chepka and others; in preparing children for learning was outlined in the investigations of the scientists: J. Komenskiy, S. Rusova, V. Suhomlinskiy, K. Ushinskiy.

The problem of continuity of musical education of the preschoolers and junior pupils sees the integrity of this process and the specification on the tasks set. Without this reason we looked at the problem in the different aspects, namely: was considered the methods of the vocal-choral work with the children (O. Apraksina, O. Borisova, K. Malinina); was out lighted the problem of the peculiarities of children's vocal device and the propagation of careful attitude to voice (N. Hontarenko, L. Dmitriev, A. Menabeni, M. Mikisha, V. Morozov, Yu. Yutsevich, V. Yushmanov); was studied the issue of the age peculiarities of the development psychology of the preschoolers (O. Kononko, V. Kuzmenko) and the junior schoolchildren (L. Vengr, V. Kuzmenko, V. Kutishenko).

Despite on the manifold investigations, the problem of forming children's singing skills into conditions of the educational institution of new type: the institution of preschool education – the primary link of institution general secondary education with the sole psychologo-pedagogical requests to their and unique pedagogical influence does not find out lighted in the investigations yet.

«State standard of the pre-school and primary education» introducing on the base of the education programs of the children. They are direct on changing the organization of the educational activities, created more possibilities for forming of the children's singing skills and the continuation this work in the junior school age. This approach is ensuring the continuity and the perspective of the pedagogical influence on the personal growth in this period.

The educational process between the pre-school and primary education has the intermittent personality and therefore all knowledge and skills which were received the junior pupils in the pre-school age have not the progressive degree of development. We are considering introducing of the continuity in the educational process of the institutions general secondary education for the settling this problem. The modern scientists have different determination of mentioned phenomenon. Philosophy it is interpret as the connection between manifold stages or the degrees of development. Essence of the development is into the keeping some elements of entire or separate sides it's organization. Into philosophy the continuity basic on relative durable of basic principles the answer important problems of ontology, epistemology sociology, ethics and aesthetics. N. Litvina and T. Kondratenko without the philosophical view thinking the continuity like the methodological base of the organization of system of the continual education. They are thinking that into the base the methodical references are found «principle of general connection of phenomenon of nature, social life and psychical processes of personality, laws the denial of denial, passing of the quantitative changes into the qualitative» [3].

The continuity is ones from priority directions of modernization of modern education. As the pedagogical principle, the continuity signified the close connection of the forms, the methods, the contents and the components of education on all educational stages. That way is realization received knowledge and skills on the higher level. We thinking that the continuity is foresee the gradual forming of necessary knowledge and skills, theirs renewal and widen on the every from stages.

O. Bohonich determined the continuity as the connection and the perspective of every component education, that is ensure the effective development of a child, namely: the goals, the tasks, the contents, the methods and the forms of the organization» [1]. A. Bogush thinking that «the perspective is opinion from below upwards, awareness of teachers of pre-school link education with the programs and technologies education of the pupils of the primary link» [2].

For the introduction of the principle of the continuity in forming singing skills of the pupils of the primary link education we are used the range methods: visual, practical tasks, verbal explanations. We used the methodical approach «singing in the drawings».

It was introduced in the molding stage of the scientific-pedagogical experiment, which was happen during 2013-2016 years on the basis of the institution of preschool education №6 «Sonechko» of the Semenivsky City Council of Chernihiv region and Semenivka gymnasium №2 of Semenivka district council of Chernihiv region. Mentioned approach was elaborated in 2006-2008 years in the Institution of pre-school education of general type №3 «Apple tree». Approach's essence is the show of pupils and the preschoolers of the drawings and simultaneously implementation of the practical exercises for forming singing skills. The forming singing skills distributed for 4 blocks:

- Forming of the singing breathing.
- Elaborating of the enunciation and stimulation of the articulation.
- Intensification of the intonation.
- Development of sound-proofing.

To choose the offered exercises is necessary for the level of well-rounded (from simple to smooth). It is dependent from the level theirs development on the some stage.

To form singing skills we used next exercises:

- «To blow on the paper»: the children blowing on the vertical white paper.
- «Snowflake»: the children blowing on the snowflake, which is cut out with the paper.
- «Tulip's field»: the children connect get their palms together their palms of hands that of fingers of left and right hands connecting (trumb with the trumb, index finger with the index finger, middle finger with the middle finger, ring finger with the ring finger, pinky with the pinky) and also we connect the inner side of the palms. Separating all fingers together – inhaling, connecting – children breathe out.
- «To sow the grain»: the children hold the fist of the hand in front of the thorax. To take aside – to inhale, to turn back – breathe out.
- «The arterial road»: the children hold the palms of the hands in front of themselves. To lift the right hand - to inhale, to turn back – breathes out. With the left hand to do also.
- «The cat's murmuring road»: on the methods of the sound-proofing legato in the high leveled movement on the small tertsia. They connected the sound «u» with the sound «r».
- «To cool the tea»: the children are holding the wooden spoon by the hand in front of themselves and to blow on it.
- «A merry-go-round»: the children inhaling of the air and to do the intermittent breathe out.
- «An air ball»: the children to do the long inhale and quick breathe out.
- «Storm»: the children to do the sounds «psh», «psh» on crescendo and diminuendo, so they are imitated the sounds of the waves of the stormy sea.
- «Babies»: stand the foot on the width of the shoulders and the palms of the hands to put on the stomach. Press on the stomach - breathe out on the sound «p».
- «The downpour»: to take the sound «p» on the long breathes out.
- «A pipe»: singing the syllables quickly: «di», «de», «da», «do» and «doo».
- «A chewing gum»: to do the chewing movements by the jaws.

Conclusions

Today, the problem of the continuity is very importance for the function the pre-school education and primary link of the institutions of general secondary education. It is concern the creative development of children, particularly - of the forming singing skills. Our investigation was necessary since the education between pre-school and primary school education have the intermittent personality. The forming singing skills are needed the introduction new methods, the methodical approaches for the work with preschoolers and the pupils of junior school age.

The elaborated methodical model for forming singing skills on the basic of the principle of the continuity is effective. The results were confirmed of the molding experiment of the scientific investigation. We are recommending this methodical system for the training of children in the institutions of preschool education and the institutions of general secondary education.

References

1. Bohinich, O. L. (2007). The problem of the continuity of pre-school and primary education in the professional training. Slovyansk: SDPU [in Ukrainian].
2. Bohush, A. M., &Amatyeva, O. P., & Baiyer, O. M., & Vilchkovskiy, E. S. (2011). The child in the pre-school years. The integrated program of the new type. Zaporizhzhia: «LPIS» LTD, 188 [in Ukrainian].
3. Litvina, N., & Kondratenko, T. The problems of the continuity in the training work of the pre-school institutions and the primary school. Messenger of the institution of the development child, 8, 23-34.

THE SPECIAL METHODS OF FORMATION OF VOCAL JAZZ CULTURE IN TEENAGERS AT POP SINGING CLASSES

Anastasiia Shevchenko

Post-graduate student

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

Sumy, Ukraine

Practical experience of formation of vocal jazz culture of teenagers shows not only great interest of children in the process of art, but its undeniable impact on the musical development of students. In this context it is necessary to talk about special methods of formation of vocal jazz culture including: accumulation of music-listening experience in jazz music, comparison of vocal motives and improvisations of different performers; performing analysis of jazz works – listening, analyzing, playing by ear, voice copying; technical vocal-jazz exercises – metro-rhythmic exercises for the development of the rhythm of jazz works («Scat drums», etc.); signing warm-ups – exercises for learning basic elements of jazz singing; creative vocal-jazz tasks – jazz-style interpretation and improvisation. Among the methodic features of the work due to the *accumulation of music listening experience*, it is needed to teach students to record and compare vocal motives and improvisations of different performers. For instance, let's analyze the song «Bluemoon», composed in 1934 by the composer Richard Rodgers with the lyrics by Lorenz Hart, which was recorded for the first time by Glen Grey and his jazz-band Casa Loma Orchestra, the voice part was performed by Kennett Sargent. In 1935 the song «Bluemoon» was recorded by Django Reinhardt, Benny Goodman Orchestra other jazz bands, hereby started tradition of jazz performance. To the present days the song was recorded by numerous of orchestras, singers and bands: Billie Holiday, Elvis Presley, Sam Cooke, Frank Sinatra, Werner Müller, Bob Dylan, Lee Parry, Tony Bennett and Elle Fitzgerald, Rod Steward, etc. That is why while listening and comparing performers interpretations of this standard, we make conclusion that each of these famous jazz performer has his own vision and interpretation of this work. However, the common thing is that all the versions were performed in swing style.

In our opinion *the performer's analysis of jazz works* should be done under the following criteria: genre and style features of work (define the music genre, identify style features and means of musical expression), its artistic images (mood, temper, message etc.), line-by-line and literary translation is a must (vocal works in foreign language); music form and structure (musical form and structure (couplet, presence of introduction or middle part, blues, square, complex form, presence of bridge); analysis of particular musical elements. We would like to emphasize that the usage of such performer's analysis allows to teach students to perceive the works consciously and thus to prepare them for full creative and pedagogical activity.

In the early stages of work under jazz composition the most important instructional techniques become voice copying and imitation. As V. Conen affirms «European vocal music should necessarily have an instrumental beginning» [1]. One should play instrument and sing that, what was composed earlier by famous jazz performers, listen, pick up and play the piano, notate as dictation on solfeggio, and then sing musical phrase or abstract not only following the published notes, but also rhythmically and dynamically expressive – as the performer imitated. Working on technical exercises with students within the classroom has an immense meaning for vocalist soloist formation. Vocal exercises, i.e. singing warm-ups improve sense of pitch, memory, focusing attention on the specific elements of music language and works out the muscle memory.

Working on the every suggested warm-up singing, we understand that this vocal technique exercise corresponds to the chosen theme and is the essence of the definite vocal technique within the chosen style. The method of developing of rhythmic signing discovered by the Professor Bob Stoloff from Berklee Vocal College in Boston is very important. We suggest the method “Scat drums” (imitate the drums) to work with. The essence of the method is that the student imitates percussion play by the voice and so he learns the rhythm of jazz music. In his exercises, B. Stoloff recommends simulating big and small drum, hi-hat, plates and builds exercises on the principle of gradual complication of the material [3].

The following group of exercises is developed for mastering the trio of ripples and wandering accents, which are typical rhythmic features of the swing. After mastering swing rhythm, we proceed, following the recommendations of B. Stoloff, to rhythmic drawings of Latino and funk. In turn, we supplement this method with a methodical technique when the student receives the task in creation of rhythmic improvisation based on several sounds with addition of scat singing technique. The specified technique is a specific way of expression of jazz vocal improvisation, in which the voice is used to imitate a musical instrument, and singing does not contain a lexical meaning. The task is performed under melodious accompaniment performed by the concertmaster or in a rhythm of a given style. The chosen instructional technique gives an opportunity to express the creative beginning of the student with the help of the acquired rhythmic turns.

We refer to interpretation and improvisation *as creative tasks*. Interpretation is an individual-shaped perception and fulfillment of objective composer information by the student, characterized by the features of perfect imaginary vision of the subject of interpretation. Improvisation is the one of the main elements of jazz, which is the base for teaching students in the area of vocal jazz culture. H. Neuhaus considered improvisation “a law of the moment”. Performing musical composition, musician in definite moment meet the period for own creative performance, where he immediately composes and complete the integral improvisation and recreate it. Improvisation is always spontaneous. It is based on the specific rules, musical laws, harmonious appeal, musical literacy and the musician's performing experience. According to it researcher S. Maltsev said: «An improviser has acquired music material, which is used as a foundation for the construction of one or another fragment» [2]. Known nowadays methods of vocal education is a result of years-long theoretical and practical experience of pedagogues of vocal, that's why they vary for its number. Each of these methods present a system of techniques combined by the common task that teacher and student face at the vocal class and approaches to their resolution.

Specific methods of formation of vocal-jazz culture: accumulation of musical-auditory experience in the area of jazz music, comparison of vocal motives and improvisations of different performers; performing analysis of jazz works – listening, analyzing, playing by ear, copying; technical vocal-jazz exercises – metro-rhythmic exercises for the development of the rhythm of jazz works («Scat drums», etc.), warm-up singing – exercises for training the basic elements of jazz singing; creative vocal and jazz tasks – jazz-style interpretation and improvisation. Teacher of vocal should undoubtedly have a thorough knowledge of the various methods and techniques of vocal training and be able to use them.

References

1. Konen, V. (1984). The birth of jazz. Moscow.: Iskusstvo.
2. Mal'cev, S. (1991). About the psychology of musical improvisation. Moscow..
3. Stoloff B. (1972) Vocal improvisation (Techniques scat). New York.

MODERN TEACHING METHODS IN HIGHER EDUCATION**Liudmyla Movchan**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate professor,
Senior Lecturer, Department of Ukrainian and Foreign Languages,
Uman National University of Horticulture,
Uman, Ukraine*

Nataliia Komisarenko

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate professor,
Head of the Department of Ukrainian and Foreign Languages,
Uman National University of Horticulture,
Uman, Ukraine*

Higher education is generally understood to cover *teaching, research and extension*. If we critically analyze the different concepts of higher education, we can list the various roles higher education plays in the society. Higher education is the source or feeder system in all walks of life and therefore supplies the much-needed human resources in management, planning, design, teaching and research. Scientific and technological advancement and economic growth of a country are as dependent on the higher education system as they are on the working class. Development of indigenous technology and capabilities in agriculture, food security and other industrial areas are possible because of our world class higher education infrastructure. Higher education also provides opportunities for lifelong learning, allowing people to upgrade their knowledge and skills from time to time based on the societal needs. The Kothari Commission listed the following roles of the universities (higher education institutions in the modern society):

- to seek and cultivate new knowledge, to engage vigorously and fearlessly in the pursuit of truth, and to interpret old knowledge and beliefs in the light of new needs and discoveries;
- to provide the right kind of leadership in all walks of life, to identify gifted youth and help them develop their potential to the full by cultivating physical fitness, developing the powers of the mind and cultivating right interests, attitudes and moral and intellectual values;
- to provide the society with competent men and women trained in agriculture, arts, medicine, science and technology and various other professions, who will also be cultivated individuals, imbued with a sense of social purpose;
- to strive to promote quality and social justice, and to reduce social and cultural differences through diffusion of education;
- to foster in the teachers and students, and through them in the society generally, the attitudes and values needed for developing the 'good life' in individuals and society [3; 5].

Yakovleva N. and Yakovlev E. talk about the use of interactive methods of training, which encourage interest in the profession; promote the efficient acquisition of training materials; form patterns of conduct; provide high motivation, strength, knowledge, team spirit and freedom of expression; and most importantly, contribute to the complex competences of future specialists. She defined such teaching methods: training, case study method, behavioral modeling, play projects, the method of peer feedback, metaphor game, storytelling and the method of action learning, basket-method. She noted that active learning methods modify the role of the teacher from the translator of information to the organizer and coordinator of the educational process and make it possible to form complex competences in future professional specialties via student activities that manifest as closely as possible the content of professional work [6].

A lecture is a talk or verbal presentation given by a lecturer, trainer or speaker to an audience. With all the advancement of training systems and computer technology, lecture method is still a backbone widely used in teaching and training at higher level of education. This method is economical, can be used for a large number of students, material can be covered in a structured manner and the teacher has a great control of time and material [1].

One of the basic principles of Finnish education is that all people must have equal access to high quality education and training. The same opportunities to education should be evaluable to all citizens irrespective of other ethnic origin, age, wealth or their live. Education policy is built on the lifelong learning principles. Traditionally the system of study has been based largely on lectures. Students have the choice of attending lectures and passing an exam based on these lectures, or taking an exam on required reading materials, which are considered the equivalent to the lectures. Today there are more and more seminar type courses where discussion, extra reading and paper or lecture diary is required. Degrees in the sciences will also include laboratory and practical work components, which cannot be compensated for by books or lectures alone. Before, there had not been much reading in conjunction with lectures, nor discussion seminars except at advanced levels. Student questioning of teachers, and vice versa, is not as common as in the United States. Contact between students and a teacher outside of the classroom is not customary, although teaching staff have mandatory weekly office hours. In some departments, the situation may be quite different, with close personal contact among teachers and students. Still, this is more often the exception than the rule. Communication styles and cultural habits in Finland may not always be what you have been accustomed to. This is good to keep in mind when you prepare for your teaching at a Finnish institution. You may find that you need to give your students more time to respond to your question than you would at home. Allowing time for this process is important, for the dialogue that pursues is deeper and more vigorous.

The aim of modern teaching is to give students necessary skills to resolve the issues that appear in a real professional environment. Interactive methods of training give students an opportunity to deepen knowledge, improve language skills, share their experience, inspire searching for the additional information according to a specific task, enable the development of flexibility, initiative, independence in decision-making, as well as the ability to work in a team. There are many problems which do not have an unambiguous solution in editing activity. That is why it is important to give students opportunity to express and prove their position, critically assess the opinion of others. This helps to approach the process of study creatively, encourages the development of an ability to find alternative solutions, see nontrivial ways of problem-solving.

References

1. Davis, B. G. (1993). *Tools for Teaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
2. European Commission (2013) *Report to the European Commission on improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions*. Brussels: EU
3. GOI (1966). *Education and National Development (Report of the Education Commission 1964-66) Vol. III*, New Delhi: NCERT
4. Higher education in Finland. Ministry of education and culture. URL: <https://minedu.fi>
5. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.
6. Yakovleva, O. V., Yakovlev, E. V. (2014) *Interactive teaching methods in contemporary higher education*. *Pacific Science Review*, 16, 75-80.

MAIN FUNCTIONS OF THE INVESTMENT SECURITY MANAGEMENT MECHANISM: INTERPRETATION OF THE ESSENCE OF CONCEPTS

Liudmyla Akimova

*Doctor of Science in Public Administration, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor at the Department of
finance and environmental sciences, National University of
Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine*

Alla Lysachok

*Graduate student of the Department of Public Administration
The Lviv regional Institute for public administration The National academy of public
administration, the President of Ukraine, Lviv, Ukraine*

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ: ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ

Людмила Акімова,

*д.держ.упр., к.е.н., доцент, Заслужений працівник освіти України, професор кафедри
фінансів та економіки природокористування, Національного університету водного
господарства та природокористування, Рівне, Україна*

Алла Лисачок,

*аспірантка кафедри державного управління Львівського регіонального інституту
державного управління Національної академії державного
управління при Президентові України, Львів, Україна*

На сьогодні існує проблема недостатнього фінансування основних галузей економіки України, що зумовлює негативну тенденцію, яка сприяє виникненню дестабілізаційних процесів в економіці держави. Для стабілізації економіки країни, а також для ефективного функціонування підприємств, які здійснюють свою господарську діяльність в певних галузях економіки, органи державної влади розробляють відповідну економічну політику, яка має на меті стабілізацію залучення додаткових коштів для розвитку матеріально-технічної бази підприємств, удосконалення техніки та технологій виробництва тощо. Одним з кроків економічної політики, яку застосовують органи державної влади є залучення додаткових джерел фінансування, в основному такими джерелами виступають інвестиції.

Завдяки останнім можна спробувати розвивати економіку країни в цілому, що в свою чергу призведе до розвитку регіону та підприємства. Але процес залучення інвестицій є досить складним, оскільки органи державної влади мають створити такі безпечні та стабільні умови для інвестування, що потенційний інвестор не залежно від того, чи він є внутрішнім, чи зовнішнім був зацікавлений в розміщенні своїх коштів у відповідній країні. Для цього кожна держава розробляє певний механізм інвестування, а точніше здійснює певні кроки для забезпечення інвестиційної безпеки держави. Інвестиційна безпека держави в свою чергу є певною сукупністю нормативно-правових, соціальних і екологічних умов, що визначають тип і динаміку відтворювального процесу і забезпечують надійність відшкодування та ефективність використання вкладеного капіталу [1]. Механізм інвестиційної безпеки держави, як багато інших мають в своєму складі об'єкт, суб'єкт, принципи, предмет, функції, і т.д.

Інвестиційним об'єктом може бути будь-який об'єкт (країна, регіон, галузь, підприємство тощо), на який спрямовані інвестиції. Інвестиційними суб'єктами, з одного боку, є власники вільних інвестиційних ресурсів (банки, фінансові компанії та інші інвестиційні інститути, а також приватні інвестори), а з іншого можуть бути підприємства, організації та інші, що мають потребу в інвестиційних ресурсах.

Основні властивості, які притаманні механізму реалізації інвестиційної безпеки в процесі розгляду її як системи при її взаємодії з іншими явищами і процесами найкраще проявляється у його функціях. Функції певної системи можуть бути визначені як функції, які виконує кожен елемент розглянутої системи. Оскільки кожен елемент, який наявний в системі виконує власні функції, які в свою чергу спрямовані на досягнення результату в цілому, а також націлений на розвиток всієї системи.

Дослідник Н.В. Дацій зазначає, що до основних функцій механізму реалізації інвестиційної безпеки відносяться: підтримання структурних пропорцій в економіці; забезпечення розширеного інноваційного відтворення; узгодження економічних інтересів по вертикалі і по горизонталі структури народного господарства; захист національних інтересів; забезпечення соціально-політичної стабільності в суспільстві; гарантування соціально-економічної безпеки на глобальному, національному та регіональному рівнях [2, с. 4-5].

На думку дослідника О.К. Малютіна основними функціями системи інвестиційної безпеки є: забезпечення інвестиційних потреб національного виробництва з врахуванням національних інтересів та пріоритетів економічного розвитку; збалансованість розвитку окремих видів економічної діяльності з позиції збереження нормативного рівня інвестиційної безпеки; нейтралізація загроз від іноземної інвестиційної діяльності в Україні; територіальна делокалізація інвестиційних вкладень з метою вирівнювання регіональних точок економічного зростання національної економіки [3, с. 319].

Дослідник В. Кириленко запевняє, що до функцій механізму забезпечення інвестиційної безпеки належать: підтримання структурних пропорцій в економіці; забезпечення розширеного інноваційного відтворення; узгодження економічних інтересів по вертикалі і по горизонталі структури національної економіки; захист національних інтересів; забезпечення соціально-політичної стабільності в суспільстві; гарантування соціально-економічної безпеки на глобальному, національному та регіональному рівнях [4].

Ми погоджуємось з дослідниками, щодо виокремлення таких основних функцій, які присутні під час розгляду механізму управління інвестиційною безпекою як: забезпечення, збалансованість, захист, гарантування, підтримання, нейтралізації, делокалізації, узгодження. Крім того, до вищенаведеного переліку варто додати також функцію ощадливості, оскільки під час впровадження заходів, які стосуються забезпечення інвестиційної безпеки потрібно враховувати наявні фінансові можливості держави, регіону, підприємства [5].

Висновки. Отже, з проведеного дослідження ми можемо зрозуміти, що функції є важливим аспектом під час розгляду механізму управління інвестиційною безпекою. За допомогою останніх ми можемо зрозуміти та проаналізувати зовнішній прояв властивостей, які притаманні тій чи іншій системі. Вищенаведені функції потрібно розглядати не автономно одна від одної, а лише в їх сукупності, тобто вони в процесі механізму управління інвестиційною безпекою (не залежно від рівня спрямованості: держава, регіон, підприємство), повинні тісно взаємодіяти між собою для досягнення бажаного ефекту.

Крім того, під час правильного визначення функцій досліджуваного об'єкта зменшується складність, щодо правильного розкриття проблематики дослідження.

Список використаних джерел:

1. Kalyayev, A., Efimov, G., Motornyy, V., Dzianyy, R., Akimova, L. (2019) Global security governance: Conceptual approaches and practical imperatives. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*. P. 4484-4495.
2. Дацій Н. В. Механізм реалізації інвестиційної безпеки як системи взаємодії з іншими явищами та процесами. *Інвестиції: практика та досвід*. - 2010. - №10. - С. 3-5.
3. Малютін О.К. Побудова концептуальної моделі інвестиційної складової національної економічної безпеки. *Інноваційна економіка*. - 2013. - №5. - С. 318-323.
4. Кириленко В. Інвестиційна складова економічної безпеки: монографія. - К. :КНЕУ. - 2005. - 232 с.
5. Akimova L.M., Akimov O.O., Liakhovich O.O. (2017) State regulation of foreign economic activity. *Scientific bulletin of Polissia*. – № 4 (12). Part. 1. – P. 98-103 [in Ukrainian].

PRESCHOOL EDUCATION PROGRAMS: UKRAINIAN AND EUROPEAN EXPERIENCE

Olena Kovalenko

*Ph.D. in Education, Docent of the chair of Preschool Education,
Kyiv Borys Grinchenko University, Ukraine*

Olena Litichenko

*Ph.D. in Education,
Kyiv Borys Grinchenko University, Ukraine*

ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Олена Коваленко

*к. п. н., доцент,
доцент кафедри дошкільної освіти*

Олена Літіченко

*к. п. н., ст. викладач кафедри дошкільної освіти
Педагогічний інститут Київського університету імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна*

Глобалізаційні процеси в освіті на початку XXI сторіччя, стрімкий розвиток суспільства спонукає до взаємопізнання, взаємопроникнення та взаємодії на усіх рівнях співіснування у світі. Вивчення і аналіз європейського освітнього досвіду та екстраполяція його кращих зразків у першу ланку системи освіти в Україні є нагальною потребою часу.

Сьогодні школи, заклади дошкільної освіти, їх керівники та колективи прагнуть знайти своє обличчя, стиль роботи. Для цього вже є певні умови: педагогам надано право вибору методик, засобів організації освітнього процесу з дітьми. У зв'язку з цим актуалізується проблема надання педагогам дошкільних закладів права вибору та створення власних авторських програм організації освітнього процесу.

В руслі євроінтеграційних процесів значний інтерес становить досвід дошкільної освіти європейських країн. Тому, завданнями нашого дослідження було опрацювання наукових праць з проблем розроблення і використання програмного забезпечення для дошкільних закладів, аналіз нормативних документів, що регулюють досліджуване питання, аналіз досвіду використання програм розвитку дітей дошкільного віку в європейських країнах, формулювання нашого бачення щодо програм для закладів дошкільної освіти.

Відповідно було проведено дослідження, що включало аналіз теоретичних праць авторитетних вчених України та вивчення досвіду педагогів-практиків щодо проблеми вибору програм в Україні. Слід зазначити, що ця проблема сьогодні є серед найбільш актуальних. Вона стала предметом широкого обговорення в наукових колах та у засобах масової інформації (Г. Беленька, А. Богуш, О. Долинна, О. Кононко, О. Коваленко, К. Крутій, В. Кузьменко, З. Плохій, Т. Поніманська, О. Проскура, Т. Піроженко). Зокрема, Т. Піроженко вважає наявність можливості вибору основою розвитку прогресивних освітніх змін, що дає можливість підтримувати рух вперед та бути конкурентоспроможними на подальшому шляху самореалізації людини [1; 2].

Фахівці дошкільної освіти вважають розроблення нормативно-законодавчої бази функціонування закладів дошкільної освіти, визначення освітніх стандартів, освітніх програм, науково-методичний супровід дошкільної освіти вагомим фактором її якості, водночас відстоюють позицію, згідно якої не може бути однієї зразкової програми [3].

Змістом роботи наступного етапу нашого дослідження було опрацювання програм та державних стандартів для дитячих садків у країнах Європейського Союзу, а саме: Болгарії, Литви, Англії, Швейцарії тощо.

Аналіз нормативно-програмних документів щодо розвитку дітей дошкільного віку країн Європи, зокрема, державних стандартів дошкільної освіти болгарського «Державний освітній стандарт» (Държавни образователни стандарти), литовського «Загальної дошкільної освітньої програми» (Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa), англійського «Законодавчі рамки на етапі основи раннього віку встановлення стандартів навчання, розвитку та догляду за дітьми від народження до п'яти» (Statutory framework for the early years foundation stage Setting the standards for learning, development and care for children from birth to five), швейцарського «Läroplan för förskolan» (Навчальна програма для дошкільного закладу) (далі – стандарти) дозволив зробити наступні висновки:

1. У всіх системах дошкільної освіти визнається самотність дошкільного дитинства, освітня робота ґрунтується на компетентнісному підході, гра визнається як провідний вид діяльності у закладі дошкільної освіти.

2. У державних стандартах дошкільної освіти зазначених країн робота здійснюється за різними напрямками розвитку і навчання. Спільними для усіх програм є робота з мовленнєвого, соціального, фізичного, математичного, мистецького розвитку, проте кожна має ряд особливостей. Зокрема, у англійському стандарті виокремлюються три основних напрями розвитку і навчання – спілкування та мова, фізичний розвиток, особистісний, соціальний та емоційний розвиток. В Базовому компоненті дошкільної освіти в ознайомленні дітей дошкільного віку з довкіллям вкладається три освітні лінії – суспільне, природне і предметне довкілля, що передбачає формування у дітей відповідних компетентностей. В болгарському стандарті широко розгортається мистецький напрямок – музичне, образотворче мистецтво та конструювання.

3. Перспективною, на нашу думку, є можливість для педагогів створювати власні програми розвитку дітей дошкільного віку. Зокрема, литовські спеціалісти пропонують «Методичні рекомендації щодо розвитку навчальної програми дошкільного закладу», що деталізує для практиків особливості панування, здійснення освітньої роботи, моніторингу, забезпечення наступності якості з дітьми. Також цікавим є досвід створення авторських програм у Швейцарії, дошкільна освіта якої вважається однією з кращих в Європі. У кожному регіоні (кантоні) крани – свої вимоги до змісту роботи у дитячих садках. Поняття «єдина програма» для дитячих садків – відсутнє, оскільки кожен заклад розробляє свою програму в залежності від свого напрямку роботи.

Проте, на нашу думку, державні стандарти мають бути основою для освітньої роботи з дітьми у закладі дошкільної освіти, незалежно від форми власності. Також, важливим і потрібним для практичних працівників є спеціально створені програми розвитку дітей дошкільного віку, оскільки вони деталізують зміст та завдання освітньої роботи з дітьми дошкільного віку відповідно державних стандартів, спираючись на наукові розробки та інноваційний досвід, вибір яких залишається правом вихователів та батьків.

Отже, рекомендації щодо варіативних програм для дошкільних закладів стали вагомим соціальним, педагогічним і психологічним орієнтиром. А право педагогічних колективів створювати власні освітні програми – виявом віри і довіри у власні сили та креативність педагогів дошкільних закладів.

Для підвищення якості дошкільної освіти України цінним є досвід європейських країн. Аналіз державних стандартів та програм дошкільної освіти дозволяє констатувати наявність спільних поглядів на виховання дітей дошкільного віку, притаманних європейському освітньому простору.

Список використаних джерел:

1. Коваленко О. В. (2020) Мотиваційна готовність майбутніх вихователів дітей дошкільного віку до самореалізації у професійній діяльності: критерії та показники рівня. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 16 (4). С. 102-117
2. Критерії якості дошкільної освіти. Звіт за результатами дослідження в межах міжнародного проекту «Міжнародні критерії якості дошкільних освітніх програм»(2018) URL: <http://ussf.kiev.ua/images/news/2019.09.17.pdf>
3. Піроженко Т.О. (2018) Якість дошкільної освіти: сучасна ситуація та погляд у перспективу. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 14 (4). С. 6-27

Modern approaches to the formation of a child-centered educational environment**Viktoriia Marshytska***PhD, Associate Professor of Philosophy and adult education
of the University of Educational Management of the
National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine***Сучасні підходи до формування дитиноцентрованого освітнього середовища****Маршицька Вікторія***кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри філософії і освіти дорослих
ДЗВО Університету менеджменту освіти НАПН України,
Київ, Україна*

У всіх гуманістичних теоріях та практиках дошкільного виховання як минулих часів, так і сьогодення, проблема формування дитиноцентрованого розвивального освітнього середовища передбачала створення предметно-ігрового середовища. Видатна вчена М. Монтесорі однією з перших звернула увагу на проблему формування дитиноцентрованого середовища, вважала вільну самостійну діяльність у створеному педагогом просторово-предметному середовищі найважливішою передумовою розкриття дитиною внутрішнього потенціалу. Тому, на її думку, завдання педагога полягає, насамперед, у наданні дитині засобів саморозвитку й ознайомленні її з правилами користування ними. Особливе місце у предметно-ігровому середовищі належало дидактичним, розвивальним матеріалам, які використовувалися цілеспрямовано та спонукали до роздумів.

На думку дослідників, дітей приваблюють, підказують їм творчі задуми, допомагають елементарно зорієнтуватися у ситуації вибору і формують прагнення до змістовної зайнятості такі елементи предметно-ігрового середовища, як: ігрове та фізкультурне обладнання, спортивний інвентар; матеріал для дитячої праці; приладдя та матеріал для ліплення, малювання, аплікації, конструювання, дизайну; атрибути для рухливих і творчих ігор. Названі елементи предметно-ігрового середовища ефективно реалізують таку функцію за умови зручного розміщення у доступних місцях, на достатніх площах групових приміщень, ігрових майданчиків і ділянок [4, 103].

Вивчаючи ігрову діяльність дітей у дошкільних закладах, В. Ясвін зазначає, що «предметно-ігрове середовище організується так, щоб кожна дитина мала можливість займатись улюбленою справою. Розміщення матеріалу згідно з зонами дозволяє дітям об'єднуватися у підгрупи за інтересами» [6, 216]. Дошкільнята мають можливість реалізувати свої знання про навколишній світ у різноманітних іграх, самостійно обираючи те, що їм для цього потрібне. Як відомо, незаповнене і безбарвне предметно-ігрове середовище негативно впливає на дітей, гальмує розвиток особистості. Перенасичене предметне середовище так само погано впливає на психіку малят. І «тільки періодично поновлюване, варіативне, оптимально організоване предметно-ігрове середовище має розвивальний вплив, спонукає дитину до активної пізнавальної діяльності, позитивно впливає на її емоційну сферу, мобілізує процеси мислення» [5, 6].

Розвиток дитини є складною єдністю внутрішніх змін її психічної діяльності (сприймання, пам'яті, мислення, волі та ін.) і форм її самореалізації (умінь, навичок тощо).

Відбувається він у взаємодії усіх чинників, одним з яких є зовнішнє (освітнє і розвивальнє) середовище, у якому протікає педагогічний процес і яке є його важливою складовою частиною. Дошкільний вік сензитивний і найбільш сприятливий для розвитку не тільки образного мислення, але й уяви – психічного процесу, що становить основу творчої діяльності. Одним з основних вимог розвитку творчої особистості дошкільника є широкий підхід до вирішення проблеми (творчість – стиль життя). «Дорослий повинен створювати всі умови для того, щоб дитина самостійно могла вести пошуково-дослідницьку діяльність, вирішувати різні питання по-своєму», – пише О. Кононко [3, 3].

Навчання, виховання, розвиток дитини повинні здійснюватися в атмосфері захищеності, психологічного комфорту. Передусім навколишнє середовище повинно відповідати структурі когнітивної (пізнавальної) сфери дитини, передбачати можливості вільного розвитку ігрової та інших видів її діяльності. Збагачене середовище передбачає єдність соціальних і природних засобів забезпечення повноцінної життєдіяльності дитини. До них належать архітектурно-ландшафтні та природничо-екологічні об'єкти; художні студії; ігрові та спортивні майданчики; конструктори; тематичні набори іграшок, посібників; аудіовізуальні та інформаційні засоби навчання. Лише за умови, що зміст розвивального предметного середовища задовольняє всі потреби щодо розвитку дитини та становлення її творчих здібностей, ми можемо назвати таке середовище дитино центрованим [4].

Сприятливе середовище повинно пробуджувати у дітей активність, давати їм можливість здійснювати різноманітні види діяльності. Разом з тим, воно ж повинно при необхідності гасити надзвичайну активність, давати можливість відпочити.

Основними умовами формування дитиноцентрованого освітнього середовища закладів дошкільної освіти, на нашу думку, є: 1) створення умов для вільної самостійної діяльності дитини; 2) створення творчої комфортної взаємодії серед дошкільників, під час спілкування з вихователями, з батьками; 3) використання різних методів і засобів активізації діяльності, що забезпечує особистісно орієнтований розвиток дитини; 4) раціональне облаштування предметно-ігрового середовища; 5) забезпечення доброзичливої атмосфери, де б дитині надавалося право на активність, довіру, помилку.

Список використаних джерел:

1. Богуш А. Методика ознайомлення дітей з довкіллям у дошкільному навчальному закладі. Підручник для ВНЗ / Алла Михайлівна Богуш, Наталія Василівна Гавриш – К.: Видавничий Дім «Слово», 2010. – 408 с.
2. Выготский Л. С. Собрание сочинений в 6 т. Детская психология / Лев Выготский – М.: Просвещение – 1984. – Т. 4. – С. 234-236.
3. Кононко О. Запорука особистісного зростання дошкільника / О. Кононко // Дошкільнє виховання.– 1999. – № 10. – С. 3–6.
4. Крутій К. Освітній простір дошкільного навчального закладу: монографія: у 2-х ч. / Катерина Крутій. – К.: Освіта – 2009 – Ч. 1.— 302 с.
5. Кулюткин Ю. Тарасов С. Образовательная среда и развитие личности / Ю. Кулюткин, С. Тарасов // Новые знания. – 2001. – №1. – С. 6–7.
6. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В.А.Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 365 с.

ENGINEERING EDUCATION'S CLASSIC IDEAL**Nataliia Habrusieva***Postgraduate Student**Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University**Ternopil, Ukraine***КЛАСИЧНИЙ ІДЕАЛ ІНЖЕНЕРНОЇ ОСВІТИ****Наталія Габрусєва***аспірант кафедри педагогіки та менеджменту освіти**Тернопільського національного педагогічного університету**імені Володимира Гнатюка,**м. Тернопіль, Україна*

Діяльність фахівців технічного профілю на сьогодні є надзвичайно важливою. Саме вони покращують якість життя сучасної людини та створюють середовище існування для майбутніх поколінь. Тому в новій освітній парадигмі особлива увага приділяється їх підготовці.

Ідеал професійної технічної освіти формувався протягом тривалого часу. Один з фундаторів вітчизняної професійної педагогіки, засновник і перший директор Харківського технологічного інституту та Київського політехнічного інституту В. Кирпичов (1845-1913р.р.), наголошував на необхідності різностороннього розвитку фахівця технічного профілю. Ідеалом інженера для нього був образ Леонардо да Вінчі. У своїй промові «*Vivat, crescat, floreat*» («Живи, розвивайся, процвітай»), яка була виголошена 31 серпня 1898 року на урочистому відкритті Київського політехнічного інституту, він сформулював основні принципи професійної підготовки майбутніх інженерів: «У справжньому інженері поєднуються вчений, практик та художник». В. Кирпичов стверджував, що термін «інженер» походить від французького дієслова «*ingénier*», який, в свою чергу, в своїй основі має латинське поняття, однокорінне з «генієм».

Такий підхід до вищої технічної освіти пропагував і засновник Інституту фізичних проблем, Нобелівський лауреат П. Капіца, який був одним з лідерів англійської науки в 20-ті роки минулого століття. Справжній інженер, на його думку, повинен бути на 25% теоретично освіченим, на 25% художником, на 25% експериментатором та на 25% винахідником [1]. Для того, щоб сконструювати вдалий механізм, його спочатку потрібно намалювати, вважав він. Традиційно інженер – душа справи, ерудит та керівник, який повинен вести за собою команду. Не тільки володіти предметним знанням, а і завдяки широкому світогляду бачити картину загалом.

Проблеми в професійній технічній освіті почалися після радянської реформи 1930 року, яка головною метою ставила не якість навчання, а намагалася максимально збільшити кількість випускників інженерних спеціальностей через вузьку спеціалізацію. В наш час, потреби практики та вимоги роботодавців змушують усувати негативні наслідки такого підходу до підготовки майбутніх фахівців.

Відомий підприємець, представник консалтингової фірми Е. Беррідж у промові 2008 році на Міжнародній конференції TED, основною рисою, яка необхідна працедавцям технічної сфери, називає різноманітність.

Доповідач наголосив на важливості вивчення гуманітарних дисциплін фахівцями технічних спеціальностей: «Гуманітарні науки дають нам контекст нашого світу. Вони зумисно неструктуровані, а технічні науки – навпаки, зумисно структуровані. Вони вчать переконувати, дають нам мову, з допомогою якої ми перетворюємо наші почуття в думки та дії. І вони повинні стояти нарівні з технічними науками. Так, можна набрати на роботу художників, побудувати ІТ-компанію та досягнути неймовірних успіхів» [2]. Е. Беррідж зауважив, що хоча технічні науки і вчать нас, як конструювати необхідні для покращення якості життя речі, саме гуманітарні науки дають нам уявлення про те, що саме потрібно конструювати та для чого. Для підтвердження свого переконання він наводить перелік конкретних вакансій крупних компаній (Googl, Apple, Facebook), які вимагають комплексних технічно-гуманітарних знань. На сьогоднішній день працедавці шукають людей креативних, ерудованих, здатних самостійно вирішити будь-яке завдання та відповідати за прийняті рішення. Тих, які можуть працювати на перспективу, адже виробництво стрімко розвивається. Саме поєднання технічних та гуманітарних дисциплін може оформити знання студента в цілісну картину світу, визначити основні напрями розвитку, проблеми та способи їх вирішення в предметній галузі.

Як і в дореволюційному минулому, так і сьогодні, весь цивілізований світ ставить за мету вищої освіти в першу чергу формування людей освічених, а вже потім професіоналів. До цього часу в англійській мові широко використовується термін «liberal education» («вільне навчання»), який позначає освіту в найкращих школах та університетах, і є, по суті, синонімом елітного навчання. Витоки цього підходу можна знайти ще в філософії Платона та Арістотеля. Вони використовували поняття «вільної освіти» на противагу «освіті рабській». «Рабська освіта» служить цілям іншого, має службове значення. «Вільна освіта», за визначенням Оксфордського професора Джона Генрі Ньюмена, означає «культивацію інтелекту шляхом вільних занять та наук, які мають мету самі в собі» [3]. Це освіта самостійних людей, здатних брати на себе відповідальність за інших. Вона не може бути обмежена рамками спеціалізації та формуванням елементарних навичок виконання механічних функцій.

Список використаних джерел:

1. Капіца П.Л. Карманний довідник фізика-експериментатора. Москва: Самиздат, 1974. URL: <http://xxl3.ru/mf6/kapitza.pdf> (дата звернення: 17.05.2020).
2. Berridge, E. (2017) Why tech needs the humanities. *TED@IBM*. URL: https://www.ted.com/talks/eric_berridge_why_tech_needs_the_humanities/transcript?language=ru&trk=organization-update-content_share-video-embed_share-article_title. (дата звернення: 17.05.2020).
3. Ньюмен, Дж. Г. Идея Университета / пер. с англ. С. Б. Бенедиктова / под общ. ред. М. А. Гусаковского. Минск : БГУ, 2006. 208 с.

**THE PHILOSOPHY OF THE EDUCATIONAL CONTINUOUS PSYCHOTHERAPY
GROUP: BETWEEN EMPATHY AND AUTONOMY**

Natalya Ryshkovska

*PhD, MD, Associate Professor,
Danylo Halatskii Lviv National Medical University
Department of psychiatry and psychotherapy
Lviv, Ukraine*

Anzhela Borshcevska

*PhD, MD, Associate Professor,
Danylo Halatskii Lviv National Medical University
Department of psychiatry and psychotherapy
Lviv, Ukraine*

Serhii Kyryliuk

*Priest, PhD, MD, Associate Professor,
Danylo Halatskii Lviv National Medical University
Department of psychiatry and psychotherapy
Lviv, Ukraine*

**ФІЛОСОФІЯ ОСВІТНЬОЇ КОНТИНУАЛЬНОЇ ПСИХОТЕРАПЕВТИЧНОЇ ГРУПИ:
ПОМІЖ СПВПРИЧЕТНІСТЮ ТА АВТОНОМІСІЮ**

Ришковська Наталія

*к.мед.н., доцент кафедри психіатрії і психотерапії
Львівського Національного медичного університету імені Данила Галицького,
м. Львів, Україна*

Анжела Борщевська

*к.мед.н., доцент кафедри психіатрії і психотерапії
Львівського Національного медичного університету імені Данила Галицького,
м. Львів, Україна*

Сергій Кирилюк

*священик Православної Церкви України, к.мед.н., доцент кафедри психіатрії і психотерапії
Львівського Національного медичного університету імені
Данила Галицького,
м. Львів, Україна*

«...В кожній людській істоті генетично закладена схильність до самореалізації. Якщо усунути перешкоди, особистість розвине у сформовану, ту, що повністю реалізувала себе дорослу, так, як жолудь стає дубом...» Карен Хорні

Процес усвідомлення необхідності цілісного комплексного підходу до проблеми психічних розладів триває впродовж від ХХ століття і до сьогодні [1,3]. Актуальність психотерапії (як однієї з вагомих ланок мультидисциплінарних стратегій) при психічних дефіцитах, особливо захворюваннях ендогенного спектру, зумовлена великою соціальною значимістю психічних розладів для суспільства, ціною психічних хвороб для соціуму та потребою суспільства щодо адаптації складних пацієнтів.

На значення психотерапії в лікуванні психозів, зокрема, вказували такі відомі психіатри, як Корсаков С. С. (1911), Каннабіх Ю. В. (1934), пізніше Консторум С. В. (1962), Кабанів М. М. (1985), Вид В. Д. (1991), Дмитрієва Т. Б., Положий Б. З. (1994), Чуркін А. А. (1995), Казаковцев Б. А. (1996) та ін. Основна література з цієї проблематики присвячена психотерапії при шизофренії та ендогенних депресіях (Горелик Б. М., 1982; Холмогорова А. Б., 1993; Мазо Р. Тобто, 1995; Бабін С. М., 1999, та ін.). При цих захворюваннях психотерапію зазвичай включають в систему біологічного лікування та соціально – реабілітаційних впливів. Згідно існуючих досліджень, психотерапія психічних розладів підвищує рівень соціальної адаптації хворого. Відповідно, зменшується частота госпіталізацій у майбутньому, зменшується ризик деструктивного впливу хвороби для конкретної людини та її родичів або хоча б затримується можлива руйнівна дія хвороби, відповідно зростає тривалість ремісії та збільшується показник здоров'я нації. Отже, актуалізується такий значимий критерій як економічна доцільність. Як приклад можна розглянути організацію роботи у відділеннях психосоматичної медицини і психотерапії в Німеччині на прикладі Університетських Клінік Фрайбурга, Ессена та Ульма, що надають допомогу пацієнтам з розладами настрою, тривожними і соматоформними та розладами харчової поведінки, а також класичними психосоматичними захворюваннями (різноманітні дерматози, захворювання шлунково-кишкового тракту, бронхіальна астма і т. д.). Частина хворих проходять амбулаторне лікування. Інші лікуються в різних підрозділах клінік в залежності від діагнозу. У кожному підрозділі працює своя команда фахівців. Згадані університетські клініки представляють різні психотерапевтичні традиції. У Фрайбурзі поряд з психоаналізом базовий підхід - системна сімейна психотерапія, в Ессені та Ульмі клініки є традиційно аналітично орієнтовані. Разом з тим, у розвитку організації психотерапії у цих клініках чітко простежується сучасна інтеграційна тенденція. В сукупності кожний пацієнт у відділенні отримує не менше 18 годин психотерапії на тиждень. Сюди включено два індивідуальні сеанси психодинамічної терапії (45 хвилин кожний), два групових заняття (по півтори години) в динамічному або інтеракційно – комунікативному стилі. Практично всі пацієнти отримують від одного до двох сеансів тілесно орієнтованої терапії, арт-терапії, беруть участь в спеціальних гімнастичних заняттях. Більшість пацієнтів отримують від одного до 10 сеансів системної сімейної психотерапії за участю всіх членів сім'ї (в залежності від показів). Така комплексна робота дозволяє охопити практично всі психологічні мішені, що виділяються при тому чи іншому діагнозі, включаючи сімейний та соціальний контекст. У кожному відділенні психотерапію здійснюють психологи і лікарі, які мають спеціальну підготовку в цій галузі знань. Медикаментозне лікування призначається лікарями-психіатрами. Крім того, в роботі кожного відділення бере участь соціальний працівник, який збирає інформацію про працевлаштування і сімейний стан кожного хворого і проводить цілеспрямоване консультування з метою вирішення існуючих адаптаційних проблем. Активна роль є і у медичних сестер, які мають спеціальну підготовку, що дозволяє їм проводити підтримуючі бесіди з хворими, організовувати лікувальну соціальне середовище у відділеннях, брати участь в якості ко-терапевтів у сімейній та груповій роботі. Організації лікувального середовища приділяється особлива увага. Всі денні заходи пацієнтів (прийом їжі, проведення дозвілля) співвідносяться з лікувальною метою. Хворі беруть найактивнішу участь в організації роботи відділення, аж до закупівлі продуктів, складання меню, допомоги медсестрам і т.д.

Метою публікації є висвітлення власного досвіду проведення такого підрозділу терапії психічних розладів як стаціонарна психотерапія і, зокрема, її різновиду – стаціонарної групової психотерапії.

Лікування хворих на шизофренію може здійснюватися в терапевтичних групах, в яких беруть участь пацієнти, які страждають іншими психозами та прикордонними станами (включаючи хворих невротиками), що дозволяє використовувати стимулюючу роль непсихотичних пацієнтів у групах, неоднорідних за нозологічним складом, а також за віком, освітою, статтю, тривалістю хвороби та психотерапевтичним досвідом. Як оптимальну вказують на чисельність групи 6-14 осіб (Weise K., 1980). Питання про покази та протипокази до групової психотерапії для хворих психотичного рівня різними авторами вирішується по-різному. Існує думка, що не повинно бути жодних обмежень для участі пацієнтів у групі, і в той же час вказується, що попередній відбір необхідний. Не рекомендується включати в групу гострих психотичних хворих з вираженим ступенем агресивності, тривожності, слабоумства і т. п. У деяких роботах йдеться про те, що остаточне рішення про включення хворого в психотерапевтичну групу можна прийняти, лише провівши його через первинну, «вестибюльну» групу. Цій ж меті служать так звані «оціночні» групи. Тоді основні завдання попереднього етапу групової психотерапії стосуються визначення здатності пацієнта до міжособистісного функціонування. Психотерапію, розпочату в стаціонарі, слід було б продовжувати, і досить тривалий час, в амбулаторних умовах (денні і нічні лікувальні установи, клубні форми, «захищені» групи).

Наша команда має унікальний досвід курації поєднання різних нозологій психотичного рівня ураження, що, переважно, були на етапі ініціальної редукції гостроти стану (після стартового масивного медикаментозного втручання, що здійснювалося в умовах обмежувального та обмежувального з наглядом режимом). Як такого, цілеспрямованого відбору не здійснювалося. Оскільки ведучі групи є працівники кафедри психіатрії та психотерапії факультету післядипломної освіти Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького, що знаходиться на території психіатричної лікарні, на початку навчального року було проінформовано лікуючих лікарів відділення про щотижневу психотерапевтичну групу, що буде відбуватися у сталий день і годину. Відповідно, наповнення групи відбувалося досить спонтанно для ведучих. Кількість присутніх змінювалася від 2 до 15 чоловік. Деякі жінки приходили на групу по кілька разів протягом стаціонарного лікування, деякі з'являлися одноразово. Крім того, існував певний «квістяк» групи, до якого входило кілька жінок: одна з них була скерована колегою з кафедри і не мала попереднього ані медикаментозного, ані психотерапевтичного чи навіть амбулаторного досвіду лікування (33 р.); друга колись лікувалася у різних стаціонарних відділеннях лікарні і в цьому, зокрема (часто у її виказуваннях звучав страх чергової госпіталізації) (34 р.); третя жінка (50р.), навпаки, відчувала величезний ресурс у можливості періодами тривало лікуватися – ховатися у стаціонарі від близького контакту в одній квартирі зі своєю матір'ю. Унікальність нашого досвіду була і у поєднанні психотерапевтичних компетентностей: жінка терапевт – компетентності у психодрамі, дитячо-юнацькій інтеграційній та сімейній системній терапії, та чоловік – терапевт за напрямком груповий, індивідуальний аналіз, який, окрім цього, є діючим священником Української Православної Церкви Київського Патріархату.

Рефлексуючи історії проведених груп, окреслюється картина жіночих страждань, поламаних, неадекватних стосунків «мама – донька», «безголосих» батьків (татів), які, все – таки, як могли, намагалися деколи підтримувати доньок. У цих жінок «поламаний» сценарій розвитку – вони залишилися у симбіозі з матір'ю. «Дорослі дівчатка» в діапазоні 18 – 65 років з дитячою та підлітковою імітацією дорослого життя – «завислі» у певних фазах розвитку, не розв'язавши завдання цих фаз.

Часто на сесіях виникала тема закріпачення батьками. Ведучі поступово переорієнтували її в тему певного насильства батьків. Прозвучали поняття ролі агресора та жертви. І навіть, якщо йшлося більше про спектр проявів психологічного насильства, стало зрозуміло, скільки жертв цих нездорових стосунків було на групі. Чим жорстокіші рамки, тим більше вони означають обмеження свободи, волі і насилля над потребами людини, яких вона не може задовільнити. За теорією «об'єктних стосунків» для дитини мати об'єкт стосунків важливіше, ніж не мати його, і тому вона погоджується на будь яку форму того стосунку. Для дитини сам об'єктний стосунок є важливіший, ніж той зміст, яким цей стосунок наповнений. Інша справа, чим це закінчується (важким розладом невротичного рівня, межовим розладом чи психозом). І тоді дитина «заблокує» почуття через їхню непереносимість, щоб не відсувати ні «мінуса» ні «плюса» [2,7]. У ситуації фрустрації, відносно здорова мама заспокоює дитину, яка плаче. Надміру тривожна, вразлива, але дбайлива мама додає тривоги. А у дітей дефіцитарних батьків (залежних від психоактивних речовин, психічно хворих, агресорів – насильників (психологічних, фізичних, сексуальних) що прийшла мама, що не прийшла, рівень тривоги залишається однаково високий. Бо мама не є джерелом приємних емоцій, які би мали заспокоїти дитину. І все таки, діти часто захищають таких батьків, бо «мати стосунок для них важливіше, ніж та ціна, яку вони готові за це заплатити» [3,4]. Вінкот Д.У. зауважив, що різниця між хорошими і поганими матерями – не у здійсненні помилок, а в тому, що вони з цими помилками роблять [5].

Рефреном в процесі спілкування на групах від жінок звучали меседжі, отримані ними від попередніх поколінь, а саме: «Не відчувай!», «Тримайся з останніх сил, не звертаючись по допомогу!», «Будь завжди в строю, завжди сильною!», «Не дозволяй собі слабкості!». Ці послання отримали майже всі представники покоління Х. І, на щастя, багато з них змогли все-таки, хоча й з різним рівнем адаптації (чи дезадаптації) розвиватися. Можливо із-за того, що групи жіночі за складом учасників, можливо в зв'язку з тим, що більшість із них є у життєвій фазі під назвою «ІНВАЛІДНІСТЬ» (читай: тотально меншовартісний, не цінний і не спроможний до прийняття у суспільстві), акцентується значущий вклад стосунку «мама-донька» як відносин, які переважно мають забарвлення «агресор-жертва». Згадується теза одного з класиків «Сім'я – це найкраще, що в нас є. І найгірше, що в нас є» (Сатир В., 2000). І тоді чіткіше контурується психологічна складова «великої психіатрії».

У психозі блокується процес самовираження, як очевидність, адже саме виразити себе особистість психотичного пацієнта не може. Виявляється, що «ушкоджується саме експресивна функція (і, понад тим, інструментальна), що знаходиться на службі у духовної особистості, що існує при психофізіологічному організмі. В процесі психотерапії виявляється, що «неухильність», під назвою «психоз», піддається оформленню. Таким чином, виявляється, що доля під назвою «психоз», ЗАВЖДИ ЯКИМОСЬ ЧИНОМ ОФОРМЛЕНА. Адже особистість завжди при справі, вона завжди у грі, вона завжди зайнята оформленням процесу хвороби, оскільки саме це випало на долю людини, відбулося з нею.

Тварина у подібній ситуації мала б піддатися хворобливій афектації. Тварина повинна була б бути загнана хворобливою імпульсивністю у кут. Але людина здатна посперечатися зі всім цим. І вона завжди сперечалася і робила це миттєво, в ту саму хвилину, коли приходила до маячні зубожіння чи маячні звинувачення, коли як. Необхідно пам'ятати, що «пацієнт із психозом має своє достоїнство. Адже ранг цінності homo patiens (людина, що страждає) набагато вище, ніж ранг цінності homo faber (людина, що творить). Людина, яка страждає, стоїть вище, ніж людина діяльна. І якщо би це було не так, то не слід було ставати психіатром, адже не заради зіпсованого «психічного механізму», не заради зруйнованої машини я не хотів би бути лікарем душі, а лише заради людського у хворому, істинно людського, котре стоїть за всім цим і над усім цим»

«Вікно Джохарі» (Луфта Д., Гаррі І., 1950) – вразлива особистісна парадигма, використовувалася щодо саморозкриття та зворотнього зв'язку у групах. Відзначається існування 4 комірок: суспільне «Я» (відоме для себе та інших), сліпе «Я» (невідоме для себе і відоме для інших), таємне «Я» (відоме для себе і невідоме для інших), неусвідомлене «Я» (невідоме для себе та інших) [14]. Комірочки різні за розмірами в залежності від індивідуальності. В процесі психотерапії важливо, щоб розміри чотирьох клітин змінювалися. Терапевт допомагає вирости суспільній комірці за рахунок 3-х інших та зменшити «таємне Я». Оскільки пацієнти через процес саморозкриття діляться своїм сокровенним, спочатку із психотерапевтом, а потім з іншими відповідними фігурами свого життя. І, зрозуміло, ми сподіваємося зменшити розмір неусвідомленого «Я», допомагаючи пацієнтам вивчити і глибше пізнати найпотаємніші рівні самих себе. Та особливо нас цікавить у груповій терапії друга комірочка, «сліпе Я». Мета терапії – посилити вивчення реальності і допомогти людям побачити себе такими, якими їх уявляють інші. Саме через дію зворотного зв'язку клітина сліпого Я стає суттєво меншою. У груповій терапії зворотній зв'язок головним чином передається від учасника до учасника. Люди у групі щільно взаємодіють між собою, завдяки чому накопичується значний досвід щодо міжособистісних патернів. При цьому учасники процесу отримують важливий зворотній зв'язок від інших про те, як вони сприймаються ними. Зворотній зв'язок – це дуже тонкий інструмент, який виявляється ефективний, якщо: базується на спостереженні тут і тепер; слідує якомога швидше за подією, що відбулася; фокусується на особливих спостереженнях та почуттях, що з'являються у слухача, а не на здогадах та поясненнях мотивації того, хто говорить; отримувач розглядає зворотній зв'язок разом з іншими членами групи для того, щоб отримати узагальнений підсумок ситуації. Саме завдяки зворотному зв'язку пацієнти стають кращі свідки власної поведінки і навчаються краще розуміти та оцінювати вплив своєї поведінки на почуття інших. «Психотерапія вчить бути чесним із собою. І, що найважливіше, вона вчить не боятися тої правди, яку ви про себе довідаєтесь. Бо правда може бути різною» [8]. За сучасними підходами це розглядається як набуття та розширення компетенцій емоційного та соціального інтелекту.

Психотерапевти (здається, в більшій мірі, ніж психіатри), є хранителі секретів. Пацієнти регулярно удостоюють нас своїми таємницями, часто ніколи ні з ким не розділеними. Отримувати такі таємниці – це перевага, дана не багатьом. Таємниці дають нам закулісний погляд на людське життя без соціальної манірності, рольової гри, напускної хоробрості та позування [9,10].

Деколи таємниці обпалюють і тоді психотерапевту доводиться шукати ресурсів, щоб утримати свій баланс. Інші таємниці вібрують всередині і підіймають власні давно забуті спогади та думки, що вислизують. І часто пацієнти викликають почуття прикрості, адже ми спостерігаємо, як ціле життя може бути без потреби витрачене на сором, почуття провини та нездатність пробачити себе. Для тих, хто є хоронителями секретів, даруються окуляри що прояснюють, через котрі психотерапевт може побачити світ без спотворення, заперечення та ілюзії. Погляд на те, як все у дійсності. Жінки, з якими ми працювали, мовою сучасної нам психіатричної номенклатури - інваліди (коректніше: люди з обмеженими можливостями) за соціальним статусом. Але, разом з тим, це особистості з величезним, прихованим і «сплячим» потенціалом. Ці жінки могли би приносити користь та радість для оточуючих і знайти своє місце у житті. Тільки завдяки залученню до душ цих жінок можна розвивати їхні природні здібності та таланти. Та для цього на їхній дорозі мають зустрітися небайдужі, уважні та чуйні люди із достатніми ресурсами, щоби підтримати їхній розвиток, в т.ч. і соціальний (доступний юридичний захист, допомога у пошуку роботи). Інакше, зірка цих людей так і не зійде. І тоді, даремні і всіма забуті, вони будуть животіти в стінах державної лікарні. В цьому контексті слід нагадати, що державні психіатричні лікарні часто розглядають як «тоталітарні заклади» (замкнутий простір життя та діяльності, за соціологом Ервіном Гофманом, який проаналізував в рамках цього поняття лікарні, психіатричні заклади, монастирі, тюрми, школи-інтернати). Частково це справедливо. Однак лікарня може стати і справжнім притулком. Вимучена душа, що загубилася у світі, деколи знаходить в госпіталі затишок та відпочинок, щасливе поєднання свободи та порядку, які так їй необхідні.

І тоді, групова стаціонарна психотерапія – може стати своєрідною генеральною репетицією життя. Ця психотерапія покликана допомогти хворому закласти фундамент безпеки та захищеності, а зведення веж та шпилів надати післягоспітальній психотерапії. В свою чергу, успішність стаціонарної групової психотерапії відповідно підвищить імовірність того, що пацієнти продовжать використовувати ресурси групової терапії і надалі, в амбулаторних рамках.

Список використаних джерел:

- 1 Lipowski ZJ. Holistic-Medical Foundations of American Psychiatry: A Bicentennial. July 1981. Am. J. Psychiatry. P.138
- 2 Patricio V. Marquez, ScM. and Shekhar Saxena, Ph.D. Making Mental Health a Global Priority) HEALTH NEWS OCTOBER 10, 2018. P.18.
- 3 Блох С. Введение в психотерапию. К.: изд. «Сфера». 1997. 280: 77-87.
- 4 Дідковська Л. Азбука психологічних знань. Світ наших почуттів. Ми володіємо почуттями, чи почуття володіють нами. Маркос-Плюс. Львів. 2008. 88: 44.
- 5 Мак-Вильямс Н. Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе. Пер. с англ. М.: Независимая фирма. Класс. 2001. 480.
- 6 Оливер С. Человек, который принял жену за шляпу. 2017. М. 2017. 334: 57-59.
- 7 Покрасс М.Л. Активная депрессия. Исцеление эгоизмом. 2006. Бахрахх. М. 147.
- 8 Ялом И. Стационарная групповая психотерапия. М: 2016. 456: 31-33.
- 9 Ялом И. Дар психотерапии. Открытое письмо новому поколению психиатров и их пациентам. М: 2008. 267: 111-113.
- 10 Ялом И. Групповая психотерапия: теория и практика. Пер. с англ. - М.: Апрель Пресс. Издательство Института психотерапии. 2005. 303: 201-204.

PROBLEMS OF NANO-SCIENCES IN EDUCATION

Bogdan Nechyporuk

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor
Rivne State University of Humanities
Rivne, Ukraine*

Mykola Novoseletsky

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor
Rivne State University of Humanities
Rivne, Ukraine*

Oleksandr Novoseletsky

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ostroh, Ukraine*

Igor Semeshchuk

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Teacher of Physics of Kostopil Educational Complex «School I-st of T.Shevchenko»
Kostopil, Ukraine*

ВИСВІТЛЕННЯ ПРОБЛЕМ НАНОНАУКИ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ

Богдан Нечипорук

к. ф-м.н, доцент кафедри фізики, астрономії та методики викладання

Микола Новоселецький

*к. ф-м.н, доцент кафедри фізики, астрономії та методики, викладання
Рівненський державний гуманітарний університет,
м. Рівне, Україна*

Олександр Новоселецький

*к.е.н, доцент кафедри математичного моделювання та інформаційних технологій,
Національний університет «Острозька академія»,
м. Острог, Україна*

Ігор Семешук

*к.п.н, вчитель фізики Костопільського НВК«ЗОШ I ст.-
гімназія ім. Т.Г.Шевченка»,
м.Костопіль, Україна*

Розвиток людської цивілізації і світової науки – це два тісно взаємопов’язані процеси. Практичні досягнення науки завжди кардинально змінювали технологічну інфраструктуру суспільства, його соціально-економічний та культурний стан. Виділяють шість технологічних укладів, в рамках яких здійснювався замкнутий цикл відповідного існування та розвитку суспільства [1]. Сучасний стан розвитку цивілізації пов’язується з шостим технологічним укладом, який асоціюється з незвичними досягненнями нового напрямку науки – нанонауки.

Глобальна перебудова світу, характерна для XXI ст., ґрунтується на системі наукових положень, які є поступом до становлення суспільства знань, причому не просто знань, а знань продуктивних, завдяки яким відбувається становлення нових цивілізаційних вимірів, які включають енергію інтелекту, парадоксальний характер мислення, тобто сучасної інноваційної людини.

Існуюча революція (XVIII – перша половина XX ст.) унаслідок економізації та прагматизації привела до утворення суспільства споживання або масового суспільства, для якого характерним є панування масової культури. Масова людина не виконує свого головного завдання – йти шляхом самоперетворення, самореалізації, продуктивної діяльності. Вона не олюднює, не одухотворяє світ навколо себе. Це людина «звичайна», «пересічна», підвладна маніпуляціям свідомістю, що уже не є винятком.

Урбанізація, постмодернізація, технологічна, інформаційна, антропологічна мали своїм наслідком руйнування загальноновизнаних духовних цінностей, змішування і стирання меж між соціальними групами. Усе більше проявляється тенденція до розмивання поліфонії, самотності культур, багатства їх проявів, до ствердження єдиних стереотипів, шаблонів, стандартів, однорідності [3]. Це реальний факт сучасного життя, який має планетарний характер.

Планетарний мегасоціум XXI ст. зазнає кардинальної трансформації у всіх сферах його життєдіяльності, яка перевершить усі види економічних, науково-технічних і соціальних перетворень, що відбулися дотепер. Нові супертехнології дадуть змогу людині втрутитися у фундаментальні першооснови матерії (живої, неживої, мислячої). Людина вступає в нанотехнологічну революцію, яка сприятиме тому, що колосальні запаси енергії, речовини, інформації, які містяться у мікросвіті, будуть у розпорядженні мегасоціуму і перетворяться у його стратегічні ресурси. Оскільки нанотехнології з однаковим успіхом можуть бути використані і на благо, і на зло людству, остільки довгострокові наслідки практики використання цих ресурсів є непередбачуваними. І саме тому доба нанотехнологічної революції ставить перед людством найскладніший комплекс екзистенціально-світоглядних проблем.

Продуктивна діяльність особистості сучасного суспільства знань може розгортатися у відповідному освітньому просторі, який відображає особливості структуроутворення інтелектуального життя, тобто створення ноосфери, що призводить до нової соціальної, економічної, політичної конфігурації суспільства. Реалії наших днів потребують формування багаторівневої системи нанотехнологічної освіти, у якій повинні знайти місце учні середньої школи, студенти вищих навчальних закладів, працююче населення та ін. Ці проблемні питання активно обговорюються у вітчизняній та зарубіжній періодиці [3 - 7].

Сучасні програми та підручники з природничих наук висвітлюють знання на рівні XVIII–XX століть, але випускники навчальних закладів працюють у XXIст. Нанотехнологічна «хвиля» докотилася до навчального процесу, а тому: 1) необхідно розширювати знання про фізичну картину світу, про структуру матерії; 2) встановлення тісних міжпредметних зв'язків у сфері природничо – математичних наук; 3) набути знання про низькорозмірні структури, методи створення нанооб'єктів, їх застосування в різних сферах виробництва, побуті, медицині тощо.

Відкриття дифракції рентгенівських променів, винахід електронного мікроскопу дозволили вченим маніпулювати атомами і одержувати нові атомарні системи з заданими властивостями. Це сприяло швидкому розвитку матеріалознавства на атомарному та молекулярному рівнях в області нанометрового діапазону. Користувач традиційних технологій не може зробити те, що роблять рибосоми, хромосоми або молекули ДНК. Рибосоми здатні з атомарних структур виробляти різні білки, з яких складається організм живих істот. Рибосоми, які функціонують в кожній біологічній клітині організму – наочний приклад того, як саме природа використовує нанотехнології у процесі виробництва макромолекул навколишнього світу. Цінність нанотехнологій саме в тому і полягає, що вони дають змогу штучно здійснювати те виробництво макромолекул, котре здійснюють рибосоми.

Сучасні досягнення нанотехнологій показують, що одним з найважливіших наукових пріоритетів є створення біоорганіки – об'єднання фізики і біології, тобто науки про живу природу. Наука на порозі моделювання принципів побудови живої матерії, заснованої на самоорганізації. Гібрид живої та неживої матерії на основі поєднання новітніх технологій - основний переворот, який несуть людству нанотехнології. Це суттєвим чином змінює систему світогляду, на що повинна реагувати філософія освіти, вносячи суттєві корективи у свою практику.

Ми підходимо до питання про ціннісний зміст, ціннісне наповнення природної сутності людини. Отже, перед педагогікою постають проблеми, вирішення яких потребують інноваційного підходу і творчої, інноваційної культури мислення.

Список використаних джерел:

1. Глазьев С.Ю., Харитонов В.В. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике: монография.–М.: Тровант, 2009, - 304с.
2. Гадышев К.С. Масса. Миф. Государство //Вопросы философии.– 2006.-№6.
3. Нанотехнології в освітній галузі: [колект. монографія] за заг. ред. І.О.Морозова. – Суми: Вид-во СумДПУ імені Макаренка, 2006. – 244с.
4. Ткаченко Ю.А. Методичні особливості навчання учнів основ нанотехнологій на уроках фізики у 8 класі: // Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. – Серія Б. Педагогічні науки: реалії та перспективи. – Випуск 62, - 2018, с.212 – 219.
5. Хуторской А.В. Ключевые компетентности как компонент личностно – ориентированной парадигмы образования./ А.В.Хуторской // Народное образование. – 2003. №2 – с.55 – 61.
6. Романюк О.О. Етичні аспекти нанотехнологій в шкільному курсі фізики. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця». – Суми – 2018, с. 45 -47.
7. Нечипорук Б.Д., Новоселецький М.Ю., Семещук І.Л. Теоретико – методичні засади ознайомлення учнів і студентів з нанотехнологіями. Матеріали IV науково-практичної конференції «Теоретико-методичні засади вивчення сучасної фізики та нанотехнологій у загальноосвітніх та вищих навчальних закладах». – Суми, 2019. – с. 61 -63.

ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GENERATION THEORY

Lilia Bodenchuk

PhD in Economics

*The Danube branch PJSC «Higher educational institution
“Interregional Academy HR”*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

Боденчук Лілія Борисівна

Кандидат економічних наук,

*Придунайська філія ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія
Управління персоналом»*

Кожне покоління людей унікальне. Воно володіє своїми власними цінностями, світоглядом, поведінкою. На все це, безсумнівно, вплинули соціально-економічні та історичні чинники того часу, коли відбувалася соціалізація того чи іншого покоління. Незважаючи на унікальність і відмінності між ними, вони взаємопов'язані і взаємозалежні один від одного. На кожне нове покоління впливають цінності, досвід попереднього. Відмінності між поколіннями в сучасному світі утворюють складну задачу перед HR-фахівцями, зокрема і у сфері держслужби, оскільки доводиться співвідносити цілі і завдання компанії з інтересами людей, що володіють різними цінностями. На основі характеристики поколінь, що знаходяться на ринку праці, можна визначити їх основні цінності. Схожими цінностями для різних поколінь є: гідна заробітна плата і особистісний ріст, освіта.

Для створення ефективної системи мотивації співробітників будь-якого віку необхідно враховувати їх пріоритетні цінності з теорії поколінь, які дозволять направити витрати саме на ті стимули, які необхідні саме конкретному співробітнику. На Бебі-бумерів більше впливають такі стимули, як матеріальні винагороди (премії), соціальні гарантії (медичне обслуговування, харчування та ін.), соціальні пільги, нагороди, грамоти за трудові досягнення, путівки та абонементи за рахунок компанії; на покоління X - матеріальні винагороди з прозорою системою бонусів і премій, фіксований оклад, корисні подарунки (орієнтовані на їх потреби), курси, навчання за рахунок компанії; на покоління Y - неформальне спілкування в робочий час, гнучкий графік і можливість працювати віддалено, додаткові вихідні, відрадженьня, конференції в інших країнах, містах, можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різних технологій в робочому процесі; покоління Z - система наставництва, можливість реалізувати свій творчий потенціал, можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різних технологій в робочому процесі.

Елементом управління персоналом держслужбовців є також оцінка персоналу. Існує багато методів оцінки персоналу, які поділяють на традиційні та сучасні. Традиційні методи є простими, зрозумілими та низьковитратними, що робить їх привабливими для використання у бюджетних установах.

Але, будуючи систему управління персоналом з урахуванням теорії поколінь, доцільніше використовувати сучасні методи оцінювання персоналу, які надають можливості оцінити особисті якості працівника, які впливають на результати діяльності, та його потенціал. На нашу думку, зручним методом оцінки праці держслужбовців є метод управління за цілями.

Обираючи критерії та показники оцінювання ефективності праці у бюджетних установах, необхідно урахувати особливості поколінь. Наприклад, для покоління Y, націленого на гнучкий графік роботи, недоцільно використовувати у якості показників оцінювання жорстке дотримання трудової дисципліни, зокрема, присутність на підприємстві протягом робочого часу. Оцінювання ефективності праці покоління Y повинно орієнтуватися на досягнення результатів, а не на відпрацьований час.

Проблематика теорії поколінь стосується і найму персоналу. Ключові керівні посади сьогодні займають переважно працівники покоління X, але відбувається переорієнтація ринку праці на працівників покоління Y. Під час розробки заходів з найму працівників покоління Y необхідно враховувати наступне: для працівників покоління Y характерно відсутність страху перед невизначеністю; працівники покоління Y часто змінюють роботу (якщо, у покоління X у резюме середній стаж на одному місці роботи становить 5-6 років, то у покоління Y – 1 рік роботи); слабо мотивуються кар'єрою та довгостроковими цілями; вимагають гнучкого графіку роботи; очікують винагороду.

Таким чином, загальними заходами, які можуть бути застосовані для управління персоналом, що адаптовані для різних поколінь є наступні:

Загальними заходами, які можуть бути застосовані для управління персоналом, що адаптовані для різних поколінь є наступні: 1) створення бонусів, що можуть бути цікавими для будь-яких поколінь; 2) забезпечити оптимальний процес навчання для представників кожного покоління; 3) формування ефективної команди з урахуванням інтересів різних поколінь. 4) формування груп із різних поколінь; 5) створення «груп за інтересами»; 6) удосконалити корпоративну культуру.

Список літератури:

1. Покоління Z: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/>
2. Теорія поколінь XYZ, цеварто знати. веб-сайт. URL: <http://smyrnov.pp.ua>
3. Чого варто очікувати від представників покоління Z, коли вони стануть працівниками? веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/blog/1337>
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция / К.Шваб. – М.: Эксмо. 2016..
5. Шляга О. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 38-46.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2003. 502с.
7. 360 Degree Performance Appraisals: URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>. 3.Management By Objectives
8. Appraisals. URL.: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
9. Коваль В.В. Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2014. №5(15) – С. 115-120.
10. Управление достижением результатов. URL: <http://www.ctc-co.kiev.ua>

COACHING TECHNOLOGIES AS A MODEL OF DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS**Irina Liganenko***Candidate of Economic Sciences Assoc.,**Department of Economics and Management**of the Prydunay Branch of PJSC**"Higher Education" Interregional Academy of Personnel Management "***КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ****Ліганенко І.В.***К.е.н. доц.**кафедри економіки та менеджменту**Придунайської філії ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія**Управління Персоналом»*

Створення циклу безперервного навчання держслужбовців, незалежно від віку та терміну перебування на державній службі, - одна з основ реформування системи державного управління в країні та адаптації Держслужби до стандартів Європейського Союзу. В даний час навчання – один з основних напрямків в області управління персоналом. Значення цілеспрямованого навчання співробітників на Заході визнано досить давно. Прийнято вважати, що професійне навчання держслужбовців орієнтоване на підготовку персоналу до успішного виконання поставлених перед ним завдань. Існує велика кількість методів досягнення цієї мети. Умовно їх можна розділити на дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці; навчання поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці найчастіше здійснюється у формі коучингу або менторингу (наставництво). Коучинг-це навчання керівників у процесі праці при постійному контролі та сприянні з боку особистого наставника (коуча). Наставниками можуть бути тільки ті працівники, чії навички розвинені на найвищому рівні, що передбачає саморозвиток і підвищення якості основних навичок, предметом коучингу є сама робота і робоче місце. Зазвичай керівники потребують розвитку таких компетенцій і навичок, як комунікація, лідерство, оцінка персоналу, вирішення конфліктів, планування та ін.

Коучинг (навчання, тренування) - метод консультування та тренінгу. Від класичних консалтингу та тренінгу відрізняється тим, що коуч не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає рішення спільно з клієнтом. Від психологічного консультування коучинг відрізняється спрямованістю мотивації. Робота з коучем передбачає досягнення певної мети, нових, позитивно сформульованих результатів в житті і роботі Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися. Коучинг дозволяє вирішувати ряд завдань: 1) фокусується на розкритті потенціалу; 2) спрямований на створення «результату в процесі», не передбачає рецептів, рекомендацій, призначень; 3) рішення приймає сам керівник, коуч лише допомагає прийти до даного рішення; 4) сприяє підвищенню особистої ефективності керівників; 5) спрямований на формування індивідуального стилю управління; 6) виявляє «проблемні зони» розвитку організації; 7) визначає «точки зростання» (колективні, особистісні); 8) побудова команди; 9) розвиток організаційної культури і мотивація персоналу та ін.

На підставі вищевикладеного представляється, що під коучингом слід розуміти метод консультування, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу людини і приведення в дію системи його мотивації, головним завданням якого є максимально ефективно досягнення особистих або професійних цілей. Коучинг включає чотири базові етапи: постановка мети, перевірка реальності, вибудовування шляхів досягнення, досягнення мети.

Корисність коучингу як методу, протилежного інструктуванню, для керівника державної служби і його співробітників, для установи, що приймає культуру коучингу, полягає в наступних позиціях: 1) підвищення ефективності діяльності; 2) розвиток персоналу; 3) краще навчання; 4) поліпшення взаємин; 5) поліпшення якості життя; 6) звільнення часу державного службовця.

В силу напівзакритості кар'єрної системи цивільні службовці не схильні афішувати свої плани, цілі і рішення. В іншому випадку вони ризикують зіткнутися з протидією конкурентів і блокадою своїх амбіцій. Тому в реальній практиці культивуються поки індивідуальні кар'єрні плани, які носять закритий характер. У тих державних організаціях, де має місце реальний, а не формальний резерв кадрів, є сенс розробляти загальні кар'єрні плани на основі оцінки внутрішньої мотивації чиновників. Це дозволить сформулювати для кожного резервіста траєкторію кар'єри, виходячи з цілей і завдань організації. Складена таким чином схема просування кадрів за посадами цивільної служби дозволить визначити конкретні заходи мотивації і стимулювання державних службовців. У плані необхідно передбачити наступні розділи: 1) професійний розвиток службовців; 2) стимулювання кар'єрного руху; 3) кар'єрні переміщення; 4) мотивація і стимулювання у сфері державної цивільної служби здійснюється в режимі «ручного», а не системного управління.

Говорячи про розробку моделі коуч-консультування для керівників органів державної влади, слід зазначити, що коучинговий процес включає в себе елементи навчання, методи діагностики, тренінгу та механізми психологічної допомоги.

Висновок. Таким чином, коуч-консультування керівників органів державної влади - це багатоступенева робота коуч-тренера по взаємодії з керівником з метою надати емоційну, інформаційно-методичну підтримку при виникненні проблем у реалізації управлінської діяльності, сприяти особистісному і професійному зростанню керівників допомогою активізації соціально-психологічних ресурсів особистості. Коучинг з рядовими співробітниками необхідний для особистісного і професійного зростання, розвитку навичок, значущих для їх роботи, для управління конфліктними ситуаціями, оволодіння навичками прийняття рішення, продуктивного спілкування, створення балансу між роботою і особистим життям.

Список літератури:

1. Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління: постанова Кабінету Міністрів України № 647 від 18.08.2017 р. веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
2. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей. Санкт-Петербург.: Изд-во Вернера Регена, 2007. 160 с.
3. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коучакоучей. Москва. 2007. 288 с.
4. Сergygin S. M., Goncharuk N. T., Lipovska N. A. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с
5. Місцева влада в країнах пострадянського простору: Монографія / За заг. ред. д. держ. упр. П. В. Ворони. Полтава.: ПП Шевченко, 2016. 528 с

TO THE PROBLEM OF ECONOMIC SOCIALIZATION OF UKRAINIAN YOUTH

Tamara Hovorun

*Doctor of Psychology, Professor,
Professor Assistant of Jindal Institute of Behavioural Sciences,
O. P. Jindal Global University,
Delhi, India*

Volodymyr Kravets

*Doctor of Pedagogy, Professor,
Leading Member of the National Academy of
Pedagogical Sciences of Ukraine,
Professor of the Department of Pedagogics and
Educational Management*

Svitlana Kravets

*Ph.D. (Candidate of Philosophical Sciences), Docent,
Associate Professor of the Department of
Theory and Practice of Translation*

Oksana Kikinezhdі

*Doctor of Psychology, Professor,
Head of the Psychology Department,
Director of the Scientific Research Centre of the Problems of Gender Education and
Upbringing Pupils and Students of NAPS of Ukraine – TNPU,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University,
Ternopil, Ukraine*

ДО ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ СОЦІАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ

Тамара Говорун

*д. психол. н., проф.,
асистент професора в Інституті поведінкових наук,
Глобальний університет імені О. П. Джіндала,
м. Делі, Індія*

Володимир Кравець

*д. пед. н., проф., дійсний член НАПН України,
професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти*

Світлана Кравець

к. філософ. н., доцент, доцент кафедри теорії і практики перекладу

Оксана Кікінежді

*д. психол. н., проф.,
завідувач кафедри психології,
директор Науково-дослідного центру з проблем
гендерної світи та виховання учнівської і студентської молоді
НАПН України – ТНПУ ім. В. Гнатюка,
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка,
м. Тернопіль, Україна*

Сучасні соціально-економічні реалії життя українського студентства започатковують розвиток нової парадигми оцінки особистості – егалітарний вимір, який все більше протистоїть патерналістській парадигмі радянських часів і водночас актуалізує роль гендеру у економічній соціалізації молоді. Егалітарність з позиції гуманістичної психології – це відкритість досвіду та водночас опора на власні сили, актуалізація власних устремлінь, самодостатність, сприйняття себе без захисних механізмів, свобода від стереотипізованих очікувань у пошуку особистісних смислів, позиція суб'єктності в життєтворенні.

Особливості планування та побудови власної професійно-освітньої кар'єри знаходяться на вістрі проблеми економічної соціалізації молодих жінок та чоловіків, оскільки нерозривно пов'язані з демографічною ситуацією, станом шлюбно-сімейних стосунків, пропозиціями на ринку праці, зайнятістю та безробіттям, очікуваною нормою віддачі людського капіталу. Переорієнтація економіки країни на ринкові рейки вимагає від молодих жінок і чоловіків ініціативності, інноваційності та здатності до ризику, водночас раціонального мислення та рефлексії – ознак підприємливого суб'єкта економічних відносин.

Забезпечення рівних можливостей жінок та чоловіків у досягненні соціального статусу, подолання статевих стереотипів, прийняття егалітарної ідеології економічної активності, взаємозамінності статей у сімейному функціонуванні є викликом часу у дослідженні соціально-психологічних механізмів формування якісно нової Людини економічної (Homo Economicus). Прийняття європейських цінностей передбачає інтегрування принципів гендерної рівності в усі сфери суспільного життя, забезпечення рівного доступу та можливостей обох статей до освітніх, виробничих, культурних ресурсів тощо [2]. Специфічні проблеми порушення гендерної рівноваги простежуються за параметрами подвійної зайнятості жінки, її нижчим економічним статусом та рівнем заробітної плати, експлуатації ідеї одностатевої відповідальності (жінки-матері, жінки-Берегині тощо) [3; 4].

Результати наукових досліджень з означеної проблеми (Т. Говорун, В. Москаленко, Н. Дембицька, І. Зубіашвілі, Н. Лавренко, Т. Мельничук, В. Кравець та інші вчені) засвідчили, що сучасна студентська молодь знаходиться на роздоріжжі гендерного самовизначення в економічній культурі, що загострює проблему дослідження розвитку підприємливості у молодих жінок і чоловіків, підвищення економічної компетентності фахівця як невід'ємної складової професіограми випускника закладу вищої освіти та важливого чинника економічної безпеки суспільства сталого розвитку [1; 5; 6].

Брак ідентифікації з авторитетними на українських теренах підприємливими особистостями та економічно взірцевими соціальними групами гальмує професійні та кар'єрні досягнення молодої людини, породжує її економічну розгубленість та пасивність. Здатність керуватися економічними принципами на різних рівнях матеріального функціонування має приховане психологічне підґрунтя – позитивне об'єктивне ставлення до власного особистісного економічного потенціалу та перспектив його застосування (саморефлексія), що диктує різну економічну поведінку молодих жінок і чоловіків в умовах обмеження матеріальних ресурсів і розширення кола особистісних запитів [1; 6]. Молоді жінки планують реалізувати свій економічний потенціал значною мірою у вихованні дітей і домогосподарстві. Фаховий потенціал від отриманої вищої освіти спрямовується ними переважно на сім'ю і мало орієнтований на професійне зростання та кар'єру.

На нашу думку, егалітарність як позиція суб'єктності забезпечується не лише конституційним захистом рівності прав статей, а й рівністю їх реальних можливостей у доступі до професійної освіти, здобуття кар'єри, досягнення бажаного громадянсько-політичного статусу, справедливого розподілу сімейних функцій – зокрема побутово-господарських, виховних обов'язків. Соціальні ролі жінок і чоловіків значною мірою опосередковані статевими стереотипами, які виступають дороговказом у диференціації сфер їхнього економічного самовиявлення, зумовлюючи декларовані студентською молоддю життєві сценарії. Проте реалії економічного функціонування статей сформували більший особистісний потенціал жіноцтва в освоєнні традиційно чоловічого економічного простору, пусковим механізмом до якого будуть слугувати домінуючі над патріархальними егалітарні ідеї особистісної професійної самопрезентації.

Список використаної літератури:

1. Гендерні дослідження: прикладні аспекти: монографія / В. П. Кравець, Т. В. Говорун, О. М. Кікінезді та ін.; за наук. ред. В. П. Кравця. – Тернопіль: «Навчальна книга – Богдан», 2013. – 448 с.
2. Кисельова О. Гендерна політика Європейського Союзу в Україні [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: https://ua.boell.org/sites/default/files/lgi_gender_analyse_ukr.pdf
3. Марценюк Т. Кращі практики забезпечення гендерної рівності на роботі: міжнародний досвід і Україна // Я: гендерний журнал. 2014. – № 36. – С. 16–21.
4. Скорик М. Гендерна дискримінація у доступі до праці й послуг: оцінка стану впровадження Україною антидискримінаційних Директив Ради ЄС. Аналітичне дослідження. – Київ: Бюро соціальних та політичних розробок, 2017. – 78 с.
5. Соціально-психологічні закономірності становлення економічної культури молоді: монографія / за заг. ред. В. В. Москаленко. – Київ: Педагогічна думка, 2015. – 405 с.
6. Hovorun T., Kikinezhdі O., & Shulha I. Gender in the Dimensions of Students' Youth Social and Economic Aspirationst // Sustainable development under the conditions of European integration: collective monograph; editors D. Bele, L. Weis, N. Maher. – Ljubljana: VSPV, Visoka sola za poslovne vede = Ljubljana School of Business. 2019. – P. 414–426.

FAMILY AS A FACTOR OF ECONOMIC SOCIALIZATION OF CHILDREN

Oksana Kikinezhdі

*Doctor of Psychology, Professor,
Head of the Psychology Department,
Director of the Scientific Research Centre of the Problems of
Gender Education and Upbringing Pupils and Students of
NAPS of Ukraine – TNPU*

Olha Kiz

*PhD (Candidate of Psychology Sciences), Docent,
Associate Professor of the Psychology Department*

Iryna Shulha

*PhD (Candidate of Pedagogical Sciences),
Methodist of the Inclusive Resource Center,
Lecturer of the Department of Pedagogics and Educational Management,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University,
Ternopil, Ukraine*

Yaroslava Vasykivych

*PhD (Candidate of Psychology Sciences), Docent,
Associate Professor of the Psychology Department,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Pereyaslav, Ukraine*

СІМ'Я ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ДІТЕЙ

Оксана Кікінежді

*д. психол. н., проф.,
завідувач кафедри психології,
директор Науково-дослідного центру з проблем
гендерної світи та виховання учнівської і студентської молоді
НАПН України – ТНПУ ім. В. Гнатюка*

Ольга Кізь

*к. психол. н., доцент,
доцент кафедри психології*

Ірина Шульга

*к. пед. н., викладач кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
методист Інклюзивно-ресурсного центру,
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка,
м. Тернопіль, Україна*

Ярослава Василькевич

*к. психол. н., доцент,
доцент кафедри психології,
Університет Григорія Сковороди у Переяславі,
м. Переяслав, Україна*

В умовах реформування національної системи освіти актуалізується проблема формування економічної свідомості, навичок підприємливості, відповідальної поведінки та критичного мислення у підростаючого покоління як складників фінансової культури. Це завдання відповідає положенням Концепції Нової української школи, у якій розкрито зміст десяти ключових компетентностей, які необхідно сформувати у випускника закладу загальної середньої освіти, серед яких – підприємливість і компетентність, що передбачає «уміння генерувати нові ідеї й ініціативи та втілювати їх у життя з метою підвищення як власного соціального статусу та добробуту, так і розвитку суспільства і держави; вміння раціонально вести себе як споживач, ефективно використовувати індивідуальні заощадження, приймати доцільні рішення у сфері зайнятості, фінансів тощо» [5, с. 12].

Результати наукових досліджень (С. Булавенко, Т. Говорун, М. Дембицька, О. Кікінежді, Т. Мельничук, Т. Смовженко, З. Філончук, та інші вчені) підтверджують, що навчання фінансової грамотності та формування навичок підприємливості доречно починати з початкової школи, яка є своєрідним «фундаментом» формування особистості, адже молодший шкільний вік найбільш сприятливий для засвоєння економічних знань, умінь і навичок, елементарних фінансових понять, так званої фінансової абетки, що є підґрунтям розвитку їх економічного мислення в дорослому віці [1– 4; 7-8].

Сьогодні школа є недостатнім джерелом інформації для учнів у сфері економіки. Тому актуальним видається дослідження ролі сім'ї щодо формування економічної культури у дітей, як ключового майданчика для входження молодшого школяра в складний, але водночас цікавий фінансовий світ; вивчення особливостей економічної соціалізації молодших школярів у сімейному середовищі, де відбувається засвоєння дітьми елементарних економічних понять, формуються їх основні економіко-психологічні якості та фінансова свідомість.

Вчені Т. Говорун та О. Кікінежді наголошують, що провідна функція сучасної сім'ї, яка з економічного осередку перетворилась на психологічний, зумовлена широкими можливостями батьків щодо спрямування вектору виховання дітей і формування у них споживчої культури, шляхом паралельної діяльності – наслідування дитиною культивованих у батьківській сім'ї взірців поведінки, розподілу домашніх обов'язків, розпорядження сімейним бюджетом, контролю витрат і прибутків, а також внутрішньосімейної міжособистісної взаємодії. Дослідниці виявили гендерні особливості економічної соціалізації молодших школярів, зокрема, зазначають, що патріархальна сім'я залишається економічним осередком, у якому функція матеріального забезпечення формує жорстку структуру підпорядкування гендерним ролям. Натомість егалітарна сім'я є моделлю соціально, економічно та духовно самодостатньої родини, що побудована на паритетних засадах та забезпечує рівні можливості особистісної самореалізації для кожного її члена [3].

Констатуємо, що часто батьки не мають необхідних базових знань із фінансової сфери, недостатньо володіють педагогічним менеджментом, що призводить до неефективної економічної соціалізації дітей у сімейному середовищі, труднощів у подальшій адаптації до світу «справжньої» економіки.

Тому доречним вважаємо проведення просвітницької роботи із батьками, яка передбачає організацію інтерактивного навчання із застосування сучасних інноваційних освітніх технологій. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня економічної культури, фінансової грамотності, критичному осмисленню батьками стереотипних установок у фінан-

совому вихованні дітей, виявленню та активізації виховного потенціалу родини у формуванні ключових життєвих компетентностей дітей, зокрема фінансових, економічного мислення, споживчої культури тощо. З цією метою, у рамках виконання проекту «Financial Sector Development Program (USAID/FINREP-II)» (2015 р.), було розроблено навчально-методичний комплект, що включав навчальну програму освітнього курсу для батьків з фінансової грамотності дітей «Фінансова мудрість родинної педагогіки» (О. Кікінежді, О. Сампара) і навчально-методичний посібник «Відкриті родинні студії: «Фінансова мудрість родинної педагогіки» (авторський колектив; під керівництвом Т. Смовженко) [2; 6].

Таким чином, впровадження розробленого навчально-методичного комплексу сприяє підвищенню рівня економічної культури батьків і забезпечує здійснення психолого-педагогічного супроводу економічної соціалізації дітей у сімейному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Булавенко С. Вплив економічної освіти на формування соціальної активності учнів початкових класів // Молодий вчений. – 2019. – №5.2 (69.2). – С. 116–121.
2. Відкриті родинні студії «Фінансова мудрість родинної педагогіки»: навчально-методичний посібник для батьків / за заг. ред. Т. С. Смовженко. – Київ : УБС НБУ, 2015. – 251 с.
3. Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Гендерна психологія : навчальний посібник. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2004. – 308 с.
4. Дембицька Н. Взаємини в сім'ї як чинник економічної соціалізації дитини // Психологічний часопис : збірник наукових праць / за ред. С. Д. Максименка. – Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, 2016. – № 1 (3). – Вип. 3. – С. 56–64.
5. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / за заг. ред. М. Грищенко. – Київ, 2018. – 34 с.
6. Сампара О., Кікінежді О. Фінансова мудрість родинної педагогіки : програма освітнього курсу для батьків з фінансової грамотності дітей. – Київ : УБС НБУ, 2015. – 23 с.
7. Коваль В.В., Слободянюк О.В., Яровой М.Ю. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти в умовах переходу до фінансово-господарської автономії. Держава та регіони: Сер.Економіка. №4 – 2018 – С. 193-200.
8. Філончук З. Проблеми впровадження фінансової грамотності в сучасній школі // Таврійський вісник освіти. – 2015. – №. 2 (2). – С. 112–117.

**Section 3. LAW, BUSINESS REGULATION AND SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

**THE BASIC GEOSTRATEGY AND ECONOMIC POLICY ASPECTS OF AZEIBARJAN
AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION INTEGRATION****Mubariz Rahimli**

*Postgraduate Student of Political Science Department, Faculty of Philosophy
V. N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine*

**ОСНОВНІ АСПЕКТИ ГЕОСТРАТЕГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
АЗЕЙБАРДЖАНУ І УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОСОЮЗУ****Мубаріз Рагімлі**

*аспірант кафедри політології, факультету філософії
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
м. Харків, Україна*

Одним із принципових моментів формування могутнього простору Європи є факт поступового, але незворотного входження в європейські структури нових незалежних держав, що утворилися після розпаду СРСР [3]. З цих держав найбільший інтерес для Європи, на наш погляд, представляє: Азербайджан як країна, географічно розташована на стику Європи і Азії, що володіє великими в СНД поряд із Росією і Казахстаном розвіданими запасами нафти і обрала шлях активної і планомірної інтеграції в західноєвропейські політико-економічні структури; Україна як ключ до транзитного партнерства енергоресурсів, що дозволить побудувати демократичну, процвітаючу, стабільну і засновану на правових державах зону сусідства.

Події, що відбувається в Західній Європі, важливі для Азербайджану з точки зору як нових перспектив (або нових труднощів) взаємодії з Європою та інтеграції через неї в світове господарство, так і тієї моделі господарського і громадського порядку, яка формується в Європі і стала одним з орієнтирів політичних реформ в Азербайджані. Азербайджан, поряд з Україною, є одним з головних об'єктів політики протидії західних держав спробам відновлення Росією контролю над 12 країнами колишнього СРСР.

Україна займає стратегічно вигідне положення, перебуваючи між Росією і Європою. А її близькість до головних зернових районів Росії і до її економічного центру в Поволжі перетворюють цю країну в ключовий фактор російської геополітичної могутності, а в кінцевому підсумку, в найважливіший фактор для її виживання. Тобто вигода ЄС відтягувати Україну із зони впливу Росії і використовувати її в якості одного з елементів конструкції, спрямованої на «м'яку ізоляцію» Росії [4].

У політичному плані вступ до ЄС визначає передачу частини суверенітету наднаціональним органам: Європейській комісії та Європейській Раді.

У ЄС є тенденція до розширення кола рішень, що приймаються кваліфікованою більшістю, і до поширення юрисдикції наднаціональних органів на сфери зовнішньої, оборонної, міграційної політики і т.д. Європарламент вважає, що транскордонні програми та діалог між громадянськими суспільствами ефективні інструменти для трансформації конфліктів.

Однак протягом розвитку діалогу України з ЄС спостерігається процес «інтеграції без європеїзації», тобто декларування наміру про вступ до ЄС без поглиблення реформ і приведення у відповідність з нормами та стандартами ЄС українського політичного і економічного життя, а також правової практики. У той час, як в розвинених країнах ЄС європейські цінності і спосіб життя був створений не завдяки ЄС, а з'явився до його формування. Крім того, зближення з ЄС, навіть до формального членства, припускає зняття торговельних бар'єрів і перехід до зони вільної торгівлі. Однак, що стосується України, визначено, що поки Україна не матиме стійкого курсу розвитку, навіть процес гармонізації її законодавства з ЄС буде малоефективним, оскільки він не може здійснюватися в умовах політичної нестабільності, правового нігілізму і економічного колапсу.

Документ, який був створений в ході дискусії «Наша стратегія для майбутнього» Східного партнерства передбачає впровадження «процесу тріо» для країн, які уклали з Євросоюзом угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі, що передбачає відкриття перед країнами перспективи членства в ЄС. Нова ініціатива, яка отримала назву «Стратегія тріо 2030» має на меті «м'яку» трансформацію пострадянських країн і їх перетворення в успішні демократичні держави, зокрема, з урахуванням досвіду попередників з країн Східної Європи, головним стимулом для розвитку яких став процес розширення ЄС [2].

Слід зазначити, що Україна, Грузія та Молдова з шести країн, включених в програму Східного партнерства, підписали Угоду про асоціацію з ЄС. Сьогодні доля Грузії, України або процеси в Молдові показують, що угода про асоціацію є дуже ризиковою. Тому Азербайджан не поспішає підписувати угоду, оскільки це не в повній мірі відповідає інтересам країни. Азербайджан займає унікальну позицію серед шести країн «Східного партнерства» [5].

На відміну від Грузії, Молдови та України, які дотримуються прозахідної зовнішньополітичної лінії, а також Вірменії та Білорусії, які економічно і політично більше залежать від Росії. Країна приєдналася до різних європейських інституцій. Переговори щодо Угоди про асоціацію, розпочаті у 2010 р., були припинені у 2013 р. Замість Комплексних угод про вільну торгівлю і встановлення безвізових режимів з ЄС Азербайджан зацікавлений у співробітництві. Громадськість країни розчарована подвійними стандартами, які продемонстрував ЄС щодо карабахського врегулювання. Баку чекає від ЄС конкретних дій і відчутних результатів. Позиція ЄС щодо Нагірно-Карабахського конфлікту виглядає досить незрозуміло, тому скептицизм щодо євроінтеграції в Азербайджані не випадковий. Уряд Азербайджану знаходиться осторонь тісної інтеграції з Євросоюзом, концентруючись на зміцненні співпраці через енергетичні і транспортні проекти. Баку чекає від Євросоюзу прийняття чіткої позиції по Нагірно-Карабахському конфлікту замість нинішніх подвійних стандартів [1]. Підводячи підсумки бачимо велике прагнення України щодо вступу в ЄС і стримуючи позиції Азербайджану.

Вважаємо, що Україна повинна зрозуміти, що членство в ЄС надає не тільки нові можливості, але і накладає серйозні зобов'язання. Україні потрібно, перш за все, продемонструвати свою спроможність дотримуватися норм та стандартів, що діють в європейському просторі, в усіх сферах: економічній, соціальній, політичній та етнокультурній. Щодо геополітичних інтересів ЄС в Азербайджані, то вони визначають широкий спектр питань – від сфери гуманітарної культури і закінчуючи економічними питаннями, зокрема енергоресурсами.

Таким чином, ЄС є дуже складним політико-економічним конгломератом. Глобальна фінансово-економічна криза, яка потрясла основи європейської єдності, вносить значні зміни в політику цієї структури в контексті підвищення відповідальності країн-членів. Країна, яка заявляє в сучасних умовах про своє бажання стати складовою європейського простору, не повинна вносити дисбаланс в його систему, а навпаки, повинна сприяти підтримці стабільності в регіоні, що претендує на участь в глобальній конкуренції світових центрів сили.

Список використаних джерел:

1. Азербайджан не торопится подписывать соглашение с ЕС 2020. URL: <https://russiancouncil.ru> (
2. В ЕС выступили с новой инициативой для ускорения интеграции Украины, Грузии и Молдовы 2020. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/news/2020/01/13/7102981/>
3. Для ЄС геополітика важливіша демократії – експерт. URL: <http://www.unn.com.ua/ua/exclusive/04-10-2011/487132> (дата звернення: 7 квітня 2020 року).
4. План дій «Україна – Європейський Союз». Європейська політика сусідства. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_693
5. Instrument européen de voisinage et de partenariat, Azerbaïdjan, Programme indicatif national (2018). URL: <http://www.enpicbmed.eu/documenti>

COUNTERING AND PREVENTING DIFFERENT TYPES OF CRIMES: SEPARATE ISSUES**Valentyn Len**

*Candidate of Law, Docent,
Professor of Public Law Department's,
National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»,
Zaporijjia, Ukraine*

ПРОТИДІЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ РІЗНИМ ВИДАМ ЗЛОЧИНІВ: ОКРЕМІ ПИТАННЯ**Валентин Ленъ**

*к.ю.н, доцент,
професор кафедри публічного права
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,
Запоріжжя, Україна*

Одною з основних причин зростання (збільшення) рівня, динаміки, коефіцієнту, розповсюдження географії та погіршення інших показників злочинності у цілому або за окремими видами злочинів є відсутність в новому Кримінальному процесуальному кодексі України (далі – КПК) норми (норм) щодо необхідності виявлення причин і умов, що сприяли вчиненню злочину. Про підвищення рівня злочинності, зокрема тяжких та особливо тяжких злочинів, а це, перш за все, вбивства, умисні тяжкі тілесні ушкодження, а також погіршення багатьох інших показників злочинності, фактично з часів незалежності України, свідчать відомі українські кримінологи: О.Бандурка, В.Голіна, Л.Давиденко, А.Закалюк, О.Литвинов та інші, наприклад, В.Балабко, В.Бесчастний, М.Корнієнко, О.Титаренко, Н.Сметаніна, І.Однолько, О.Карпенко, С.Шалгунова.

Причому у наукових дослідженнях, перш за все, відомих кримінологів глибоко аналізуються детермінанти, пропонуються заходи протидії і запобігання та обґрунтовано наголошується, що злочинність зростає за усі роки після виходу з СРСР й зберігається тенденція до її постійного підвищення.

Одразу, зазначимо, не зважаючи на усі особливо сучасні причини різних видів латентності, неодноразові зміни звітності, реєстрації кримінальних правопорушень (злочинів), як за часів СРСР так і незалежної України, з 1991р. злочинність збільшилась у рази за багатьма показниками, і ці тенденції прогресують.

Криміногенна ситуація в державі за роки її незалежності характеризується стабільною тенденцією зростання кількості зареєстрованих злочинів у порівнянні з 1991р. [1,с.7]. Негативні зміни кримінологічної ситуації, особливо після 1996р., з потурання влади старанно вуалювалися за допомогою офіційних статистичних показників скорочення злочинності, у зв'язку з чим останні не відображають її реального стану [2,с.5]. Слід зазначити, що хронічно незадовільний стан боротьби зі злочинністю у країні в окремих випадках визнавався і на офіційному рівні [2,с.6].

Кримінальна ситуація в нашій країні протягом останнього десятиліття продовжує неухильно загострюватися, що супроводжується збільшенням кількості вчинених тяжких злочинів, а також зростанням їх суспільної небезпеки.

Коефіцієнт злочинності на 100 тис. населення України за останній рік у два з половиною рази перевищив аналогічний показник 1990р. [3,с.5].

На сучасному етапі державотворення в Україні злочинність представляє значну загрозу національній безпеці [4,с.5].

І це при тому, що на 2017р. населення в державі скоротилось майже на 5 мільйонів у порівнянні з періодом до незалежності (радянський період), тобто смертність перевищує народжуваність. Багато мільйонів співвітчизників виїхали на постійне місце проживання за кордон. Мільйони українських громадян тимчасово (більшість з них вимушено) працюють за кордоном. І, на жаль, ці тенденції зберігаються. Незважаючи на повернення певної кількості громадян у зв'язку з коронавірусом. Вказана негативна демографічна, міграційна ситуація, на жаль, зберігається й до сьогодні, а це березень 2020р. Перепис населення давно ніхто не проводив, відповідно точної чисельності людей в Україні не існує.

Статистичні дані та результати кримінологічних досліджень свідчать, про те, що динаміка злочинності в Україні невинно зростає. Наприклад, у 1995р. зареєстровано найбільша кількість злочинів – 641860, 2011р. – 515893, 2013р. – 563560, 2014р. – 529139, 2015р. – 565182, 2016р. (станом на червень) – 369644. Наприклад, темп приросту злочинності у період 1990-1995рр. становив 12,2%. Найвищий приріст зареєстрованих злочинів спостерігався у 1992р. (18.5%). З 1996р. по 2009р. спостерігався певний спад злочинності, за винятком 2003р. [1, с.72]. Інші показники, так рівень злочинності на 10 тис. населення у 2013р. і 2014р. в Україні становив 123, то у 2015р. – 132, а у 2015р. – вже 138.6, що підтверджує факт загострення криміногенної обстановки та зростаючого розгулу злочинців [5,с.169]. Наприклад, у 2013р. правоохоронці зафіксували 13 тис. особливо тяжких злочинів, а у 2015р. – вже 21.5 тис. (6,с.186). У 2018р. зареєстровано 487138 злочинів, з них особливо тяжких 15691, тяжких 167986. У 2019р. зареєстровано 444130 злочинів, з них особливо тяжких 15368, тяжких 140468. Повторюємось, що в цілому злочинність лише зростає не зважаючи на певні її спади або певні види злочинів у окремі роки. І це зростання (збільшення) не йде, ні у яке порівняння з рівнем злочинності в Україні до періоду незалежності, відповідно у порівнянні на 10 тис. населення, 100 тис. населення, за видами тяжких та особливо тяжких злочинів тощо. Навіть з врахуванням зменшення населення, причини якого вказані вище. При усіх негараздах минулих часів (звітність, виявлення, розкриття, латентність тощо). Наразі усі негаразди фактично залишились. За роки незалежності вони нікуди не зникли. Більше того, вони добавились та заглибились, а саме у суспільстві, зокрема у його правоохоронних органах і судах настали часи майже непоправного непрофесіоналізму, байдужості, вседозволеності, безпринципності. Знизилась моральність, вмотивованість та ідейність. Змінились ціннісні орієнтири, світогляд тощо. Настала пора зубожіння більшої частини населення та зневіри у справедливість. На жаль, сьогодні з'явилося багато перспектив, обставин, причин та умов для зайняття злочинною діяльністю. Вони об'єктивні та суб'єктивні, але ми розглядаємо лише одну з них.

Для порівняння в Українській РСР, коли було 52 млн. населення, зареєстровано злочинів за роками: 1986р. – 248663, 1987р. – 237821, 1988р. – 242974, 1989р. – 322340, 1990р. – 369809 [7,с.11.]. Безумовно, що слід знову враховувати питання: звітності, латентності тощо.

Між тим, підкреслимо зростання злочинності в цілому характерно для більшості країн світу. Це підтверджують науковці різних галузей науки, з різних країн, зокрема і кримінологи.

Зокрема майже для всіх сучасних розвинутих зарубіжних країн характерні негативні кількісно-якісні зміни рівня, структури й динаміки злочинності [8,с.112].

У попередньому КПК України було дві норми – ст.23 (Виявлення причин і умов, які сприяли вчиненню злочину) в якій передбачалось, що при провадженні дізнання, досудового слідства і судового розгляду кримінальної справи орган дізнання, слідчий, прокурор зобов'язані виявляти причини і умови, які сприяли вчиненню злочину, а у ст.23-1 (Подання органу дізнання, слідчого, прокурора в кримінальній справі) де зазначалось, що орган дізнання, слідчий, прокурор встановивши причини і умови, що сприяли вчиненню злочину, вносять у відповідний державний орган, громадську організацію або посадовій особі подання про вжиття заходів для усунення цих причин і умов та інше [9, с.16-17].

На сьогодні у новому КПК України це не передбачено [10]. Такий стан неможливо коментувати. Не зрозуміло чим керувались законодавці, будуючи абсолютно нову концепцію сучасного національного кримінального процесуального закону без цих норм. Можливо ці норми не вписуються у концепцію реформування КПК або навіть усього законодавства, або/і усієї правоохоронної системи та судів, або це байдужість, або некомпетентність, непрофесіоналізм, або це сліпе копіювання когось, або це упущення, а можливо так зроблено навмисно, щоб державу накрила неймовірна руйнівна хвиля злочинності. Розглядувана норма у попередньому КПК була серйозною запорукою протидії та запобігання злочинності в цілому й окремих її видів злочинів, зокрема. Втім, справедливо підкреслимо, що далеко не завжди досягався необхідний позитивний результат. З різних причин, в першу чергу з байдужості, ігнорування, формалізму окремих посадовців та великої завантаженості слідчих тощо.

Діяльність правоохоронних органів із протидії злочинності, яка є багатогранною за своїм характером, включає в себе кримінально-правовий, кримінально-процесуальний, кримінологічний та інші аспекти боротьби зі злочинністю. Важливе місце серед них посідає кримінологічна діяльність багаточисельних правоохоронних органів в Україні. У науковій літературі та на практиці ця діяльність також називається профілактикою злочинів, до якої нерідко відносять діяльність правоохоронних органів у межах і поза межами кримінального судочинства у зв'язку з виконанням вимог ст. 23, 23-1, 23-2 КПК України[11, с.5.].

Законодавець, вітчизняні вчені-правники приділяли велику увагу цій важливій та вкрай актуальній й до теперішнього часу проблемі. Перш за все, намагаючись постійно удосконалювати, щоб мати максимально позитивний результат, тобто соціальний ефект, а це відповідно більш ефективно сприяло б зменшенню злочинності.

Так, наприклад, у 1967р. Ф.Лопушанський захистив кандидатську дисертацію «Участь громадськості у роботі слідчого по попередженню злочинів (на матеріалах УРСР). У 1973р. опублікував монографію «Запобігання злочинів органами попереднього слідства» та в 1977р. «Слідча профілактика злочинів: досвід, проблеми, рішення». У 1979р. він захистив докторську дисертацію «Теоретичні проблеми профілактики правопорушень, які здійснюються органами попереднього слідства».

У 1969р. В.Зеленецький захистив кандидатську дисертацію «Подання слідчого про усунення причин і умов, які сприяли вчиненню злочину». Опублікував дві монографії: «Подання слідчого про усунення причин і умов, які сприяли вчиненню злочину» (1969р.), «Попередження злочинів слідчим» (1975р.).

У 2010р. професор О.Кальман з колективом вчених видали підручник «Проблеми протидії злочинності» в V розділі якого розглядаються і питання щодо виявлення причин і умов, які сприяли вчиненню злочину та їх усунення [12, с.31-32].

Колектив українських вчених-кримінологів у 2011р. опублікував монографію «Кримінологічна діяльність суб'єктів кримінального судочинства». Підкреслимо, що багато сучасних українських вчених-правників плідно продовжують наукові дослідження в цьому важливому для теорії та практики напрямку.

У наведених та багатьох інших наукових працях є відповіді, як позбутися формалізму, удосконалити ефективність механізму виявлення і усунення причин та умов, які сприяли вчиненню злочину. У них пропонуються профілактичні, запобіжні заходи, як серед населення, так і конкретної особи, її правове виховання, виховання колективом (вплив колективу) тих, хто порушив закон або/і здатний до цього, залучення громадян до цієї справи, створення умов для усунення умов і причин, що сприяли вчиненню злочину тощо [13,с.54]. В кінцевому рахунку це буде сприяти або як мінімум допоможе формуванню правомірної, законслухняної поведінки, завдяки соціальному механізму.

Це ілюстрація того, що ця проблема протидії і запобігання злочинності є та завжди буде актуальною. Прокуратура раніше здійснювала нагляд за дотриманням вимог ст.ст. 23, 23-1, 23-2 КПК України. Необхідно спрацьовувати на випередження, зокрема і на стадії досудового розслідування. Це є важлива складова запобіжної діяльності. На жаль, це усе ігнорується.

Натомість у теперішній час провести будь-який з вказаних вище заходів стало набагато складніше. Труднощі виникають тому, що переважна більшість підприємств, організацій та установ є приватними, тобто більшість з них (керівництво), нехтують майже усе, що не приносить прибуток, це є головним і першочерговим, це неписані закони українського бізнесу, можливо не тільки вітчизняного.

Сьогодні соціальне життя українських громадян в багатьох сферах, складне і незахищене. Люди не почуваються безпечно. Прокуратура позбавлена багатьох функцій, зокрема загального нагляду. Тобто, у разі порушення прав і законних інтересів, громадянин на первинному, початковому етапі в більшості одразу звертався до прокуратури. Відверто зазначимо, реагування було швидким, дієвим та переважно позитивним для заявника. Тепер слід звертатися до суду безпосередньо або через адвоката. Відповідно, необхідно мати певні кошти для цього. У судах величезні перевантаження. Від недавня, у наслідок реформ, люстрацій та масових звільнень за власним бажанням, суддів, зокрема професійних катастрофічно не вистачає.

Отже, повторюємось, з приводу усіх порушень прав та інтересів громадян, необхідно звертатись лише до суду, але усі сором'язливо замовчують, що це дуже тривалий процес, тяганина і в кращому випадку пройдуть місяці.

Список використаних джерел:

1. Сметаніна Н.В. Наукові підходи до теорії злочинності у сучасній українській кримінології: монографія. Н.В.Сметаніна; за заг. ред. В.В.Голіни. Харків: Право, 2016. 192с.
2. Закалюк А.П. Курс сучасної української кримінології: теорія і практика: У 3 кн. К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2007.
Кн. 1: Теоритичні засади та історія української кримінологічної науки. 424с.
3. Бандурка О.М. Стратегія і тактика протидії злочинності: монографія. О.М.Бандурка, О.М.Литвинов. Х.: Ніка Нова, 2012. 318с.
4. Давиденко В.Л. Кримінологічна діяльність суб'єктів кримінального судочинства: монографія. В.Л.Давиденко, О.О.Титаренко, М.Л.Давиденко, О.М.Литвинов. За заг. ред. проф. Л.М.Давиденка. Харків: Тимченко, 2011. 214с.
5. Карпенко О.О. Окремі питання стану криміногенної ситуації та протидії злочинності в Україні у 2016р. Актуальні питання протидії злочинності в сучасних умовах: вітчизняний та зарубіжний досвід: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Дніпро, 17 бер. 2017р.). У 2-х ч. Дніпро: Дніпроп. держ. у-т внутр. справ; Ліра ЛТД, 2017. Ч.І. С.168 – 171.
6. Однолько І.В. Проблеми нормативно-правового забезпечення запобігання злочинності в Україні. Актуальні питання протидії злочинності в сучасних умовах: вітчизняний та зарубіжний досвід: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Дніпро, 17 бер. 2017р.). У 2-х ч. Дніпро: Дніпроп. держ. у-т внутр. справ; Ліра ЛТД, 2017. Ч.І. С.186 – 188.
7. Преступность и правонарушения в СССР. 1990: Статистический сборник. Министерство внутренних дел СССР, Министерство юстиции СССР, Прокуратура Союза ССР. М.: Финансы и статистика, 1991. 128с.
8. Голіна В.В. Запобігання злочинності (теорія і практика): навч. посіб. В.В.Голіна. Х.: Нац. юрид. акад. України, 2011. 120с.
9. Кримінально-процесуальний кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 20 верес. 2009р. К.: Паливода А.В., 2009. 200с.
10. Кримінальний процесуальний кодекс України. Х.: Одиссей, 2012. 360с.
11. Лень В.В. Окремі проблемні аспекти щодо виявлення причин і умов, які сприяли вчиненню злочину. Вісник ЛДУВС імені Є.О.Дідоренка. 2012. №4. С.28 – 32.
12. Лень В.В. Виявлення причин і умов, які сприяли вчиненню злочину: актуальність питання. *Materialy VIII Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji « Europejska nauka XXI powieka – 2012».* 07 – 15 maja 2012 roku Volume 14 / Prawo. Przemysl / Nauka i studia. С. 52 – 55.
13. Лень В.В. Окремі питання запобігання різних видів злочинів. *Materialy XIII Mezinarodni vedecko – prakticka konference, « Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2017»*, 22-28 unora 2017 r. on Ekonomika. Pravni veda. С.69-72.

THE PROCESS OF THE EUROPEAN UNION ACCESSION TO THE EUROPEAN CONVENTION ON HUMAN RIGHTS AFTER THE OPINION 2/13

Olena Polivanova

*Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
the International and Comparative Law Department of the Kyiv University of Law of the
National Academy of Sciences of Ukraine*

ПРОЦЕС ПРИЄДНАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОНВЕНЦІЇ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПІСЛЯ ВИСНОВКУ 2/13

Олена Поліванова

*доцент кафедри міжнародного права і порівняльного правознавства,
Київський університет права Національної академії наук України*

15 січня 2020 року були продовжені терміни співпраці у ad hoc групі щодо вироблення правових інструментів встановлення моделей приєднання Європейського Союзу (далі – ЄС) до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року [6] (далі – ЄКПЛ, Конвенція). Даному рішенню передували лист від 31 листопада 2019 року, яким Генеральний Секретар Ради Європи була інформована, що ЄС залишається готовим відновити переговори щодо приєднання до Конвенції. Разом із тим, після винесення Судом справедливості ЄС (далі – Суд ЄС) Висновку 2/13 щодо сумісності Проекту угоди про приєднання ЄС до ЄКПЛ із Договором про ЄС (далі – ДЄС) і Договором про функціонування ЄС (далі – ДФЄС) (далі – Висновок 2/13) не на користь приєднання [11], саме приєднання тільки і обмежується переговорами і твердженнями як зі сторони Комісії ЄС і Європейського Парламенту (далі – ЄП), так і зі сторони Ради Європи.

Відтак, «обовтавшись» від критики Суду ЄС Проекту угоди у свої Робочій програмі 2016 року Комісія ЄС оголосила, що вона продовжить роботу над приєднанням, беручи повною мірою до уваги висновки Суду ЄС з цього приводу [2, с. 10]. Це твердження було відтворене практично у тому ж формулюванні у Робочій програмі Комісії ЄС 2017 року [4, с. 12]. У травні ж 2017 року у своєму Робочому документі щодо застосування Хартії основних прав ЄС у 2016 році Комісія ЄС наголосила, що приєднання ЄС до ЄСПЛ залишається пріоритетним завданням Комісії ЄС [3, с. 4; 5]. У баченні ЄП, приєднання до ЄКПЛ надішле сильний сигнал щодо узгодженості між ЄС та системою прав людини Ради Європи [5]. 16 вересня 2015 року ЄП «заохотив» Комісію «просувати приєднання ЄС до ЄКПЛ та вирішити інші правові виклики, враховуючи думку Суду» [7]. Крім того, 20 квітня 2016 року Комітет ЄП з конституційних питань (далі – ККП) організував громадські слухання на тему «Приєднання до Європейської Конвенції з прав людини (ЄКПЛ): підбиття підсумків за висновком Суду ЄС та шлях уперед» [13]. У рамках слухань висловлено, що існує потреба вирішувати заперечення Суду ЄС по черзі (п. 46) [12, с. 16]. Наголошено, що основні права в ЄС не є у небезпеці, і що Суд ЄС, після винесення ним Висновку 2/13, безумовно, буде ще більш пильним у забезпеченні їхньої поваги з боку інституцій ЄС [10]. У резолюції про стан основних прав у ЄП наголосив, що приєднання посилить захист основних прав у ЄС (п. 4 резолюції) [8]. У цьому зв'язку 10 січня 2018 року депутат ЄП Сіон Саймон поставив питання Комісії ЄС щодо статусу СЗППБ ЄС, який є невирішеним питанням приєднання ЄС до ЄКПЛ [5]. У той же час, тема приєднання ЄС до ЄКПЛ не була зазначена серед 10 пріоритетів Комісії ЄС Юнкера.

На це звернув увагу і ЄП у вище згаданій резолюції щодо робочої програми Комісії ЄС на 2016 рік [7; 1, с. 30]. Зрештою, Резолюція ЄП від 12 лютого 2019 року щодо імплементації Хартії основних прав ЄС у інституційну структуру ЄС підтверджує важливість приєднання ЄС до ЄКПЛ [9].

Список використаних джерел

1. Bassot É., Hiller W. The Juncker Commission's ten priorities State of play in mid-2016. EPRS. 2016. P. 30.
2. Communication from the Commission (No time for business as usual: Commission Work Programme 2016). Strasbourg, 27.10.2015. P. 10. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cwp_2016_en_0.pdf
3. Commission Staff Working Document on the Application of the EU Charter of Fundamental Rights in 2016. Brussels, 18.5.2017 SWD (2017). P. 4. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d74ebf9e-3bae-11e7-a08e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>
4. Communication from the Commission (Delivering a Europe that protects, empowers and defends: Commission Work Programme 2017). Strasbourg, 25.10.2016. P. 12. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cwp_2017_en.pdf
5. Completion of EU Accession to the ECHR. *Legislative Train Schedule Area of Justice and Fundamental Rights*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-area-of-justice-and-fundamental-rights/file-completion-of-eu-accession-to-the-echr>
6. EU accession to the ECHR. Human rights intergovernmental cooperation, Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/human-rights-intergovernmental-cooperation/accession-of-the-european-union-to-the-european-convention-on-human-rights> (дата звернення: 29.02.2020).
7. European Parliament resolution of 16 September 2015 on the Commission Work Programme 2016 (2015/2729(RSP)). *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0323_EN.html?redirect
8. European Parliament resolution of 13 December 2016 on the situation of fundamental rights in the European Union in 2015 (2016/2009(INI)). *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0485_EN.html?redirect
9. European Parliament resolution of 12 February 2019 on the implementation of the Charter of Fundamental Rights of the European Union in the EU institutional framework (2017/2089(INI)). *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0079_EN.html
10. L'adhésion à la Convention européenne des droits de l'homme après l'avis 2/13 de la Cour de justice de l'Union européenne. *Affaires Constitutionnelles, Parlement européen*. URL: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/104501/Briefing_20.04.2016%20%282%29.pdf
11. Opinion 2/13 of the Court (Full Court) on the compatibility of the draft agreement with the EU and FEU Treaties. ECJ, 18 December 2014. *EUR-lex, access to the European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A62013CV0002>
12. Polakiewicz J. Accession to the European Convention on Human Rights (ECHR): stocktaking after the ECJ's opinion and way forward. *European Parliament, Committee on Constitutional Affairs Public Hearing 20 April 2016*. P. 16, para. 46
13. The EU Accession to the ECHR after Opinion 2/13: Reflections, Solutions and the Way Forward. 20 April 2016. URL: <https://www.europarl.europa.eu>

INNOVATIONS OF THE TOURIST MARKET**Natalia Serbinenko***Candidate of Economic Sciences, Docent**Khortytsia National Academy***Yana Marchenko***Applicant of educational degree «bachelor»,**Khortytsia National Academy***Nikita Serbinenko***Applicant of educational degree «bachelor»,**Zaporizhia National University**Zaporozhye, Ukraine***ІННОВАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ****Наталія Сербіненко***к.е.н, доцент**Хортицька національна академія***Яна Марченко***здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,**Хортицька національна академія**м. Запоріжжя, Україна***Микита Сербіненко***здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,**Запорізький національний університет*

Однією із найважливіших рис сучасного етапу розвитку національної економіки України є підвищення ролі інновацій як основи економічного зростання. Інновації та нові технології стають визначальними факторами сталого розвитку індустрії туризму та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму.

Першим термін «інновації» у сучасному його розумінні став застосовувати Й. Шумпетер. Він підкреслював, що інновації - це істотна зміна функції виробленого продукту, яка полягає у новому поєднанні та комерціалізації всіх факторів виробництва, заснованих на використанні нових матеріалів і компонентів, впровадженні нових процесів, відкритті нових ринків, впровадженні нових організаційних форм [2].

Інновації в туризмі - це розробка, створення нових туристичних маршрутів, продуктів, видів туризму, технологій обслуговування із застосуванням нових туристичних ресурсів, сучасних досягнень науки і техніки, інформаційних технологій, впровадження яких сприяє економічному розвитку туристичних підприємств, а також дозволяє покращити туристичний імідж країни та її регіонів [1].

Актуальність теми полягає у тому, що розвиток сучасного туризму багато в чому залежить від розробок та впровадження чогось нового, спрямованого на вдосконалення обслуговування клієнтів і розширення туристичних можливостей. Так, успішні інноватори туризму своїм досвідом доводять, що створення і впровадження інновацій є запорукою виживання в найжорстокішій конкуренції в умовах сьогодення.

Ступінь інноваційного розвитку туристичної галузі визначають: ринкова кон'юнктура, рівень освіти та кваліфікації кадрів, наявність на досліджуваній території ресурсів, передусім унікальних ресурсів [3]. Незважаючи на зростаючу роль інновацій у сфері туризму, далеко не всі туристичні компанії намагаються впроваджувати інновації у практику своєї господарської діяльності, оскільки інноваційна діяльність характеризується складністю прогнозування кінцевих результатів, високим рівнем ризику та невизначеності. Якісне управління інноваційним процесом за умов невизначеності та ризику вимагає розробки інноваційної стратегії, під якою ми розуміємо сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність туристичного підприємства та мають довгострокові наслідки.

Для формування інноваційної стратегії підприємств туристичної індустрії та подальшої реалізації інноваційних ідей в сфері туризму (розробка нових туристичних маршрутів, продуктів, технологій обслуговування туристів і навіть нових видів туризму) необхідна дієва система управління інноваціями, яка відповідає сучасним вимогам туристичного ринку. Ефективність створення нового туристичного продукту, темпи його розвитку визначаються інноваційною активністю у виробництві нового продукту, який або задовольняє зовсім нову потребу, або дозволяє розширити ринок споживачів. Варто відзначити, що інноваційний розвиток - це складний процес, в якому задіяні, як туристи - споживачі туристичних послуг, так і туристичні підприємства, а також державні органи влади. Для побудови ефективної моделі інноваційного розвитку необхідно оцінити всю сукупність показників, які відносяться до сфери туризму, враховуючи історичні та місцеві умови розвитку конкретного туристичного напрямку, провести комплексний аналіз стану туристичних ресурсів, обґрунтувати доцільність та провести попередню оцінку ефективності інновацій в туризмі [4]. Науковців необхідно залучати до розробки місцевих програм розвитку інновацій в туризмі, оцінці їх ефективності, обґрунтування фінансово-кредитного забезпечення інноваційних процесів, визначення стратегії і тактики інноваційної політики регіональних туристичних підприємств [5].

Таким чином, ключовим фактором розвитку туристичної галузі є створення конкурентоспроможного на національному та міжнародному ринках туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби, що є неможливим без залучення інновацій. Бо інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нових або зміни, покращення існуючих туристичних продуктів, удосконалення готельних, транспортних і інших послуг, освоєння нових ринків, застосування сучасних інформаційних технологій та передових технологій організаційно-управлінської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Інновінг в туризмі: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Київ, 2016. – 532 с.
2. Мізюк Б.М., Полотай Б.Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2016. Вип.51. С.45-49.
3. Миронов Ю.Б. Теоретичні засади створення та функціонування спеціальних туристично-рекреаційних зон в Україні. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29 листопада 2016 р.). - Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. Ч.1. 360 с. С.272-276.
4. Парсяк В. Маркетингові сучасні концепції та технології. Підручник. 2018. 326 с.
5. Барометр міжнародного туризму ЮНВТО : Короткий огляд основних тенденцій //UNWTO World Tourism Barometer, February 2011. – Режим доступу : www.unwto.org

Section 4. ENVIRONMENTAL ECONOMICS AND SOCIAL MARKETING

CIRCULAR ECONOMY IN PROVISION OF TOURISM'S REGIONAL DEVELOPMENT**Viktor Koval***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics,
Odessa, Ukraine***Lidija Weis***Doctor of Business Administration, Professor,
Dean of Ljubljana School of Business,
Ljubljana, Slovenia***Maryna Bashynska***PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business and Tourism Management,
Izmail State Humanitarian University, Izmail, Ukraine*

The current state of the environment determines a new conceptual vision of the development of the economy of the future, which provides for the transition from a linear model of production of the closed-loop model, allows you to fundamentally change the proportional dependence of the production rate of production on the growth of its volumes. Options for solving this problem are the integrated use of resources, reducing the mass of utilized production wastes, their reuse (reuse) or return to production through the allocation of useful fractions.

An important aspect in the further study is the economic assessment of the closed-loop control methods used, since studies concerning the economic assessment of recycling are quite limited. Until recently, this problem was beyond basic scientific research, since the transition to a closed-loop economy model, which provides that the volume of products, materials and resources is used in the economy for as long as possible and waste generation is minimized, as well as the use of appropriate means of waste management, particular separate collection and recycling, held relatively recently. However, the transition to a closed-loop economy model requires a change in investment policy and the development of new models of cyclic management, which will not only reduce waste generation, but also obtain both energy and economic benefits due to the constant increase in the cost of energy resources, intensify studies to reduce energy consumption and energy efficiency in the national economy. This approach is consistent with the principles of a closed-loop economy, focused on improving the efficiency of resource use, reducing the volume of their utilization through processing and use of secondary raw materials (Koval et al., 2020).

This study is intended to provide conditions for circular economy with support the development of clusters in the area of circular economy. The overall objective of the project is to promote a more efficient and harmonized management, needed to promote the sustainability in a circular economy framework based on clusters (Kostetska et al., 2020).

In modern conditions, the sustainable development of Ukraine is determined by increasing the environmental component of the functioning of the spheres of the national economy and the development of rational environmental management.

Thus, the strategy for ensuring the sustainable development of Ukraine by fulfilling tasks aimed at reducing the technological pressure on the environment and ensuring environmental safety should provide for the intensification of investment and innovation activities and the development of new approaches in the field of waste management and disposal for further sustainable development of a closed-loop economy. This requires a systematic analysis of the current state of sustainable development of region from the point of view of determining the corresponding priority areas of the state policy of effective management in the field of waste management and disposal both at the level of local self-government bodies and at the national level, as well as the search for cost-effective approaches to increase the capitalization of enterprises working in this domain.

The predicted use of the results of the work is that scientific provisions and conclusions can be used to justify socio-economic policies, adhering to the principles of environmentally sustainable development of the national economy, improving the mechanism of redistribution of income generated from the export of natural resources for sustainable development and economic security in the environmental sphere, development of investment support and capitalization management to ensure economic security, the possibility of improving production through recycling and remanufacturing technologies for sustainability and circular processes of production and consumption (Koval, Weis, 2019).). The suggestions formulated in the study can be used to improve state regulation of the production greening management system in the national management practice in accordance with the cycle of reuse of multiple waste. Any system can be made as efficient as possible if its design and implementation is based on following cornerstones:

1. The legal framework from which the general conditions and requirements for the system as a whole and its elements derive;
2. Administrative conditions which, in accordance with regulatory enactments, are set for a specific subject in certain circumstances, place and environment;
3. Economic instruments that motivate sound and sustainable decisions and choices.

The results of this project will be used as a tool for conducting effective environmental education of society in order to promote the reduction of the waste generation.

Dynamic processes in the formation and development of a closed-loop economy actively influence the regional development of tourism.

The direction of tourist flows depends on many factors, however, the constant concentration of people negatively affects the natural environment, which is under anthropogenic impact and worsens, thereby reducing the competitiveness of these territories. The result of mass tourism is often the depletion of natural resources, the destruction of historical and cultural values, a change in the economic strategy of the regions. With the development of the globalization process, population migration increases, resulting in duality in the development of tourism infrastructure on the one hand, and on the other, the influence of tourists on the environment with changing ecosystems is increasing. The tourism economy in many countries has a short-term (seasonal) nature and mainly relies on private business, the purpose of which is to maximize profits while minimizing costs.

Long-term forecasting of tourist flows is extremely important for planning investments in the tourism industry (Koval et al, 2018), which is directly related to the attractiveness of the regions and the possibility of effective implementation of migration policies and solving environmental problems. When determining the attractiveness of recreational areas, the first to analyze the properties of the tourist flows of these territories, assess the number of visitors, the degree of anthropogenic load, the volume of tourist consumption and other indicators.

The main factors influencing the choice of place of rest are (Koval et al., 2019):

1. Exclusivity, which characterizes the degree of use in a particular tourist product of exotic, non-standardized, non-unified, original source services.
2. Target direction, which characterizes the purpose of the trip and the wishes of the client to choose a place of rest (sea vacation, mountains, health according to certain indicators).
3. Aesthetic component that reflects the harmony, integrity of the coverage of the tourist program, compliance with social expectations, the level of skill of staff and is a complex characteristic of the human senses.
4. Indicator of comfort and manufacturability, which includes both climatic conditions and the level of the place of rest in terms of a set of factors of quality of services provided, development of infrastructure, equipment, additional services, etc.
5. The reliability indicator, based on the person's desire, is in a safe place and guarantees the fulfillment of all the stated points of the conditions of stay in the place of rest.
6. Indicator of economic efficiency, taking into account price parameters and compliance of spent funds with the quality of services received.
7. Indicators of the ecological condition of the place of rest, which include the state of atmospheric air, water resources, the presence of places of ecological anthropogenic load, the presence of places of accumulation of waste and the general level of pollution of the territory (Koval, Mikhno, 2019).

Since 2008, we have been calculating the Environmental Performance Index (EPI), which is a quantitative assessment and comparative analysis of environmental policy indicators in 180 countries. The EPI ranks countries by performance in several categories, which are grouped into two groups: ecosystem viability and environmental health (Hsu et al, 2014). The following indicators are analyzed: ecological health; air pollution that affects human health; air pollution that affects the state of ecosystems; water (which affects human health); water resources (affecting the ecosystem); biodiversity; forest; fishing; Agriculture; climate change and energy (Athanasoglou et al, 2014).

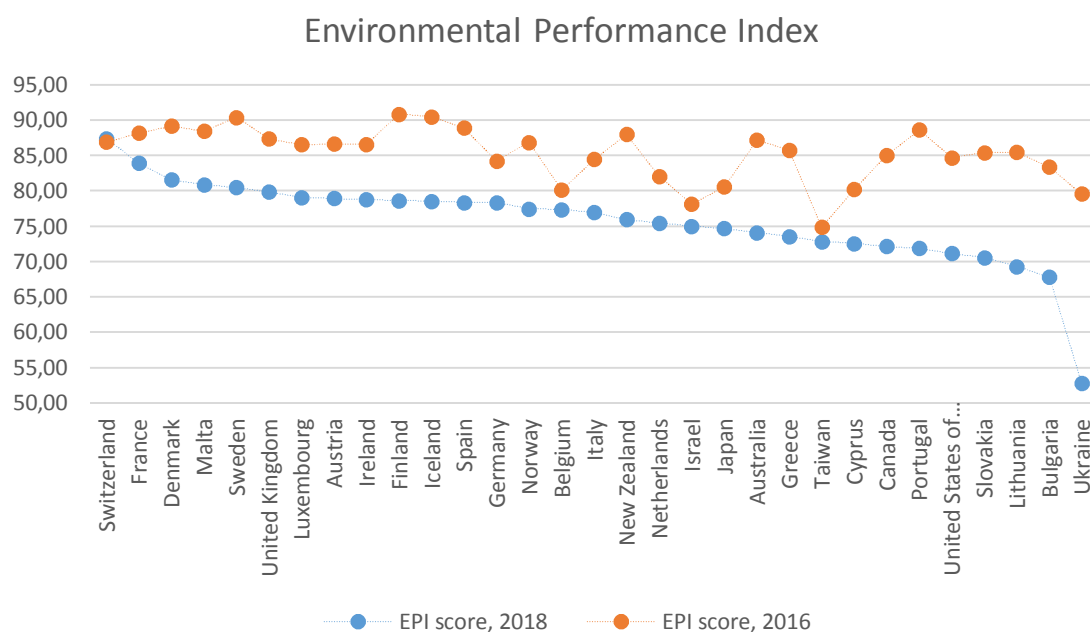


Fig. 1. Environmental Performance Index

A characteristic feature is non-compliance with legislation and environmental regulations by many entrepreneurs, whose goal is to maximize profits by deteriorating the environment (Gubanova et al., 2019).

The relevance of environmental research has confirmed the need to implement a comprehensive systems approach that includes rational tourism and recreational nature.

Based on a comprehensive analysis of the state of processing and utilization of household waste, it is revealed that due to incomplete institutional transformations, Ukraine has been operating an ecologically dangerous and economically unsound method of solid waste management - storage and discharge into reservoirs, which affects the state. areas near disposal sites.

References

1. Athanasoglou, S., Weziak-Bialowolska, D., & Saisana, M. (2014). Environmental Performance Index 2014 - JRC Analysis
2. Hsu, A., & Zomer, A. (2014). Environmental performance index. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat03789.pub2>
3. Koval V., Slobodianiuk O., & Yankovyi V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219-226. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-219-226>.
4. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055
5. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>
6. Yankovyi O., Koval V., Trokhymets O., Karpenko M., Matskevich Y. (2020). Economic assessment of investment on the basis of production functions. *Turismo: Estudos & Práticas*, 2.
7. Koval, V., Mikhno, I., Trokhymets, O., Kustrich, L., Vdovenko, N. (2020). Modeling the interaction between environment and the economy considering the impact on ecosystem. *E3S Web Conferences*, 166, 13002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613002>
8. Kostetska, K., Khumarova, N., Umanska, Y., Shmygol, N., & Koval, V. (2020). Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering*, 28 (2), 15-22. <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0003>
9. Koval, V., Mikhno, I., Hajduga, G. & Gaska, K. (2019). Economic efficiency of biogas generation from food product waste. 1th Conference on Interdisciplinary Problems in Environmental Protection and Engineering EKO-DOK 2019. Polanica-Zdrój, Poland, April 8-10, 2019. *E3S Web Conf.* 100, 00039. DOI: 10.1051/e3sconf/201910000039
10. Koval, V., Mikhno I. (2019). Ecological sustainability preservation of national economy by waste management methods. *Economics. Ecology. Socium*, 3(2), 30-40.
11. Koval V., Weis L. (2019). State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 296-309.

DETECTING SUSPICIOUS FINANCIAL DATA

Tomaž Dular

Master of Science, Data Scientist, B2 BI d.o.o., Ljubljana, Slovenia

Julija Lapuh Bele

Ph.D., Assistant Professor, Ljubljana School of Business, Slovenia

orcid.org/0000-0003-4573-5409

Špela Povrženič

Master of Financial Mathematics, Business Data Analyst, B2 BI d.o.o., Ljubljana, Slovenia

Rok Pirnat

Master of Business Informatics, Business Intelligence Consultant, B2 BI d.o.o., Ljubljana, Slovenia

This paper deals with the case of detecting suspicious financial data and potential financial fraud using business intelligence tools. Users' databases are often unrefined, which can be the result of inconsistent business processes, errors in data logging, or fraud. Using PowerBI, we have developed a solution that, considering Benford's law, determines conflicting information and renders graphically pleasing presentations. Internal auditors are thus provided with an excellent tool to help them analyze their operations and detect errors and fraud.

Key words: Fraud detection, Bedford's law, business intelligence, business analytics, PowerBI

ODKRIVANJE SUMLJIVIH FINANČNIH PODATKOV

V prispevku obravnavamo preprosto in poceni metodo, s katero poiščemo sumljive podatke v finančnih zbirkah. Baze podatkov pogosto niso prečiščene, zato in so podatki nezanesljivi, kar je lahko posledica nekonsistentnih poslovnih procesov, napak pri beleženju podatkov ali prevar. Z orodjem PowerBI smo pripravili rešitev, ki s pomočjo Benfordovega zakona določi sumljive podatke in jih prikaže na grafično všečen način. Interni revizorji s tem dobijo odličen pripomoček, s katerim si pomagajo pri analizi poslovanja in odkrivanju nekonsistentnosti, napak in prevar.

Ključne besede: odkrivanje prevar, Benfordov zakon, poslovno obveščanje, poslovna analitika, PowerBI

Uvod.

Odkrivanje prevar z metodami strojnega učenja je v različnih finančnih institucijah v uporabi že vrsto let (Horan, 2020). Z raznimi metodami dela se specializirane skupine strokovnjakov prebijajo skozi milijone transakcij na računih uporabnikov – podjetij in fizičnih oseb. Prevar in poskusov prevar je toliko, da se bankam in zavarovalnicam naložbe v računalniško opremo in človeške vire hitro povrnejo.

V prispevku smo se teme prevar lotili na drugačen način, brez modelov strojnega učenja. Cilj je bil pripraviti rešitev z orodji poslovne inteligence za detekcijo sumljivih podatkov. Rešitev v analitičnem okolju Power BI notranje revizorje usmeri na podatke, ki zahtevajo podrobnejši vpogled. Revizorji namreč ne morejo pregledati celotne množice podatkov, ki jih letno zberejo ali ustvarijo zaposleni v različnih poslovnih procesih. Zato na osnovi izkušenj preverijo le podmnožice problematičnih podatkov. Cilj pri pripravi rešitve, ki jo predstavljamo v članku, je bil pomagati pri izbiri take podmnožice. Za teoretično podlago smo izbrali Benfordov zakon.

Finančne goljufije so posledice različnih vrst kriminalnih aktivnosti, med katerimi so koruptivna dejanja in zavajanje poslovnih partnerjev ter javnosti z nepravilnimi računovodskimi izkazi. Revizorji in forenzični računovodje so problemu težko kos, če si ne pomagajo z ustreznimi orodji.

Nigrini (2012) je dokazal, da je Benfordov zakon uporaben v forenzičnem računovodstvu in odkrivanju finančnih goljufij. V mnogih primerih lahko revizorjem pomaga odkriti sumljive podatke, ki jih lahko kasneje preverijo še na druge načine. Cerioli in soavtorji (2019) so dokazali, da je Benfordov zakon oz. Newcomb – Benfordov zakon, kot ga tudi imenujemo, uporaben za odkrivanje prevar v mednarodni trgovini.

Omerzu (2016) je ugotovila, da računovodski izkazi podjetij, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, vzdržijo test Benfordovega zakona. Trdi, da je bilo pri preučevanju teh podjetij nemogoče odkriti nepravilnosti, saj so bila odstopanja minimalna.

1. Teoretični okvir

Simon Newcomb (1881) je ob listanju logaritemskih tablic opazil, da so vse knjige na začetnih straneh veliko bolj obrabljene in umazane kot pri koncu. Ta ugotovitev za leposlovno knjigo ne bi bila presenetljiva, za logaritemske tablice pa ni bilo videti smiselno. V času pred računalniki so bile logaritemske tablice glavni pripomoček za računanje. Uporabljale so se predvsem za množenje in deljenje večjih števil. Logaritemske tablice so naraščajoče urejene po števkih¹⁵. Začetne strani vsebujejo logaritme za števila, ki se začnejo z 1, 2, itd. Zaradi umazanih začetnih strani je pomislil, da se uporabniki večkrat srečujejo s števili z manjšimi vodilnimi števki kot s števili z velikimi vodilnimi števki (Berger in Hill, 2011).

Benfordov zakon

Benford (1938) je empirično raziskavo razširil in zakon, ki ga danes imenujemo po njem, imenoval zakon nenavadnih števil. Obravnava verjetnost pojavitve posameznih števk v množici števil. Po občutku bi trdili, da se vse številke pojavljajo enako verjetno. Benford pa trdi, da se nizke številke (1, 2,...) pojavijo pogosteje kot visoke številke (7, 8 in 9).

Zakon je zasnovan na opazovanju porazdelitve frekvenc vodilnih števk v množicah številskih podatkov iz resničnega življenja. V številnih zbirkah števil iz vsakdanjega življenja ali okolja je vodilna pomembna številka pogosteje majhna kot velika. V nizih, ki jih je obravnaval Benford, se številka 1 pojavlja kot vodilna pomembna številka približno v 30% primerih, 9 pa se pojavi kot vodilna številka v manj kot 5% primerih. Če bi bile vodilne številke na prvem mestu števila z leve porazdeljene enakomerno, bi se pojavile z verjetnostjo 1/9, kar pomeni s približno 11,1% verjetnostjo oz. v 11,1 % primerih. Benfordov zakon predvideva še porazdelitev druge številke, tretje številke in kombinacije števk.

Zakon potrjujejo rezultati analiz mnogih podatkovnih zbirk, ki jih najdemo v statističnih letopisih. Zanimivi primeri so analiza časovnih intervalov med zaporednimi potresi, molske mase kemičnih spojin, količina vode v rečnih tokovih, populacija v občini ali državi, rezultati volitev po mestih, analiza vseh dohodkov gospodinjstev znotraj neke države ali mesta, velikost datotek v megabajtih na poljubnem računalniku ... (Povrženič, 2019).

Benford je opazoval 20 zelo različnih zbirk podatkov in ugotovil, da povprečna pojavitve številke na prvem mestu z rastjo številke pada. Rezultati njegovih meritev so v grafikonu (Slika 1).

¹⁵ Številka ali cifra je posamezen znak v številu. Številka je torej eno od celih števil med 0 in 9, na prvem mestu pa med 1 in 9.

Za nas so posebej zanimive zbirke računovodskih podatkov, ki ravno tako sledijo zakonu (Nigrini, 2012). Na osnovi Benfordovega zakona lahko postavimo trditev: če podatki ne potrjujejo Benfordovega zakona, potem lahko podvomimo v njihovo pravilnost in poštenost. Benfordovega zakona seveda ne moremo uporabljati brez omejitev in na vsaki množici podatkov. Prav tako rezultati ne pomenijo, da gre zanesljivo za poneverbe. Kažejo pa, da je porazdelitev podatkov nepričakovana, zato se jih splača podrobneje preveriti.

Benford je svoj zakon dokazal tudi na podatkih o prebivalstvu za primere, ko ne postavljamo omejitev. Benfordov zakon namreč ne more veljati, če podatki niso naključni. Če bi npr. definirali, da mora imeti vas vsaj 300 prebivalcev, potem rezultati o številu prebivalcev po vaseh ne bi mogli zadostiti zakonu. Benford je opazil, da se dobljena porazdelitev zelo malo razlikuje od logaritemske porazdelitve. Frekvenco pojavitve števke na prvem mestu oz. verjetnost, da se števka d pojavi na prvem mestu v številu je mogoče izračunati po naslednji formuli



Slika 1: Delež pojavitve prve števke v 20 opazovanih zbirkah podatkov (Benford, 1938)

Pri Benfordovem zakonu veljajo sledeči dogovori. Prva vodilna števka je prva neničelna števka na levi strani števila. Predznaka ne upoštevamo. Za naslednje števke velja podobno: druga vodilna števka je druga levo ležeča števka (od 0 do 9) ... Benfordov zakon za vodilne števke je zapisan v Tabeli 1 (Hill, 1995).

Verjetnost, da se število začne z nizom števk 315 je — . To pa je 0,134%.

Empirično lahko pokažemo, da ima veliko podatkovnih zbirk iz vsakdanjega življenja logaritemsko porazdeljene vodilne števke, pod pogojem, da imajo širok interval podatkov oz. velik red velikosti podatkovne množice. Red velikosti izračunamo takole.

$$\text{Red velikosti} = \log(X_{\text{Max}}) - \log(X_{\text{Min}})$$

Podatkovne zbirke, ki imajo razliko logaritmov skrajnih podatkovnih vrednosti večjo kot 3, imajo ponavadi logaritemsko porazdeljene vodilne števke.

Tabela 1. Benfordov zakon

Zakon vodilne številke	Oznaka številke	Verjetnostna pojavitve	Pogoji
Zakon 1. številke	1. številka = d	$\log\left(1 + \frac{1}{d}\right)$	$d \in \mathbb{Z}$, $d \in [1, 9]$.
Zakon 2. številke	2. številka = d	$\sum_{k=1}^9 \log\left(1 + \frac{1}{10k + d}\right)$	$d \in [0, 9]$.
Zakon 3. številke	3. številka = d	$\sum_{m=1}^9 \sum_{n=0}^9 \log\left(1 + \frac{1}{100m + 10n + d}\right)$	$d \in [0, 9]$.
Zakon n-te številke	n. številka = d	$\sum_{k=10^{n-2}}^{10^n-1} \log\left(1 + \frac{1}{10k + d}\right)$	$n \in \mathbb{N}$, $d \in [0, 9]$.
Kombinacija prvih dveh števk	1. številka = p, 2. številka = q	$\log\left(1 + \frac{1}{10p + q}\right)$	$p \geq 0$ in $q \geq 0$.
Kombinacija prvih treh števk	1. številka = p, 2. številka = q, 3. številka = r	$\log\left(1 + \frac{1}{100p + 10q + r}\right)$	$p \geq 1$, $q \geq 0$, $r \geq 0$.
Kombinacija zadnjih dveh števk		$\frac{1}{100}$ oz. 1 % - enakomerna porazdelitev	

Za testiranje odmikov v podatkih od Benfordove porazdelitve uporabljamo več testov. S standardnim statističnim testom Z testiramo skladnost za posamezno številko, s testom hi-kvadrat pa za celotno podatkovno množico. Zelo dobra mera je tudi odstopanje vsote kvadratov (SSD), s katero za vodilne številke ali kombinacije ugotovimo, ali se zbirka podatkov popolno, sprejemljivo, mejno prilega, ali ne prilega Benfordovi porazdelitvi.

Test ponavljajočih vrednosti je dopolnilni test, ki preveri, kolikokrat se v podatkovni množici pojavi določena vrednost. Ta test je bistven pri analizi nepravilnosti v podatkih, saj nam pomaga pri prepoznavanju značilnih količin, ki povzročajo skoke na grafih. V testu se osredotočimo na zelo pogosto ponavljajoče se podatke v podatkovni zbirki in skušamo odkriti razloge za odstopanja. Pogosto ponavljanje posameznih števil lahko kaže na posebnosti v zbirki.

Odkloni od Benfordove porazdelitve nakazujejo možnosti prevare. Odstopanje od porazdelitve ni dokaz, da je do prevare res prišlo, temveč le usmeritev revizorju, kje naj išče. Ponarejevalec pri navajanju lažnih števil ne sledi Benfordovemu zakonu, temveč nezavedno večkrat uporabi iste kombinacije števk. Takšne kombinacije z uporabo Benfordovega zakona hitro odkrijemo, še posebej, če je izmišljenih števil veliko.

Test prvih vodilnih števk ni zadosten pri odkrivanju prevar. Nujno moramo preveriti tudi teste višjih stopenj in teste kombinacij prvih nekaj in zadnjih nekaj števk. Preveriti moramo tudi test ponavljajočih se vrednosti in odkriti razvojni vzorec števk. Carslaw (1988) je ugotovil, da veliki presežki ali pomanjkanja deleža številke 0 v testih višjih redov pomenijo goljufiva zaokroževanja.

Pri analizi vedno ločeno obravnavamo pozitivne in negativne vrednosti. Ločeno obravnavamo podatkovne zbirke tudi glede na vrsto podatkov. Na primer podatke iz glavne knjige analiziramo ločeno po kontih prihodkov, stroškov, prilivov, odlivov ...

Paziti pa moramo, da v analizi obravnavamo samo surove, neobdelane podatke. Vse vsote, zmnožke in druge agregacije odstranimo iz analize. Prav tako ne smemo analizirati mešanice surovih in agregiranih podatkov. Vse to pa je mnogo lažje in hitreje preveriti, če imaš na voljo primerno orodje kot je PowerBI.

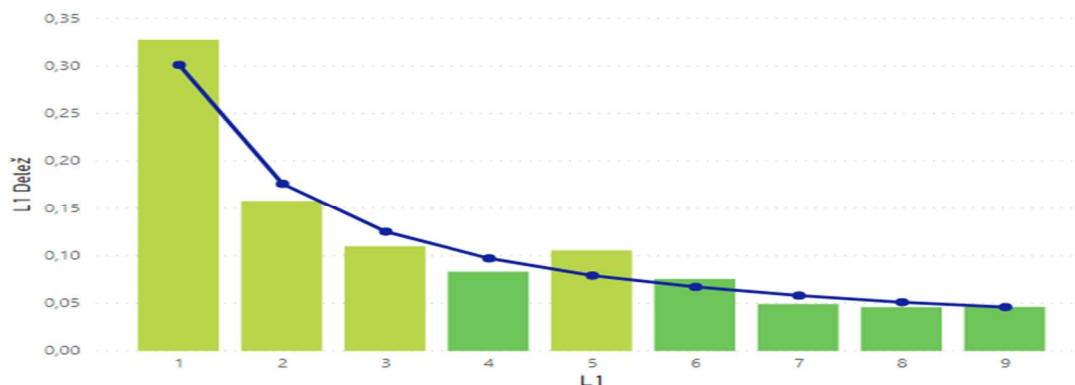
2. Analiza podatkov z uporabo PowerBI

Pripravili smo dva primera analize na isti računovodski zbirki podatkov, ki je vsebovala okrog štiri milijone zapisov. Zbirka je vsebovala podatke na ravni postavke računa, brez seštevkov. Tako smo izpolnili zgoraj navedeni pogoj za analizo, da ne smemo analizirati podatkov skupaj z agregati. Analizirali smo vrednost zaračunane prodaje in zneske avansov. Podatke smo analizirali v Power BI in dobili analitično orodje s katerim bodo revizorji preverjali skladnost podatkovne zbirke z Benfordovim zakonom. S preprosto dosegljivimi filtri lahko omejujejo podatke po več dimenzijah: obdobje, države, kupci, stroškovna mesta, referenti, skupine artiklov ...

Z analizo prodajnih vrednosti smo želeli preveriti veljavnost zakona na resnični računovodski zbirki podatkov. Rezultate analize vidimo na grafih od 1 do 4. Stolpce na vseh grafih smo obarvali s štirimi barvami, skladno s štirimi razredi napak navedenimi v tabeli 2. Z zeleno barvo sta obarvana »popolni« in »sprejemljivi Benford«. Naslednja dva razreda sta obarvana rjavo in rdeče. Rdeča barva označuje popolno neskladje z Benfordovim zakonom. Benfordova porazdelitev je kot referenčna črta narisana z modro barvo.

Analiza neto zaračunane vrednosti

Analiza neto zaračunane vrednosti pokaže skoraj idealno ujemanje z Benfordovim zakonom. Ujemanje je skoraj popolno pri prvi številki (slika 2) in pri drugi številki. Tudi kombinacija prve in druge številke kaže skoraj idealno porazdelitev. Enako velja za preizkus vseh vrednosti, izračunanih skladno s Tabelo 1.

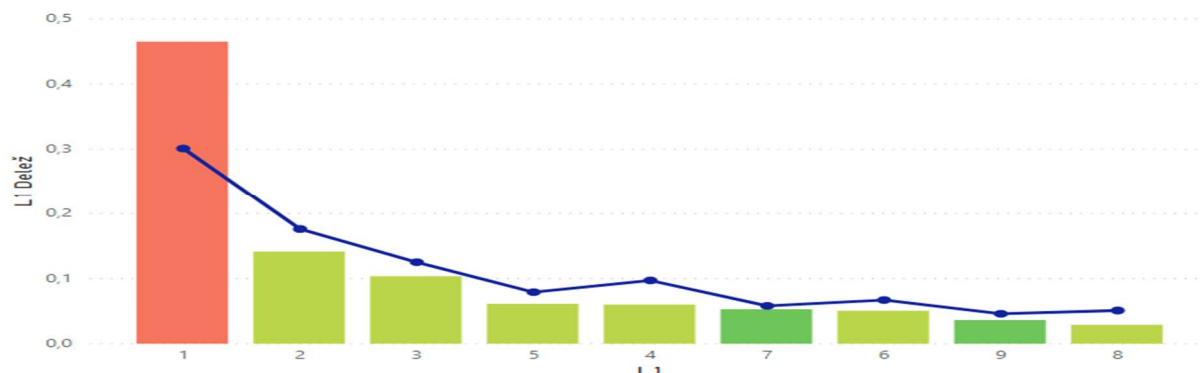


Slika 2: Delež prve vodilne številke pri neto zneskih računov
Analiza avansov

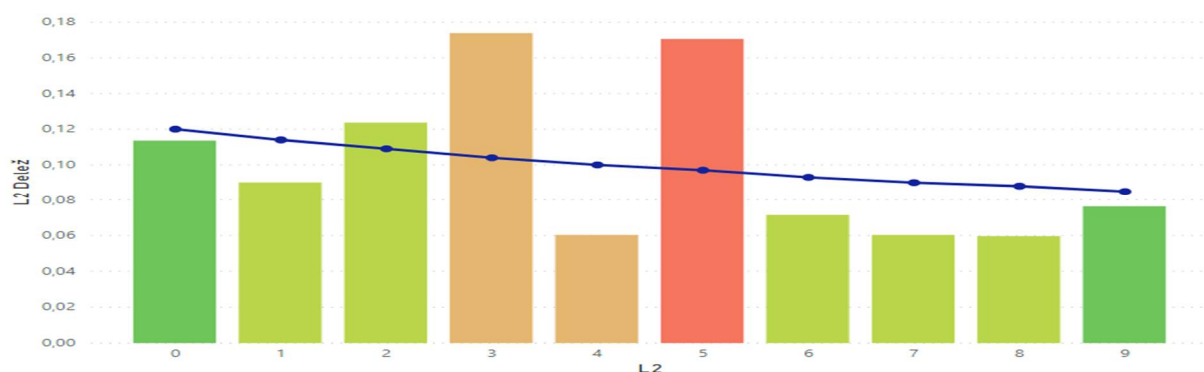
Obvladovanje tveganj v poslovanju podjetja zahteva, da kupci iz nižjih bonitetnih razredov pred prevzemom blago plačajo v naprej - avansirajo. V drugi analizi smo zajeli samo skupino kupcev, ki so zavezani k plačilu avansa. Prva hipoteza: če poslovna politika podjetja zahteva od vseh kupcev enak avans (npr. 50% od zneska računa), bi na podatkih dobili Benfordovo porazdelitev.

V drugi hipotezi smo predpostavili, da bi Benfordovo porazdelitev dobili tudi, če bi deleže avansov delili v več skupin, na primer v tri skupine: 50%, 75% in 100%.

Rezultati, ki so vidni na slikah od 3 in 4, nobene od teh ne potrjujejo. Tudi drugi preizkusi so bili podobni. Ali je neujemanje z Benfordovo porazdelitvijo posledica kršenja poslovnih pravil? Ali se dogaja to pri vseh kupcih iz spodnjih bonitetnih razredov? Ali se to dogaja pri vseh prodajalcih? Odgovor na ta vprašanja bo podal šele revizor, ko bo z nekaj dodatnimi kliki omejil nabor podatkov in nato preučil konkretne račune.



Slika 3: Delež prve vodilne številke pri avansih



Slika 4: Delež druge vodilne številke pri avansih

Zaključek

Pri iskanju prevar so sicer zelo popularne metode strojnega učenja, pa vendar se s prevarami lahko uspešno spopademo tudi s preprostejšim in cenejšim orodjem. Benfordov empirični zakon porazdelitve števk je uspešen pokazatelj nepravilnosti v zbirkah podatkov, kar so dokazali številni avtorji. Z dobrim analitskim orodjem, kot je Power BI, je mogoče izdelati poceni računalniškega pomočnika, ki postane v rokah internih revizorjev močno orožje za odkrivanje prevar.

Viri In Literatura

Benford, F. (1938). The law of anomalous numbers. *Proc. Am. Philos. Soc.* 78 (4): 551–572, JSTOR 984802. Pridobljeno 15. 4. 2020, s

Carslaw, C. (1988). Anomalies in Income Numbers: Evidence of Goal Oriented Behavior, *The Accounting Review* (1988), 321-327.

Horan, T. J. (2018). 5 Keys to Using AI and Machine Learning in Fraud Detection <https://www.fico.com>. Pridobljeno 6. 2. 2020, s: //www.fico.com

Kossovsky, A. E. (2014). *Benford's Law: Theory, The General Law Of Relative Quantities, And Forensic Fraud Detection Applications*, World Scientific, New Jersey.

Newcomb, S. (1881). Note on the frequency of use of the different digits in natural numbers. *American Journal of Mathematics.* 4 (1/4), 39–40. . JSTOR 2369148.

Nigrini, M. (2012). *Benford's Law : Applications for Forensic Accounting, Auditing, and Fraud Detection*, Wiley Corporate F&A

URGI - CREATIVE THINKING AND GENERATION OF IDEAS**Andrej Pompe***PhD in Marketing, Assistant Professor, Brand Business School, Slovenija
orcid.org/0000-0002-8246-4305***Jani Toroš***Ph.D., Associate Professor VŠPV, Ljubljana, Slovenija
orcid.org/0000-0003-0896-9804***URGI – USTVARJALNO RAZMIŠLJANJE IN GENERIRANJE IDEJ**

Osnovni namen prispevka je bil ugotoviti troje: (a) ali velikost vnaprej pripravljenega obrazca razbremenijo miselne procese, ko skupina ljudi pristopa k iskanju novih idej, (b) ali anonimnost vpliva na boljše predloge za spremembe, izboljšave ali nove ideje ter (c) ali strukturiran obrazec vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov. Pri raziskovanju smo uporabljali različne tehnike reševanja problemov in generiranja idej. Eksperiment smo izvedli na podlagi primerjave dveh skupin študentov. Obe skupini sta imeli enake pogoje, le ena spremenljivka je variirala. Raziskovali smo tri spremenljivke in njihov vpliv na končni rezultat. Pri vsaki od tehnik smo primerjali rezultate in ugotavljali dobljene rezultate. Ti so pokazali, da je mogoče s pomočjo vnaprej pripravljenih obrazcev in dodatnih asociativnih spodbud vplivati na kakovost in količino dobljenih rezultatov.

Ključne besede: ustvarjalnost, kreativnost, inovativnost, motivacija, manipulacija, usmerjanje misli, tehnike ustvarjalnega mišljenja in reševanja problemov, asociativnost

Uvod

René de Ruijter (ni datuma) navaja, da omejitev časa za ustvarjalno delo deluje tako pozitivno kot negativno, vendar ob tem tudi razloži, da pri delu v skupinah, ki pri tem uporabljajo tehnike za ustvarjalno razmišljanje in generiranje idej, omejen čas vpliva pozitivno na kreativnost. V pogovorih med kreativnimi direktorji, ki v agencijah skrbijo za ustvarjalne tokove, se ta navedba vselej znova potrjuje kot pravilna, ob tem pa izpostavljajo še vrsto drugih izkušenj kot so: preveč informacij ustvarja ustvarjalno zmedo, neusmerjeno ustvarjanje daje povprečne rezultate, navdušenje posrednika pregleda pomembno vpliva na rezultate kreativnega dela in ustvarjalci vselej predstavijo le svojo najboljšo idejo. Ljudje, ki ustvarjajo načeloma vedo, kaj morajo storiti, vendar motivacija pri njih ni stalnica in potrebujejo spodbudo. Tu se pojavi tudi vprašanje preizkušanja učinkovitosti tehnik ustvarjalnega mišljenja in reševanja problemov. V tem prispevku analiziramo praktično delo z nekaterimi tehnikami, ki bi lahko dajale kreativnosti in inovativnosti potencialno spodbujajo. S celotnim poizkusom, želimo dokazati, da tisti, ki imajo pri delu z izbranimi tehnikami prej pripravljene pogoje in boljše namige, ustvarjajo bolj kakovostne rešitve.

1. Urejenost – motivacija ali omejitev ustvarjalnosti

Spoznati red pomeni pripraviti se na urejenost. Red posameznika in njegova urejenost sta neločljivo povezana. Oppong (2019) ugotavlja, da »... navade, rutina, strukture in načela omogočajo enostavno uresničevanje nalog in ciljev. Za večino stvari, ki jih človek želi doseči, je

dobro imeti nekakšen okvir ali rutino.« Ali red vpliva na ustvarjalnost? To je kočljivo vprašanje. Ustvarjalnost zahteva disciplino, rutino in pozornost do detajlov (Opong, 2019).

Ustvarjalnost je lahko načrtovana ali spontana. Spontana nanaša predvsem na umetnike in tiste, ki jim ustvarjalnost ni poklic, pri načrtovani ustvarjalnosti pa časovni okvirji spodbudno delujejo na intuicijo in je inkubacijska doba definirana s časovno komponento. Zaradi omejenega časa je človekova intuicija bolj aktivna kot bi bila sicer. Druga komponenta reda pri ustvarjalnosti je sprejemanje vhodnih informacij in podatkov, ki se nanašajo na določen izziv. Vešč ustvarjalec se bo osredotočal le na najbistvenejše informacije in znotraj teh svobodno razmišljal. Tretja komponenta reda pa je uporaba pomagal, ki ustvarjalnost spodbujajo. Gre za način dela, ki ga izbere posamezen ustvarjalec. Način je lahko podan (predlagan), priučen ali pa si ga ustvarjalec razvije sam.

Red in urejenost pri ustvarjalnem delu v okviru nekega podjetja sta okvira, ki si jih v podjetju po eni strani postavi vsak ustvarjalni človek sam, po drugi pa s skupinskim delom zanje poskrbi podjetje. Pri skupinskem ustvarjalnem delu sta ključni dve komponenti: izbira prave tehnike in večine moderatorja, ki upravlja s tehniko in ustvarjalnimi tokovi udeležencev določene ustvarjalne seanse. Dober moderator zna izbrati pravo tehniko za določen izziv, s svojo aktivno prisotnostjo razbremenjuje udeležence, jih usmerja, navdušuje in spodbuja. Skrbi za urejenost miselnih tokov, jih razbremenjuje nepotrebne miselne navlake, odvrta od negativnih misli in usmerja k dogovorjenim rešitvam. Tehnike predstavljajo red s pomočjo katerega lahko človek na urejen način razmišlja ustvarjalno (De Bono, 1995).

2. Kreativnost v podjetjih pogojuje motivacija zaposlenih

Človek na delovnem mestu bodisi le rutinsko opravlja naložene naloge ali pa to počne, ker v tem vidi izziv in pri tem na neki način uživa. Težava je v tem, da zaposleni pogosto nimajo razloga, da so motivirani. Slaba motivacija običajno vodi v povsem napačno smer – kritiko obstoječega. Amy C. Edmondson (2020) navaja, da »Vsakdo želi izraziti svoje mnenje in zaposleni ne morejo večno ostati tiho«. Tako se sprožijo neformalne govornice in zaposleni nekonstruktivno delujejo na poslovne procese, ker niso motivirani k soupravljanju (Edmondson, 2018). Zaposlene je torej potrebno motivirati, da izrazijo svoje opažanja, ideje in rešitve. Motivacija je razlog za samoiniciativnost. Na motivacijo vplivajo zunanji in notranji motivatorji. Kaja Strniša (2017) navaja: »Notranji motivatorji so tisti, ki izvirajo iz naše notranjosti. Notranje smo motivirani takrat, ko delujemo kljub temu, da za to ne prejmemo nobene zunanje »nagrade«. Preprosto uživamo v aktivnosti, oziroma vidimo priložnost za raziskovanje, rast, samo-aktualizacijo ali učenje.« Notranji motivatorji omogočijo dobre in prijetne občutke izpolnjenosti ter zadovoljstvo ob izpolnitvi po opravljeni aktivnosti. Nevro znanost kaže na to, da človekova notranja motivacija temelji na raziskovanju in igri. Nevro študije kažejo, da so notranja motivacijska stanja podrejena nevronskim področjem, povezanim z osrednjim v dopaminskim sistemom, sistemom, ki upravlja hormone sreče in zadovoljstva (Di Domenico, 2017). Notranjo motivacijo je mogoče opredeliti kot spodbudo, ki izvira iz osebnega zanimanja, iz ustreznosti za nekoga osebno, predstavljajo za nekoga izziv ali pa preprosto ustvarjajo pogoje za uživanje (Bergin, 1995; Grolnick in Ryan, 1987). Zunanji motivatorji izhajajo iz zunanjega sveta in jih največkrat opredeljujemo s pojmom nagrada, kamor sodijo na primer: medalje, plača, diplome, pohvale, denarne nagrade itd. (Strniša, 2017). Poleg materialnih nagrad sodijo med zunanje motivatorje tudi neoprijemljive nagrade kot na primer pohvale, javno izpostavljanje uspeha, priznanje družbe, napredovanje, izobraževanja itd.

Motiviranost temelji na prepoznanih prioritetah povezanih z vrednotami, ki nekomu ali neki družbi pomeni več kot neke druge aktivnosti in vrednote. Nerazdružno so prioritete povezane s cilji

in časom, ki ga namenimo prioritarnim aktivnostim. Za motivacijo je najmočnejši spodbudni cilj, to je tisti želeni prioritarni cilj, ki je nekaj korakov stran od obstoječega stanja ali aktivnosti nekoga. Izpolnitev želje je vedno bil velik motiv (Dichter, 1936-1991). Ko je človek motiviran, takrat deluje. Ko pa motivacije ni, jo je potrebno spodbuditi. Izguba motivacije je na poti do želenega cilja normalen pojav. Ob tem je pomembno, da človek vztraja ne glede na stanje nemotiviranosti in vsem oviram, težavam in neprijetnostim navkljub. Motivacija je še posebej občutljiva, ko gre za kreativnost, katerih rezultat naj bi bile nove rešitve in ideje. Pri tem so v pomoč različne tehnike in usposobljeni moderatorji, katerih pomen se odraža kadar gre za motiviranost pri kreativnem delu v katerega je vključenih več ljudi hkrati.

Jon Hamilton (2014) pravi: »Kar zadeva razvoj možganov, je morda čas v učilnici manj pomemben kot čas na igrišču.«, in ob tem navaja dognanje Sergia Pellisa, raziskovalca z univerze v Lethbridgeu v Alberti v Kanadi: »Izkušnja z igro spreminja povezave nevronov na sprednjem koncu vaših možganov in brez izkušenj s igranjem se ti nevroni ne spremenijo«. Če vse skupaj nekoliko predelamo, bi prvo trditev lahko zapisali tudi takole: »Kar zadeva ustvarjalnost v podjetju, je morda čas na delovnem mestu manj pomemben kot čas, ko v skupini ustvarjalno razmišljamo.« Skupinsko razmišljanje z uporabo tehnik je v bistvu urejena igra v danem okvirju, polna svobodnih misli, zamisli, idej in rešitev.

Raziskovalec Jaak Panksepp (2003) trdi, da ima igra tudi drugačen namen: "Funkcija igre je graditi pro-socialne možgane, socialne možgane, ki znajo pozitivno komunicirati z drugimi." Vsaka igra ima določena pravila (tudi nenapisana), ki od udeležencev zahtevajo, da sodelujejo, med seboj predajajo vloge, igrajo pošteno in ne povzročajo konfliktov (Hamilton, 2014). To dodatno potrjuje pomen skupinskega dela v obliki igre kot pomembne socialne komponente pri graditvi inovacijske podjetniške kulture.

Človeški možgani so v osnovi zasnovani za igro. Igra se, perceptivno gledano, zdi preprosta (White, 2012), vendar zaradi navidezne preprostosti in prirodnosti, sproščenosti in radostnega vzdušja, raziskovalnim in domišljijским dogajanjem seže globoko v psiho človeka. Kot je omenil Vygotsky (1978, 102), »... igra vsebuje vse razvojne težnje v zgoščeni obliki in je sama po sebi vir razvoja.«

Za timsko delo podjetju je bistvenega pomena, da se v time vključuje ljudi, ki lahko sodelujejo z drugimi in ki so večji od lastnega ega. Ljudje želijo sodelovati s tistimi, ki znajo poslušati, niso težavni, zmorejo kompromise in so pripravljeni reševati probleme (Rogatska, 2015). Z izbranimi tehnikami je mogoče tudi težavnejše ljudi v timu nevtralizirati ter jih spodbuditi k pozitivnemu pristopu. Tim lahko doseže nekaj, česar en človek nikoli ne bi mogel. Kot navaja [1] in kot pravi Michael Jordan (2016): »Talent posameznika lahko zmaga v neki igri, toda le s timskim delom je mogoče osvojiti prvenstvo«. Če vodi tim inteligenen, pameten moderator, potem je vse mogoče.

Ustvarjalnost je kljub temu, da je povezana z igro, zelo resna. Iskanje rešitev ali generiranje novih zamisli ne pomeni, da morajo vse rešitve biti nore in skoraj nesmiselne, skupina ali posameznik mora s pomočjo ustvarjalnega mišljenja predvsem iskati praktične rešitve in zamisli, ki so pogosto daleč od norosti in pretiranega fantaziranja (De Bono, 1995). Ob tem se pojavlja vprašanje, ali je mogoče Bloomovo taksonomijo (Bloom, Engelhart, Furst, Hill & Krathwohl, 1956) aplicirati tudi na igro in ne zgolj na učenje? Otroci se skozi proces igranja učijo. Vsaka igra ima določena pravila, ki so v bistvu enaka učnim ciljem, razdeljenih v šest kategorij: poznavanje, razumevanje, uporaba, analiza, sinteza, vrednotenje in evalvacija.

3. Usmerjena ustvarjalnost in De Bono

De Bono trdi, da ustvarjalno razmišljanje ni talent, ampak spretnost, ki se jo je mogoče naučiti (De Bono, 2015) in da so pri tem v veliko pomoč tehnike ustvarjalnega reševanja problemov in iskanja novih idej (Pompe, 2011). To je bilo že ničkolikokrat dokazano in se kar naprej tudi dokazuje, postavlja pa se vprašanje, do kolikšne mere ima smisel omejevati človekovo ustvarjalnost, oziroma koliko je pri tem struktura v pomoč in koliko predstavlja oviro. Prvi dokaz, da struktura deluje na povečano ustvarjalnost, je cela vrsta tehnik ustvarjalnega mišljenja in kreativnega reševanja problemov, ki so na voljo za individualno in timsko delo. Drugi dokaz je, da so tehnike v bistvu postopki s pravili, ki so podobni pravilom igre. Igra je dogajanje, kjer se na igriv način uporabljajo vedénjska in dispozicijska merila (Krasnor, 1980). Na udeležence deluje sproščeno. Tretji dokaz je, da če so tehnike udeležencem predstavljene kot neke vrste igra, je začetni korak k prebuditvi tako notranje kot zunanje motivacije storjen. Pri tem je potrebno poudariti, da na zunanjo motivacijo močno deluje uvodna razlaga moderatorja, ki mora udeležencem razkriti cilje druženja in pomembnost njihovega osebnega doprinosa k skupnemu cilju. Četrty dokaz, da struktura deluje pa je boljša izraba časa, namenjena ustvarjalnim procesom. Udeleženci z v naprej nastavljenim postopkom hitreje vstopijo v ustvarjalne procese in so manj obremenjeni z nepomembnimi opravili.

4. Usmerjanje misli – manipulacija ali motivacija

Pogosto se pojavlja vprašanje ali je voden proces dela manipulacija ali pa motivacija (Bobinski, 2005). Manipulacija je vedno proces, kjer je nekdo na takšen ali drugačen način zaveden, da opravlja določene aktivnosti. To pomeni, da je nekdo sicer bil v začetku procesa motiviran, a se je na koncu izkazalo, da ne z namenom, ki mu je bil predstavljen. Glavna razlika med pozitivno manipulacijo in negativno manipulacijo je v tem, da si z negativno manipulacijo prizadevamo, da je žrtev odvisna od nas, medtem ko si z pozitivno manipulacijo prizadevamo, da bi nekoga spodbudili k neodvisnosti od samega sebe (Bobinski, 2005). Če pa je manipulacij uporabljana zato, da se ljudi miselno usmerja k rezultatom, ki si jih tudi sami želijo, a do njih po njemu znanih poteh ne morejo priti, potem je usmerjanje misli manipulacija in motivacija hkrati. Bobinski (2005) pravi, da »Nadzorujemo lahko delovne pogoje in okolje v katerem ljudje delajo.« To pomeni, da ustvarimo pogoje, ki se ujema z vrednostnimi sistemi udeležencev. Ti omogočijo, da se v njih prebudi notranja motivacija in se tako lahko zastavljeni cilji uresničijo. Delovni pogoji so vezani tudi na način, kako potekata komunikacija in sodelovanje med ljudmi. Vzpostaviti se mora t. i. win/win razmišljanje, ki ima dva cilja: zagovarjati lastna prepričanja ter upoštevati želje in potrebe druge strani (Bobinski, 2005). Ključno pri win/win razmišljanju je upoštevanje stališča druge osebe in ne le lastnega. To pomeni resnično iskanje in razumevanje dojemanja druge strani. Motiviranost je na vrhuncu, ko se aktivnosti dogajajo same od sebe, brez potrebe po kontroli in dodatnem spodbujanju (Laussier, 2015). Za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in kreativnega pristopa k reševanju problemov je smiselna uporaba pozitivne manipulacije, kjer se udeleženci zavestno odločijo, da bo kreativni proces voden in usmerjan in da vsi udeleženi vidijo v tem načinu pravo pot do izpolnjevanja prioritet in ciljev.

Tehnike za ustvarjalno razmišljanje in generiranja idej (URGI) so pripomoček za usmerjanje misli, za boljšo osredotočenost, za večjo koncentracijo, za boljšo izrabo razpoložljivega časa. V samem izhodišču lahko temeljijo na znanih dejstvih, preteklih spoznanjih, zanimivih trendih, statističnih ugotovitvah, ugotovljene trenutne percepcije. To so racionalna spoznanja, ki več ali manj temeljijo na preteklosti. Dokazano pa je, da prihodnosti ni mogoče z gotovostjo napovedati, pa

najsi bodo vhodne informacije še tako dobre. Prihodnost je popolnoma negotova in logično mišljenje enostavno ne pomaga pri napovedovanju prihodnjih dogodkov. Goldhill (2017) trdi, da je prihodnost v rokah človeške intuicije. Dan Sperber, kognitivni znanstvenik na Central European University (2019), pravi, da na vsako od odločitev družbeni vplivi še zdaleč niso nepomembni in ob tem verjame, da razum uporabljamo le za retrospektivno utemeljitev odločitve in se pri odločanju večinoma zanašamo na nesporne nagone (Sperberg, 2019).

Delo v skupinah s pomočjo uporabe URGI je logično samo v samem postopku, kaj pa se znotraj postopka dogaja v človeških možganih, je povsem intuitiven proces, temelječ na motivaciji. Vse rešitve in ideje, ki so rezultat uporabe omenjenih tehnik, niso dobljene po logični miselni poti, temveč so rezultat asociativnosti, asociacija pa kot vemo, ni rezultat logičnega mišljenja, ampak je nenadzorovana kognitivna aktivnost pri kateri um potuje brez posebne smeri med elementi. Je aktivacija mentalnih podob, ki jih možgani svobodno obdelajo, predelajo, kombinirajo in/ali nadgradijo oziroma razgradijo. Osnovi namen tehnik URGI je lepo izražen s stavkom nobelovca Lingusa Pavlinga: »Najboljši način, da dobite dobro idejo je, da imate čim več idej.« (Goman, 1992, 36). Velika količina ideja ima dva pomembna učinka, prvi je v tem, da imamo nabor iz katerega je mogoče izbrati naustrežnejšo idejo ali rešitev in drugi v tem, da imamo občutek zadovoljstva, da smo bili sposobni priti do velikega nabora idej in rešitev, kar krepi tako individualno kot kolektivno samozavest. Izbira naustrežnejše ideje je objektivno-subjektivni proces, odvisen na eni strani od kriterijev, ki nam pomagajo izbrati najboljšo rešitev, po drugi od osebne preference udeležencev in po tretji, koliko je neka rešitev relevantna za končnega uporabnika le-te. V okviru tega prispevka se osredotočamo na količino in kakovost idej in rešitev.

Raziskava

Osnovna raziskovalno vprašanje so bila:

- Ali velikost v naprej pripravljenega obrazca za delo vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov?
- Ali poimenovanje članov ekipe ali ohranjanje njihove anonimnosti vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov?
- Ali organiziranost zapisa s pomočjo v naprej pripravljenih obrazcev vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov

Metodologija

Celotno raziskovanje je temeljilo na primerjavi dve skupin. Opravljene so bile primerjave štirih različnih tehnik URGI. Vsaka od primerjav se je zgodila v istem dnevu, obe skupini sta se pri vsaki primerjavi izmenjali na prvem mestu (vsaka skupina po dvakrat na prvem oziroma drugem mestu), kar pomeni, da se je izločila možnost »prednost/slabost prvega«.

Primerjali smo naslednje URGI:

- Detekcija problemov + Viharjenje možganov
- Ribja kost
- Lotusov cvet

Za nekaj URGI so bili v naprej pripravljeni obrazci in določene spodbude v obliki asociacij oziroma podanih informacij. Ob pogoju, da je le ena spremenljivka drugačna, druge pa se ne spreminjajo (*ceteris paribus*) smo na treh seansah testirali vpliv naslednje tri spremenljivke:

1. velikost v naprej pripravljenega obrazca
2. anonimnost delovnih skupin
3. organiziranost zapisa idej

Vsaka URGI je bila primerjana glede na količino rezultatov (učinke posamezne skupine glede na celoto) in njihovo idejno kakovost. Kakovost je bila opredeljena z naslednjimi parametri:

- nenavadnost,
- novost,
- originalnost in
- izvedljivost.

Rezultati raziskovanja

V nadaljevanju opredeljujemo rezultate vsake od treh seans, kjer smo primerjali dobljene rezultate dveh primerjanih skupin študentov. V vsaki skupini je bilo od 3 do 5 delovnih skupin. Vsaka delovna skupina je bila vselej sestavljena iz štirih študentov.

Velikost v naprej pripravljenega obrazca

Pri delu je bila uporabljena tehnika Ribja kost, izziv za študente pa je bila znana problematika: *Študentje zamujajo na predavanja*. Prva skupina je dobila kot pripomoček v naprej pripravljen obrazec z narisano shemo ribje kosti v velikosti A4, druga pa v velikosti A3. Proučevali smo vpliv velikosti obrazca in predpostavljali, da bo večji obrazec povzročil manjšo omejitev za razmišljanje kot manjši. Primerjava obeh skupin je pokazala, da so delovne skupine, ki so imele za delo obrazec velikost A3, uspele odkriti v povprečju po 19 vzrokov, medtem ko so skupine z obrazci velikosti A4 odkrile v povprečju po 14 vzrokov za zamujanje na predavanja. Ne glede na količino vzrokov, se je večina strinjala z glavnimi vzroki. Tisti z A3 predlogami so navedli več dodatnih vzrokov kot pa skupina, ki je imela format A4. Skupna z A3 formatom je torej prepoznala več vzrokov kar je za reševanje problema zelo pomembno.

Osnova za primerjavo je bila tehnika Lotosov cvet, izziv za študente je bil *poiskati produkte, ki bi lahko bili dobra poslovna priložnost za ljudi v tretjem življenjskem obdobju*. Primerjali smo delo dveh skupin, vsaka s po šest delovnih skupin (DS). Najprej so morali evidentirati področja, kjer so priložnosti za produkte za tretje življenjsko obdobje, potem pa je morala vsaka DS izmed vseh predlogov izbrati najbolj inovativnega. Predpostavljali smo, da bodo študentje, ki jim ni bilo potrebno zapisati svojih ime, bolj svobodno, neobremenjeno in lahkotno generirali rešitve in tako prišli do bolj ustvarjalnih in drznih predlogov.

Primerjava obeh skupin je pokazala, da delovne skupine, ki jim ni bilo potrebno zapisati imena članov, bile bolj sproščene in so generirale povprečno 22 predlogov na delovno skupino, kar je 54,5 % več kot tiste, ki so morale zapisati imena članov. Ti so podali povprečno 12 predlogov na delovno skupino. Primerjava predlogov, ki so inovativni in drugačni, kot bi jih pričakovali oziroma jih v praksi še ne poznamo, pa je pokazala, da anonimnost ne vpliva na predloge, ki so neobičajni, saj sta obe skupini, podali po šest povsem inovativnih predlogov za produkte, ki bi za tretje življenjsko obdobje pomenili novost (62 %). Iz navedenega lahko zaključimo, da anonimnost pomembno vpliva na količino rešitev, ki jih v določenem času poda delovna skupina, vendar pa ob tem anonimnost ne vpliva na kakovost rešitev, ki so jih iz celotnega lastnega nabora predlagale delovne skupine kot neobičajne, inovativne.

Pri delu je bila uporabljena tehnika Detekcija problemov v kombinaciji s tehniko Viharjenje možganov, kjer so udeleženci DS dobili nalogo, da glede na opredeljeno motnjo v življenju (redukcija elektrike) najprej ZAZNAJO možne probleme, ki nastanejo kot posledica motnje in potem *na podlagi najbolj izstopajoče motnje generirajo rešitev, ki postane podjetniška priložnost*. Delo je torej potekalo v fazah in ena DS je dobila vnaprej pripravljene obrazce s točno opredeljeno

količino problemov in rešitev, druga pa je svoje ugotovitve zapisovala svobodno, kot je to hotel zapisnikar v vsaki DS.

Merili smo vpliv vnaprej organiziranih postopkov, podkrepljenih z oblikovani obrazci, v želji, da se doseže večja preglednost in berljivost, kar naj bi omogočilo razpravo znotraj skupine in lažje izbore, najprej najobetavnejšega problema kot izziva za podjetniško priložnost in v nadaljevanju najperspektivnejše rešitve kot podjetniške priložnosti. Predpostavljali smo, da bo večja urejenost prinesla boljše rezultate, torej bolj perspektivne podjetniške priložnosti.

Primerjava je pokazala, da so tisti, ki so imeli vnaprej pripravljene obrazce s točno navedeno količino problemov prenehali z iskanjem problemov, ko so dosegli opredeljeno število 10 in ker jim je tako narekoval obrazec (10 prostorov za evidentirane probleme) in enako se je zgodilo tudi s količino idej (5 prostorov na obrazcu za ideje). Medtem pa je skupina, ki ni imela obrazcev imela število 10 problemov in 5 idej bolj kot okvir, ki jih ni omejeval navzgor ali navzdol. Nekateri so se držali priporočenih števil zapisov, drugi ne. Prva skupina, ki ni dobila obrazcev za delo, je delala v 10 DS s po 3 člani, druga skupina je delal v 6 DS s po 3 člani.

Tabela 1

	Število DS	Število rešitev	Število podj. priložnosti	Delež podj. priložnosti znotraj rešitev vseh	Število podj. priložnosti glede na DS	Indeks glede na povprečje štev. prilož. na DS
DS brez obrazcev	10	11	7	63,6 %	0,7	1,4
DS z obrazci	6	6	2	33,3 %	0,3	0,6

Izkazalo se je, da so vnaprej pripravljene obrazci pri kreativnem delu prej ovira kot spodbuda, saj je število generiranih podjetniških priložnosti glede na posamezno DS več kot enkrat večja od števila priložnosti, ki so jih podale skupine s vnaprej pripravljenimi obrazci, kar dokazujeta tudi oba indeksa. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je ustvarjalno razmišljanje znotraj URGI proces, ki si ga oblikuje vsak posameznik sam in si tako ustvari osebno svobodo usmerjenih misli. Iz navedenega lahko zaključimo, da večja urejenost ustvarjalnega procesa s pomočjo obrazcev ne prinaša boljših rezultatov in ne deluje bolj motivirajoče na udeležence ustvarjalnih seans.

Zaključek in razprava

Na osnovi raziskovanja smo dobili odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja:

Ali velikost vnaprej pripravljenega obrazca za delo vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov? Odgovor je pritrdilen, tako da lahko zaključimo, da večji format predloge za delo (obrazec) za določeno tehniko manj omejuje ustvarjalno razmišljanje in zaradi večjega prostora za zapis zamisli/predlogov omogoča večje število rezultatov in bolj poglobljeno razmišljanje.

Ali poimenovanje članov ekipe ali ohranjanje njihove anonimnosti vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov? Odgovor je pritrdilen glede količine, saj ugotavljamo, da anonimnost pomembno vpliva na količino rešitev, ki jih v določenem času poda delovna skupina. Glede kakovosti, ugotavljamo, da anonimnost ne vpliva na kakovost (inovativnost, drugačnost) rešitev, ki so jih DS predlagale iz celotnega lastnega nabora rešitev.

Ali organiziranost zapisa s pomočjo v naprej pripravljenih obrazcev vpliva na količino in kakovost generiranih idej in predlogov? Odgovor je nikalen, saj ugotavljamo, da večja urejenost ustvarjalnega procesa s pomočjo obrazcev ne prinaša boljših rezultatov in ne deluje bolj motivirajoče na udeležence ustvarjalnih seans.

Splošna ugotovitev je, da ustvarjalni proces, kadar gre za delo v večjih skupinah, zahteva določeno stopnjo urejenosti, ki jih omogočajo URGI, vendar pa, ko gre za ustvarjalnost znotraj delovnih skupin, naj bi bila ta čim bolj prepuščena skupinam in posameznikom. Svoboda delovanja na mikro nivoju torej ustvarja boljše, bolj motivacij polne pogoje.

Manipulacija v pozitivnem smislu, ko nekdo dopušča, da se ga vodi oziroma se mu sugerira določene misli, poteze, dejanja in vedênje, je pri skupinskem ustvarjalnem delu pozitivna vse do točke, ko naj bi človek sam razmislil o predlogih, idejah, rešitvah ali usmeritvah. Na podlagi izsledkov raziskovanja ugotavljamo, da dokler je skupinska motivacija tista, ki učinkuje na posameznika, da je takrat pozitivna manipulacija dobrodošla, ko pa pride do aktiviranja individualne motivacije, potem pozitivna manipulacija ni več učinkovita. Vsekakor so izvedena merjenja osnova za bolj poglobljena raziskovanja, ki naj bi se izvajala na različnih skupinah ljudi in ne samo na študentih. Merjenje odvisnosti od tega v kakšen delovni proces je nekdo vključen, koliko časa je delovno aktiven in v kakšnih delovnih sredinah dela bo pokazalo nove dimenzije kolektivne in individualne motivacije ter vpliv pozitivne manipulacije na ustvarjalnost pri delu s URGI. Prispevek je nov izziv za podrobnejše in bolj poglobljeno raziskovanje pospeševanja ustvarjalnega in inovativnega mišljenja. Za bolj ugotovitve bi morali meritve opraviti na več vzorcih in na različnih populacijah. Vse meritve so mogoče izključno v realnem času in prostoru, kjer je sodelovanje med udeleženci predpogoj vsega merjenja. Pojavlja pa se še področje potencialnega raziskovanja in sicer kako pospešiti skupinsko ustvarjalno delo v digitalnem svetu, torej brez fizičnih stikov.

Viri

1. Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organisations. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
2. Bergin, J. (1995). Culture and Ethics. *The Linacre Quarterly*, 62(3), 4-14.
3. Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. (Cognitive domain izd.). New York: David McKay Company.
4. Bobinski, D. (2005). *The difference between manipulation and motivation*. Pridobljeno 18.2.2020. 2 28 iz <https://www.management-issues.com/opinion/1918/the-difference-between-manipulation-and-motivation/>
5. De Bono, E. (1995). Serious Creativity. *The Journal for Quality and Participation*, 11(3), 12-18.
6. De Bono, E. (2015). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: Harper & Row.
7. De Ruijter, R. (brez datuma), Does Time Limit Make You More Creative? Pridobljeno 26. 4 2020 iz <https://hatrabbits.com/en/does-a-time-limit-make-you-more-creative/>
8. Di Domenico, C. I. (2017). The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11, 1–14.
9. Dichter, E. (1936-1991). *Ernest Dichter papers (Accession 2407)*, , Delaware, USA. Wilmington, Delaware, USA: Hagley Museum and Library.

10. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (1 izd.). New Jersey: John Wiley & Sons.
11. Edmondson, A. C. (2020). *When Employees Are Open With Each Other, But Not Management*. Pridobljeno 23. 3 2020 iz <https://hbr.org/2020/01/when-employees-are-open-with-each-other-but-not-management>
12. Goldhill, O. (2017). Humans are born irrational, and that has made us better decision-makers. *Quartz*, 1–5. Pridobljeno 23. 3 2020
13. Goman Kinsley, C. (1992). *Ustvarjalna in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Gordona N. S., B. S. (2003). Socially-induced brain 'fertilization': play promotes brain derived neurotrophic factor transcription in the amygdala and dorsolateral frontal cortex in juvenile rats. *Neuroscience Letters*, 341(1), 17-20.
15. Grolnick, W. S. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890–898.
16. Hamilton, J. (2014). *Scientists Say Child's Play Helps Build A Better Brain*. Pridobljeno 20. 3 2020 iz <https://www.npr.org/sections/ed/2014/08/06/336361277/scientists-say-childs-play-helps-build-a-better-brain?t=1552903779221&t=1584699243127>
17. Krasnor, L. R. (1980). *The study of children's play: Some suggested future directions; In: K. H. Rubin (Ed.), New directions in child development: Children's Play (p.p. 85-95)*. San Francisco: Josey-Bas.
18. Laussier, K. (2015). *Motivated or Manipulated? Ernest Dichter and David McClelland at Work*. Pridobljeno 18. 3 2020 iz <http://www.bbk.ac.uk/hiddenpersuaders/blog/motivated-or-manipulated-ernest-dichter-and-david-mcclelland-at-work/>
19. Middleton, Y. (2016). *75-motivational-michael-jordan-quotes*. Pridobljeno 20. 3 2020 iz <https://addicted2success.com/quotes/75-motivational-michael-jordan-quotes/>
20. Opong, T. (2019). For a More Creative Life, be Spontaneous. Pridobljeno 25.4.2020 iz <https://medium.com/swlh/for-a-more-creative-life-make-room-for-spontaneity-a90d2daf70a>
21. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost. Nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: Gea College.
22. Rogatska, O. (2015). *Teamwork Quotes That Will Make Your Team Work Together*. Pridobljeno 20. 3 2020 iz <https://www.livechatinc.com/success/teamwork-quotes/>
23. Sperberg, D. (2019). Instincts or gadgets? Not the debate we should be having. *Behavioral and Brain Sciences*, 42.
24. Strniša, K. (2017). *Motivacija*. Pridobljeno 18. 3 2020 iz <https://www.brstpsihologija.si/motivacija/>
25. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind and Society; The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, London, U.K.: Harvard Press University.
26. White, R. E. (9 2012). *The power of play*. Minnesota: University of Minnesota. Pridobljeno 23. 3 2020

IMPLEMENTATION OF THE CIRCULAR ECONOMY CONCEPT IN TOURISM ON THE EXAMPLE OF INTRODUCING DISTRIBUTED HOTELS IN SLOVENIA

Hana Šuster Erjavec

Ph.D. in Economics, Associate Professor at Ljubljana School of Business, Slovenia

Petra Vovk Škerl

M.Phil. in Economics, Senior Lecturer Faculty of Commercial and Business Sciences, Slovenia

IMPLEMENTACIJA KONCEPTA KROŽNEGA GOSPODARSTVA V TURIZMU NA PRIMERU UVAJANJA RAZPRŠENIH HOTELOV V SLOVENIJI

Zaradi širšega zavedanja pomena racionalne rabe virov v globalnem smislu se v zadnjem desetletju uveljavlja spremenjen pogled na gospodarstvo. Kot dolgoročno sprejemljiv koncept se uveljavlja koncept krožnega gospodarstva, ki poleg drugačnega razumevanja (u)porabe virov prinaša tudi nove poslovne pristope na vseh področjih, tudi v turizmu. Eden izmed omenjenih pristopov so tudi razpršeni hoteli. Razpršeni hotel Konjice je bil kot prvi te vrste v Sloveniji leta 2017 ustanovljen v Slovenskih Konjicah. V prispevku smo raziskali, od kod je prišla iniciativa za ustanovitev in kateri so bili ključni izzivi ustanoviteljev, zanimalo pa nas je tudi, ali razpršeni hoteli po mnenju ustanoviteljev udeležujejo koncepta krožnega gospodarstva. Podatke za raziskavo smo zbrali z izvedbo dveh globinskih intervjujev s predstavniki ustanoviteljev izbranih razpršenih hotelov v Sloveniji. Raziskava je odprla številna vprašanja in nakazala na nadaljnje poti raziskovanje te tematika v prihodnje.

Ključne besede: krožno gospodarstvo, razpršeni hoteli, turizem, Slovenija

Uvod.

Do sedaj se je v teoriji kot najučinkovitejši koncept ravnanja z zelo omejenimi viri uveljavil koncept krožnega gospodarstva, ki preko svojih inovativnih poslovnih modelov prinaša nove rešitve poslovanja za praktično vse dejavnosti. Skupnost občin Slovenije (2019, str. 2) pojasnjuje, da je tudi Republika Slovenija pristopila k prehodu v krožno gospodarstvo ter ga umestila med strateške prioritete, hkrati pa isti avtor (2019, str. 2) poudarja, da le v krožno gospodarstvo usmerjena mednarodna politika, politika posamezne države, občin, gospodarstva ter način življenja slehernega posameznika lahko zanamcem omogočijo kakovostno bivanje na zdravem planetu. Torej če želimo dosežati zelene rezultate, je implementacija krožnega gospodarstva v poslovno prakso potrebna v globalnem smislu. V tem članku smo se osredotočili na njegovo implementacijo na področju turizma v Sloveniji. Sledili smo raziskovalnemu vprašanju: »Ali lahko poslovni model razpršenega hotela prispeva k implementaciji krožnega gospodarstva v turizmu?« V ta namen so v nadaljevanju najprej predstavljene ključne značilnosti in osnovni poslovni modeli krožnega gospodarstva, potem več pozornosti namenimo razpršenemu hotelu, v zadnjem delu pa predstavimo izsledke kvalitativne raziskave, za katero smo podatke zbrali z dvema globinskima intervjujema.

1. KROŽNO GOSPODARSTVO

Temeljna sprememba tradicionalnega ekonomskega modela in pomemben način za doseganje ravnovesja med gospodarstvom, (omejenimi) viri in okolji je prav krožno gospodarstvo. Trajnostno naravnani koncept, ki torej bistveno posega v tradicionalni linearni koncept, ki je deloval po načelu »vzemi–porabi–zavrzi«, poudarja trajnostni vidik prav v vseh stopnjah

življenjskega cikla izdelka oziroma storitve: porabo surovin oziroma materiala pri izdelavi izdelka oziroma izvedbi storitve je potrebno zmanjšati na minimum hkrati pa mora proizvajalec že v fazi načrtovanja razmišljati, kako zasnovati izdelek oziroma storitev, da v nobeni stopnji, tudi med in po njegovi (u)porabi odpadki ne bodo nastajali oziroma, da se bo čim večji delež le-teh lahko ponovno uporabil; racionalna mora biti tudi (u)poraba izdelkov, po kateri sledi predelava ali obnova izdelka in ponovna uporaba izdelka in ponovna uvedba preostalih materialov v proizvodne procese in njihovo ponovno oblikovanje v nove izdelke (Baseline report 2018). Pri krožnem gospodarstvu virov uporabljamo čim dlje, pri čemer med uporabo izkoristimo čim večjo vrednost, nato pa obnovimo in ponovno uporabimo izdelke in materiale. Bonno in Vovk Škerl (2019) sta krožno gospodarstvo strnjeno povzeli kot koncept »zmanjšaj – ponovno uporabi – recikliraj«.

Koncept krožnega gospodarstva ni pomemben zgolj zaradi učinkovite rabe virov, povečevanja njihove produktivnosti in zmanjševanja količine odpadkov, pač pa tudi zato, ker ustvarja nove priložnosti za rast in zagotavlja bolj konkurenčno nacionalno gospodarstvo, ki se bo v prihodnosti lažje spopadalo z vprašanjem redkosti virov ter zmanjševanjem neželenih okoljskih vplivov proizvodnje in potrošnje. Povečano izvajanje krožnega gospodarstva poleg okoljskih koristi torej ponuja tudi velik potencial za ustvarjanje delovnih mest z zmanjšanjem strukturne neuskkljenosti v regijah z visoko brezposelnostjo in s tem tudi veliko industrijsko preobrazbo, saj so v preteklosti prehodi v industriji in osredotočenost na produktivnost dela pogosto vključevali uporabo manj delovne sile in posledično povzročili visoko brezposelnost v nekaterih regijah ali za nekatere kategorije delavcev (Baseline report 2018). Učinkovito udejstvovanje ciljev krožnega gospodarstva postaja obveza, ki jo mora tako družba, kakor posameznik živeti. Skrben odnos do narave, medgeneracijska obveznost ter trajnostna uporaba virov so temeljni postulati krožnega gospodarstva. (Skupnost občin Slovenije 2019, str. 2).

Krožno gospodarstvo si prizadeva za obnovo kapitala, naj bo to finančni, proizvodni, človeški, družbeni ali naravni. To zagotavlja povečan pretok blaga in storitev. V zadnjem obdobju so se razvili številni modeli, skozi katere se lahko izvaja koncept krožnega gospodarstva. Modeli se ne izključujejo in se pogosto kombinirajo ali združujejo, najpogostejših pet je navedenih v nadaljevanju (Business and entrepreneurship manual 2018).

Izdelek kot storitev. V modelu izdelka kot storitve podjetje ohrani lastništvo izdelka in kupcu ponudi dostop do njega. To je mogoče izvesti s praksami zakupa, najema, plačila na uporabo ali na podlagi uspešnosti. Ta praksa lahko prinese koristi okolju, saj model motivira podjetje, da izdelek dlje časa popravlja in vzdržuje v uporabi. Bonno in Vovk Škerl (2019) kot primer implementacije tega modela navajata uporabo računalnika v zasebne in službene namene.

Modeli delitve oziroma skupne rabe predstavljajo prizadevanja za zmanjšanje premajhne uporabe izdelkov in s tem podpiranje učinkovitejše uporabe virov. Lastniki svojih dobrin namreč pogosto ne izkoristijo v celoti: povprečni evropski avtomobil je parkiran 92 odstotkov časa, 31 odstotkov hrane zapravijo po vrednostni verigi, povprečna evropska pisarna pa porabi le 35–50 odstotkov časa, tudi v delovnem času. Modeli delitve so neločljivo povezani s konceptom krožne ekonomije, saj poskušajo zmanjšati premalo uporabe izdelkov in s tem podpreti učinkovitejšo rabo virov. Uporabljajo se lahko za izdelke in storitve med posamezniki ali podjetji, pa tudi za izmenjavo tehnologij in infrastrukture med partnerji v industriji. Bonno in Vovk Škerl (2019) kot primer implementacije tega modela navajata souporabo avtomobila ali oddajo sobe, ki se ne uporablja, najemniku.

Virtualizacija. Tehnološki napredek je omogočil virtualizacijo nekaterih izdelkov, kot so knjige ali nosilci zvoka, takšne virtualne izdelke pa potrošniki že sprejemajo. Izdelki so na voljo prek digitalnih kanalov takoj, kar popolnoma zmanjšuje potrebo po tradicionalnem prevozu; zmanjšuje tudi nastajanje odpadkov. Vse to bi lahko privedlo do prihrankov virov in povečanja produktivnosti, vendar je treba opozoriti, da obstajajo pomisleki glede prednosti takšnih modelov glede trajnosti zaradi velikih potreb po energiji po podpornih podatkovnih centrih.

Podaljšanje življenjske dobe izdelka. S popraviljem, nadgradnjo, predelavo ali ponovnim trženjem vrednosti izdelkov, ki bi se sicer izgubili z zapravljenimi materiali, jih namesto tega vzdržujemo ali celo izboljšujemo. Ta model je primeren za večino kapitalno intenzivnih segmentov B2B (na primer industrijska oprema) in B2C podjetij, ki poslujejo na trgih, kjer so predprodani izdelki običajni ali katerih nove izdaje izdelka običajno prinašajo le delne dodatne ugodnosti za stranke v primerjavi s prejšnjo različico. Pomemben sestavni del podaljševanja življenjske dobe izdelka je krožna zasnova izdelka, ki naj bi omogočila njegovo enostavno razstavljanje, da bi nadomestili zastarele ali poškodovane dele. To pomeni, da so izdelki in komponente zasnovani tako, da imajo dolgoročno obstojnost in dolgo življenjsko dobo - že v fazi načrtovanja življenjskega cikla izdelka se na primer standardizirajo sestavni deli glede na velikost ali material, tako da se lahko te sestavne dele uporabi v različnih gospodarskih dejavnosti.

Obnovitev virov. Obnovitev vdelane vrednosti na koncu enega življenjskega cikla izdelka, ki se napaja v drugega, pretvori odpadke v vrednost. Povratne logistike in metode obdelave omogočajo, da se ti materiali vrnejo na trg oziroma da izdelkom po njihovi uporabi omogočimo »naslednje življenje«, cilj je ponovna vzpostavitev proizvoda v »novem« stanju (na primer obnovljeni računalniki). Ta model vključuje logistiko dobavne verige, razvrščanje, skladiščenje, obvladovanje tveganj, pridobivanje energije in celo molekularno biologijo in polimerno kemijo. S stroškovno učinkovitimi, kakovostnejšimi sistemi za zbiranje in obdelavo ter učinkovito segmentacijo izrabljenih izdelkov se tako lahko uhajanje materialov iz sistema zmanjša, kar podpira ekonomičnost krožnega oblikovanja.

2. RAZPRŠENI HOTEL

»Razpršeni hotel« je dobesedni prevod italijanskega izraza »albergo diffuso« (angl. scattered hotel). Najpreprosteje ga lahko opišemo kot razpršitev hotelskih sob po območju, skupni hotelski operater v centralnem kraju pa tak hotel upravlja. (Cass 2019, str. 1) Je inovativna oblika trajnostne turistične ponudbe, ki gradi na spoštovanju lokalne kulturne tradicije in na okoljski vzdržnosti in v nasprotju s klasičnim nudi nastanitev (sobe) v različnih hišah v manjšem kraju. Vse te razpršene nastanitve imajo skupno drugo hotelsko ponudbo in tudi skupno recepcijo, kjer je gost oskrbljen z vsemi potrebnimi informacijami, da postane za čas dopusta tako rekoč del lokalnega življenja. Poleg nočitev razpršeni hotel ponuja tudi prehrano in druge storitve, kot na primer prodajo prehranskih in drugih lokalnih izdelkov, izposoja koles, vodene ogled naravnih in kulturnih znamenitosti, različne lokalne kulturne in druge programe v zvezi z lokalnimi običaji in kmečkimi opravili in podobno. Storitve hotela se izvajajo po dogovorjenih standardih, ponavadi v formalnem okviru zadruge. Gre torej za razpršeno, večinoma podeželsko ponudbo turističnih nastanitev, ki je povezana v celoto z dogovorjenimi standardi kakovosti storitev in ponudnikom ponuja učinkovite centralizirane storitve, kjer je to smiselno (rezervacija, prijava, promocija). (Šifkovič Vrbica 2017).

Dropulić in soavtorji (2008, str. 612) so v svoji raziskavi ugotovili, da se različni razpršeni hoteli v Italiji razlikujejo po svojem slogu, temi in podrobnostih, vendar temeljni koncept ostaja pri vseh enak: razpršeni hotel poveže turista-državljanca z lastnikom hotela, pri čemer se kaže drugačen

pristop pri vseh dejavnikih turistične ponudbe, za katero je značilno dolgoročno zadovoljstvo in pozitivni gospodarski učinki. Analizirani trije razpršeni hoteli delujejo v različnih segmentih in na različne načine, a vendar so vsi trije primer harmonije med tradicijo in modernizmom, zato avtorji ugotavljajo, da za trajnostni razvoj v turizmu tudi Hrvaška potrebuje takšne modele nastanitve. Isti avtorji poudarjajo tudi, da so v primeru teh hotelov upoštevani okviri trajnostnega razvoja, saj vse naložbe temeljijo na obnavljanju obstoječih virov, vplivajo na rast krajev pa tudi na vzpostavljanje povezav med prebivalci, hkrati pa koncept spodbuja enakomerno gospodarsko rast na območju, saj zagotavlja simbiozo med najemniki, lokalnimi prebivalci in gosti, seveda ob stalni skrbi za zaščito okolja, pristnost konstrukcij in izboljšanje socialne in človeške razsežnosti, kar spodbuja odpravo nelojalne konkurence znotraj malega okolja.

2.1 Značilnosti razpršenih hotelov

Koncept razpršenega hotela izhaja iz zgodnjih 80-ih let prejšnjega stoletja in se je razvil na italijanskem podeželju v opuščeni zgodovinsko zanimivih vasicah (Šifkovič Vrbica 2017). Kot je razvidno s Slike 1, nastanitve v primeru razpršenega hotela (Albergo Difuso) v nasprotju s klasičnim hotelom (Ordinary Hotel) niso fizično ločene od ostalih enot oziroma zgradb v kraju, pač pa so razpršene med njimi. Italijanski hotel Albergo Diffuso je primer ustvarjanja sinergij in zdravega odnosa med turizmom in lokalno kulturo, zato lahko služi kot edinstvena rešitev tudi v Sloveniji.



Slika 1: Primerjava med običajnim hotelom in razpršenim (Cass 2019, str. 1)

Cassova (2019, str. 1) izpostavlja povečano zmogljivost za upravljanje velikega obsega obiskovalcev kot ključno prednost razpršenih hotelov in dodaja, da običajni hoteli veliko vlagajo v obstoječo infrastrukturo, hkrati pa imajo prav zaradi omejenih kapacitet malo motivacije za prilagajanje rastočemu trgu popotnikov, ki iščejo bolj povezano in v lokalno okolje vpeto porabniško izkušnjo. Ista avtorica dodaja, da je na primer AirBnB na Hawai'i vse bolj priljubljen, ker je sam po sebi vključen v lokalni življenjski slog in ponuja širši razpon cen, vendar opozarja, da je hkrati ta platforma za delitev nočitvenih enot omogočila model stranskega poslovanja, ki škoduje naravnim danostim skupnosti. V krajih kot je na primer Kilauea, na severni strani Kauaia namreč po prepričanju Cassove (2019, str. 3) bogati lastniki nepremičnin odkupijo sosednje parcele in na tem prostoru postavijo čim več majhnih nočitvenih kapacitet za počitnice, ki jih potem preko AirBnB enostavno oddajajo v turistični najem, lastniki pri tem dobro zaslužijo, vendar pozabljajo na negativne vplive neorganiziranega turizma na okolje: videz sosese, demografski premik iz stalnih prebivalcev v pretežno kratkoročne (turiste) bo dolgoročno zaznamoval motivacijo za rast, kar bo imelo dolgoročni vpliv na izkušnjo stalnih prebivalcev in turistov. V nasprotju s tem bi z ustanovitvijo razpršenega hotela v tem okolju ustvarili stabilno turistično dejavnost z dolgoročnim pogledom, saj bi gostu ponudili raznolike izkušnje in obiskovalcem omogočili, da doživijo številne vidike Havajev, zlasti lokalno kulturo in življenjski slog, hkrati pa bi lokalna kultura imela možnost, da se razvija in

komunicira z obiskovalci pod lastnimi pogoji. (Cass 2019, str. 4) Ista avtorica (2019, str. 5) omenja pomemben trend, ki kaže, da vedno več turistov išče nekaj drugačnega od običajne ponudbe hotelov in letovišč. Znotraj tega segmenta najdemo diferenciacijo na osnovi dejavnikov, kot so na primer ruralno gostoljubje nasproti mestnemu, luksuzno nasproti cenejšemu in podobno, in vsak tip ima različni poudarek pri določeni izkušnji regije gostiteljice. Ob tem po mnenju Cassove (2019, str. 8) ne gre pozabiti na globalne blagovne znamke, ki se osredotočajo na povezovanje kupcev z njihovim podjetjem oziroma z nizom vrednosti. Čeprav to lahko pomaga pri jasnosti osredotočenja, je na ta način težko ohranjati raznolikost, zato ista avtorica vidi priložnost v ustvarjanju kompleksne in organske identitete na podlagi edinstvenih dejavnikov znotraj določene regije, ki temelji na osebni izkušnji zaznani nad fizičnim občutkom bivanja – materiali, barve in vonji, lokalne navade, sprehod ali vožnja po kraju, predvsem pa interakcija z ljudmi se stkejo v zgodbo in tudi, ko nas eno mesto spominja na drugega, so drobne razlike še vedno pomembne in vredne opazovanja, zato je prav ohranjanje organskega življenja kraja temeljno za zagotavljanje trajnostne raznolikosti.

Pomembno izhodišče za razvoj razpršenega hotela ni samo opredmetena kulturna dediščina, ampak tudi in predvsem neopredmetena kulturna dediščina, ki je utelešena v praksah, izrazih, znanju in spretnostih, pa tudi v povezanih predmetih in kulturnih prostorih, ki jih posamezniki prepoznajo kot del svoje kulturne dediščine. Vse to se prenaša skozi generacije, se ohranja in razvija ter kraju daje občutek prebivalstva z identiteto in kontinuiteto. Cassova (2019, str. 9) tu omenja več primerov vključevanja snovne in nesnovne kulturne dediščine v turizem: od obrtništva do drugih kulturnih praks, ki so povezane s kontinuiteto iz preteklosti, naravni turizem, trajnostni turizem, hrana in praznovanje lokalnih običajev, ki lahko turista povežejo z lokalnimi okusi. Vse to so novi pristopi h gostoljubnosti, ki se lahko uveljavijo v kulturno usmerjenih turističnih območjih in na smiseln način povežejo ljudi med seboj in s preteklostjo.

Cassova (2019, str. 19) navaja, da je ADI organizacija, ki je namenjena certificiranju razpršenih hotelov, opredelila bistvene značilnosti razpršenih hotelov:

1. prisotnost gostiteljske skupnosti: majhno mesto z nekaj sto prebivalci, a živo in animirano, mora imeti vse osnovne storitve hotela, hkrati pa delovati v prisotnosti gostiteljske skupnosti z občutkom pripadnosti in kulturo gostoljubja;

2. prisotnost skupnih prostorov za hotelske goste: razpoložljivost nekaterih nenaseljenih stavb v središču mesta, primernih za prestrukturiranje, kot so na primer turistična nastanitve in sobe v več stavbah;

3. paleta hotelskih storitev: hotelske storitve za vse goste, ki bivajo v različnih stavbah (recepcija, restavracija, zajtrk, čiščenje, skrb za goste);

4. skupno upravljanje: prisotnost enega samega upravljaljskega subjekta, ki prejema provizijo za vse storitve;

5. potreba po profesionalnem nestandardnem upravljanju, ki se razlikuje od tistega, ki je značilno za večino večjih hotelov, hkrati pa ostaja prilagodljiva in dinamična, skladna s predlogom pristnih izkušenj, sposobna prilagajanja storitve;

6. iskreno okolje: okolje, sestavljeno iz resnično dobrih domov, obnovljenih in opremljenih ne za turiste, ampak osredotočeno na prebivalce območja, četudi začasno;

7. razumna razdalja med gostujočimi enotami in območji: možnost lociranja objektov za sprejem v osrednjem položaju ali vsaj v bližini in enostavna dostopnost, zato je potrebna omejitev največje razdalje med stavbami, ki bo vsem gostom nudila običajne hotelske storitve (razdalja se lahko giblje med 200 in 500 metri);

8. vključevanje na ozemlje in v njegovo kulturo: potreba po prepoznavnem slogu, prepoznavnem v vseh delih nastanitvene enote, ki ne bi smele biti konfigurirane kot preprosta zbirka prenovljenih hiš in vstavljenih v mrežo.

Skozi čas so se razvili različni podtipi razpršenega hotela. Cassova (2019, str. 21) navaja naslednje: "mreža gostoljubnih izvajalcev", "nastanitve v dodatnih hotelih", "razpršeni podeželski hotel", "hotelske vasi", "hotelske hiše" in "urbani tip", ki ga inovativno prepozna Cassova (2019).

2.2 Potenciali za razvoj razpršenih hotelov v Sloveniji

Ivanuša in Zupan Korže (2019) vidita razpršeni hotel kot pozitivni doprinos posamezni destinaciji, ki slabost destinacije spreminja v priložnost.

Slovensko podeželje predstavlja potencial za celoletni turizem, ki temelji na ponudbi turističnih kmetij, manjših ponudnikov in zidanic ter na avtentičnih doživetjih podeželja v okviru krajinske estetike in kulturne tradicije. Vendar omenjeni potencial za razvoj takega podeželskega turizma v mnogih krajih ni izkoriščen in posledično se mladi prebivalci izseljujejo, saj zaradi slabih pogojev za kmetovanje in pomanjkanja sredstev za obnovo stavb v kraju ne vidijo perspektive za solidno preživljanje svojih družin. Razpršeni hotel predstavlja priložnost, da se ta trend obrne in podeželje revitalizira, saj omogoči združitev vseh lokalnih virov (od neizkoriščenih prostorov v hišah do pridelkov, dela, znanja in tradicije) v enovito turistično ponudbo, ki kraj oživi, tako z gosti kot tudi s prebivalci, ki ostanejo ali se vračajo ter bogatijo ponudbo. Hkrati pa sredstva od turistične dejavnosti ostanejo skupnosti, ki se z njimi preživlja, vzdržuje in razvija infrastrukturo ter turistično ponudbo. (Šifkovič Vrbica 2017)

Razvoj ideje razpršenega hotela lahko temelji na naravnih virih (lepa krajina, biotska pestrost, naravne znamenitosti), kulturnih znamenitostih in tradiciji kraja (običaji, posebna znanja, ki so prisotna v kraju), lokalni kulinariki in pridelkih (pijača, olja ipd.), pa tudi na stavbni infrastrukturi in oskrbi s temeljnimi dobrinami, že razviti turistični ponudbi v kraju, morebitnih z razvojem kraja povezanih strateških načrtih, deležnikih, ki utegnejo podpreti idejo, obstoječih potrebah v lokalni skupnosti, obstoječih problemih oziroma ovirah, ki obstajajo v lokalni skupnosti. (Šifkovič Vrbica 2017)

Bistvo turistične ponudbe razpršenega hotela ni le nastanitev, temveč celovita ponudba, prijazna, gostoljubna in domača storitev, ki omogoča turistom, da okusijo drugačno okolje v njegovi avtentičnosti, užijejo naravne lepote in doživijo nekaj novega, hkrati pa dajejo turistu občutek, da je dobrodošel in pri njem vzbudijo tudi željo po vračanju (Šifkovič Vrbica 2017). Prav tu vidimo pomembno povezavo z implementacijo krožnega gospodarstva: po prej omenjenih modelih krožnega gospodarstva »izdelek kot storitev« in »souple« ponudniki nočitvenih kapacitet ohranijo lastništvo nepremičnin, vendar tiste dele, ki jih ne uporabljajo, uredijo in odstopijo v kratki najem turistom; po modelu »souple« turisti doživijo vse dogodke, ki se tudi sicer odvijajo v lokalnem okolju (niso organizirani posebej za turiste), enako velja za vso ostalo lokalno ponudbo.

Izhajajoč iz potreb potencialnih turistov in blaginje prebivalcev kraja je treba dogovoriti osnovne standarde in pravila, po katerih bo hotel funkcioniral (Šifkovič Vrbica 2017): okoljske in naravovarstvene standarde, standarde varovanja kulturne dediščine, trajnostno mobilnost, trajnostno oskrbo z lokalno ekološko pridelano hrano, trajnostno energetska preskrba, ravnanje z vodo in z odpadki, dostopnost infrastrukture (gibalno ovirani, starejši), upravljanje (ena izmed možnosti je zadružniško), cenovno politiko, ki bo vključevala pravično plačilo ponudnikov in razvoj lokalne skupnosti. Na tej podlagi se potem lahko začne oblikovati nabor storitev oziroma ponudbe, ki bo

vklučevala tako temeljno hotelsko ponudbo (nočitev, prehrana, čiščenje in vzdrževanje) kot ostalo ponudbo doživetij, druženja in sprostitve (označene poti in usmerjevalne table, vodeni ogledi, lokalni transport – kolesa ali drugi prevozi, dogodki, kulturni, izobraževalni ali razvedrilni programi).

Eden izmed izjemno pomembnih vidikov ustanavljanja razpršenega hotela je tudi njegov prispevek k blaginji lokalne skupnosti, zato je povezanost lokalne ponudbe ključna. Lahko se poveže obstoječa individualna ponudba, ali pa se na novo vzpostavi celotno ponudbo. Pomembno je, da ponudniki delujejo skupaj, usklajeno in dopolnjujoče ter upoštevajo dogovorjene standarde kakovosti. Turistična dejavnost se razvija z naložbami lokalnih prebivalcev, občin, zadrug, torej brez velikih investorjev, zato dobiček ostaja v lokalnem okolju in bogati lokalno skupnost. Razpršeni hotel prinaša priložnosti za trženje kmetijskih pridelkov in drugih proizvodov ter znanj lokalnega gospodarstva in ustvarja lokalna delovna mesta. (Šifkovič Vrbica 2017)

Četudi govorimo o turizmu, ki je pogosto zelo podrejen sezonskosti, lahko razpršeni hotel privablja turiste preko celega leta. Motivi za obisk razpršenega hotela namreč izhajajo prav iz želje turistov, da doživijo utrip lokalnega okolja in spoznajo kulturo, zato kulturni, športni in gastronomski dogodki ali prireditve, ki jih organizirajo lokalne organizacije, dobijo širši pomen, saj hkrati predstavljajo del ponudbe za goste razpršenega hotela, poleg tega pa so pomembni tudi za promocijo tega kraja kot tudi za njegovo ekonomijo.

Razpršeni hoteli v Sloveniji predstavljajo inovativno in relativno novo obliko poslovnega sodelovanja večjega števila posameznikov (lastnikov ali upravljalcev nepremičnin). Lokalne skupnosti, ki stremijo k izvajanju projektov krepite lokalne hotelske, turistične, kulturne, gostinske in ostale oblike trajnostne ponudbe, omogočajo razvoj lokalnega okolja in imajo v tovrstnih projektih pomembno vlogo, saj morajo zagotoviti, da kulturna snovna in nesnovna dediščina postane dovolj zanimiva in prepoznavna za javnost. (Skupnost občin Slovenije 2019, str. 9)

3. KVALITATIVNA RAZISKAVA O RAZPRŠENIH HOTELIH V SLOVENIJI

3.1 Namen raziskave in opis metodologije

Zaradi širšega zavedanja pomena racionalne rabe virov v globalnem smislu se v zadnjem desetletju uveljavlja spremenjen pogled na gospodarstvo in v teh okvirih se pojavlja krožno gospodarstvo kot dolgoročno sprejemljiv koncept. Razpršeni hotel pa predstavlja inovativno ponudbo namestitvenih kapacitet, ki bi lahko v turizmu kot gospodarski panogi udeleževal koncept krožnega gospodarstva. Zato nas je zanimalo, ali lahko razpršeni model prispeva k implementaciji krožnega gospodarstva v turizmu.

Kot najprimernejšo metodo raziskave smo izbrali kvalitativno raziskavo globinskih intervjujev. Kvalitativne raziskave so namreč zelo pomembne za raziskovanje družbenih odnosov, predvsem v današnjem času pluralizacije življenjskega stila. Ta pluralizacija zahteva večjo občutljivost empiričnih študij. Hitre družbene spremembe, ki vplivajo na nove življenjske navade in vzorce, narekujejo raziskovalcem, da se soočajo z novimi družboslovnimi konteksti in perspektivami, v katerih klasične deduktivne metode odpovedo. (Flicks 2006, str. 11-12). Za izvajanje kvalitativne raziskave so raziskovalcem na voljo različne metode. Najpogostejši obliki v kvalitativnem raziskovanju sta fokusne skupine in globinski intervju.

Izbrali smo tehniko globinskih intervjujev. Čeprav to tehniko uvrščamo med zahtevnejše metode zbiranja primarnih podatkov, so tako zbrani podatki eden izmed najbogatejših virov informacij, saj nam omogočajo resnično razumevanje proučevane problematike. Globinski intervjuji imajo sicer ohlapno strukturo, ne smejo pa biti povsem brez strukture. Raziskava je

načrtovana tako, da pokriva splošna področja interesov, hkrati pa dopušča, da v raziskavo vključimo tudi druga področja. Poudarek te oblike kvalitativnega raziskovanja je v vzajemnem zbiranju podatkov, ki omogoča raziskovalcu, da se dokoplje do spoznanj, ki mu jih druge tehnike ne bi prinesle in zbrati subjektivne razlage ter jih ovrednotiti.

S kvalitativno raziskavo globinskih intervjujev želimo odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje: »Ali lahko poslovni model razpršenega hotel prispeva k implementaciji krožnega gospodarstva v turizmu?«

3.2 Analiza globinskih intervjujev

Najprej smo se pogovarjali s predstavnikom prvega razpršenega hotela v Sloveniji, Tadejem Slapnikom. Razpršeni Hotel Konjice je bil ustanovljen leta 2017 v Slovenskih Konjicah in se uvršča med 3 zvezdične hotele na podeželju, ki pa je trenutno do nadaljnjega zaprt. Težave z donosnostjo hotela so se začele že pred nastopom krize v povezavi s koronavirusom, ki pa je situacijo še poslabšala, zato so marca hotel zaprli. Upravljaec hotela je zadruga Koopeartiva Konjice, objekti pa so v lastništvu Občina Slovenske Konjice in zasebnega podjetja in v tem pogledu hotel povezuje tri partnerje. Njihove kapacitete obsegajo 14 sob, v katerih je skupaj 40 postelj.

Hotel je tematsko usmerjen v aktivno preživljanje prostega časa: kolesarjenje, smučanje, tek, rekreacijo ob poudarkih dobre kulinarike. Ciljno se usmerja na manjše skupine ljudi, denimo družine, katere zaznamuje aktiven življenjski slog. V povprečju so gostje prespali 1,5 dni. Največ nočitev je bilo v mesecih julij in avgust, ko so v hotelu nočili tranzitni gostje, predvsem turisti, ki so šli na hrvaško obalo. Pričakovanja po zasedenosti v zadnjih 2 letih poslovanja se niso uresničila, kar je botrovalo njegovemu zaprtju.

Razpršeni hotel Konjice ima klasično opremo na lokaciji Dvorec Trebnik in tradicionalno (starinsko) na lokaciji Zlati Grič. Objekt B Dvorca Trebnik je obnovila Občina Slovenske Konjice z EU sredstvi in lastnimi sredstvi. 8 sob v mansardi tega objekta je opremila Kooperativa Konjice z EU sredstvi in lastnimi sredstvi.

Poslovna filozofija temelji na sodelovanju ponudnikov namestitev pri zagotavljanju kvalitetne namestitvene ponudbe. Hotel ponuja dodatne aktivnosti v sodelovanju z lokalnimi ponudniki storitev. Poudarek je na domači kulinariki, ki je iz rok lokalnih domačih ponudnikom, pri čemer je upoštevan trajnostni vidik pridelave te hrane. Trajnostni vidik se kaže tudi pri zagotavljanju izposoje koles in drugih športnih rekvizitov, ki jih ponujajo gostom.

Ključni motiv ponudnikov za sodelovanje pri razpršenem hotelu je po oceni sogovornika sodelovanje pri nastopu na trgu in povečevanje skupne kapacitete gostov, ki jih lahko sprejme razpršeni hotel. Ključni izziv pri vzpostavljanju sodelovanja s ponudniki pa je bil razviti zaupanje za korektno poslovno sodelovanje.

Hotel je zagotovil 1,5 delovnega mesta. Po mnenju sogovornika je ključna prednost za ponudnike v primerjavi z alternativo oddaje kapacitet preko rezervacijskih sistemov kot sta npr. Booking ali RB&B cenejše trženje, možnost zagotavljanja namestitev za večje število gostov in raznolika ponudba. Pozitivni učinki za lokalno skupnost so v večjem številu realiziranih nočitev. Za oddajanje namestitev v sklopu Razpršenega hotela se odločijo tudi posamezniki, ki sicer sami nebi oddajali zaradi težav pri uporabi rezervacijskih sistemov, pomanjkanjem časa za sprejem gostov, čiščenje in vzdrževanje sob itd.

Pri uvajanju hotela na trg je bil ključni izziv vzpostavitev zaupanja med ponudniki in realizacija ustreznega števila gostov. Prvi izziv so rešili s korektnim poslovanjem in sodelovanjem. Drugega izziva – zagotavljanja zadostnega števila gostov, pa sami niso uspeli obvladati. Zanimivih

turističnih programov in ponudbe na ravni lokalne skupnosti namreč ne more razvijati razpršeni hotel, ampak predvsem TIC, lokalna skupnost in ponudniki turističnih storitev na turistični destinaciji. Gostje se za obisk razpršenega hotela ne odločajo prvenstveno zaradi tega, ker je to inovativna oblika turističnega produkta, ampak je na prvem mestu obiska potreba po namestitvi. Tako so v mesecu juliju in avgustu zaznali povečano povpraševanje tranzitnih gostov za prenočitev na poti do hrvaške obale. V zimski sezoni so gostje RH Konjice obiskovali šele takrat, ko so bile razprodane nastanitvene kapacitete na Rogli in v Termah Zreče. Pomanjkanje nekajdnevne atraktivne turistične ponudbe, zaradi katere bi gostje prvenstveno prišli v Slovenske Konjice in zaradi le-te potrebovali nekaj dnevno prenočevanje, je po mnenju sogovornika ključno vplivalo na to, da nočitev ni bilo dovolj, da bi lahko zagotovili rentabilno poslovanje hotela.

Prihodnost razpršenih hotelov v Sloveniji bo prvenstveno odvisna od tega, v kolikšni meri bodo turistične destinacije, v katerih bodo ti delovali, za turiste dovolj zanimive za več-dnevno bivanje. Za uspešno prihodnost razpršenih hotelov v Sloveniji bo zato poleg pripravljenosti za sodelovanje s strani različnih ponudnikov in njihove kvalitetne ponudbe, ključno vprašanje, ali bodo pristojni za razvoj turistične ponudbe v lokalni skupnosti razvili atraktivne turistične aktivnosti in programe, zaradi katerih se bodo turisti odločili za obisk destinacije za vsaj 3-5 dni.

Naslednji globinski intervju smo naredili s predstavnikom agencije Tour As, Urošem Buda. Tour As je zgradil poslovni model individualnih nastanitvev po modelu razpršenega hotela. Povezali so različne ponudnike stanovanjskih kapacitet v Ljubljani in jim na ta način nudijo skupen nastop na trgu. Zaenkrat ne vlagajo posebnih naporov in sredstev v trženjsko-komunikacijske aktivnosti, saj jim je začetna promocija, predvsem skozi PR, omogočila dovolj veliko prepoznavnost, ki se dopolnjuje danes z orodjem širjenja dobrega imena od ust do ust med obstoječimi in bivšimi uporabniki. Imajo skupen rezervacijski sistem, aplikacijo ETRIPS za rezervacijo namestitvev. Tour As deluje kot upravljalec namestitvenih kapacitet in poskrbi za gosta. Vzodbuda po vzpostavitvi tega hotela je prišla iz lokalne skupnosti zaradi potreb po namestitvenih kapacitetah. Zato je Mestna Občina Ljubljana tudi podprla ta projekt in podjetju v njegovih začetkih ponudila pisarno za skupno informativno točko. Trenutno razpolagajo s 40 stanovanji z okoli 150 posteljami.

Njihova primarna ciljna skupina so individualni gostje, pretežno tuji turisti, ki stanovanja oziroma sobe najamejo za nekaj dni, sekundarna pa poslovneži, ki se poslužujejo tudi več tedenskega ali več mesečnega najema. Njihova pričakovanja glede zasedenosti so se izpolnila že ob odprtju hotela, sicer pa beležijo največ gostov od julija do konca septembra, imajo od 30-70 % zasedenost, soočajo pa se s težavo padanja cen zaradi vse večje konkurence. Gostu poleg osnovnega izdelka, namestitve in prenočitve ponujajo še razširjeni izdelek v smislu možnosti zajtrka, najem storitev kot so rent a car, razni transferji, organizirajo individualne izlete, doživetja, delavnice.

Trajnostni razvoj hotela temelji na vpetosti gosta v lokalno okolje. Zato ohranjajo običajne procese življenja ljudi s kombinacijo turizma. Gostje namreč živijo v domačem okolju z drugimi prebivalci tega kraja/naselja. Nekateri stanujejo v zgradbah in stanovanjih, ki so pod varstvom kulturne dediščine.

V razpršeni hotel se vključujejo lastniki obstoječih stanovanj, ki imajo proste kapacitete in v tem načinu oddajanja vidijo prednosti pred lastnim angažmajem za oddajo. Trenutno imajo 25-30 različnih lastnikov, ki na ta način svoj kapital naložen v nepremično prepustijo v upravljanje drugi osebi, Tour Asu, za kar dobijo dohodek. Nimajo obveznosti in skrbi z upravljanjem (rezervacije, čiščenje, skrb za goste...). Priložnost za izboljšavo vidijo v tem, da bi se lastniki nepremičnih lahko bolj povezali in z izmenjavo izkušenj svojo ponudbo še izboljšali in razširili. Podjetje, ki upravlja z

razpršenim hotelom danes zagotavljan delo 6 zaposlenim osebam za nedoločen čas. Za nekatere storitve, kot je čiščenje, se poslužujejo outsourcinga, ki zagotavlja delovna mesta posredno pri ponudniku storitve. Ta poslovni model v primerjavi s klasičnim bookingom je za gosta prednost v smislu omogočanja celovitejše ponudbe storitev (če se denimo pokvari nekaj v stanovanju, pristopijo takoj k reševanju problema in so na ta način primerljivi s ponudbo klasičnega hotela), hkrati pa povečujejo preko svojih gostov povpraševanje po turističnih ponudbah. Vendar priznavajo, če na začetku ne bi bili deležni pomoči Mestne Občine Ljubljana, ne bi bili rentabilni in bi se težko prebili do stanja, v katerem so danes, ko poslujejo dobičkonosno.

Zaključek.

Poslovni model razpršenega gospodarstva kot inovativna rešitev v turizmu lahko prispeva k implementaciji krožnega gospodarstva v turizmu. Trajnostni vidik se kaže že v samem modelu te inovativne različice nastanitvenih kapacitet, kar potrjuje tudi raziskava. Ponudniki nočitvenih kapacitet ohranijo lastništvo nepremičnin, vendar tiste dele, ki jih ne uporabljajo, uredijo in odstopijo v kratki najem turistom; po modelu »souponarabe« turisti doživijo vse dogodke, ki se tudi sicer odvijajo v lokalnem okolju in niso organizirani posebej za turiste, enako velja za vso ostalo lokalno ponudbo. Kot izhaja iz raziskave, pa je to odvisno tudi od same naravnosti poslovnega modela. Večji poudarek, kot model daje trajnostno naravnanim prvinam poslovnega procesa, večji je učinek na krožno gospodarstvo. Raziskava pa je odprla številna vprašanja. Zakaj so eni poslovni modeli razpršenih hotelov uspešni, drugi pa ne? Iz raziskave izhaja, da ima pri uvajanju razpršenih hotelov na trg pomembno vlogo lokalna skupnost. Zato bi bilo v prihodnje vredno raziskati, kakšne so naloge in vloga lokalne skupnosti pri pospeševanju nastajanja razpršenih hotelov? Nenazadnje se v času, ko nastaja ta članek, soočamo s pandemijo, ki je ne pominimo v zadnjih 100 letih. Zato se samo po sebi postavlja vprašanje, kakšna je prihodnost razpršenih hotelov v času po epidemiji.

Viri in literatura

1. *Baseline report on circular economy.* (2018). Pridobljeno 15.2.2020 s spletne strani <https://circeco.net/research/>
2. Bonno, C in Vovk Škerl, P. (2019). *Razumevanje koncepta krožnega gospodarstva.* Celje: Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2019, ISBN 978-961-6997-08-9, str. 209-215.
3. *Business and entrepreneurship manual for circular economy.* (2018). Pridobljeno 15.2.2020 s spletne strani <https://circeco.net/research/>
4. Cass, S. (2019). *Albergo Diffuso: District Hospitality + Application to Chinatown.* ProQuest LLC (2020).
5. Dropulić, M., Krajnović, A. and Ružić, P. (2008). *Albergo Diffuso Hotels – A Solution To Sustainable Development of Tourism.* Portorož: Knowledge for sustainable development, 27th International Conference on Organizational Science Development. Pridobljeno 15.4.2020
6. Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research.* (3rd Ed.) London: Sage.
7. Ivanuša, J. in Zupan Korže, S. (2019). *Razpršeni hoteli v slovenskem prostoru.* Celje: Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2019, ISBN 978-961-6997-08-9, str. 232-241.
8. Šifkovič Vrbica, S. (2017). *Priročnik za vzpostavitev združnega razpršenega hotela.* Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacija – PIC. Pridobljeno 10.3.2020 s spletne strani https://dovoljazavse.si/wp-content/uploads/2017/10/prirocnik_razprseni-hotel-1.pdf
9. Skupnost občin Slovenije. (2019). *Krožno gospodarstvo skozi vidik javnega naročanja in razpršenega hotela.* Interreg Europe projekt: CircE, Priloga 1 akcijskemu načrtu, 10.5.2019. Pridobljeno 25.4.2020 s spletne strani <https://skupnostobcin.si>.

SMM AND JOURNALISM: METHODS OF MUTUAL INFLUENCE**Myroslava Rudyk***Candidate of Social Communication, dr. Phd of Philosophy**Department of journalism**Ivan Franko National University of Lviv**Lviv, Ukraine*

The relevance of the study of the impact of social networks on the information space is due to the fact that social networks are now an important source of information not only for the audience but also for the traditional media. Today there are changes in the functioning of the media, which actively use social networks in their activities. Indeed, social networks today contribute to a qualitative increase in the audience of online media, providing feedback to the user and thus an important channel for disseminating information. Social networks are becoming an effective PR tool, image-maker, promotion of goods and services on the market. Therefore, such functions of social networks are distinguished: informational, informational and analytical (reflects processing and synthesis of information resources), the satisfaction of needs, resource exchange, advertising [1].

The popularity and active use of social networks have led to the emergence of marketing in this area. Indeed, with the help of popular social networks Facebook, Twitter, Instagram, the search for the target audience is greatly facilitated. Moreover, advertising in social networks is not so intrusive and is aimed at the interests of the community. SMM as a phenomenon in social media marketing today has gained great popularity. The main task of SMM is to attract traffic to a specific site directly, through a specific social network, and not through search engines, as well as trade, recommendations, branding and neutralization of the negative. "Social networks have a number of advantages both over other online marketing tools (search engine optimization, contextual and banner advertising), and over traditional advertising tools (television and outdoor advertising, BTL, product placement)" [2].

As for the interaction of social media marketing and journalism, in fact, graduates of journalism departments have become SMM managers today. The directions and occupation are very closely related, since not only large companies advertise a certain product through social networks, but, for example, electronic media promote their site in the same way. If we talk about the marketing of electronic media in social networks, social networks give a large share of clicks to a specific page, and this number of views later forms the financing of a certain Internet media project. When it comes to promoting a certain type of media, this makes it possible to be closer to readers, viewers, listeners, taking into account their needs and desires.

Nowadays online departments of magazines and newspapers use it, thus increasing traffic. The scheme is quite simple: the more Facebook users follow the page of a particular medium, the more likely they are to see your post on the social network. And that means they will go to the site, what, in fact, brings traffic. By the way, today Facebook has become an additional advertising platform for online media. Previously, online magazines or newspapers made money solely from the advertising on the site, but nowadays this also applies to Facebook. So, this social network increases the likelihood that your ad will not only see a large number of people but also increase the number of potential buyers who are able to purchase a particular advertised product. Multifunctionality is another advantage why Facebook is chosen as the platform for brand promotion.

For example, unlike another social network Twitter, which is quite common in America and much less popular in Ukraine, Facebook allows you to add multimedia materials to your publications: photos, videos, animations, polls, and the like. In addition, this platform allows you to make quite long messages. Translation of the language, spam blocking, and many other technological advantages makes Facebook more convenient compared to other networks, even despite recent changes in algorithms, according to which the chances of seeing your post in the Facebook news feed are reduced. The reason is that the formation of the news feed is preferred by users' posts, rather than media or brand publications. But even this did not decrease the popularity of this social network but prompted users to more interaction.

Returning to the advantages of the Facebook social network, there is the opportunity to create, apart from the usual publications, posts of various types, which attracts the attention of potential consumers even more. Often they are used for advertisements. This is a post-offer or post-event, applications, and tabs, highlighting, call to action.

However, all this has more to do with independent brand pages, which, in the case of an active account, can increase their sales. Such pages in social networks are called "closed" platforms. However, if we are talking about electronic media, which also have pages on social networks, including Facebook, then the effect of advertising, in this case, is similar to advertising on the websites of media. Such pages are called "open" platforms, which means they contain different types of information, without devoting advertising exclusively to one brand. The conditions are usually the same as the placement on the site - the more the number of subscribers the site has, the more expensive the advertisement.

Today, almost every electronic media has its own Facebook page, which expands their audience, increases traffic when it comes to online newspapers or magazines, and also provides the opportunity to increase the budget by placing advertisements on their feed.

So, SMM today has become a universal substitute for the promotion, advertising, and dissemination of information. Unlike traditional media, social networks are cheaper, more accessible, effective and original. The advantage of their proactive strategy is that it provides great opportunities for feedback. The essence of attraction is not only that a large number of people follow your page on the social network, but also that they interact with your publications - see, read, comment. Media can use social networks not only as direct marketing tools but also as communication channels aimed at a very specific audience. And on the other hand, the media in which you can use the promotion of a certain product already have a certain studied audience, which means that the advertiser will clearly understand who they will work with. Moreover, special digital tools (like Google AdSense) can target very specific demographic indicators. Regarding the interaction of journalism and SMM, media workers mainly provide content management and are the largest resource for solving creative problems.

Therefore, we can conclude that modern media are actively using SMM in their work process. Such trends are not only a requirement of the time but also the key to successful editorial management.

Reference

1. The number of social network users in the world has exceeded 3 billion - the Global Digital Statshot report. <https://ms.detector.media/sotsmerezhi>
2. Khalilov D. Marketing in social networks. http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5978005.

**TOPICAL ISSUES OF GREEN FINANCING OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE
MODERNIZATION IN UKRAINE****Nataliia Trushkina***Ph.D. (Economics), Senior Research Fellow**Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine***АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ «ЗЕЛЕНОГО» ФІНАНСУВАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ
ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ****Наталія Трушкіна***к.е.н., старший науковий співробітник**Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна*

Одним з основних напрямів глобального розвитку циркулярної економіки визнано «зелену» трансформацію транспортно-логістичних систем. Це обумовлено тим, що транспортна й логістична діяльність, з одного боку, негативно впливають на довкілля (третє місце в світі за обсягами викидів вуглекислого газу в атмосферу), а, з іншого, – мають значний потенціал для реалізації моделі «зеленого» зростання [1; 2]. Щорічно загальний збиток від негативних наслідків транспортної сфери становить 7-10% ВВП.

Згідно з керівними принципами сталого просторового розвитку Європейського континенту, схвалених на 12-й Сесії Європейської конференції міністрів, відповідальних за регіональне планування (7-8 вересня в Ганновері), необхідно сприяти запровадженню найменш шкідливих для навколишнього середовища екологічно безпечних транспортних систем. І хоча серед Цілей сталого розвитку ООН немає окремо визначеної мети формування сталих транспортних мереж, але питання транспорту пов'язане з кількома цілями зі списку 17 ЦСР та 169 конкретних завдань, що стосуються, насамперед, інфраструктури, розвитку міст та населених пунктів. Сталий транспорт прямо згадується в двох цілях. Крім цього, Консультативна група високого рівня з питань сталого транспорту ООН представила десять рекомендацій щодо мобілізації ресурсів сталого транспорту заради розвитку.

Однак, як показує статистичний аналіз, модернізація транспортної інфраструктури в Україні в контексті концепції «зеленого» зростання відбувається недостатньо ефективно [3-5]. Так, за даними Державної служби статистики України, обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від пересувних джерел забруднення скоротилися за 2000-2019 рр. на 14,9% (з 1949,2 до 1659,5 тис. т), а їхня частка в загальному обсязі викидів забруднюючих речовин збільшилася – з 33 до 40,3% або на 7,3 відсоткових пункти. Обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від пересувних джерел на одну особу зросли в 2019 р. порівняно з 2016 р. на 4,8% (з 37,7 до 39,5 кг). За цей період спостерігалася тенденція збільшення викидів оксиду вуглецю в атмосферу пересувними джерелами на 3,7% (з 1227,1 до 1272,7 тис. т), а на одну особу – на 5,2% (з 28,8 до 30,3 кг).

Обсяги викидів діоксиду сірки пересувними джерелами забруднення зросли за 2000-2018 рр. на 114,6% (з 8,2 до 17,6 тис. т), а оксиду азоту – на 30,1% (з 120,6 до 156,9 тис. т) [6].

При цьому варто зазначити про скорочення частки капітальних інвестицій і поточних витрат на охорону атмосферного повітря і попередження змін клімату. Питома вага капітальних інвестицій на охорону атмосферного повітря знизилася за 2010-2018 рр. на 6,5 в.п. або з 41,3 до 34,8% загального обсягу капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища.

Частка поточних витрат на охорону атмосферного повітря зменшилася на 0,8 в.п. або з 12,7 до 11,9% загального обсягу поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища [7]. З огляду на вищевикладене, можна стверджувати, що сучасні умови господарювання потребують розроблення й реалізації механізму фінансового забезпечення трансформації транспортно-логістичних систем з використанням нетрадиційних джерел фінансування, серед яких «зелені» інвестиції. «Зелене» фінансування визначається як фінансування інвестицій, які забезпечують екологічні вигоди у широкому контексті екологічно сталого розвитку різних сфер економічної діяльності. Згідно з експертними оцінками, лише 1% глобальних облігацій промарковані як «зелені», при цьому 1% капіталовкладень інституціональних інвесторів відноситься до категорії «зелених» інфраструктурних активів [8]. До ключових інструментів «зеленого» фінансування модернізації транспортної інфраструктури можна віднести: «зелені» облігації – облігації будь-якого типу, надходження від розміщення яких спрямовані виключно на повне або часткове фінансування або рефінансування нових і розпочатих «зелених» проектів, які відповідають встановленим вимогам; «зелені» кредити – кредити будь-якого типу, що надаються виключно на повне або часткове фінансування або рефінансування нових і розпочатих «зелених» проектів, які відповідають встановленим вимогам; кошти «зелених» інвестиційних фондів – пайовий інвестиційний фонд або інший інвестиційний механізм, що передбачає інвестиції тільки в компанії, які вважаються суспільно свідомими з точки зору здійснення своєї господарської діяльності або безпосередньо сприяють розвитку соціальної відповідальності з використанням стандартизованих «зелених» активів.

Ці фінансові інструменти ефективно використовуються у різних країнах світу, наприклад у Франції, Бразилії, Китаї. У 2017 р. здійснено 1500 випусків «зелених» облігацій на суму 155,5 млрд дол. США, що на 78% більше порівняно з 2016 р. У 2018 р. обсяг світового ринку «зелених» облігацій досяг 250 млрд дол. США. Їх випущено в 39 країнах світу. Тому в сучасних українських реаліях доцільно застосовувати передовий міжнародний досвід реалізації механізму «зеленого» фінансування інфраструктурних проектів. Це дозволить успішно трансформувати національну транспортно-логістичну систему в контексті циркулярної економіки й досягти сталого розвитку транспортної інфраструктури за рахунок впровадження інвестиційно привабливих «зелених» проектів.

Список використаних джерел:

1. Устойчивое развитие: Новые вызовы / под общ. ред. В.И. Данилова-Данильяна, Н.А. Пискуловой. Москва: Аспект Пресс, 2015. 336 с.
2. Доповідь про зелену трансформацію в Україні на основі показників зеленого зростання ОЕСР. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2016. 60 с.
3. Трушкіна Н.В. Еколого-економічні проблеми сталого розвитку транспортно-логістичної системи України. *Економіка та розвиток*. 2019. № 1(1). С. 111-123.
4. Трушкіна Н.В. Трансформація транспортно-логістичної системи в Україні на засадах зеленої логістики. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 151-161.
5. Trushkina N. Features of sustainable development of the transport and logistics system in Ukraine. *Mechanisms for Ensuring Sustainable Development of Society*. Katowice, 2019. P. 128-139.
6. Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря пересувними джерелами (2000-2019 роки). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Капітальні інвестиції (2010-2018 роки). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Green Finance Study Group. Green Finance Synthesis Report. 2016. URL: <http://g20.org>

**FINANCIAL INCLUSION AS A DOMINANT FACTOR IN THE COUNTRY'S
ECONOMIC GROWTH****Maryna Demianchuk***PhD (of Economics), Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Odessa I.I. Mechnikov National University***Liudmyla Sergiyenko***PhD (of Economics), Associate Professor
Odessa Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics***Olena Boiko***Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
Private Higher Education Institution «International European University»,
Kyiv, Ukraine*

Financial inclusion or financial inclusion is equal access and use of financial products and services that are affordable, meet the needs of households and enterprises, are accessible to all segments of the company, regardless of income and place of residence, and are provided to all representatives of the financial sector responsibly and environmentally for participants in the process [1-5]. The formation of sustainable financial inclusion is considered in modern conditions in three planes: 1) the availability of financial services - the ability of the user to really use the service through contact with a financial intermediary; 2) financial literacy - the ability of the consumer to make an informed choice of service, fully understanding the benefits and risks of using it; 3) protection of user rights - a guarantee of safe, predictable and high-quality service provision, is provided by a third party.

Financial inclusion can be defined as the process of promoting affordable, timely and full access to a wide range of financial products and services, spreading their use among all sectors of society through the introduction of existing and innovative approaches, including financial awareness and education, with the aim of promoting both financial well-being and economic and social inclusion. That is why financial inclusion is considered as the dominant of economic growth and an important factor in social equality in the modern world [6-9]. Increasing the level of financial inclusion is very important for all participants in the financial system of the country, namely: for regulators and the state as a whole, since it attracts all segments of the population to the economic system, as a result, it contributes to the growth of the economy through mobilization of people's savings, investment in the development of the state economy, diversification financial system; for financial service providers, as it increases the number of consumers of financial services; for consumers, since they can use modern financial services more efficiently and more conveniently, thereby increasing personal well-being. Financial inclusion helps increase and stabilize incomes, manage assets efficiently, and reduce vulnerability to economic crises [1].

Raising the level of financial inclusion drives GDP growth and foreign investment. It should also be noted that the more actively the population of the country uses financial services, the higher the level of well-being of their citizens and the quality of their life. A striking example is the Scandinavian countries - Denmark, Sweden, Norway, which are consistently leading in the ratings of the richest and happiest countries in Europe. The level of financial inclusion (inclusion of all segments of the population in the financial system) in these states reaches 100%. The same indicator in the Netherlands and almost the same (98%) - in Austria and the UK.

Financial services are widely available to people in Eastern Europe. More than 80% of the population in the Czech Republic and Belarus has a bank account. In Hungary, this figure is slightly lower - 75%. In Ukraine, as of 2017, 37% of Ukrainian were outside the financial system, that is, they did not have any bank account. These indicators are not the best, but we can observe that progress is gradually taking place, along with which measures are being taken to increase financial inclusion in Ukraine, as well as a discussion of this issue with international experts to make the most optimal and balanced decisions on the future development strategy of Ukraine in this direction [10-15].

The discussion of the inclusion of the population in the financial system was first brought to the all-Ukrainian level in 2018. Experts, participants in the financial system and the NBU discussed the issue of financial inclusion in Ukraine and improving the availability of financial services at the first Finclusion UA Financial Inclusion Forum, organized by Mactercard and the National Bank of Ukraine in June 2018.

The issue of financial inclusion is extremely important in many ways. According to an international study by Lund University Research, an increase in the level of financial inclusion by 10% contributes to an increase in the country's GDP by an average of 0.3%. For Ukraine, this is more than 9 billion UAH.

It should be noted that increasing financial inclusion has a positive effect on the economy as a whole and on the life of each citizen. Financial inclusion contributes to an increase in foreign investment, an increase in tourist flows, ensures the growth of private entrepreneurship, small and medium-sized businesses, and also reduces corruption.

One of the factors that impede the development of financial services in Ukraine is the high share of economic shadowing. Representatives of the “gray” sector do not need bank accounts; they work exclusively with cash. According to the Ministry of Economic Development and Trade, the level of shadow economy in Ukraine following the results of 2018 amounted to 31%. But analysts also call more impressive figures - up to 40-50%. Along with a high share of the shadow economy, the reasons for the low level of financial inclusion in Ukraine: distrust of the financial system, insufficient financial literacy of the population, low level of well-being of citizens and unpreparedness for new experience. To improve the value of the financial inclusion indicator, it is necessary to introduce new types of financial services in Ukraine to expand access to existing ones, in particular, integrating financial services into the urban infrastructure, for example, transport, social projects.

Raising the level of financial inclusion in Ukraine is one of the strategic goals of the NBU. Back in mid-2016, the regulator announced his intention to build a “cashless economy” in Ukraine - a cashless economy. That is, the NBU wants Ukrainians to gradually abandon cash in favor of cashless payments. The results of this strategy are obvious: in the first quarter of 2019, the number of active payment cards in Ukraine increased by 2% - up to 36.8 million. compared to the first quarter of 2018. The total number of transactions using payment cards reached 3900 million units, and their volume exceeded 2877 billion UAH. These indicators compared with 2017 increased by 26.7% and 35.4%, respectively [2].

On June 12, 2019, the second international “Forum on Financial Inclusion. Nobody Overboard” was held, which brought together more than 300 representatives of government bodies, banks, payment systems, business, experts and educators from 12 countries: Australia, Great Britain, India, Kenya, Germany, Norway, Poland, Romania, USA, Turkey, France, Jamaica.

The organizers of the Forum were the National Bank of Ukraine, the USAID project "Transformation of the financial sector" and Mastercard and Visa. The issues discussed at this forum were devoted to the consideration of financial literacy as an effective mechanism for removing barriers to financial inclusion, consideration of key measures to accelerate the inclusion of citizens deprived of adequate financial services (residents of remote regions, old people, etc.), as well based on international experience of effective practices to increase financial inclusion as a common path for the state and business to accelerate economic growth [3; 18-29].

The active phase of the implementation of the financial inclusion strategy in Ukraine has been planned since 2020. The National Bank identifies five key strategy priority decisions [16-17]:

1) a change in the financial culture of society, that is, an increase in the level of knowledge, skills and attitude necessary to ensure responsible financial behavior and increase Ukrainian financial inclusion. The components of a financial culture are a set of such cultures as insurance, savings, entrepreneurship, investing, tax, credit, retirement, credit histories and the like;

2) financial literacy and the European worldview of Ukrainians - citizens must share European values and be prepared to live according to European standards, form their own budget, be responsible in their financial decisions, engage in long-term financial planning, save, control their financial accounts, prudently use loans and manage debts;

3) youth as a driver of change. Young people aged 10 to 24 years (Generation Z and Alpha Generation) are the main target audience. Only young people can act as agents of change who will teach their friends, parents, grandparents the financial knowledge and skills that citizens need in order to make informed decisions and be responsible for their financial behavior;

4) the formation of a single communication platform, which under a single brand will bring together all interested parties and events, will become recognizable and will help build trust;

5) the creation of an educational and information center - a center for financial education and communications according to the mandate and functions of the National Bank, which will combine: a visitor center, a money museum, a youth education center, and a teacher competency center.

So, to summarize all of the above, we can conclude that financial inclusion is the creation of conditions for attracting all segments of the population and business to use various financial services that are accessible by infrastructure and price, officially regulated and meet the needs of the population in order to stimulate the country's economic growth and reduce social inequality in society. Financial inclusion as an instrument of influence on the development of the financial services market creates opportunities for inclusive economic growth and increase the overall well-being of the country and its citizens.

Today, it is not enough for the state and business to simply create technical conditions for using financial products and services, that is, to provide citizens with access to the financial system. It is important to study the real needs of the consumer (the demand side) and focus efforts on their satisfaction. The use of advanced financial technologies should become fashionable. To start using financial products, the consumer not only understands the practical benefits, but also feels and enjoys using them. Financial inclusion and financial literacy are inextricable. Without financial literacy, a person cannot fully use the potential of financial services. Another important aspect, which is confirmed by cases from around the world, is that financial inclusion is impossible without a partnership between the state and business, only in partnership can you scale results and achieve sustainable development.

References

1. National Bank of Ukraine (2019). Financial inclusion. Retrieved from https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=3961976&cat_id=3115908 [in Ukrainian].
2. Financial inclusion: why the Ukrainian time "turn on" (n.d.). Retrieved from <https://new.minfin.com.ua/ua/finclusion-2019> [in Ukrainian].
3. National Institute for Strategic Studies (2019). NISI experts took part in the forum "Financial inclusion. No one overboard." Retrieved from <https://niss.gov.ua/en/node/215>.
4. Kostetska, K., Khumarova, N., Umanska, Y., Shmygol, N., & Koval, V. (2020). Institutional qualities of inclusive environmental management in sustainable economic development. *Management Systems in Production Engineering*, 28 (2), 15-22.
5. Nazarova, K., Mysiuk, V., Gordopolov, V., Koval, V., & Danilevičienė, I. (2020). Preventional audit: implementation of SOX control to prevent fraud. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 293-301. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11647>
6. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108.
7. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotiienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
8. Baklanova, O., Petrova, M., Koval, V. (2020). Institutional Transmission in Economic Development. *Ikonomicheski Izsledvania*, 29(1), 68-91.
9. Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., & Bondarchuk, N. (2020). The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(3), 897-907.
10. Shmygol N., Galtsova O., Solovyov O., Koval V., Arsawan I. (2020). Analysis of country's competitiveness factors based on inter-state rating comparisons. *E3S Web Conferences*, 153, 03001.
11. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).
12. Koval V., Weis L. State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 2019. (296-309)
13. Tamosiuniene, R., Demianchuk, M., Koval, V. (2019). State Regulation of Bankruptcy Relations in the National Economy. *Economics. Ecology. Socium*, 3 (4), 19-27.
14. Kvasha, S., Pankratova, L., Koval, V., & Tamošiūnienė, R. (2019). Illicit financial flows in export operations with agricultural products. *Intellectual Economics*, 13(2), 195-209.
15. Kvach, Y., Koval, V., & Hrymaliuk, A. (2018). Tourism and hospitality industry in the context of global economic development. *Economics. Ecology. Socium*, 2(4), 11-21
16. Koval, V., Mikhno I. Ecological sustainability preservation of national economy by waste management methods. *Economics. Ecology. Socium*, 3(2), 30-40.
17. Didenko S. (2019). Financial inclusion: how society affects economic growth. Retrieved from <https://ua.news>.

18. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
19. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
20. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-05>
21. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.
22. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.
23. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>
24. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.
25. Kvach, Y., Koval, V., & Hrymaliuk, A. (2018). Tourism and hospitality industry in the context of global economic development. *Economics. Ecology. Socium*, 2(4), 11-21. <doi.org/10.31520/2616-7107/2018.2.4-2>
26. Yankovyi O., Koval V., Trokhymets O., Karpenko M., Matskevich Y. (2020). Economic assessment of investment on the basis of production functions. *Turismo: Estudos &Práticas*, 2.
27. Koval, V., Kovshun, N., Plekhanova, O., Kvitka, S., & Haran, O. (2019). The role of interactive marketing in agricultural investment attraction. *19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019*, 19(5.3), 877-884. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.111>
28. Koval, V. Pukała, R. Implementation of Regulatory Policy in Economic Activity: Development of the Institute Regulatory Impact Assessment. *Economics. Ecology. Socium*. 2017, vol. 1, no. 1, pp.24-32.
29. Kvitka, S., Borodin, E., Koval, V., Yemelyanov, V., Ivashova, L. (2019). Innovative mechanisms of the cross-sectoral interaction between business and public authorities in conditions of information society's transformation. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 133.

THE SOURCE OF FUNDING FOR BUSINESS IDEAS AND DEVELOPMENT ORGANIZATIONS IS VENTURE CAPITAL

Lidij Robnik

PhD., Associate Professor,

Entrepreneurial consulting and education

Entrepreneurs of companies keep asking themselves what sources to use in order to finance their own entrepreneurial ideas that enable growth, existence and income because they do not have sources of financing. One of these sources is risk capital, normally used by capital owners to finance innovative companies with a suitable business idea or challenge, a persuasive business plan and a vision of doing business with income that would be achieved in a certain period of time with the help of the business idea. Risk capital is a part of equity and venture capital funds, which enter a company, become its co-owners for a certain period of time. The research, provided among Slovenian entrepreneurs and investors of risk capital, shows that knowledge about the purpose and role of risk capital at financing high potential and development companies is rather poor. This is the reason why the development of risk capital can be expected in a couple of years.

VIR FINANCIRANJA PODJETNIŠKIH IDEJ IN RAZVOJNIH ORGANIZACIJ JE TVEGANI KAPITAL

doc. dr. Lidij Robnik

Podjetniško svetovanje in izobraževanje dr. Lidija Robnik s. p.

Lastniki organizacij si postavljajo vprašanja, na kakšen način in iz katerih virov financirati svoje podjetniške ideje, ki omogočajo rast, obstoj in donos poslovanja, ampak za njihovo realizacijo nimajo dovolj virov financiranja. Eden izmed virov financiranja je tvegani kapital, katerega lastniki kapitala namenijo v inovativno-razvojne organizacije. Ustrezno poslovno idejo ali poslovni izziv, ki je prepričljiv s poslovnim načrtom in vizijo poslovanja z načrtovanim donosom, so lastniki tveganega kapitala pripravljene financirati. Tvegani kapital je del lastniškega kapitala, saj lastniki tveganega kapitala, ki vstopijo v organizacijo, postanejo solastniki za določeno obdobje. Z raziskavo, ki smo jo naredili med lastniki in investitorji tveganega kapitala, smo ugotovili, da je poznavanje pomena in vloge tveganega kapitala pri financiranju razvojno perspektivnih organizacij, v slovenskem podjetništvu, zelo slabo, zato je njegov razvoj možno pričakovati šele čez nekaj let.

1 Podjetništvo in viri financiranja

Podjetništvo je način življenja in dinamičen proces, ki povzroča nenehne spremembe in ustvarja nove ideje in energije, ki pripeljejo do kreativnih rešitev.

Podpora v obliki tveganega kapitala zajema vstop v lastniško strukturo in upravljanje organizacije skupaj z zasebnimi investitorji s kapitalskimi vložki. Gre za podporo v obliki kapitalskih vložkov v hitrorastoče inovativne organizacije skupaj s privatnimi investitorji preko družb tveganega kapitala, ki omogoča začetek prodora na globalne trge in hitro globalno rast.

Namen vzpostavitve takjšnega financiranja je razvoj obstoječega trga tveganega kapitala v Sloveniji. S tem se povečanje števila zasebnih organizacij tveganega kapitala, kar omogoča pospeševanje naložb lastniškega kapitala v organizacije s potencialom hitre rasti. Takšen način daje možnosti, da se omogoči dostop do svežih finančnih sredstev ter posledično lažji in boljši prodor različne trge.

Podjetnik, kot edini lastnik, težko prevzema in odgovarja za celotno poslovanje. Sullivan in Marvel (2011) menita, da podjetnik prevzame veliko tveganje, če stopa na podjetniško pot brez ustreznih znanj s področja podjetništva in financiranja. Gijsselaers in Milet (2010, 39, 44) ter Klein (2011) dodajajo, da so nujno potrebna znanja tudi s področja računovodstva, trženja, komuniciranja in medčloveških odnosov. Uspešnost intelektualnega kapitala je v uspešnosti managementa kompetenc, ki daje poseben poudarek upravljanju znanj in intelektualnih prožnosti posameznikov.

Pomembno je podjetniško mreženje, v katere je vključeno večje število organizacij, ki želijo doseči skupen cilj (usposabljanje, promocija ipd.). Poznamo tudi formalne mreže, v katere je vključeno manjše število tržno usmerjenih organizacij, ki pričakujejo večjo pravno in finančno varnost ter želijo uresničiti določene projekte, kot so skupna vlaganja, mešane organizacije (Robnik, 2006, 147).

Financiranje v okviru tveganega kapitala se izvaja preko Sporazuma o upravljanju vstopil v novo naložbeno pobudo imenovano srednjeevropski sklad skladov (CEFoF – Central Europe Fund of Funds), katerega upravlja Evropski investicijski sklad (EIF).

CEFoF je zasnovan s strani EIF v tesnem sodelovanju z vladami in nacionalnimi agencijami iz držav, kot so: Slovenija, Avstrija, Češka, Slovaška in Madžarska, ki imajo cilj povečanja lastniških naložb v mikro, male in srednje velike organizacije (dalje MSP) v sredni evropski regiji.

Velikost sklada skladov znaša 97 milijonov evrov, ki so na voljo v obdobju od leta 2017 do leta 2021 za naložbe v 8-10 skladov zasebnega in tveganega kapitala, ki se bodo osredotočali na naložbe v poznejših fazah razvoja in v fazi rasti. Izbrani skladi imajo z vložkom CEFoF in z dodatno vloženim zasebnim kapitalom na voljo okoli 200 milijonov evrov za naložbe v MSP, ki predstavljajo velik tehnološki potencialom rasti.

Vlada Republike Slovenije in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo sta projekt podprla, aktivno v projektu soduje Sklovenski podjetniški sklad, ki bo v CEFoF vložil 8 milijonov evrov.

V času gospodarskih konjunktur podjetniki razmišljajo o rasti podjetja z vidika zadolževanja in vplivov zadolževanja na plačilno sposobnost in denarni tok. Izbira virov financiranja je različna v okviru ponujenih možnosti in priložnosti ter interesov ponudnikov in povpraševalcev po denarnih sredstvih.

Rast gospodarstva temelji na novih tehnologijah, znanju in spodbujanju visoke stopnje inovativnosti.

Pri dolgoročnem zadolževanju je treba narediti oceno tržne vrednosti premoženja, katero se da v zastavo najetih virov financiranja.

Za optimalno strukturo virov financiranja je pomemben finančni vzvod, ki je orodje zniževanja povprečne ponderirane cene virov financiranja ter pogosto pomeni dodaten kapital (tudi tvegani kapital) in druge potrebne vire financiranja za pospešitev rasti poslovanja (Smolarski in Kut 2011, 39).

2 Namen tveganega kapitala

Z raziskavo smo ugotoviti prepoznavnost in interes po tveganem kapitalu med podjetniki in pričakovanja investitorjev tveganega kapitala. Želeli smo ugotoviti, s katerimi načini in postopki je možno seznaniti in poučiti lastnike, da vključijo tvegani kapital med lastne vire financiranja. Iskali smo načine, ki bodo omogočali lastnikom, da bodo bolj gotovi pri odločanju, iskanju in vključevanju tveganega kapitala med vire financiranja. Želeli smo, da lastniki spoznajo, da jim takšno financiranje omogoča obstoj, rast in razvoj ter donosnost.

Tvegani kapital se uvršča v panogo upravljanja zasebnega premoženja, saj gre za specifično obliko, katere ni mogoče neposredno primerjati z drugimi finančnimi storitvami. Mala in srednje velika podjetja od financiranja s tveganim kapitalom pričakujejo znatno rast v zgodnji fazi poslovanja (Smolarski in Kut 2011, 39).

Tvegani kapital se zagotavlja za financiranje:

- razvoja začetnega koncepta poslovnega modela (**semenski kapital**),
- razvoja izdelkov ali storitev in začetnega trženja (**zagonski kapital**),
- nadaljnega razvoja podjetja, torej za povečanje proizvodnih zmogljivosti, razvoj trga, izdelkov ali storitev (**razširitveni kapital**).

Vložek ni posojilo, ki bi ga organizacija morala vrniti, temveč predstavlja osnovni ali dodatni kapital, ki ob propadu organizacije služi za poplačilo dolgov in ga investitor ne more zahtevati nazaj. S tem prevzema veliko tveganje, v zameno pa pričakuje ustrezno visok donos na vložena sredstva. Ko organizacija doseže ustrezno velikost in ceno na trgu, investitor obvezno izstopi iz organizacije (običajno to naredi v treh do šestih letih) in proda svoj lastniški delež obstoječim lastnikom ali zunanjim investitorjem. Proučili smo zahteve in pričakovanja investitorjev tveganega kapitala z vidika upravljanja, donosnosti, tveganj ter prenosov znanj in izkušenj. Na eni strani smo izpostavili prepoznavnost in znanje o tveganem kapitalu ter pripravljenost lastnikov, da ga vključijo v svoja podjetja in na drugi strani pričakovanja in pogoje investitorjev tveganega kapitala. Pri proučevanju in analiziranju literature, raziskav in primerov iz prakse smo ugotovili, da so tuji skladi tveganega kapitala bolj agresivni in sami intenzivno iščejo razvojno usmerjena podjetja ter skušajo skupaj z lastniki najti in realizirati dobre podjetniške ideje.

Iz primerov domače prakse smo zasledili, da so si nekatera slovenska razvojno usmerjena podjetja sama poiskala tuje sklade tveganega kapitala, s katerimi finančno, poslovno ter upravljavsko dobro sodelujejo.

Pričakovani cilji CEFoF so:

- povečati stopnjo kapitalskih naložb v rast usmerjena MSP,
- vzpostaviti ustrezno tržno infrastrukturo financiranja tveganega kapitala za MSP,
- zagotoviti pozitivne donose za vse vlagatelje v Sklad skladov sorazmerne razmeram na trgu,
- ustvariti najboljše pogoje za vstop institucionalnih in drugih zasebnih vlagateljev in
- pritegniti najrazličnejše investitorje.

3 Davčna obravnava tveganega kapitala

Tvegani kapital ima rad okolja z nizkimi davki, kot jih omogaljo države, kot so: Nizozemska, Luksemburg, ZDA, Velika Britanija in druge države, ki so davčne oaze. Zato skladi običajno »zahtevajo« drugačno obravnavo, bodisi v obliki skav, ki jim tega ne omogočijo izognejo. Tako je naredila tudi upnega javno-zasebnega financiranja ali davčnega štita.

Z davčno reformo je Slovenija odpravila olajšave za naložbe tveganega kapitala, kar je velika slabost in nepremišljena odločitev države in je dala država skladom tveganega kapitala veliko težavo delovanja. Tvegani kapital je v Sloveniji že tako ali tako bolj izjema kot pravilo. Med državami OECD je v Sloveniji vložena skoraj najmanj, za nami je le Grčija. Glede na delež tveganega kapitala, izraženega v BDP so za Grčijo le še Slovenija, Italija in Češka.

Omenjena shema temelji na javno-zasebnem partnerstvu, v katerem je država prek SPS 49-odstotna solastnica. Skupaj je v tem času za start-upe namenjenih 29 milijonov evrov (tako državnega oziroma evropskega denarja kot privatnega). Podprtih je 29 organizacij, katerih jih še deluje 28 in zaposlujejo okoli 300 delovnih mest.

Namen tveganega kapitala je:

- razvoj obstoječega trga tveganega kapitala v Sloveniji in s tem povečanje števila zasebnih družb tveganega kapitala,
- pospeševanje lastniških naložb MSP v obliki naložb tveganega kapitala in mezzanin kapitalom (),
- podpora MSP s potencialom hitre rasti, ki se jim na tak način omogoči dostop do svežih finančnih sredstev in boljši prodor na tuje trge.

Pri poslovnih angelih v organizacijo vstopi sam investitor, saj se sam odloči, kateri organizaciji lahko prinese največ dodanih vrednosti. Pri tveganem kapitalu je denar investiran iz sklada oz. družb tveganega kapitala in se običajno ne ve, kdo so investitorji, dodano vrednost prinesejo upravljavci.

4 Namen raziskave in cilji

Cilj, ki smo si za zadali je, da smo identificirali in proužili vse dejavnike, ki vplivajo na odločanje o vstopu tveganega kapitala v podjetje, tako na strani lastnikov kot investorjev. Prav tako smo preužiti vse okolščine, ki vplivajo na odločitve lastnikov in investorjev o financiranju oz. investiranju tveganega kapitala. Na ta način smo raziskali vplive pri odločanju in ugotovili, kateri dejavniki in ukrepi vplivajo na njihove odločitve in prižakovanja, kot so: donosnost, način upravljanja, delež in čas lastništva.

Ugotovili smo, ali so interesi med lastniki in investitorji takšni, da omogočajo učinkovito upravljanje in financiranje razvojno-rastnih podjetij, ko so v mejah prižakovanj in obvladovanj tveganj.

Z lastno raziskavo smo ugotovili, da so slovenski skladi tveganega kapitala pripravljene vlagati v organizacije z zanimivimi in konkretnimi zastavljenimi poslovnimi cilji.

Organizacije morajo imeti vidne zmogljivosti za hitro rast in usmerjenost na najrazličnejše trge. Inovativne organizacije s potencialom globalne rasti so na razpolago sredstva preko lastniške linije zasebnega in tveganega kapitala CEFoF. Ocenjujemo, da so slovenskim MSP na razpolago, kar nekaj milijonov evrov sredstev, kiji bodo lahko črpala preko družb tveganega kapitala in zasebnih skladov tveganega kapitala, ki so izbrana s strani EIF kot posrednik pri plasiranju sredstev v MSP. Takšna oblika financiranja zajema vstop v lastniško strukturo in upravljanje podjetja skupaj z zasebnimi investitorji s kapitalskimi vložki (tvegan kapital in mezzanin kapital). S takšnimi alternativnimi oblikami financiranja se podpirajo perspektivna, inovativna in hitro rastoča podjetja, ki prodirajo na globalne trge.

Obstajajo še druge razlike, kot so:

- pri poslovnih angelih v organizacijo vstopi sam investitor, saj se sam odloči, kateri organizaciji lahko prinese največ dodanih vrednosti. Pri tveganem kapitalu je denar investiran iz sklada oz. družb tveganega kapitala in se običajno ne ve, kdo so investitorji in dodano vrednost prinesejo upravlj

4.1 Metodologija

V pripravi smo obdelali znanstveno in strokovno literaturo, na podlagi katere smo določili cilje raziskave in temeljne domneve. Glede preučene znanstvene in strokovne literature in glede na obstoječe podatke raziskav (tujih in domačih) ter lastne raziskave smo postavili spremenljivke.

Glede na področje in problem raziskave smo vključili tiste podatke, ki se nanašajo na poznavanje in povezovanje podjetnikov in investorjev tveganega kapitala ter možnosti vstopa tveganega kapitala med vire financiranja podjetij.

Naša metodologija raziskave temelji na dveh pristopih, uporabili smo kvalitativno metodo (poglobljen intervju) in kvantitativno metodo (pisna anketa) raziskovanja, saj se metodi med seboj dovolj dobro in ustrezno dopolnjujeta.

Raziskovalni problem, ki smo ga zaznali je ta, da investicije tveganega kapitala v slovenskem podjetništvu ne zaživijo tako s strani investorjev kot lastnikov organizacij.

Naš namen raziskave je bil, da proučimo in analiziramo vzroke neuspešnega poslovnega in finančnega sodelovanja in predlagamo model, ki bi pomagal pri financiranju inovativnih podjetij z lastniškimi viri, kot je tvegani kapital. Vstop tveganega kapitala v organizacije, da vidimo kot povečanje finančnih sredstev ter dodaten vir, ki se odraža v povečanju znanj, svetovanj, izkušenj ter poslovnih priložnosti.

Cilji kvalitativne in kvantitativne raziskave so bili:

- da s strani investorjev tveganega kapitala ugotovimo njihove interese po poslovnem in finančnem sodelovanju, pričakovanja po odstotku lastništva, višini donosa, ročnosti naložbe,
- da s strani lastnikov organizacij ugotovimo njihovo poznavanje tveganega kapitala in pripravljenost vključitve za določen čas med vire financiranja, tvegani kapital ter
- da predlagamo model inovativnega financiranja podjetij s tveganim kapitalom.

4.2 Namen in cilj kvalitativne raziskave

Raziskava je osredotočena na razumevanje družbenih pojavov, da ugotovimo, kaj in zakaj se določene stvari dogajajo. Kot raziskovalci smo se osredotočili na pomen in skušali razumeti, kaj se dogaja s celostnim pogledom na našo tematiko raziskave.

Raziskava je bila osredotočena na pomen, kaj se dogaja s celovitim pogledom na zadevo. Metode zbiranja podatkov so omogočile pridobivanje poglobljenih informacij s pomočjo izvedenih intervjujev z vodilnimi predstavniki skladov tveganega kapitala v Sloveniji.

Namen kvantitativne raziskave je bil, da smo pridobili informacije od določenega kroga populacije, kakšno je znanje in prepoznavnost tveganega kapitala na strani podjetnikov ter kakšna je njihova pripravljenost, da bi ga vključili v lastništvo svojih podjetij.

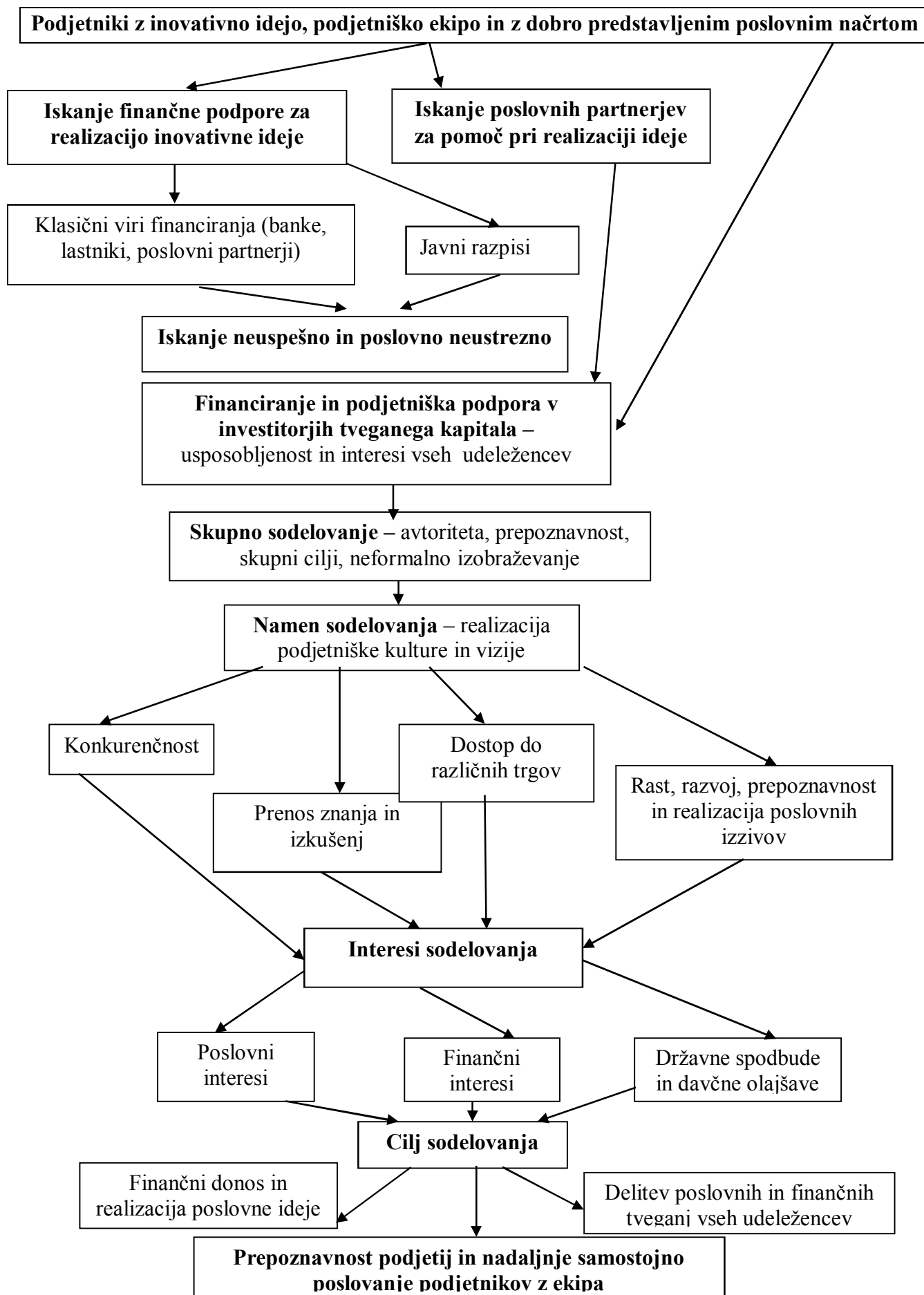
Z analizo rezultatov raziskave smo želeli podati oceno o možnostih, da podjetniki spoznajo in sprejmejo tvegani kapital v svoje lastništvo za določeno obdobje, da jim bo pomagal pri razvojno-inovativnih izzivih poslovanja v prihodnje.

Iz kvalitativne raziskave smo ugotovili, da imajo investorji tveganega kapitala cilj, da v kratkem času dosežejo visoke kapitalske dobičke. Rezultati kvantitativne analize so, da lastniki podjetij ne zagotavljajo uresničitve tako visokih donosov, kot jih pričakujejo investorji tveganega kapitala. Če se za sodelovanje odločijo lastniki podjetij, od investorjev tveganega kapitala pričakujejo dostop do informacij o dogajanjih na trgu, o idejah o nudenju novih učinkov, pomoč pri novih poznanstvih, svetovanje pri izvedbi poslov ter iskanju optimalnih virov financiranja.

4.3 Zgradba modela financiranja s tveganim kapitalom

Pri oblikovanju modela in njegovega razumevanja smo upoštevali teoretična znanja in izkušnje (tuje in domače) ter na teh osnovah predstavili pomanjkljivosti in težave investicij tveganega kapitala. V modelu je predstavljen namen sodelovanja v realizaciji organizacijske kulture in vizije poslovanja organizacije.

V namen modela smo vključili: prenos znanj in izkušenj vseh udeležencev, uveljavljanje konkurenčnosti, dostop na trge in do kupcev, rast in razvoj v podjetniških izzivih in njihovi realizaciji.



Slika 1. Robnik, lastna raziskava (2015)

Cilje sodelovanja v modelu predstavljamo v obliki:
realizacije poslovne ideje,
v zeleni višini zelenega donosa,
v delitvi poslovnih in finančnih tveganj vseh udeležencev in
prepoznavnosti in nadaljnjem samostojnem poslovanju podjetnikov z ekipo ali lastnikov organizacij.

Zaključek

Namen in cilj raziskave je bil, da ugotovimo, ali se razvoj in pomen financiranja perspektivnih organizacij s tveganim kapitalom povečujeta ali nazadujeta ter kakšne so izkušnje in rezultati podjetij, ki so privolila v vstop tveganega kapitala v lastništvo.

Za model financiranja perspektivnega in razvojno usmerjenega podjetništva je potrebno, da je finančno in poslovno podprt z vstopom tveganega kapitala za čas razvojnega obdobja. Oblika financiranja s tveganim kapitalom mora imeti prihodnost, kar pomeni, da mora biti v model vključena preizkušena poslovna ideja, za katero stoji in verjame v njen uspeh vsa podjetniška ekipa. Potrebno je, da je v modelu izpostavljena prepoznavnost in pomen tveganega kapitala ter pripravljenost lastnikov organizacij, da tvegani kapital sprejmejo v lastništvo in poslovanje.

V modelu je treba ločiti sklade tveganega kapitala, ki so specializirani za določene dejavnosti, v katerih imajo ustrezna znanja in že pridobljene izkušnje.

Literatura In Viri

1. Gijsselaers, Wim. H, & Rene. G. Milet. (2010). Issues in Accounting/Business Education. [Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978008044894701650X](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978008044894701650X) (3. 8. 2011).
2. Klein, K. E. (2011) Building of Business vs Making a Living. [Http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jun2011/sb20110610_994351.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jun2011/sb20110610_994351.htm) (5. 9. 2011).
3. Robnik L. (2006). Financiranje podjetniških mrež s tveganim kapitalom. Revija za management. Fakulteta za management. Koper.
4. Robnik, L. (2006). Pomen tveganega kapitala pri financiranju malega podjetništva. Maribor. Naše gospodarstvo 112 (1–2): 106–113.
5. Robnik, L. (2011). Tvegani kapital – inovativen vir financiranja ter spodbujevalec razvoja in konkurenčnih možnosti podjetništva. Revija Mednarodno inovativno poslovanje. Letnik 3 (2011) št. 1.
6. Robnik, L. (2015). Model inovaativnega financiranja podjetij s tveganim kapitalom. Univerza na Primorskem. Fakulteta za management.
7. Smolarski, J., & Can Kut. (2011). The impact of Venture Capital financing method and SME performance and internationalization. International Entrepreneurship and Management Journal. New York. Vol. 7 (1): 39.
8. Sullivan, D. M., & Matthew R. Mavel. (2011). How entrepreneurs' knowledge and network ties relate to the number of employees in new SMEs. Journal of Small Business Management, Volume 49, Issue 2, april 2011: 185–206.

**EASTERN EUROPEAN CONFERENCE OF
MANAGEMENT AND ECONOMICS**

Proceedings of the 2nd International Scientific Conference

Workshop on Social Research

Copying of content is not permitted except for personal and internal use, to the extent permitted by national copyright law, or under the terms of a CC BY-NC 4.0 License.

Publication is freely available online at
<https://www.vspv.si/sl/o-soli/publikacije>

Publisher:
Ljubljana School of Business
Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana
info@vspv.si

Ljubljana 2020