

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ГАПОН Ю. В.

УДК 658.5.009.12

Гапон Ю. В. Методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства

Метою статті є розробка методичного підходу до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства. Формування потенціалу відбувається на чотирьох етапах: ініціювання змін, мобілізації лідерів, планування нових компетенцій, реалізації, координації та контролю. У статті обґрунтовано першочергову необхідність оцінювання потенціалу змін саме на етапі реалізації. Методичний підхід до оцінювання потенціалу містить дев'ять основних кроків, передбачає застосування експертних оцінок, методу «360 градусів» для проведення опитування, порядкової шкали Лайкерта для обробки отриманих даних. Основна мета оцінювання полягає у визначенні фактичного рівня потенціалу, його вузьких місць та розробці рекомендацій щодо постановки цілей та визначення ключових показників ефективності; формування управлінського каскаду змін; управління ризиками під час реалізації стратегічних змін; стандартизації процедур проведення змін.

Ключові слова: потенціал стратегічних змін, методичний підхід, оцінювання, організаційний каскад, метод.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Гапон Юлія Володимирівна – викладач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: olga-original@mail.ru

УДК 658.5.009.12

Гапон Ю. В. Методический подход к оценке потенциала стратегических изменений предприятия

Целью статьи является разработка методического подхода к оценке потенциала стратегических изменений предприятия. Формирование потенциала происходит на четырех этапах: инициации изменений, мобилизации лидеров, планирования новых компетенций, реализации, координации и контроля. В статье обоснована первоочередная необходимость оценки потенциала изменений именно на этапе реализации. Методический подход к оценке потенциала содержит девять основных шагов, предусматривает применение экспертных оценок, метода «360 градусов» для проведения опроса, порядковой шкалы Лайкерта для обработки полученных данных. Основная цель оценки заключается в определении фактического уровня потенциала, его узких мест и разработке рекомендаций относительно постановки целей и определения ключевых показателей эффективности; формировании управленческого каскада изменений; управлении рисками при реализации стратегических изменений; стандартизации процедур проведения изменений.

Ключевые слова: потенциал стратегических изменений, методический подход, оценка, организационный каскад, метод.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Гапон Юлия Владимировна – преподаватель кафедры международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: olga-original@mail.ru

UDC 658.5.009.12

Gapon Ju. V. The Methodical Approach to Assessing the Potential of Strategic Changes of Enterprise

The article is aimed at developing a methodical approach to assess the potential of strategic changes of enterprise. The building of potential occurs in the four stages: initiation of changes, mobilizing leaders, planning new competencies, implementation, coordination and monitoring. The article substantiates the overriding need for assessment of changes of potential exactly in the implementation phase. Methodical approach to assessing the potential contains nine basic steps, provides for the use of expert assessments, the «360-degree method» for conducting surveys, the ordinal Likert scale to process the data received. The main objective of assessment is to determine the actual level of potential, as well as its bottlenecks, and to develop recommendations on setting goals and identifying the key performance indicators; forming the management cascade of changes; risk management in the implementation of strategic changes; standardization of procedures for conducting changes.

Keywords: potential of strategic changes, methodical approach, assessment, organizational cascade, method.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Gapon Julia V. – Lecturer of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: olga-original@mail.ru

Потенціал стратегічних змін підприємства стає особливо важливим для сучасних промислових підприємств, які в умовах фінансових та економічних криз постали перед необхідністю перебудови всієї системи стратегічного управління, коли саме стратегія стає головним об'єктом змін на підприємстві. Найчастіше зміни у стратегії обумовлені такими факторами, як: необхідність виходу на нові ринки, диверсифікація виробництва, зміна напряму інноваційного розвитку тощо. Такі фактори, так чи інакше, приводять до корінних або часткових перетворень, які стосуються продукту, структури виробництва, технологій, методів управління. Іншими словами, реалізувати нову змінену стратегію стає можливим лише за умови налаштування системи на новий шлях розвитку, нові орієнтири та цілі. Такий підхід доводить твердження щодо неможливості реалізації нової стратегії старими методами.

Поняття потенціалу стратегічних змін підприємства є достатньо новим для економічної науки. Його сутність прийнято розглядати у міцному зв'язку зі стратегічним потенціалом підприємства як сукупності стратегічно важливих ресурсів, які формуються, координуються та мобілізуються компетентним стратегічним управлінням.

Формування потенціалу стратегічних змін підприємства, як описано в роботі [1], передбачає чотири етапи цього процесу, причому перші три, а саме – ініціювання змін, мобілізація лідерів та планування нових компетенцій – можуть розглядатися як підготовчі, у той час як говорити про сформованість потенціалу та надати йому якісну оцінку можливо лише на заключному етапі. Адаже саме на етапі реалізації, координації та контролю відбувається виконання усіх завдань, поставлених на попередніх етапах, доводиться ефективність або, навпаки, ви-

значається нежиттєздатність окремих намірів та цілей, надмірна амбіційність планів, поставлених власниками та вищим менеджментом підприємства. Таким чином, оцінку потенціалу стратегічних змін підприємства доцільно проводити саме на етапі реалізації, координації та контролю змін.

Мета статті полягає у формуванні методичного підходу до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства. І тут великого значення набуває сформований організаційний каскад, основне призначення якого полягає у підтримці стратегічних змін на всіх управлінських рівнях.

Такий підхід може бути представлений тривимірним простором, що визначає організаційні умови реалізації змін:

- ✦ *вісь «згори вниз»* – встановлення вищими органами управління головного курсу сталого розвитку підприємства, ініціювання та концептуалізація стратегічних змін, коректування та уточнення нової стратегії, концентрація загальної уваги на проблемах підприємства та визначенні шляхів їх вирішення із зазначенням нових умов, що мають бути сформовані для досягнення поставлених цілей;
- ✦ *вісь «знизу вгору»* – ініціативи персоналу підприємства, спрямовані на безперервне покращення продукту, процесів, умов праці, пошук нових підходів до вирішення проблем, що виникають в межах його компетенції для забезпечення сталого розвитку підприємства (таким чином, такі ініціативи стають внеском у формування нових умов реалізації стратегічних змін, доповнюють та коректують такі зміни, ідентифікують ризики та загрози, що можуть вплинути на реалізацію змін, тощо);
- ✦ *вісь «горизонтальна» (міжфункціональна)* – встановлення нових комунікацій та взаємозв'язків між напрямками діяльності підприємства (фактично між департаментами та вну-

трішніми підрозділами, окремими посадами), що приводять до вдосконалення стратегічних бізнес-процесів за такими напрямками, як скорочення витрат (усіх видів ресурсів, у тому числі часу), покращення обслуговування та сервісу (підвищення якості).

Враховуючи описаний тривимірний простір організаційних умов реалізації стратегічних змін на підприємстві, організаційний каскад повинен бути сформований на усіх рівнях, забезпечуючи зворотний зв'язок між завданнями та їх вирішенням.

У загальному розумінні організаційний каскад представляє собою групу (команду) керівників на всіх управлінських рівнях, які проводять роз'яснювальну роботу серед основних виконавців змін з метою забезпечення прозорості та доступності інформації щодо змін та очікуваного ефекту. Обов'язковою умовою є формування каскаду «знизу вгору». Причому відповідальних за зміни не можна просто призначити, це мають бути перевірені співробітники, які користуються авторитетом у своїх колег та підлеглих. Саме в цьому і полягає основна складність створення управлінського каскаду. Для того, що сформувати такий каскад, перш за все необхідно чітко визначитися з тими співробітниками або їх колективами, робота яких буде стосуватися майбутні зміни, тобто чия поведінка має бути змінена в найближчій перспективі. Далі, враховуючи особливості організаційної структури, необхідно визначити коло осіб, із якими співробітник (або їх група) комунікує в рамках виконання своїх обов'язків. Фактично, мова йде про один рівень вище (кому безпосередньо підлеглий співробітник) та рівень нижче (підлегли даного співробітника). Безпосередній керівник (супервайзер) даного співробітника (колективу) повинен увійти до управлінського каскаду для підтримки процесу реалізації змін. На наступному етапі координатор змін повинен бути визначений для такого керівника. Таким чином, поступово управлінський каскад буде набувати форми ієрархії (рис. 1).

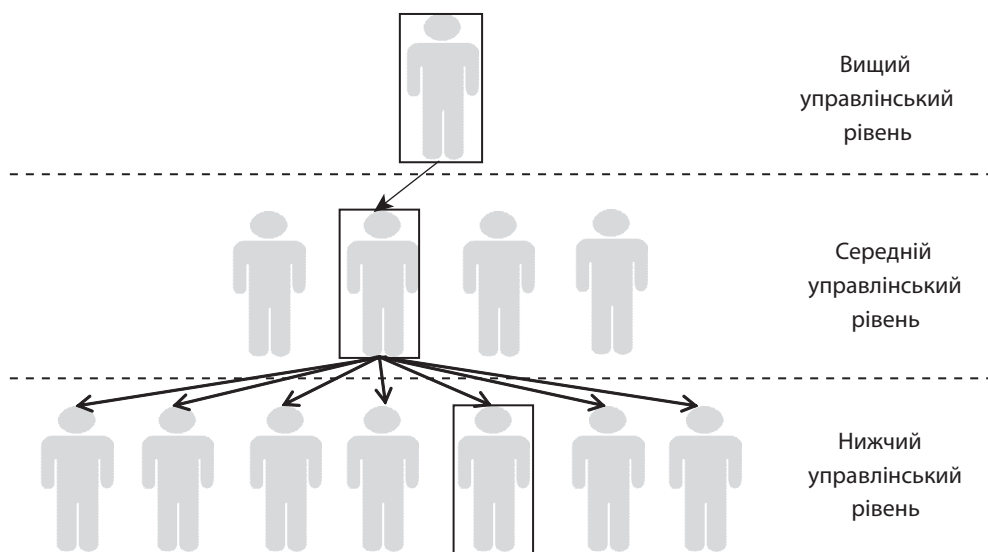


Рис. 1. Універсальний вигляд управлінського каскаду реалізації стратегічних змін на підприємстві

Якщо зміни стосуються роботи одразу кількох внутрішніх підрозділів на підприємстві, то тоді управлінський каскад буде набувати специфічної форми, а комунікації будуть ускладнюватися. Разом з тим, на думку спеціалістів світової консалтингової компанії Bain&Co [2, 3], на кожному управлінському рівні доцільно обирати лише одного спонсора та координатора, який буде відповідати за реалізацію стратегічних змін всього рівня. Такий підхід виключає можливості конфлікту інтересів між керівниками кількох підрозділів та забезпечує прозорість, чіткість інформації, неможливість її викривлення та хибного розуміння.

Завдання створення управлінського каскаду для реалізації, координації та контролю стратегічних змін покладається на топ-менеджерів, які після концептуалізації змін, визначення нових компетенцій, що мають бути сформовані підприємством, визначення підрозділів та штатних позицій, у роботі яких плануються зміни, шляхом проведення роз'яснювальної роботи на спеціальних зборах та зустрічах визначають коло менеджерів середнього рівня, які можуть бути долучені до каскаду, та обговорюють із ними можливості введення змін. Такий менеджер повинен бути одночасно формальним лідером (безпосереднім начальником тих співробітників, роботи яких торкнуться зміни), а також користуватися авторитетом (бути неформальним лідером) у колег та підлеглих. Таким чином, зміни, що координуються цим менеджером, будуть сприйняті позитивно і всіма співробітниками, серед яких цей менеджер користується повагою.

Описаний підхід не є традиційним для сучасних компаній, особливо корпоративного сектора. Він суперечить сформованій історично традиції, коли майбутні стратегічні зміни доносяться до персоналу підприємства через новорічну прес-конференцію або презентацію генерального директора (який найчастіше мешкає в іншій країні), у якій мова йде про плани розвитку компанії в майбутньому, амбіційні цілі тощо. Реалізація змін відбувається через жорстку стандартизацію бізнес-процесів, структурні перетворення, однак через відсутність налагоджених комунікацій основна ідея змін, їх причинно-наслідкові зв'язки втрачаються, адже новорічна промова генерального директора забувається.

Тому співробітнику, що безпосередньо реалізує зміни, дуже важливо мати керівника, до якого можна звернутися за роз'ясненням, щоб зберегти логіку власних дій, мати чітке уявлення про очікуваний результат та його наслідки для діяльності самого співробітника, підрозділу, де він працює, та компанії в цілому. Формат таких комунікацій може бути різним: планові та позачергові зустрічі з підлеглими, індивідуальні консультації, постійний доступ до керівника через засоби зв'язку (Skype та інші програми для спілкування). Як наслідок, відбувається збереження ролі та єднання стратегічного та оперативного управління, коли власники та вищий менеджмент займаються питаннями розвитку підприємства через розробку нових стратегій, а середній та нижчий управлінські рівні забезпечують їх реалізацію та досягнення поставлених цілей через призначення відповідальних на кожному рівні.

Можна виділити чотири основні принципи формування управлінського каскаду (підбору лідерів змін) для реалізації стратегічних змін на підприємстві:

1. Лідер змін не може бути призначений на нову посаду, це повинен бути досвідчений перевірений менеджер, який користується повагою у своїх підлеглих та колег, а також якому можуть довіряти вищі управлінські органи.

2. Лідер змін повинен бути обраний на кожному організаційному рівні, оскільки сприймати інформацію та нові повідомлення персоналу зручніше від свого безпосереднього начальника, з яким вони звикли спілкуватися щодня.

3. Формувати управлінський каскад необхідно у напрямку «знизу вгору», коли спочатку визначають посади та підрозділи, робота яких підлягатиме змінам, а далі встановлюється коло осіб, які безпосередню мають вплив на цих співробітників.

4. Ефективність сформованого управлінського каскаду підлягає постійному моніторингу, адже в силу значної кількості людських комунікацій та ймовірності виникнення незапланованих обставин рівновагу може бути порушено через виникнення «вузьких місць», пов'язаних із недостатньою компетентністю менеджерів у вирішенні конфліктних ситуацій, або, навіть із їх особистісним опором змінам.

З усього наведеного вище випливає, що процес реалізації, координації та контролю стратегічних змін на підприємстві представляє собою найбільш тривалий та складний етап, що, окрім часу, вимагає рішучості, чіткого уявлення майбутнього, ефективної системи планування та дисципліни. Отже, інструментарій цього етапу буде комплексним, різноплановим і широким. Методичне забезпечення цього етапу потребує інструментів ризик-менеджменту, організаційної поведінки, адміністративних, соціальних та економічних методів управління тощо.

При існуючих умовах жорсткої конкуренції зміни придбавають постійний характер діяльності багатьох організацій. Не зважаючи на це, понад 70% проектів по впровадженню змін закінчуються невдачею [4]. Деякі з десяти основних причин цих невдач пов'язані з впливом людського фактора. Впровадження змін – комплексний і складний процес. І він відображається на людях. Дослідження фахівців світової консалтингової компанії *Pricewaterhouse Coopers* (PwC), проведені в групі президентів і керівників міжнародних компаній, підтвердили, що основними причинами впровадження змін є швидке зростання, необхідність контролю над витратами, впровадження нових технологій, а також зростання конкуренції на внутрішньому ринку. Кожен із сценаріїв змін має свої особливості, разом з тим, існує загальне правило, що визначає процес змін, – він стосується людей. Визначення лідерів змін є головним фактором успіху при їх впровадженні.

Ефективне впровадження змін в організації вимагає застосування стратегії впровадження змін, головними складовими якої є участь лідерів, узгодження змін з

баченням організації, прозора і відкрита комунікація та розробка показників успіху.

Підсилення уваги до необхідності підвищення ступеня регламентації процесу управління змінами підтверджується вдосконаленим змістом стандартів серії ISO у сфері менеджменту якості. Так, у 2015 р. було розроблено та затверджено нову, покращену версію стандарту 2008 р., у якій проблеми управління змінами виділено окремо. Так, згідно зі змістом стандарту ISO 9001:2015, він містить такі пункти [5].

Пункт 6.3. Планування змін.

У тих випадках, коли організація виявляє необхідність у змінах системи менеджменту якості, ці зміни повинні здійснюватися на плановій основі системним чином.

Організація повинна врахувати:

- a) цілі зміни і його потенційні наслідки;
- b) необхідність збереження цілісності системи менеджменту якості;
- c) наявність ресурсів;
- d) необхідність встановлення (розподілу) або перерозподілу обов'язків, відповідальності та повноважень.

Пункт 8.5.6. Управління змінами.

Організація повинна проводити аналіз змін у створенні продукції та наданні послуг і управляти ними в тому обсязі, який необхідний для збереження постійної відповідності вимогам. Організація повинна фіксувати і зберігати документовану інформацію про результати аналізу змін, про осіб, що ініціювали зміну, та про необхідні дії, які є наслідком аналізу.

Таким чином, проблеми регламентації та стандартизації процедур проведення змін набувають актуальності в сучасному бізнес-середовищі, що висуває ряд додаткових вимог до інформаційної складової потенціалу стратегічних змін підприємства, яка повинна забезпечувати накопичення знань та досвіду у сфері ініціювання та реалізації змін на підприємстві.

Наступним кроком у розробці методичного підходу до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства є визначення методу оцінювання. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. Необхідною умовою ефективного застосування методів експертної оцінки є достатня обізнаність експерта з досліджуваною проблемою, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом.

Для оцінювання потенціалу стратегічних змін важливим етапом є також вибір методу оцінки. При всій різноманітності оціночних методів і форм необхідно використовувати ті, отримані результати яких будуть найбільш повно відображати реальну ситуацію і на їх основі можна прийняти ефективні кадрові рішення. Одним з таких методів є метод «360 градусів», котрий може використовуватися як самостійний або ж доповнювати інші. Перевага даного методу полягає в тому, що на його основі можна максимально повно оцінити компетенції працівника (як особисті, так і професійні).

Безумовно, основна сфера застосування методу «360 градусів» – оцінка компетентностей персоналу, коли суб'єктами оцінки стає сам співробітник, його підлеглі, колеги, безпосередні начальники, а також клієнти. Таким чином, до процедури оцінювання залучаються всі особи, із якими в процесі здійснення власних обов'язків контактує співробітник [6].

Якщо поглянути на основні принципи застосування методу оцінки «360 градусів», то можна обґрунтувати доцільність її використання також в контексті оцінювання потенціалу підприємства, коли в центрі оцінювання – не співробітник із його компетенціями, а потенціал стратегічних змін, конкретно сформовані умови реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Отже, кругову оцінку забезпечить врахування думок ініціаторів змін (менеджерів вищого рівня), інтеграторів змін (менеджерів середнього рівня) та реалізаторів змін (менеджерів нижчого рівня та співробітників, роботи яких безпосереднього торкаються зміни).

Ще одним важливим питанням в контексті застосування експертних методів оцінювання є вибір оптимальної шкали для проведення опитування та подальшої обробки думок експертів.

Шкали, за якими вимірюються відповіді експертів, можуть бути номінальними, порядковими, інтервальними та відносними [7, 8]. На нашу думку, для оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства доцільно використати порядкову шкалу Лайкерта (п'ятипозиційну).

Табл. 1 описує методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства на основі узагальнення викладеного вище матеріалу.

ВИСНОВКИ

Описаний методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства повинен розглядатися як невід'ємна частина методичного забезпечення формування потенціалу стратегічних змін. Форма такого потенціалу визначається трьома складовими, а саме: технологічною, людською та інформаційною, однак структура таких складових (зміст потенціалу) цілком залежить від цілей підприємства та проектів конкретних змін. Оцінювання потенціалу стратегічних змін необхідно проводити на кожному етапі його формування. Разом з тим, етап реалізації, координації та контролю є ключовим для встановлення відповідності наявного потенціалу новим умовам. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Романенко О. О. Методичний підхід до формування потенціалу стратегічних змін підприємства / О. О. Романенко, Ю. В. Гапон // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2015. – № 2(26). – С. 110–119.

2. Litre P. Results Delivery: Managing the highs and lows of change [Електронний ресурс] / P. Litre, M. Kevin. – Bain&Company, 2013. – Режим доступу : <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-managing-the-highs-and-lows-of-change.aspx>

Реалізація методичного підходу до оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства

№ з/п	Етап методичного підходу	Реалізація в контексті оцінювання потенціалу стратегічних змін
1	Визначення основної мети проведення дослідження	Оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства на етапі «Реалізація, координування та контроль змін»
2	Визначення необхідного кількісного та якісного складу групи експертів	Менеджери усіх управлінських рівнів, керівники підрозділів та співробітники, поведінка та обов'язки яких зміняться в процесі проведення стратегічних змін (10–12 осіб)
3	Створення експертної групи	Група створюється із врахуванням специфіку програми стратегічних змін
4	Визначення способу отримання вихідної інформації (способу опитування)	Оцінювання за методом «360 градусів»
5	Формування анкети для проведення опитування	Анкета-опитувальник, яку експерти заповнюють індивідуально за наявності вільного часу
6	Безпосереднє проведення опитування	Розповсюдження анкет електронною поштою
7	Зведення, групування, обробка та аналіз отриманої від експертів інформації	Вибір шкали оцінювання, методів обробки даних
8	Узагальнення результатів опитування та виявлення проблем	Виявлення «вузьких місць» у формуванні організаційних умов реалізації стратегічних змін на підприємстві
9	Розробка рекомендацій щодо можливих шляхів вирішення виявлених проблем	Рекомендації можуть стосуватися: постановки цілей та визначення ключових показників ефективності; формування управлінського каскаду змін; управління ризиками під час реалізації стратегічних змін; стандартизації процедур проведення змін

3. Litre P. Busting three common myths of change management [Електронний ресурс] / P. Litre, A. Bird, G. Carey, P. Meehan. – Bain&Company, 2011. – Режим доступу : <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths.aspx>

4. Офіційний сайт консалтингової компанії Pricewaterhouse Coopers [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pwc.com/ua/ru.html>

5. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-%28rus%29.pdf>

6. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf

7. Яшкіна О. І. Статистичні інструменти визначення узгодженості думок експертів в маркетингових дослідженнях / О. І. Яшкіна // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 442–449.

8. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень : монографія / А. В. Федорченко; Держ. вищ. навч. заклад «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2009. – 267 с.

Науковий керівник – Отенко І. П., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

REFERENCES

Fedorchenko, A. V. *Systema marketynhovykh doslidzhen* [A marketing research system]. Kyiv: KNEU, 2009.

Konsal'tynhova kompaniia PricewaterhouseCoopers : ofitsiyniy sait. <http://www.pwc.com/ua/ru.html>

Litre, P. et al. "Busting Three Common Myths of Change Management". <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths.aspx>

Litre, P., and Kevin, M. "Results Delivery: Managing the Highs and Lows of Change". <http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-managing-the-highs-and-lows-of-change.aspx>

"Mizhnarodnyi standart ISO 9001:2015" [The international standard ISO 9001:2015]. <http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-%28rus%29.pdf>

Romanenko, O. O., and Hapon, Yu. V. "Metodychniy pidkhid do formuvannia potentsialu stratehichnykh zmin pidpriemstva" [Methodical approach to the formation of potential strategic changes of a company]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*, no. 2 (26) (2015): 110-119.

Yashkina, O. I. "Statystychni instrumenty vyznachennia uzhdzhenosti dumok ekspertiv v marketynhovykh doslidzhenniakh" [Statistical tool for determining the consistency of opinion of experts in marketing research]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 10 (2013): 442-449.

Zlenko, A. M. "Otsinka pratsivnykiv metodom «360 hradiusiv»" [Evaluation of employees by the method "360 degrees"]. http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf