

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ЛЬВІВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ  
ТА ПРАВА»**

**Правові, соціально-економічні та  
суспільно-політичні трансформаційні  
процеси: загрози та можливості  
розвитку у період світової пандемії**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

*Legal, Socio-economic and Socio-Political  
Transformation Processes: Threats and  
Opportunities for Development During the Global  
Pandemic*

*COLLECTIVE MONOGRAPH*

Львів – 2021

УДК 004:314/316:32-34

ISBN

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського університету  
бізнесу та права (*Протокол №3 від 28 жовтня 2021 р.*)

Ця монографія опублікувана у рамках зареєстрованих тем НДДКР  
Львівського університету бізнесу та права (*№0121U111332;*  
*№0121U111333; №0121U111334; №0121U112285; №0121U112288;*  
*№0121U112289; №0121U112292).*

Представлені матеріали проіндексовані у міжнародній  
наукометричній базі OpenAire

Рецензенти:

**Juliusz Piwowarski**, D.Sc., Professor, Rector, Higher School of Public  
and Individual Safety «Apeiron» in Cracow, Краків, Польща;

**Перезовова І. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський  
національний технічний університет нафти і газу, Івано-  
Франківськ, Україна;

**Слінько С.В.**, доктор юридичних наук, професор, професор  
(кафедра кримінального процесу, криміналістики та  
експертології Харківський національний університет внутрішніх  
справ, Харків, Україна.

Правові, соціально-економічні та суспільно-політичні  
трансформаційні процеси: загрози та можливості розвитку у період  
світової пандемії: колективна монографія. Львів: Видавництво  
Галич-Прес, 2021.

Увесь вміст монографії ліцензовано за умовами ліцензії  
Creative Commons BY 4.0 International license

## ЗМІСТ

<b>Rak R., Kopencova D.</b> Theory of crisis and limit states in epoque of global pandemic.....	5
<b>Vlach F.</b> Czech prison staff enhancement within international cooperation in the times of pandemic and in the post-pandemic future .....	25
<b>Бордун О.В.</b> Основи безпеки судової влади в умовах коронавірусної пандемії.....	36
<b>Янковська Л.А.</b> Регулювання ринку праці України в умовах пандемії.....	46
<b>Сопільник Р.Л., Мельничук Н.Ю., Семчук Ю. І.</b> Участь адвокатури України в здійсненні адміністративно-правової реформи: євроінтеграційний дискурс і пандемійні обмеження.....	56
<b>Смутчак З.В.</b> Проблемні аспекти трансформації сучасного ринку праці.....	67
<b>Зельман Л.Н.</b> Соціально-економічні та суспільно-політичні умови розвитку професійної освіти (1969 р. – поч. ХХІ ст.).....	88
<b>Пинда Ю.В., Сопільник Л.І., Горбонос Ф.В., Шевчук Л.Т., Козоріз М.А.</b> Інноваційне забезпечення будівництва крізь призму соціального розвитку у період поширення Covid-19.....	105
<b>Ліпич Л.Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А.</b> Організаційна культура підприємства в контексті деструктивних змін.....	119
<b>Кошовий Б.-П. О.</b> Трансформація менеджменту людських ресурсів туристичних підприємств в умовах пандемії.....	133
<b>Петрик І.В.</b> Удосконалення кооперації логістичних бізнес-процесів .....	142

<b>Семчук Ж.В., Євстахевич А. Л.</b> Прийняття та реалізація управлінських рішень щодо соціальної відповідальності підприємства в умовах карантинних обмежень.....	152
<b>Скупейко В.В., Візник Ю.Я.</b> Організаційно-управлінське підпорядкування та взаємодія сфер впливу у конкурентному середовищі на тлі пандемії Covid-19.....	167
<b>Буга Л.В.</b> Інформаційна безпека в Збройних силах України.....	177
<b>Плукар Л.А.</b> Забезпечення економічної безпеки у регіональній банківській системі.....	187
<b>Горбонос Ф.В.</b> Напрямки розвитку агробізнесу у період карантинних обмежень в Україні.....	200
<b>Щебель А.І.</b> Перспективи забезпечення мультимірного сталого розвитку підприємств під час пандемії.....	210
<b>Мариняк Н.М.</b> Система електронних адміністративних послуг в умовах пандемії: передумови запровадження ..	220
<b>Турчак І.О., Вон-Наги І. К.</b> Класифікація видів і особливості маркетингових стратегій туристичних підприємств під час пандемії в Україні.....	228
<b>Микитюк М.А.</b> Управління державної охорони України як суб'єкт владних повноважень у взаємодії з представниками засобів масової інформації в умовах пандемії.....	240
<b>Бортник Н.П., Хомишин І.Ю., Христинченко Н.П.</b> Партнерство як модель взаємодії громадянського суспільства та держави при вирішенні соціально значущих проблем.....	251
<b>Цимбалюк М., Парпан У., Сумало Н.</b> Детермінанти корупції як негативного соціального явища.....	264

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5667861>

**Roman Rak**, *prof., Ing., PhD.*,  
*Department of Security and law, Ambis University,*  
*rak.roman@seznam.cz,*  
*<https://orcid.org/0000-0002-9792-1572>*

**Dagmar Kopencova**, *JUDr, PhD.*,  
*Department of Security and law, Ambis University,*  
*dagmar.kopencova@seznam.cz,*  
*<https://orcid.org/0000-0003-4934-160X>*

## **Theory of crisis and limit states in epoque of global pandemic**

**Abstract.** Basic terms such as ‘phenomenon’, ‘event’, ‘state’, and ‘situation’ are defined for risk analysis and security needs. Other important terms include ‘equilibrium’ and ‘stability’ (as well as related terms ‘instability’ and ‘lability’). These terms can be found in both security and technical sciences as well as economics and social sciences. This paper generally defines and explains these key concepts across different disciplines and fields of human activities, including pandemic crisis. Equilibrium states are known mainly from the field of physics - mechanics of solids. However, equilibrium states, stability and their changes are of great importance in the analysis of risks and safety, of various processes and objects in engineering practice, but also in other areas of human activity. The presented paper is of a theoretical nature. Based on the analysis of the available literature, subsequent synthesis and creation of theory, the paper brings a new perspective on the development of various crises, including pandemics, as a result of disturbance of the equilibrium state when exceeding a certain limit. Steady state analyzes help to understand, define threats and risks and manage them effectively; improve the reliability, safety of technological and other components or units.

**Keywords:** Equilibrium, equilibrium position, balance of forces, stability.

## 1. Introduction - balance, equilibrium state, equilibrium position, stability

It is generally known that when objects, systems or processes, actions, or events (Kopencova, Felcan, Rak, 2012, 212), are in equilibrium, equilibrium states, or equilibrium positions, and are capable of maintaining stability, they are, in a certain sense, safe over time, that is, there usually are no unexpected security incidents, actions, or events associated with them. In short, they behave as we expect (as they were designed, projected, manufactured, tested, etc. to do). Only after losing their equilibrium, equilibrium state, or equilibrium position, and consequently their stability, do security events or incidents occur, causing damage or harm (Simon, 2016; Sekyrova et al, 2010). Therefore, equilibrium and stability are important characteristics of objects, systems, or processes that determine their behaviour in terms of security (Sekyrova et al, 2010).

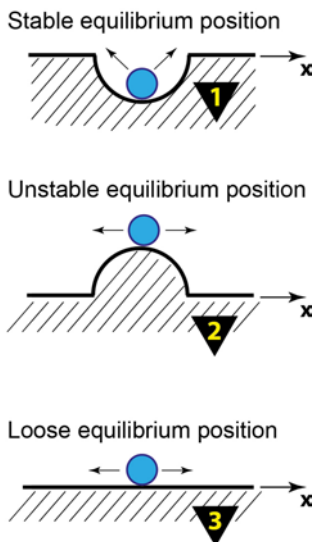
The concepts of equilibrium, equilibrium state, equilibrium position, balance of forces, and stability are not generally defined, but rather their definitions are usually targeted to certain occupational areas. Among the many synonyms of the word 'stability' are steadiness, fixity, equalisation, balance, constancy, constancy of properties, persistence, and consistency. In general, 'equilibrium' means 'being in line' or 'being mutually balanced'. The antonym of stability is 'lability'.

## 2. Balance, equilibrium

**Equilibrium** is generally the state of a system when the actions in all directions are mutually aligned. The concept of equilibrium may have several meanings.

The concept of a balance of forces is encountered in various areas, such as the military, economics, business, sport, etc. By 'forces', we can mean things like the forces of nature, physics, military, politics, society, religion, hostile actions, criminality, etc.

By the 'balance of forces', we mean a balance that generally leads to stability. All the forces are balanced, that is, no force prevails over any other forces.



**Fig. 1. Illustrative representation of equilibrium positions in solid mechanics**

### **3. Equilibrium position**

In physics (mechanics), **the equilibrium position** is defined as the position of a solid body at which the resultant of all the forces acting on the body is zero, and the resultant torque of all the forces is zero as well. The equilibrium position is a position resulting from the balance of forces.

And vice versa:

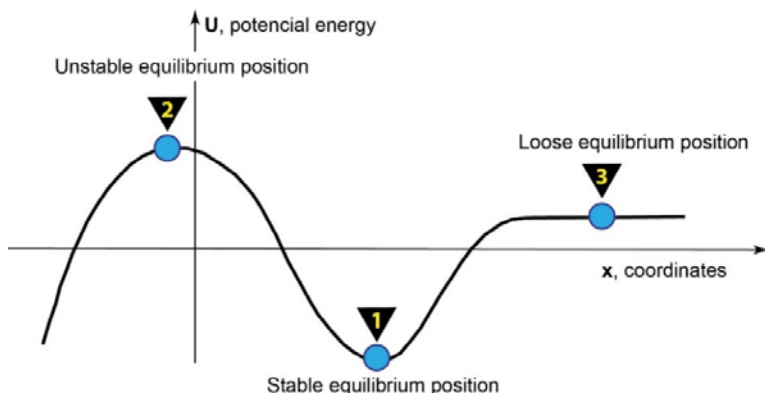
**The balance of forces** is the state when several forces act on the body, but their resultant is zero, and the resultant force moment resulting from the composition of all the force moments is also zero.

We distinguish (in mechanics) three basic equilibrium positions:

- **The stable equilibrium position** (also **the steady-state equilibrium position**) is a position wherein a body returns to its

original position after it is deflected from this position, that is, the deflection gradually decreases. The potential energy of a body at steady-state equilibrium is the smallest, and it increases when deflected.

*An example is a ball located in a pit. When deflected, the ball will return to its starting position. The deflection increases the potential energy of the ball.*



**Fig. 2. The dependence of potential energy  $U$  on the  $x$  coordinate of the ball when it moves from the unstable equilibrium position to the stable and then to the free equilibrium positions**

- **The unstable equilibrium position** (also the **labile equilibrium position**) is the position wherein a body does not return to its original position after deflection, but rather the deflection increases further. By deflecting from the unstable position, the body's potential energy decreases.

*An example is a ball located on top of a hill. When deflected from its position, the ball will always roll down and not return to its starting position on its own. The deflection decreases the potential energy of the ball.*

- **The free equilibrium position** (also the **indifferent equilibrium position**) is the position wherein, when deflecting the body, neither the force resultant nor the resultant force moment acting on the body enacts change. When the body is

deflected, the distance from the new position does not change (it neither increases nor decreases). When the body is deflected, its potential energy remains constant.

*An example is a ball located on a horizontal plane. If we move the ball to another place, it will stay there and will neither move away from its original position nor return to it. The potential energy remains constant.*

#### 4. Equilibrium state

In thermodynamics, the equilibrium state is defined as the state of a thermodynamic system wherein there are no flows of extensive values (heat, mass, energy, etc.). Intensive values are often the same throughout the system in this case.

One of the thermodynamic postulates states that every system reaches its equilibrium. **Every system that is under constant external conditions from a certain point of time will spontaneously move to its equilibrium state after a certain period of time. It remains in this state as long as the external conditions remain the same.**

The aforementioned statement is general, in that it applies both to the natural, social, political and other equilibrium states that are characteristic of objects, systems, and processes. In the process of every development, evolution, and so on, the equilibrium state changes, stability falls, and consequently new equilibrium states are created regularly at different lengths of time. From the social, human, or security points of view, it is always a question of whether a new equilibrium state is desirable ('must the house necessarily burn, so we may build a new one?'). In some (numerous!) security cases, it is generally undesirable to lose the stability of any current object, system, or process (Blazek et al, 2016).

Every state, every equilibrium state can be characterised by its characteristic, significant parameters and variables. Any change in a parameter that is significant for an equilibrium state (object, system, or process) can disrupt the equilibrium state and lead to the loss of stability (Felcan, 2016).

The loss of stability of equilibrium states is a natural phenomenon that is part of the antagonistic world in terms of evolutionary and revolutionary development (Dougherty et al, 2001). While the tendency to lose the stability of equilibrium states can be reduced to a large extent by preventive tools, in most cases it is not possible to prevent stability loss (Simak, 2006). The loss of equilibrium state stability can be divided into two basic types according to the courses they follow (Simak, 2015):

- Soft loss of stability,
- Hard loss of stability.

This issue is mainly addressed by the mathematical ‘theory of disasters’ developed by Russian mathematician Vladimir Igorevich Arnold (1937–2010), French mathematician and philosopher René Frédéric Thom (1923–2002), and especially Sir Erik Christopher Zeeman (1925–2016) of Great Britain.

### **5. Soft loss of stability**

In the case of a soft loss of stability, an oscillating periodic mode becomes a steady mode of the system, which differs little from the equilibrium state in the beginning. The first symptoms of stability disruption may not be initially observable at all, as they arise slowly, gradually. However, a gradual change in parameters may ultimately cause a loss of system stability (Simak, 2015).

### **6. Hard lost of stability**

Accidental or deliberate immediate and fundamental changes of parameters and their manifestations of disruption of a system to such an extent that stability is completely disrupted constitute hard losses of system stability. The system leaves its equilibrium state by jumping to another developmental mode. It may be another stable stationary mode, stable oscillation around an equilibrium state, or a more complicated uneven movement (Simak, 2015).

In physics (mechanics) **stability** is defined as the difference of the potential energy of a body between its unstable position and its stable equilibrium position, or in other words the amount of work that must be completed for the body to move

from its stable equilibrium position to its unstable equilibrium position.

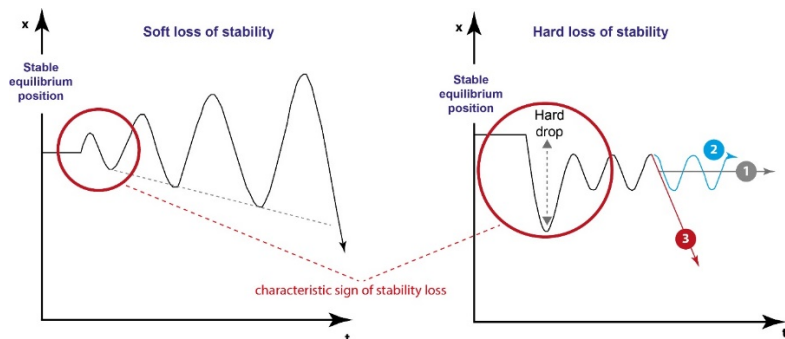


Fig. 3. Comparison of soft and hard losses of stability over time

## 7. Stability

The stability of a body directly and proportionally depends on the weight of the body, inversely proportional to the height of its centre of gravity at its stable position and directly proportional to the height of the body's centre of gravity in its unstable position.

In other physical disciplines (such as optics, chemistry, physics, electrical engineering, etc.), **stability** is defined as the **ability to maintain certain properties unchanged over time**; the humanities (such as linguistics, politics, etc.), are concerned with the **stability of links over time, links that keep a system whole**.

In a technical environment, stability is usually also defined as the ability to recover from failures and imbalances, that is, a given object, process, or system's ability to return to an equilibrium state.

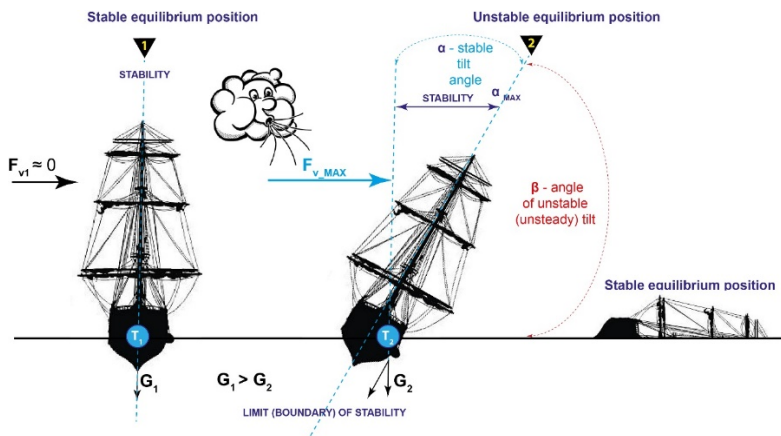
*Example:*

*Aircraft stability means the ability of an aircraft to maintain the flight mode established by the pilot. If the aircraft had no stability capability, in certain flight modes it could not be piloted, and a security incident would take place – an aircraft crash.*

In practice, we talk about the stability of mechanical systems; chemical or thermodynamic processes; the geological stability of subsoil; currency stability; social, political, and economic stability; stability of our financial income; stability of health; etc. (Macek, Filak, 2014).

*Example:*

*Stability can be explained by the example of a sailing ship exposed to a crosswind acting with the force  $F_v$ . The significant parameters for the loss of stability of the ship are the crosswind forces, the location of the ship's centre of gravity  $T$  (structural design, load fixing), and the ability of the captain and crew to handle the ship.*



**Fig. 4. A sailing ship's loss of stability as an example of the effect of significant external factors on equilibrium and equilibrium position**

*Under a certain maximum wind force  $F_{v\_MAX}$  the mast tilts to the angle  $\alpha$ . If the cargo the ship is carrying belowdecks is not sufficiently fixed, it will move with the tilting of the ship, meaning the ship's centre of gravity will change its location to  $T_2$ . If this angle is  $\alpha < \alpha_{MAX}$ , and the wind force decreases, the tilt of the sailboat mast will automatically return to its original, vertical, equilibrium position. However, if the wind force increases beyond its limit  $F_{v\_MAX}$ , the ship will experience instability and will*

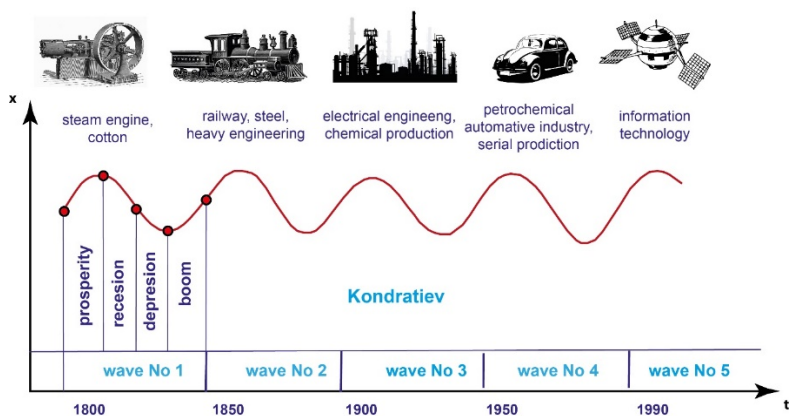
*capsize. From this new equilibrium position, the ship will not right itself to its original vertical, stable position. The captain, to prevent his ship keeling over, must take the following measures: the heaviest cargo must be placed as deeply as possible in the underdecks; in case of a strong crosswind, the boat must be manoeuvred to eliminate the crosswind and turn it into tailwind by changing the position, or f, of the boat; or the sails must be scandalised (rolled up). Strong crosswinds are always a major change in the sailing environment.*

The stability of an object, system, or process depends on many of its specific properties, such as resistance, immunity, flexibility, endurance, durability, and the like to certain (normal and explicitly negative) phenomena, events, acting forces, and generally acting factors. At the same time, stability can strongly depend on the nature (size, direction, dynamics, intensity, specificity, etc.) of factors acting on the objects, systems, or processes being monitored (Kopencova et al, 2019). Stability is a relative, elastic equilibrium resistant to some deviation from equilibrium state, equilibrium position.

Every stability has a certain limit, boundary, or duration in the real world, a point where objects, systems, or processes are no longer stable and become unstable (unsteady), with all their negative security aspects and their impacts (Robinson, Snyder, 1965).

Stability can be a very relative term – some objects, systems, and processes do not change during the life of a single human, while other objects become unstable (unsteady) in a fraction of a second (Sekyrova, Kopencova, Manas, 2010).

In the processes associated with threat, vulnerability, risk, and security analyses (Augustin Odler, 2013), we often analyse the properties, characteristics of objects, systems, and processes of interest. For this reason, it is necessary to pay attention to everything, in all contexts, that affects the stability/instability of the object of interest. Usually, our goal is to maintain the maximum stability to avoid potential security phenomena, events, disputes, conflicts, crises (Simak, 2006) etc.



**Fig. 5. The world economy develops in business cycles. Periodically, phases of prosperity, recession, depression, and conjuncture change. The Kondratiev cycle takes place, on average, over 50 years. There are more cycles of this kind in the economy, and the author of this overview in particular differs in what he believes explains the causes of prosperity – in the last 200 years, technological inventions prompted the population's demand for new, mass-produced goods. Periods of stability and liability alternate cyclically**

**Stability** (from the Latin *stabilis* – stable, permanent, fixed) can generally be characterised as a property or ability of an object, system, or process to automatically maintain its stable, essential characteristics, significant parameters, equilibrium state, equilibrium position, equilibrium, integrity, structure, functionality, complexity, or other significant features when faced with deviation from its equilibrium; that is, the ability to automatically return to an original equilibrium state, position, or equilibrium within some time.

## 8. Social stability

**Social stability** is the equilibrium state of a social system when changes take the form of gradual adaptation to changes in conditions and the environment. Achieving such a state is at the heart of sociology. The various theories of sociology deal with the issue of social stability, for example in thoughts about the optimal relationships among the factors of social statics and social

dynamics; applied sociology wishes to contribute to an increase in social stability by solving specific social issues or through engineering interventions in social relationships. The urgency of ensuring social stability often arises in a modern society that has replaced tradition, a highly effective stabilising factor, with the need for continuous innovation. If the social stability of a traditional society had been very close to social stagnation, modern stability often cannot be achieved at the expense of change, but rather through creating the right conditions for regulating changes in course. The issue of social stability (Jandourek, 2001; Vlach, Rak, 2021), which at a theoretical level does not pose a grave issue, is in fact one of the most serious issues of practical politics. While totalitarian systems often ensure social stability by mortifying civil society, democratic societies largely achieve their social stability through excessive consumption available to the majority of the population.

### **9. Economic stability**

**Economic stability** is a state expressing the existence of assumptions under which, after every external disturbance of economic equilibrium, such equilibrium is restored either in its original form or as a new equilibrium. If any great deviation from equilibrium generates forces that return the system to its equilibrium state, we talk about a global stability; in the case of minor deviations, local stability.

The term economic stability means the steady GDP growth, price stability, and maintaining unemployment at the level of natural unemployment. This means that the product should grow evenly and at such a pace to ensure price stability and sufficient employment.

### **10. Financial stability**

**Financial stability** or **financial system stability** is a state of financial markets in an economy that prevents the creation of system risk, that is, the risks of providing necessary financial products and services that disturb the financial system so much that it may significantly affect economic growth and welfare. The

origin of potential system risks in a financial system must be handled through macro-scale precautionary policies whose goal is to maintain financial stability.

The Czech National Bank defines financial stability as a situation where the financial system meets its functions without any serious failures or undesirable consequences for both the current and future development of the economy as a whole, and at the same time shows a high degree of resilience to shocks.

### **11. Instability as a security risk**

Any fact, activity, event, or phenomenon that occurs in nature, society, the economy, technological processes, or elsewhere in a stable manner may, as a rule, become unstable (unsteady), risky, and uncontrollable with the real possibility of causing harm or losses to individuals, groups, institutions, companies, society, or the state. However, if one understands the causes of changes in objects, systems, or ongoing processes, if one is able to detect their symptoms in a timely manner, one may seek ways to eliminate or minimise threats (dangers), develop ways of reducing the risks of security events, avoid crisis phenomena, or eliminate negative phenomena before they affect any objects, systems, or processes. Detecting and continuously monitoring parameters that may become crisis factors for a given situation allows one to avoid negative impacts and to achieve a corresponding level of security (Felcan, 2016).

### **12. Boundary states**

The term ‘marginal state’ is a term behind a concept that may be applied to different entities in various fields of human activities (including security) – to man-made artefacts, to living or non-living ‘products’ of our planet’s evolution, and so on. Generally, the cut-off state is the point in time when an entity (object, process, or system) is severely disrupted, causing the entity to lose its original functionality. Limiting states are applicable to humans; society; products; technical, natural, or social entities; morale (Hendrych, 2009, Vlach 2020) etc.

The knowledge of the existence of limiting states is also very important in security (Odlerova, 2017). We work with different entities (objects, processes, systems) in risk analysis and countermeasure design processes. Usually, we use standard or transient states of these entities when there are no real threats; entities are in their steady, stable states over the long term. We often do not realise the limiting states of analysed entities until they appear and completely change the entity's properties, behaviour, and functionality. There is a situation when we cannot ensure security at the required level because the entity has changed fundamentally as a result of its marginal state and has ceased to fulfil its originally intended function or activity.

**Limiting states** may be divided into categories according to the type of entity in which they occur (Janicek, 2007; Vlach, 2018):

- **Limiting states in technology** occur in technical objects, they are; therefore, the limiting states of technical objects. The reasons for removing a technical object from its function may be subdivided into technical (internal causes; corresponding technical limiting states) and technical-environmental (external causes, corresponding to technical and environmental states).

- **Limiting states of nature** (also ecological, environmental limiting states) occur in natural objects. Ecological limiting states may occur on various scales. They may be local, large-scale, or global. They may be caused by inappropriate human interventions into nature (e.g. amelioration, chemical substance application – fertilisation, preparations against undesirable flora and fauna, construction modifications – dams, motorways, toxic landfills), inappropriate effects of technical objects on nature (emissions, air pollution, soil and water pollution). The cause may also be nature itself – tornadoes, earthquakes, tsunamis, floods; space – collisions with cosmic bodies, etc.

- **Limiting states of humans** (living beings). The object in this case is a person who may be characterised by their material body, intangible mental processes, and interactions with their surroundings, that is, people, artefacts created by them, nature,

and the universe. Personality limiting states may be broken down by the causes that cause them, namely:

- **Intrinsic** – this includes, for example, health limiting states associated with physical and mental illnesses; ethical limiting states that are related to human behaviour in relation to other people, their artefacts, and nature;

- **Extrinsic** – this includes limiting states associated with the following factors:

- Retirement;
- Disagreements at work, in the family, within social or political organisations, sports clubs, other clubs, etc.;
- Work overload – psychological limiting states, burnout syndrome.

- **Economic limiting states.** In the economic environment, it is possible to find a number of entities (objects, processes, systems) that reach their limiting states under specific conditions; to a greater or lesser extent threatening economic security (of individuals, institutions, firms, banks, insurance companies, leasing companies, individual industries, markets, communities, states). Some of the monitored system variables (parameters) of the economic state include indicators such as debt levels, loans, credits, mortgages, creditworthiness, ability to repay loans, inflation, unemployment, purchasing power, rates of exchange between local and world currencies, productivity, insolvency, secondary insolvency, personal, corporate, state bankruptcy, debt collection, etc.

- **Limiting social, professional (social, professional limiting states).** The most widespread social limiting state is a **revolution**. This is a qualitative limiting state characterised by the fact that a certain social order cannot (or is not wished to) continue to fulfil its function. The stimulus for revolution usually does not come ‘from above’, from the ruling power groups trying to maintain a status quo. The source of revolutions is a long-term dissatisfaction felt by much of the population; thus the stimulus comes ‘from below’, from the ‘oppressed’ who no longer wish to continue in a given way. It is not true that in all the cases must there be a revolution. Dissatisfaction with the current state in

democratic societies affects politics, elections to various representative bodies, strikes at various levels, public protests, etc., which are evolutionary processes, not revolutionary ones.

• **Morale limiting states** – this includes, in particular, the state of morale and associated limiting states of terrorism, violent religious expansions, etc.

### 13. Breakdown of limiting states per their properties

The number of limiting states of various objects may be quite vast, so we can group them, for example (Janicek, 2007; Böhm, Kubjatko et al, 2020):

• Per the nature of state variable changes

○ **Qualitative limiting states** – a limiting state occurs if the value (quantity) of some of the state parameters becomes inadmissible for the object function.

○ **Quantitative limiting states** – a limiting state occurs if the quality of some of the stated parameters change, that is, if they prevent the object from functioning.

• Per their origin time course

○ **Instant limiting states** – the creation of a limiting state only depends on the instant values of the state parameters, which determine the limiting state origin.

○ **Cumulative limiting states** – the origin of a limiting state depends on the accumulation of changes in the properties of an object's structure in the process of progressively acting and influencing the object from its surroundings. Therefore, it does not depend on the instant values of the parameter of this acting and the influence on it, but on their time course.

• Per the potential sequence of limiting states

○ **Excluding (disjunctive) limiting states** – two limiting states are referred to as 'excluding' if only one of them may arise, making the other non-achievable (i.e. it will not follow);

○ **Causal (subsequent) limiting states** – two limiting states are referred to as causal if the origin of one of the limiting states creates conditions for the potential origin of another limiting state.

- Per the behaviour after object activation removal
  - **Reversible limiting states** – after the removal of an object causing a limiting state, its consequences will subside.
  - **Irreversible limiting states** – the consequences of reaching a limiting state remain after the object activations were removed.
- Per the character of consequences of reaching the limiting state
  - **Disturbance limiting states** – achievement of a limiting state causes a disturbance whereby the object is unable to perform its function, but after the disturbance is removed the object is operational again with its full, original functionality.
  - **Security limiting states** – related to object security. Achieving a limiting state will cause the destruction of a component that is part of a protective device against emergency conditions. The destruction of this ‘protective component’ protects the object from the emergence of other limiting states.
  - **Emergency limiting states** – related to object emergency. Achieving the limiting state leads to object destruction.
    - Per the possibility of their occurrence
    - Per the size of the area featuring the limiting state
    - Per the statistical concept of limiting states
  - **Deterministic limiting states** – limiting state characteristics (limiting surfaces) and reliability characteristics are unambiguously determined (the quantifier is defined by a single value).
    - **Deterministic limiting states** – limiting state characteristics (limiting surfaces) and reliability characteristics are not unambiguously determined (the parameter is an interval number).
      - Per the number of limiting parameters describing a limiting state
    - **Single-parameter limiting states** – limiting condition only contains one limiting parameter (for example, a mortgage

non-payment warning will come when a payment is 10 days overdue)

○ **Multi-parameter limiting states** – the limiting condition contains more than one limiting parameter (e.g. water starts boiling at 100 °C and 1 atm pressure).

### Conclusions

The issue of limiting states in a systemic approach to security management in the general sense of the word has not been widely used in practice, at least for the time being. Limiting states are well known to engineers and designers, especially in the fields of civil engineering and other types of engineering, power supplies, transportation, etc. However, the knowledge of limiting states may, in fact, be generally applied to any object, providing we consider its specific characteristics. It does not have to be necessarily only products. The theory of limiting states is applicable to social (Vlach, 2018; Kurilovska, Hajdukova. 2021), natural, and security sciences as well, (Kubjaktko et al, 2018). Overcoming limiting states, in essence, the loss of stability (in both technical and human objects, processes, and systems), is a common cause of various emergencies, accidents, or, in a more global perspective, diverse technical, social, or natural disasters.

### Recommendations

No	Recipient	Recommendation	Expected results
1.	Universities, polytechnics, secondary vocational schools	Include the theory of equilibrium states and crises in the study plans of security disciplines	Getting acquainted with the interrelationships between imbalances and the negative impacts that arise as a result.
2.	Security and other managers	When analyzing risks, take into account the equilibrium states of different processes and look for potential risks.	Creating quality emergency plans. Sophisticated risk management.

3.	Security and other managers	When analyzing equilibrium states in the risk management process, take into account all potential areas of threats (including economic, social, political, health, natural, etc.), which are not commonly analyzed.	Creating quality emergency plans. Sophisticated risk management.
4.	Crisis management	In the event of a crisis, let experts work, exclude incompetent people from decision-making activities, especially the policies of various rival parties.	Sophisticated risk management.

### References

1. Augustin, P., & Odler, R. (2013). The mission of the police in a democratic state in the context of globalization. *Securitologia: Scientific Journal, Semiannual, 18(2)*, ISSN 1898-4509.
2. Blazek, V., Dworzecki, J., Buzalka J. et all. (2016). *Crisis scenarios in public administration*. Akadémia Policajného zboru, Bratislava, 304 pp., ISBN 978-80-8054-678-6
3. Böhm, K., Kubjatko, T., Paula, D., Schweiger, H.G. (2020). New developments on EDR (Event Data Recorder) for automated vehicles. *Open Engineering, 10(1)*, pp. 140–146 ISSN: 23915439, DOI: 10.1515/eng-2020-0007. 2020.
4. Boulding, K.E. (1962). *Conflict and Defense: A General Theory*, Harper & Row, New York,
5. Dougherty, J.E., Pfaltzgraff Jr., R.L. (2001). *Contending Theories of International Relations*, Addison–Wesley, New York, London
6. Felcan, M. (2016). Public order issues as one of the most important areas of public administration: chapter3 / author Miroslav Felcan: In: *Current problems in public administration* / Kristína Králiková, Mária Sabayová a kol. - Bratislava: Academy of police corps in Bratislava, ISBN 978-80-8054-712-7. - pp. 41-60

7. Hendrych, D. et al. (2009). *Law dictionary*. 3rd issue Praha: Beck. 459 pp., ISBN 978-80-7400-059-1.
8. Jandourek, Jan. (2001). *Sociological dictionary*. Ed 1. Praha: Portal, pp. 128., ISBN 80-7178-535-0
9. Janicek, P. (2007), *System conception of selected fields for technicians. Finding connections*. Vol 1., 682 pp., Brno, ISBN 978-80-724-555-6
10. Kopencova, D. (2015) *Youth crime* - selected practice cases. In: *3rd criminological days, Stanislava Hoferková, Tereza Raszková (eds.), scientific conference*. Hradec Králové: University Hradec Králové, Faculty of Pedagogics, pp. 33-46, ISBN 978-80-7435-572-1
11. Kopencova, D., Felcan, M, Rak, R. (2019). *Objects and systems - Basic analytical security features*. Proceedings of the 14th International Symposium of 14.3. 2019 in international Security expo Bratislava 2019, Academy of Police force in Bratislava, Bratislava, pp. 212, ISBN 978-80-8054-795-0, pp. 41-55.
12. Kubjatko, T., Görtz, M., Macurova, L., Ballay, M. (2018). Synergy of forensic and security engineering in relation to the model of deformation energies on vehicles after traffic accidents. Conference Paper. *Transport Means - Proceedings of the International Conference Volume 2018-October*, pp. 1342-1348, 22nd International Scientific on Conference Transport Means 2018; Trasalis - Trakai Resort and SPAGedimino pp. 26, Trakai; Lithuania; 3 October 2018 through 5 October 2018; Code 140271, ISSN: 1822296X
13. Kurilovska, L, Hajdukova, T. (2021). Taking advantage of information and communication technologies for teaching and raisin awareness in the fight against criminality during the COVID-19 Pandemic. In: L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres, INTED2021 Proceedings, 15th International Technology, Education and Development Conference, IATED Academy, pp. 2394-2402, 8-9th March, Valencia, Spain, ISBN 978-84-09-27666-0, ISSN 2340-1079.
14. Macek, P., Filak, A. (2014). *Basics of the theory of police-security activities*, Praha, pp. 160
15. Odlerova, M. (2017). *Information technology and operative-search activity*. In: *Act on police corps: Application on practice*. Pilsen: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., ISBN 978-80-7380-682-8, pp. 196-217

16. Robinson, J., A., Snyder, R.C. (1965). *Decision-making in International Politics*. In: Kelman, H.C. (ed.) *International Behavior: A social-psychological Analysis*, New York, 1965, pp. 435-463.
17. Sekyrova, J., Kopencova, D., Manas, R. (2010). *Documentation methods of forensic crime scene*, Czech Ministry of Interior, Prague, MV-39230-1/VO-2010, evidence number 9/2010
18. Simak, L. (2015), *Crisis management in public administration*, University of Žilina, Faculty of security engineering, 259 pp., ISBN 978-80-554-1165-1
19. Simak, L. a kol. (2006). *Terminology dictionary of crisis management*, Žilina, pp. 36, ISBN 80-88829-75-5
20. Simon, L. (2016). *Public security activities*, Bratislava, pp. 149, ISBN 978-80-8054-686-1
21. Vlach, F. (2018). *Evaluation of cooperation between educational institutions of the armed forces*. New trends in police training III. International conference. Holešov: Higher Police School and Secondary Police School of the Ministry of the Interior in Holešov, pp. 121 - 124. ISBN 978-80-7616-008-8.
22. Vlach, F. (2020). The Czech Prison Service Academy. Bulletin of the penitentiary association of Ukraine. No 3 (13), pp. 171–177. ISSN 2523-4552.
23. Vlach, F., Rak, R. (2021). Czech prison staff training and enhancement in times of pandemic. *EDULEARN21 Proceedings*, pp. 4880-4889.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5667929>

*František Vlach, Ing., PhD., director,  
Prison Service Academy of the Czech Republic,  
vlachf@seznam.cz  
<https://orcid.org/0000-0002-7598-8370>*

## **Czech prison staff enhancement within international cooperation in the times of pandemic and in the post-pandemic future**

**Abstract.** The necessity of European prison staff's professional English communication skills for international exchange of information and sharing good practices is obvious; however English for penitentiary purposes is not implemented in the training programmes of prison staff training centres in Europe.

This paper provides an overview of the Czech prison system and introduces the Czech Prison Staff Academy to explain innovative approaches implemented on the bases of international cooperation.

It describes the transition of traditional training into the distance form and first experience of the Czech Prison Service Academy with online international events. It presents a unique programme of professional English language training within ongoing education and discusses the feasibility and values of the selected international online activities in the post-covid prison staff education.

**Keywords:** Prison Service Academy, EPTA, the Czech Prison Service, Prison staff training, initial training, professional enhancement, international cooperation.

### **1. Introduction – The Czech Prison System**

The Prison Service of the Czech Republic falls under the authority of the Ministry of Justice of the Czech Republic. It cooperates with the Probation and Mediation Service of the Czech Republic, but they are independent agencies.

The Czech Prison Service operates 35 prisons and remand prisons. Additionally, it runs a vocational training centre for prisoners, two prison hospitals, the Academy, and three

recreational facilities that also serve for staff meetings and seminars. The responsibilities of the Czech Prison Service are to ensure pre-trial detention and execution of sentence; to operate two forensic detention facilities; to maintain law and order in the buildings of courts and the Ministry of Justice; and to provide transfers of prisoners between prisons, to courts and to public hospitals.

With the total number of prisoners 18.870 as of 31st September 2021, the prison population rate is 176 per 100.000 citizens (Kopencová, Rak, 2019).

According to the law, the Czech prison staff is divided into two sub-categories: uniformed correctional officers and civilian staff members. The proportion of uniformed officers to civilian employees can be defined by the 2:1 ratio. The number of employees is over 11.300; out of these over 7.100 are uniformed officers.

Uniformed officers perform mainly security tasks, such as guarding or transferring of prisoners; they are guards in direct contact with prisoners, perimeter security officers, prevention officers or members of the K-9 units (dog-handlers). Additionally to the uniformed correctional officers working in the prisons, judicial guards are a specific group of staff assigned to keep order and security in judicial premises. Their number oscillates around 1.000. All prison governors and their first deputies also belong to the uniformed staff category.

Civilian staff members include all treatment specialists such as social workers, psychologists, pedagogues, educators and other staff in direct contact with prisoners, medical, administrative and support staff.

Considering all of the staff members working only in prisons (including support staff), the ratio of inmates to staff members is constantly about 3 to 1.

The Prison Service of the Czech Republic cooperates with other European prison systems. Documents on bilateral cooperation with the Slovak, Polish, Hungarian, Romanian, Lithuanian and Lower Saxon prison services are in operation. In addition, Memorandum of Understanding has been signed with

the Texas University. The Prison Service of the Czech Republic is a member of The European Organisation of Prison and Correctional Services (EuroPris) and the International Corrections and Prisons Association (ICPA).

Czech prison professionals and experts participate in international conferences and the Council of Europe meetings. In 2019, the year prior the outbreak of Covid-19 pandemic, the Czech Prison Service hosted over 60 professional delegations from abroad; and the prisons registered over 150 business trips abroad.

## **2. The Academy**

The Czech Prison Service Academy is the only prison staff training centre in the Czech Republic. It is located at the border with Poland and Germany.

Unlike some other academies in Europe, the Czech Academy is not responsible for the recruitment of prison staff, this task is performed by the respective prisons. New employees spend a short time getting acquainted with the prison. The introductory period at prisons may take about 2 months.

Apart from the initial training specified for the already described staff sub-categories, the Academy offers a variety of specialized courses for different target groups of professionals; organizes seminars and conferences; involves itself in historical penology research; and cooperates with foreign partner institutions.

The school building was inaugurated in 2000 and the simulation building for practical training was opened in April 2021. The Academy also runs two hostels in Stráž pod Ralskem (Bajcura, 2020).

The total number of Academy employees is 52; out of these employees 21 are teachers. With respect to the two staff sub-categories, there are 15 uniformed teachers; 4 uniformed top and middle managers and a uniformed specialist in education within the international cooperation. 23 civilians form administrative and support staff.

### **3. Innovative approaches within international cooperation**

#### **Distance learning**

The pandemic has a profound impact on prison staff training and education with far-reaching consequences in the future. Initial training was organized solely in the distance form between March 2020 and July 2021 and only a research will reveal the professional performance level of the staff that underwent training under such circumstances.

Also, specialized courses offered to prison staff for their professional enhancement had to be cancelled. To illustrate the programme offer, it includes specialized courses for psychologists; social-psychological training; complementary courses on pedagogy; courses on mediation techniques for social workers; courses focused on procedures of security checks at entrances to the prison facilities and judicial buildings; English language training for penitentiary practice or workshops on communication with Polish colleagues, to name just a few examples.

A certain number of compulsory life-long learning programmes have to be carried on even during the pandemic. They are pedagogy studies; seminars for social workers; an EU project on staff enhancement that involves topics such as communication skills with foreign inmates or training skills; or occupational safety and health seminars for employees responsible for this specialty. Most have been held in the form of distance learning, some have been run at the Academy (Kopencová, 2021).

#### **Gaining experience with international virtual events**

The Czech Prison Service Academy has been a member of the European Penitentiary Training Academies Network (EPTA) since 2016. The Academy is involved and takes part in the activities and events organized by the Council of Europe, EuroPris and other foreign prison staff training centres.

On the basis of bilateral documents of cooperation, the Czech Prison Service Academy closely cooperates with partner

institutions in Slovakia, Poland, France, Lower Saxony, Latvia, Lithuania and Romania. Reciprocal study visits are considered a meaningful part of staff's professional enhancement. Learning about and comparing foreign penitentiary systems and prison staff training systems is inspiring and specific aspects can be implemented into the Czech practice. However, the Covid-19 pandemic affected international cooperation. All planned international activities were cancelled. Communication with foreign partners is kept via emails.

The first international event focused on prison staff training held online was the EPTA Conference 2020 under the presidency of the Slovak General Directorate of the Prison and Court Guard Corps. Since then, the Academy teachers and selected prison professionals with sufficient level of communicative English have been invited and taken part in about twenty international online conferences, seminars and workshops.

The experience with participation in online international events is strategically vital because it fosters the motivation to organize similar events; it proves the capability to use different platforms for remote meetings; it allows comparing various styles, methods, types of agenda and other aspects for further implementation; and, of course, it offers exchange of information and good practice (Kurilovská, Hajduková, 2021).

### **Organizing bilateral virtual meetings**

In April 2021, the Czech Prison Service Academy started to organize bilateral virtual meetings to pursue specific aims. To share information about the current situation or about the implementation of effective measures that could be used in training programmes in the post-covid times online is quite effective as it saves the time and financial costs of study visits. However, it can never replace seeing the reality and gaining the real experience.

The agenda of Lithuanian – Czech meeting that took place in April 2021 on the platform of Skype for Business can be decidedly considered innovative. The Training Centre of the Prison Department under the Ministry of Justice of the Republic

of Lithuania and the Czech Prison Service Academy had been in touch since 2019 preparing the first study visit that has been postponed till the pandemic is over. In the meantime, the directors of the institutions agreed to meet virtually, in order to officially express their will to cooperate. During the virtual meeting, they introduced their institutions, discussed the aims and the possible forms of cooperation and signed the Memorandum of Understanding. This official statement will allow the staff to take part in mutual events in the post-covid times.

### **Sharing information gained at international webinars internally**

As the Academy teachers do not have sufficient level of English to actively participate at international webinars, prison professionals are asked to represent the Czech Prison Service Academy at selected events and to transmit the information they have gained to individual teachers according to the discipline they teach. The information transmission is also done online. (Kopencová, Felcan, Rak, 2021).

### **Professional language training organized during the pandemic**

The Czech Prison Service Academy presented its unique system of professional English language training for the first time at the EPTA Conference held in Poland in 2016. The specific modules vary from courses focused on effective communication in international professional settings to workshops devoted to the development of presentation skill covering different professional topics. A considerable percentage of English workshops have been opened to foreign prison professionals either as participants or as co-facilitators.

To maintain and improve the prison staff's language competences acquired in the courses and workshops organized by the Czech Prison Service Academy, an initiative has been invented and put in practice. The Czech Prison Service Academy launched a series of international English webinars. With the reference to the bilateral documents on cooperation, the foreign

experts agree to give their lectures and facilitate the discussions of the webinars gratis (Hajduková, 2018).

The first webinar on Skype for Business platform was held in March 2021. The main topic was PRISON LEADERSHIP and the facilitator was the Director General of the National Prison Administration of Romania. The webinar programme was divided into two main parts. A lecture activating the participants' listening skills followed by questions to improve their grammar and a case study serving as reading comprehension followed by a discussion focused on the participants' communicative proficiency. The target group were prison managers, heads of departments, treatment specialists and other prison officers that found the topic useful for their penitentiary practice. The participants represented the Czech and the Slovak prison systems.

After this successful webinar, the Czech participants asked for a webinar that would allow them to discover if they themselves are ready to facilitate the international English webinars. The event was facilitated by a Czech Prison Governor and a Czech psychologist on 28th April. The main topic was COVID-19 IN PRISON. Twelve professionals representing the prison systems of the Czech Republic, Slovakia and Latvia provided information about the pandemic situation and presented the most effective and innovative measures taken. A vivid discussion followed. The Czech professionals proved that they can take the role of experts in the future webinars organized within the language training programme. The participants' feedback confirmed the fact that in order to keep the communication skills in English active, international webinars are the only possible effective form of training. The professionals appreciate the opportunity to exchange information and good practice; however they agree that face-to-face meeting would be much more efficient and pleasant.

The next webinar took place in June. Six Czech prison professionals and six other professionals from Estonia, France, Latvia, Lithuania, Lower Saxony and, Slovakia were the participants who shared their opinion and experience with LEADERSHIP IN A CRISIS. There were also two observers

invited; one focused on the participants' language skills and offered her feedback and individual consultations, the other is preparing for his lecturing in the webinar held at the end of 2021 (Felcan, Kopencová, Rak, 2019).

### **Cross-border cooperation**

International cooperation in the field of prison staff enhancement is a vital element often mentioned in international documents and highlighted at international conferences. The reason why the need to get engaged in international activities is not saturated is generally financial. Prison administrations or their staff training centres have to carry out or become partners in international projects, in order to receive funding for a few selected professionals to get the opportunity to visit prisons abroad and to talk to their colleagues.

The situation in the Czech Prison Academy is different. Bilateral documents on cooperation set up reasonable conditions including optimum financial aspects for mutual visits. Generally, the parties invite each other to conferences, seminars and exchange study visits on the basis of reciprocity. This means that every year, a sending party selects the members of the delegation and pays for the international transportation, while a hosting party prepares a professional programme and provides accommodation and catering for the delegation. The number of the persons/days is kept in the following year, when the parties exchange their roles. This special system allows the Czech prison and Academy staff to meet their colleagues from abroad to discuss their fields of professional interest. Such a system may be recommended worldwide as effective, relatively simple and at low cost.

### **Conclusion**

There is no doubt that the Covid-19 pandemic has affected and will affect all kinds and levels of educational systems worldwide. Prison staff training of any penitentiary administration presents no exception. The Czech Prison Service Academy, as the only professional institution providing education and training to prison staff in the Czech Republic, is facing

challenges that had not been anticipated before the pandemic outbreak. The measures, innovative strategies and novel approaches implemented in the Czech prison staff training, both initial and life-long, should continue to be explored, assessed and improved. It seems that specific elements can be used in the future either in the same way and for the same reasons as they were applied during the pandemic, or they can be implemented as a partial component in the traditional teaching.

Virtual language programmes may become a complementary part to the traditional English courses in the post-covid times. The question remains if the training system and training programmes can hold the line after the pandemic is over or if the changes will be so significant that we cannot speak of “traditional” systems any more.

At present, the discussions on the feasibility of the already implemented measures for their integration in the post-covid system of prison staff education are ongoing. With this regard, the Czech Prison Service Academy can be considered a “learning” organization. And learning as a process started with the Covid-19 pandemic will certainly prove for the Czech Prison Service Academy beneficial.

### **Recommendations**

<b>No</b>	<b>Recipient</b>	<b>Recommendation</b>	<b>Expected results</b>
1.	Prison staff training centres (academies), armed forces training institutions and police training institutions	Organization of virtual bilateral meetings	Exchange of experience and good practices; communication in the times of pandemic

2.	Prison staff training centres (academies), armed forces training institutions and police training institutions	Participation in international online events	Testing and using various platforms for remote meetings; comparing and analysing various styles, methods and types of agendas and other aspects for further implementation; exchange of information and good practices
3.	Prison staff training centres (academies), armed forces training institutions and police training institutions	Implementation of the system of professional English language training	Improvement of effective communication skills for international professional (penitentiary) practice; acquiring specific skills (such as presentation skills, discussion skills etc.) for professional purposes
4.	Prison staff training centres (academies), armed forces training institutions and police training institutions	Conclusion of bilateral documents on cooperation	The opportunity to take part in scientific conferences, international seminars and exchange study visits

## References

1. Kopencová, D. (2021). Teaching in secondary schools with a safety focus at the time of covid-19. In L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres. 15th International Technology, Education and Development Conference. Spain: IATED Academy, 2021. s. 3517-3526. ISBN 978-84-09-27666-0.
2. Kurilovska, L., Hajdukova, T. (2021). Taking advantage of information and communication technologies for teaching and raising awareness in the fight against criminality during the COVID-19 Pandemic. In: L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres, INTED2021 Proceedings, 15th International Technology, Education and Development Conference, IATED Academy, pp. 2394-2402, 8-9th March, 2021, Valencia, Spain, ISBN 978-84-09-27666-0, ISSN 2340-1079.
3. Kopencova, D., Rak, R. (2019). Security Threats, Characteristics, and Phases. Proceedings of the 14th International Symposium of 14 March, 2019 at the International Security expo Bratislava, Academy of Police Force in Bratislava, Bratislava, p. 212, ISBN 978-80-8054-795-0, pp. 72–85, 2019
4. Kopencova D., Felcan M., Rak R. (2021). Equilibrium and Limit States in Technical and Social Disciplines as Part of Risk Analysis and Management. In: Abdel Wahab M. (eds) Proceedings of 1st International Conference on Structural Damage Modelling and Assessment. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 110. Springer, Singapore. ISBN 978-981-15-9120-4. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-9121-1\\_22](https://doi.org/10.1007/978-981-15-9121-1_22)
5. Hajdúková. T. (2018). Research Methodology, In: Application of Scientific Methods to Cases from Police Practice. ISBN 978-80-8054-766-0, pp. 8–35.
6. Felcan, M., Kopencová, D., Rak, R. (2019). Objects and systems – Basic analytical security features. Proceedings of the 14th International Symposium of 14 March, international Security expo Bratislava 2019, Academy of Police Force in Bratislava, Bratislava, pp. 212, ISBN 978-80-8054-795-0, pp. 41–55.
7. Bajcura, L. (2020). History of education of prison staff in the Czech Republic. In Jůzl, M. et al. Current Educational Trends in Czech Prisons, pp. 7–18. Prague: UJAK Prague. ISBN 978-80-7452-148-5.

**Бордун О.В.**

*викладач кафедри судоустрою, прокуратури та адвокатури,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0003-2801-0609>*

## **Основи безпеки судової влади в умовах коронавірусної пандемії**

**Анотація.** У розділі охарактеризовано методичні засади забезпечення безпеки судової влади у світлі обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19 з урахуванням міжнародних стандартів. Ми провели аналіз основних міжнародних стандартів судоустрою та вказали на їх загальний стратегічний та універсальний характер. Здійснений аналіз дозволив виявити достатньо конкретні рекомендації щодо забезпечення безпеки судової влади за окремими напрямками, у тому числі актуальні для ситуації пандемії.

**Ключові слова:** судова влада, безпека судової влади, безпека судді, міжнародні стандарти правосуддя, судово-правова реформа, пандемія.

### **Вступ**

Сучасна ситуація в Україні та світі характеризується зростанням загроз у всіх сферах суспільного життя, пов'язаних з інфекцією COVID-19. Разом з тим, у зв'язку з особливостями та гарантіями виокремлення незалежної гілки судової влади, специфікою статусу судді та суду можливості організаційної діяльності, що скеровується на забезпечення їх безпеки досить суворо регламентовані та ґрунтуються на нормах закону. На нинішньому етапі є важливим аналіз та узагальнення ключових положень теорії безпеки судової влади, що впливають з міжнародних стандартів судоустрою.

В умовах поширення обмежень, спровокованих глобальною пандемією, актуальним є питанням нормального функціонування судів та органів системи правосуддя. Для формування методичного базису

забезпечення безпеки судової влади оптимальною основою слід вважати міжнародні стандарти правосуддя. Попередній огляд міжнародних стандартів правосуддя вказує на численні елементи стратегічного характеру, що можуть бути покладені в основу розробки організаційно-правового механізму забезпечення безпеки судової влади в умовах пандемії. Не зважаючи на універсальний, стратегічний характер документів, у окремих міжнародних стандартах також наводяться цілком конкретні рекомендації щодо забезпечення безпеки судової влади за тим чи іншим напрямком.

### **Результати**

Досліджуючи міжнародні стандарти ефективності судової системи, Москвич Л. М. наголошує, що під стандартом слід розуміти певний зразок (еталон, модель), що приймається за вихідний для порівняння з ним інших подібних об'єктів чи явищ [2, С. 151]. Опираючись на результати дослідження Іваночко І. Б., можемо стверджувати, що міжнародні стандарти правосуддя містяться у таких міжнародних документах, як Європейська хартія про статус суддів, Монреальська універсальна декларація про незалежність правосуддя; Рекомендація СМ/РЕС (2010) 12 КМРС, Висновках КРЄС, а також рекомендаціях Європейської Комісії «За демократію через право» [1, С. 177]. Як підкреслюють Короєд С. О., Кресіна І. О., Прилуцький С. В., ключові міжнародні стандарти дають загальні орієнтири державам у побудові механізмів судочинства та судових систем [3].

Очевидно, що вирішення глобальних проблем безпеки судової влади на рівні підзаконних актів є практично неможливим, свідченням чому став, зокрема, перехідний період від ліквідації спецпідрозділу «Грифон» до утворення Служби судової охорони, на час якого питання безпеки судів регулювалось підзаконними актами та було доволі проблемним. Глобальний погляд на проблематику безпеки судової влади вимагає, з методологічної точки зору, не лише

уваги до нормативно-правових основ її організаційного забезпечення, але й встановлення загальних вимог до судоустрійного законодавства, яким визначаються нормативні засади відповідних процесів. У такому ракурсі доходимо висновку про доцільність послідовного аналізу також міжнародних стандартів правосуддя, виконання яких є умовою втілення євроінтеграційних прагнень України. З цього приводу слід погодитись з Саленко О. щодо того, що «Інтеграційні процеси, що відбуваються в різних регіонах та на різних континентах між країнами з різними правовими традиціями, відрізняються за темпом, способом, формою та змістом. Обов'язковою умовою інтеграційних процесів, що відбуваються у світі, є створення спільного правового простору для регулювання міжнародних відносин через гармонізацію правових приписів національного законодавства із загальновизнаними міжнародними стандартами» [1, С. 263].

У Основних принципах незалежності судових органів (Схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї ООН від 29 листопада та 13 грудня 1985 року) закріплено, що судові органи вирішують передані їм справи безсторонньо, на основі фактів і відповідно до закону, без будь-яких обмежень, неправомірного впливу, спонуки, тиску, погроз або втручання, прямого чи непрямого, з будь-якого боку і з будь-яких би то не було причин. Також наголошується, що не повинно мати місця неправомірне чи несанкціоноване втручання в процес правосуддя, а судові рішення, винесені судьями, не підлягають перегляду. Відповідні положення віднесено до частини, присвяченої гарантіям незалежності судових органів [4].

Не зважаючи на те, що у Основних принципах приділяється увага безпеці як судді, так і суду, у п. 5 Рекомендацій щодо ефективного впровадження Основних принципів щодо незалежності судових органів (прийняті резолюцією Економічної та соціальної Ради ООН 1989/60 та схвалені резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 44/162 від 15 грудня 1989 року) наголошується на важливості належної

ресурсної підтримки заходів, пов'язаних з забезпеченням саме особистої безпеки судді («держава має звернути особливу увагу на необхідність надання певних ресурсів, потрібних для... надання суддям гідного рівня особистої безпеки») [dacii-schod]. Також ресурсне забезпечення особистої безпеки судді виноситься на перший план у Рекомендації CM/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи «Державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки», у п. 38 якої зазначається, що державам необхідно вжити всіх необхідних заходів для гарантування безпеки суддів. Разом з тим, слід відзначити, що до таких заходів документом віднесено захист судів і суддів, які можуть стати чи вже стали жертвами погроз або актів насильства [5].

Ризики, що можуть виникати у зв'язку з професійною діяльністю судді у контексті розгляду окремих справ, визнаються у міжнародних стандартах як такі, що варті уваги та можуть мати наслідком передачу справи до спеціалізованого суду. Так, у Висновку №8 (2006) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи з питання «Роль суддів у захисті верховенства права та прав людини в контексті тероризму» КРЄС визнає, що «місцеві обставини або потреби, які мають стосунок до безпеки суддів, можуть іноді виправдовувати звернення до спеціалізованих судів, які мають компетенцію щодо справ про тероризм». Також, наприкінці даного висновку, КРЄС підкреслює необхідність забезпечення державою безпеки слідчих, суддів та персоналу судової системи, залучених до вирішення питань, пов'язаних з тероризмом [6].

У Загальній (Універсальній) хартії судді (ухвалена 17 листопада 1999 р. Центральною Радою Міжнародної Асоціації Суддів в Тайпеї (Тайвань) 17 листопада 1999 року) спостерігається досить цікавий підхід. Стаття 8 має назву «безпека офісу». Її зміст, однак, вказує на те, що мова йде не про суд, а дійсно про робоче місце судді. Абзац перший цієї статті вказує на те, що суддя не може бути затриманий чи

переміщений з офісу, за винятком випадків, передбачених законом та тільки на підставі рішення дисциплінарного органу з чітким дотриманням процедури. У абзаці другому вказується на важливість встановлення гарантій забезпечення умов діяльності довічно чи на певний строк, що дозволить «не піддавати небезпеці його незалежність». Останній абзац присвячено гарантії попередження зміни віку виходу судді на пенсію [7].

Тісний зв'язок безпеки та незалежності судді простежується крізь призму вимог міжнародних стандартів щодо забезпечення фінансової безпеки суддів. Так, у Висновку №11 (2008) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо якості судових рішень наголошується, що якість ухвалення рішень залежить від виділення адекватних людських, фінансових та матеріальних ресурсів кожній судовій системі, а також від забезпечення фінансової безпеки кожного судді у відповідній системі [8].

Принагідно слід відзначити, що у міжнародних стандартах фінансова безпека суддів тлумачиться саме у розумінні достатнього рівня винагороди, що забезпечує незалежність судді, а не досягнення певного рівня матеріального благополуччя. Про це свідчать положення п. 50 Доповіді Венеціанської комісії щодо незалежності судової системи, де наголошується, що надання нерухомості суддям слід розцінювати як привілей, який може надаватися залежно від особистих потреб, однак оцінка соціальних потреб та диференціація між суддями зовсім не виключають можливості зловживання чи застосування суб'єктивних критеріїв. Як підкреслює Венеційська комісія, навіть якщо ці привілеї визначені законом, при їх розподілі завжди існуватиме певний ступінь розсуду, а отже, вони становлять потенційну загрозу для незалежності суддів [9].

У міжнародних стандартах спостерігається достатньо мало конкретних рекомендацій щодо побудови організаційно-правових механізмів забезпечення безпеки судової влади. Чи не єдиним прикладом у цьому контексті є

згадка у Висновку №14 (2011) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо правосуддя та інформаційних технологій (прийнятий КРЄС на 12 -му ідентичному пленарному засіданні (Страсбург, 7 листопада 2011 року) конференцзв'язок може полегшити проведення судових засідань з точки зору покращення безпеки та відібрання свідчень в свідків та експертів.

Більш чітко вектор інформаційної безпеки судів простежується у Рекомендації Rec (2001) 2 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо побудови та перебудови судових систем та правової інформації в економічний спосіб, де одною з можливих цілей інвестування в ІКТ вказується безпека. Ця ціль передбачає досягнення кращої безпеки систем даних і організаційних систем, а також, у відповідних випадках, захист приватного життя й конфіденційності. Досить багато уваги питанням інформаційної безпеки судочинства приділялось у Рекомендації Rec (2003) 14 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо функціональної сумісності інформаційних систем у сфері юстиції (ухвалена Комітетом Міністрів 9 вересня 2003 року на 851 -му засіданні заступників міністрів).

В ухваленому СЕРЕJ Контрольному переліку на тему сприяння правосуддя та судам, (ухвалено на 11-му пленарному засіданні (Страсбург, 2 – 3 липня 2008 р.) простежується зв'язок інформаційної та матеріально-технічної безпеки судової влади. СЕРЕJ наголошує, що, хоча людські ресурси є важливим, але не єдиним чинником якості судових систем – для адекватного функціонування судів необхідні достатні фінансові ресурси, а також адекватні інструменти, які дають змогу суддям, прокурорам та працівникам апарату суду опрацьовувати судові справи та приймати рішення у належний, ефективний та дієвий спосіб. У цьому контексті СЕРЕJ наголошує на доцільності приділяти увагу питанням, пов'язаним із закупівлями,

безпекою судових приміщень та інформації, тобто судових справ [1].

Науковцями поняття безпеки судової влади досить часто тлумачиться виходячи з конкретних загроз. Як впливає з міжнародних стандартів судоустрою, певні загрози можуть розглядатись як рушійний чинник утворення механізмів забезпечення безпеки судової влади. Так, у п. 1.4 Європейської хартії про статус суддів стверджується, що законом кожному судді, який вважає, що його права, передбачені законом, або його власна незалежність чи незалежність судового процесу знаходиться під загрозою має бути надано можливість звернутися з цього приводу до незалежного органу з пропозицією вжити дієвих заходів для виправлення ситуації або запропонувати, яким чином її можливо виправити. У Пояснювальній записці до Хартії щодо цього пункту наводиться його тлумачення як закріплення за кожним суддею «права на оскарження».

Не зважаючи на достатньо абстрактний характер положень міжнародних стандартів судоустрою, можливо звернути увагу на те, що досить широко постулюється небезпека по відношенню до суддів, що полягає у втраті незалежності. Так, у п. 47 Доповіді Європейської комісії «За демократію через право» (Венеціанської комісії) щодо незалежності судової системи (частина I: незалежність суду (прийнята Венеціанською комісією на 82 - му міжнародному засіданні (Венеція, 12 березня 2010 р)) демократії не рекомендується, щоб призначення суддів загальних (не конституційних) судів здійснювалося голосуванням у парламенті, «оскільки не можна виключити небезпеку того, що політичні міркування переважають над об'єктивними заслугами кандидата» [9]. Крізь призму ризику втрати незалежності у Висновку №17 (2014) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи про оцінювання роботи суддів, якості правосуддя та повагу до незалежності судової влади (Страсбург, 24 жовтня 2014 р.) розглядається питання забезпечення конфіденційності інформації щодо індивідуального

оцінювання судді. Як наголошує КРЄС, Процес та результати індивідуального оцінювання мають, головним чином, залишатись конфіденційними і не розголошуватись. Розголошення напевно загрожуватиме незалежності судочинства через очевидну причину, що воно може принизити суддю в очах суспільства та можливо зробити його/її чутливим до спроб вплинути на суддю. На додаток, оприлюднення може означати, що суддя стає об'єктом для словесних чи інших атак.

На сам кінець відзначимо вимогу, що стосується, по суті, лише фінансової безпеки судової влади, однак за своєю логікою може поширювати на механізм забезпечення безпеки судової влади загалом. Як наголошується у Доповіді Венеціанської комісії щодо незалежності судової системи, держава зобов'язана забезпечувати достатні фінансові ресурси для судової системи; навіть під час кризи належне функціонування та незалежність судової системи не повинні зазнавати загрози [9]. Методологічна цінність цього положення проявляється крізь призму теоретичної побудови механізму забезпечення безпеки судової влади у вигляді двох контурів. Зовнішній контур передбачає функціонування судової системи в умовах загроз загального характеру, що не залежать від неї та мають загальний вплив і не націлені конкретно на суд або суддю. Внутрішній контур вміщує заходи, пов'язані з захистом системи від загроз, котрі мають до неї безпосередній стосунок. Оцінюючи таку теоретичну модель можемо зауважити, що у випадку поширення комплексних зовнішніх загроз держава може спробувати зняти з себе відповідальність щодо безпеки судової влади, адже такі загрози стосуються усіх, а не лише створюють несприятливі умови діяльності судів та суддів. У цьому контексті можливо навести й приклад фінансування судової влади, що зазнавало загроз у світлі виникнення глобальних чи національних фінансових криз. Однак, найкращим прикладом у цій ситуації є виникнення та розповсюдження ковід-інфекції у 2020-2021 роках, що стало глобальною кризовою ситуацією, яка позначилась на усіх сферах

суспільного життя та діяльності органів державної влади. Екстраполяція наведеного у висновку Венеціанської комісії положення на окреслену ситуацію наводить на думку щодо важливості пріоритетної активізації зусиль для забезпечення безпеки судової влади. Натомість спостерігались зусилля інших гілок влади щодо обмеження фінансування судової влади, а питання щодо організації роботи в умовах карантину не одержало системного вирішення.

### Висновки

З методологічної точки зору накладення обмежень на будь-яку організаційну діяльність супроводжуються як перевагами, так і недоліками – «pros and cons». Незаперечною перевагою є можливість встановлення гарантій, виконання яких забезпечується державою, а невиконання тягне за собою відповідальність, встановлену законом. Ця перевага є особливо важливою для забезпечення незалежності судової гілки влади, оскільки виводить питання відповідних процесів за межі суб'єктивної волі осіб чи органів, наділених владними повноваженнями. Закріплення у законі конкретної гарантії незалежності, за окремими винятками, не дозволяє прямо ігнорувати цю гарантію при прийнятті тих чи інших рішень органами інших гілок влади. Це твердження може бути трансформоване у **рекомендацію** щодо доцільності брати до уваги міжнародні стандарти судоустрою при формуванні стратегії подолання коронавірусної пандемії, зокрема, запровадження обмежуючих (карантинних) заходів у судах.

Забезпечення безпеки судової влади, не зважаючи на актуальність відповідної проблематики та численні загрози безпеці суду та судді, що спостерігались останніми роками, рідко ставало предметом правових досліджень. Зважаючи на це, з урахуванням існуючих досліджень, присвячених з одного боку безпеці суду та судді, а з іншого – міжнародним стандартам правосуддя актуальним є узагальнення методичних засад забезпечення безпеки судової влади.

### Список використаних джерел

1. Саленко О. В. Міжнародні стандарти у сфері судоустрою та статусу суддів, їх зміст і класифікація. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2014. № 3 (7) 2014. С. 263–269.
2. Москвич Л. М. Міжнародні стандарти ефективності судової системи та їх значення під час проведення судової реформи в Україні. *Вісник Академії адвокатури України*. 2009. Число 2. С. 151-157.
3. Короед С. О., Кресіна І. О., Прилуцький С. В. Концепція реформування судової влади України. *Судова апеляція*. 2015. № 3. С. 6-34.
4. Основні принципи незалежності судових органів (Схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї ООН від 29 листопада та 13 грудня 1985 року). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_201#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text)
5. Рекомендація СМ/Rec (2010) 12 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a38#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38#Text)
6. Висновок №8 (2006) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи з питання «Роль суддів у захисті верховенства права та прав людини в контексті тероризму». [http://court.gov.ua/userfiles/visn\\_8\\_2006.pdf](http://court.gov.ua/userfiles/visn_8_2006.pdf)
7. Загальна (Універсальна) хартія судді, ухвалена 17 листопада 1999 р. Центральною Радою Міжнародної Асоціації Суддів в Тайпеї (Тайвань). [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_j63#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_j63#Text)
8. Висновок №11 (2008) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо якості судових рішень. [https://court.gov.ua/userfiles/visn\\_11\\_2008.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/visn_11_2008.pdf)
9. Доповідь Європейської комісії «За демократію через право» (Венеціанської комісії) щодо незалежності судової системи, частина I: незалежність суду (прийнята Венеціанською комісією на 82 березня 2010 р.) <https://www.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/perelik-dokumentiv/dop-evr-kom.pdf>
10. Контрольний перелік на тему сприяння правосуддя та судам, ухвалений СЕРЕЖ на 11-му пленарному засіданні (Страсбург, 2 – 3 липня 2008 р.) <https://bit.ly/3E69xNi>

- му пленар

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5674816>

**Янковська Л. А.**

*доктор економічних наук, професор,  
Заслужений працівник освіти України,  
Канцлер ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права»  
<http://orcid.org/0000-0003-1855-0169>*

**Візняк Ю. Я.**

*к. е. н., доцент,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0003-3394-0448>*

## **Регулювання ринку праці України в умовах пандемії**

**Анотація.** У цьому розділі досліджено проблематику регулювання ринку праці України з акцентом на кризових умовах пандемії. Охарактеризовано сучасний стан, особливості та тенденції ринку праці України. Визначено роль глобалізаційних тенденцій у трансформації підходів до регулювання ринку праці. Розглянуто взаємодію елементів системи ринку праці на основі самоорганізаційного та інституційного підходів.

**Ключові слова:** ринок праці, державне регулювання, самоорганізація, глобалізація, зайнятість, безробіття.

### **Вступ**

Ринок праці в Україні відзначається низкою особливостей, що виникли унаслідок ринкових трансформацій перехідного періоду та проявляються як сучасні тенденції, що вимагають державного регулювання. Методологія державного регулювання ринку праці в Україні повинна враховувати з одного боку само організаційний характер ринку, з іншого – наявність інституційних важелів щодо врівноважування попиту та пропозиції робочої сили, особливо у контексті процесів трудової міграції. Нові

виклики, пов'язані з поширенням Covid 19 ще більше загострюють наявні проблеми ринку праці.

Різні аспекти регулювання ринку праці досліджували Баланда А.Л., Близнюк В. В., Вороніна А. В., Галаганов В. О., Горпинич Ю.О., Єсінова Н. І., Єфремова Н. Ф., Мельник О. В., Міненко В. Л., Ніколаєва К. М., Пасєка А. С., Поручник С., Ситнік І.В., Столярчук Я., Федунчик Л. Г., Швець В. Я. та ін. Водночас, удосконалення методології регулювання ринку праці України в умовах пандемії потребує узагальнення та розвитку концептуальних поглядів за цією проблематикою.

### **Результати**

Розвиток та регулювання ринку праці є рушієм ефективності загального економічного та соціального розвитку України. З цього приводу Л.Г. Федунчик стверджує: «Стан ринку праці та процеси у сфері зайнятості населення належать до соціально-економічних параметрів, що визначальним чином впливають на суспільний розвиток і конкурентоспроможність національної економіки. З одного боку, ринок праці – елемент економічної системи, від якого залежать вектор і темпи макроекономічної динаміки, а з іншого – він опосередковує вплив макроекономічної політики та макроекономічного розвитку на добробут населення та стан багатьох соціальних процесів, зокрема забезпечує розподіл винагороди за працю. Ринку праці належить важлива роль у забезпеченні успіху ринкових реформ» [1, С. 31]. Погодимось з Близнюком В.В., котрий зауважує, що відставання України за продуктивністю праці є критичним для подальшого розвитку економіки. На думку науковця, реформування українського ринку праці та його провідних інститутів має стати одним із завдань економічної політики; водночас, створення робочих місць і розширення сфери прикладання праці потребують не тільки значних інвестицій, але й формування сприятливого підприємницького клімату та оптимального рівня гнучкості соціально-трудових відносин [2, С. 58].

Деталізується проблематика регулювання ринку праці у такому спостереженні Ситнік І.В., Горпинич Ю.О.: «На сучасному етапі розвитку економіки України відбувається перманентний процес пошуку балансу між пропозицією і попитом на кваліфіковану робочу силу. Це обумовлено низьким рівнем інноваційної активності та спрямуванням більшості грошових ресурсів вітчизняними підприємствами не на розвиток й удосконалення виробничого процесу, а на підтримку наявних потужностей без організації нових робочих місць й можливостей підняття рівня заробітних плат. У свою чергу, це спонукає до збільшення рівня споживання населенням й відповідно зниження заощаджень, що впливає на загальний рівень життя в країні та перспективи формування соціально-орієнтованої ринкової економіки» [3, С. 332].

Ринок праці, як і інші вітчизняні ринки, неодноразово потерпав від кризових процесів та явищ в економіці. З цього приводу погодимось з Пасекою А. С., котрий відзначив, що зтяжна економічна криза в Україні призвела до спаду виробництва, негативно вплинула на зайнятість населення, і як результат, стрімко зросла кількість безробітних, знизилась продуктивність праці, посилилась диспропорція на ринку праці. Між тим ринок, на думку науковця, праці швидко трансформується, його розвиток набуває специфічних рис та особливостей в умовах руху країн до інноваційної економіки, зумовлюючи зміни у змісті праці, структурі зайнятості [4, С. 154]. Додатково відзначимо міркування Н. І. Єсінова, О. В. Мельник, котрі наголошують, що ринок праці посідає центральне місце серед інших ринків; перебуває під впливом багатьох чинників, більшість яких залежить від товарного ринку; кон'юнктура ринку праці формується під впливом стану економіки, способу господарювання і структурних змін, технічного і організаційного рівня підприємств, кількісно-якісної збалансованості засобів виробництва та робочої сили; наведений людським фактором виробництва, ринок праці здатний не лише діяти в межах певних завдань, а

й самостійно створювати умови для їх вирішення [сінова, С. 125].

За своєю природою, що визначає методологію регулювання, ринок праці є складною системою, яка об'єднує безліч елементів. Узгодження, упорядкування функціонування елементів системи здійснюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, цілеспрямованого управління (регулювання) та на засадах самоорганізації.

Як зауважують Ситнік І.В., Горпинич Ю.О., ринок праці надає набір механізмів, що забезпечують координацію попиту і пропозиції робочої сили, куплю-продаж робочої сили, визначають її вартість, організують заробітну плату, соціальну допомогу через підприємницькі структури [3, С. 332-333].

Складність регулювання ринку праці в Україні на нинішньому етапі пов'язується з негативними тенденціями у цій сфері. Так, Л.Г. Федунчик вважає, що актуальними тенденціями ринку праці є зниження рівня зайнятості, зростання кількості безробітних, професійно-кваліфікаційний дисбаланс та неоднорідність кон'юнктури на ринку праці, зростаюча кількістю переселенців та складнощами у їх працевлаштуванні відповідно до досвіду роботи чи освіти, що потребує подальшого дослідження [1, С. 34]. Ці та інші тенденції пов'язуються з особливостями ринку праці. Н. І. Єсінова, О. В. Мельник вказують на існування таких особливостей українського ринку праці: належить до ресурсних ринків; важливу роль відіграють профспілки, асоціації виробників, а також держава; робоча сила є особливим товаром; заробітна платня – основний вид доходу більшості працівників, сімей, що визначає якість робочої сили; недостовірність та приховування інформації про істинний стан ринку праці, про його перспективні можливості та про можливо використовувані механізми реформування ринку праці в перспективі; відсутність відповідного рівня зайнятості виробничій динаміці; низька продуктивність праці, що призводить до низького рівня

оплати праці; нерівномірний розподіл трудових ресурсів по території держави; деформація в галузевій структурі та професійно-кваліфікаційному складі [6, С. 127].

Слід відзначити, що при розробці підходів до регулювання ринку праці необхідно враховувати глобалізаційні тенденції. З цього приводу Я. Столярчук та С. Поручник зазначають, що економічна глобалізація на початку XXI ст. набуває все більших масштабів і охоплює всі сфери суспільного життя: власне економіку, науково-технічну сферу, фінансово-банківську діяльність, соціальну сферу. Науковці наводять такі основні індикатори глобалізації соціально-трудова відносин, як посилення соціальної орієнтації світової економіки; демократизація трудових відносин; інтернаціоналізація вимог до відтворення робочої сили; стандартизація умов життя і праці людей у різних країнах; координація, узгодження та зближення соціальної політики держав світу; лібералізація умов міждержавного обміну трудовими ресурсами [7, С. 12].

Методологічно регулювання ринку праці може ґрунтуватись на інституційному підході. Погодимося у цьому контексті з Пасекою А. С., котрий зазначає: «ґносеологічний аналіз поняття ринку праці доводить необхідність виявлення суб'єктів, які на ньому діють. У нашому випадку - це інститути, які формують систему соціально-трудова відносин, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили та спрямовані на забезпечення високого рівня й якості життя особистості, колективів та суспільства в цілому. Сучасні проблеми та особливості функціонування ринку праці України віддзеркалюють глибинні внутрішні суперечності та особливості, притаманні національній економіці, сфері зайнятості через незавершеність структурної перебудови економіки, політичні потрясіння, слабку керованість соціально-економічною політикою у сфері праці, спотворення соціальних цінностей, слабкість механізмів державного регулювання, недосконалість маркетингових технологій» [4, С. 158-159].

Не слід відкидати ключової ролі у державному регулюванні ринку праці, що відводиться державній службі зайнятості. Л.Г. Федунчик акцентує на тому, що одним із посередників на ринку праці і активним його учасником є служба зайнятості, основна мета діяльності якої полягає у забезпеченні соціального захисту населення, яке залишилось без роботи, пошуку підходящого місця праці та сприяння у працевлаштуванні, окрім того надання послуг роботодавцям щодо заповнення поданих ними вакансій та ін. [1, С. 32].

Перспективи трансформування методології регулювання ринку праці можливо узагальнити з урахуванням державних та соціальних інтересів і потреб. Погодимось з твердженням В. Я. Швеця, Н. Ф. Єфремова та В. О. Галаганов щодо того, що стан ринку праці України сьогодні вимагає перегляду пріоритетів у цій сфері, перенесення акцентів з постійної боротьби з безробіттям на заходи превентивного характеру щодо його попередження, створення умов для розвитку реального сектору вітчизняної економіки і, перш за все, галузей, націлених на задоволення потреб населення, розширення обсягу капітальних вкладень, що супроводжуються необхідною професійною підготовкою робочої сили, яка дає гарантовану роботу й сучасну професію [8, С. 70].

Як зазначають Ситнік І.В. та Горпинич Ю.О., для підвищення рівня ефективності ринку праці в Україні, необхідним є виявлення шляхів розвитку національної економіки для забезпечення процесу формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. Науковці виділяють такі пріоритетні напрямки відповідного процесу: по-перше, можливість працевлаштування на ринку праці, отримання гідної роботи; по-друге, безпека умов праці та охорона праці на робочих місцях; по-третє, надання робочих місць молоді, розвиток співпраці між навчальними закладами та підприємствами. В основі останнього компонента, на думку Ситнік І.В. та Горпинич Ю.О., є наявність адекватних засобів і можливостей для отримання, збереження або поліпшення і розширення технічних, професійних і творчих навичок і

здібностей молодих людей; гарантоване надання першої роботи випускникам різних рівнів акредитації; поліпшення існуючої професійно-технічної освіти, адаптовані до вимог ринку; розвитку співпраці між школами та підприємствами для того, щоб створювати, відтворювати і зберігати людські ресурси, удосконалювати свою майстерність, сприяти зайнятості молоді [3, С. 334].

А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва пропонують враховувати наступні пріоритетні напрямки реформування ринку праці: вдосконалення системи оплати праці; збільшення попиту на робочу силу як з боку приватного так і з боку державного сектору економіки; створення нових робочих місць через створення сприятливого інвестиційного режиму в країні для зарубіжних підприємств та за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу; удосконалення механізму застосування праці іноземців в Україні з метою запобігання їх нелегальній зайнятості; державна підтримка на ринку праці за рахунок надання субсидій на підвищення кваліфікації чи перепідготовку працівників; створення умов для працевлаштування молоді та випускників вищих навчальних закладів; укладення двосторонніх міжнародних договорів про працевлаштування, соціальне та пенсійне забезпечення, приєднання до багатосторонніх міжнародних договорів у сфері трудової міграції [9, С. 169]. У контексті глобалізаційних процесів заслуговують на увагу рекомендації В. Л. Міненко щодо створення правових і економічних основ для поєднання глобалізаційних процесів зі стійким розвитком економіки України: впровадження наукомістких технологій і відповідних робочих місць на базі масштабних інноваційних вкладень; формування конкурентоздатного людського капіталу; забезпечення в Україні і окремих її регіонах обсягу ВВП на душу населення на рівні індустріально розвинених країн; удосконалення законодавчої бази для захисту прав громадян, які працюють за кордоном [10, С. 10-11].

Загалом, погодимось з В. Я. Швецем, Н. Ф. Єфремовою та В. О. Галагановим, котрі підкреслюють: «Перехід України

до економіки ринкового типу передбачає формування комплексного за змістом національного ринку, невід'ємною складовою якого є ринок праці. Науковий інтерес до проблем його функціонування особливо посилюється у теперішній час, оскільки безробіття стало надзвичайно важливим макроекономічним явищем, яке впливає на всі соціально-економічні процеси, призводить до нестабільності, стримує здійснення реформ. Тому найважливішим завданням сьогодні є соціально орієнтоване функціонування ринку праці. Останнє передбачає раціональне розподілення робочої сили між усіма сферами економічної діяльності, оптимальні масштаби зайнятості населення, стимулювання розвитку трудового потенціалу країни, розповсюдження сучасних методів управління й систем мотивації праці, підвищення соціальної якості життя [9, С. 70].

Поряд з цим, наголосимо, що будь-які зміни у методології регулювання ринку праці доцільно здійснювати з урахуванням реального стану справ в країні. З цього приводу А. Л. Баланда, вказує на те, що конкретні заходи державного регулювання ринку праці мають розроблятися залежно від етапу соціально-економічного розвитку: на етапі економічної кризи стратегія держави на ринку праці ґрунтується на моделі виживання і передбачає активний вплив на попит на робочу силу та інвестиційну привабливість регіонів; на етапі економічної депресії стратегія держави на ринку праці направлена на підтримання збалансованості попиту і пропозиції робочої сили; на етапі економічного пожвавлення і підйому стратегія держави на ринку праці спрямовується на підтримання продуктивної моделі зайнятості, регулювання попиту і пропозиції та її ціни, з урахуванням перспектив соціально-економічного розвитку [11, С. 91].

### **Висновки**

Від здобуття Незалежності в Україні спостерігались значні труднощі з вибудуванням та регулювання ефективного ринку праці. Ця тенденція відповідала загальним тенденціям становлення ринкової економіки.

Станом на сьогодні, ринок праці усе ще функціонує неефективно, що є наслідком впливу низки чинників, одним з яких слід вважати неефективність державного регулювання. Ще більше загострюються проблеми ринку праці у зв'язку з глобальною пандемією та обмеженнями, пов'язаними зі спробами зупинити поширення Covid 19.

За нинішньої моделі державної економіки ринок праці усе ще не набув остаточної форми, характеризується непевністю та хаотичністю елементів. Такий стан справ зумовлюється пошуком рівноваги між ринковим характером відносин на ринку праці, державним втручанням, роллю органів місцевого самоврядування, інтересами підприємств-роботодавців та контрагентів, а також носіями робочої сили. Останні, у свою чергу, є носіями соціальних прав, яким кореспондують відповідні обов'язки з боку інших стейкхолдерів. У сукупності це призводить до наявності коливань на ринку праці, неузгодженості дій основних гравців, а відтак – його слабкості у конкуруванні з іноземними ринками. Якщо внутрішні правила, слід вважати, виробились на прийнятному для усіх сторін рівні, то при інтервенції іноземних споживачів робочої сили (іноземних підприємств-роботодавців), трудовий капітал перетікає у країни з більш платоспроможним попитом.

### **Список використаних джерел**

1. Федунчик Л. Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 31-34.
2. Близнюк В. В. Український ринок праці: історичні виклики та нові завдання. *Український соціум*. 2016. № 3. С. 58-71
3. Ситнік І.В., Горпинич Ю.О. Ринок праці в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 260. С. 332-335.
4. Пасека А. С. Ринок праці та його розвиток: гносеологічний аналіз. *Наукові праці Кіровоградського*

- національного технічного університету. Економічні науки.* 2016. Вип. 30. С. 154-161
5. Праця України у 2017 році: статистичний збірник. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_ru2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_ru2017_pdf.pdf) (дата звернення: 18.10.2018).
  6. Єсінова Н. І., Мельник О. В. Особливості українського ринку праці. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2013. Вип. 2(1). С. 125-130.
  7. Столярчук Я., Поручник С. Сучасна сегментація та ключові тенденції розвитку світового ринку праці. *Україна: аспекти праці.* 2014. № 7. С. 12-17.
  8. Швець В. Я., Єфремова Н. Ф., Галаганов В. О. Аналіз моделей ринку праці: теоретичне та практичне значення. *Економіка та держава.* 2015. № 2. С. 70-74.
  9. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Проблеми та перспективи розвитку ринку праці в Україні. *Молодий вчений.* 2015. № 2(1). С. 167-170.
  10. Міненко В. Л. Державне регулювання ринку праці та зайнятості населення у глобалізованому світі: стан та тенденції розвитку. *Державне будівництво.* 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2012\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_1_29) (дата звернення: 18.10.2018).
  11. Баланда А.Л. Державна політика впливу на ринок праці як системний процес у конкурентній економіці. *Демографія та соціальна економіка.* 2008. № 2. С. 86-93

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5674928>

**Сопільник Р.Л.**

*доктор юридичних наук, професор,  
Львівський університет бізнесу та права  
<https://orcid.org/0000-0001-9942-6682>*

**Мельничук Н.Ю.**

*доктор юридичних наук,  
Львівський університет бізнесу та права  
<https://orcid.org/0000-0002-5966-0308>*

**Семчук Ю. І.**

*кандидат юридичних наук, доцент кафедри,  
Львівський університет бізнесу та права  
<https://orcid.org/0000-0002-2829-0834>*

## **Участь адвокатури України в здійсненні адміністративно-правової реформи: євроінтеграційний дискурс і пандемійні обмеження**

**Анотація.** У розділі досліджено вплив євроінтеграційних прагнень України на напрямки адміністративно-правової реформи. Охарактеризовано тенденції, котрі визначають сучасні процеси глобалізації. Розглянуто глобалізацію на європейському рівні. Досліджено питання визначення євроінтеграційної парадигми. Наголошено на розвитку адвокатури у контексті процесів інтеграції України до Європейського Союзу з урахуванням європейських стандартів у відповідності до положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Узагальнено напрямки участі адвокатури України у здійсненні адміністративно-правової реформи з урахуванням пандемійних обмежень.

**Ключові слова:** адвокатура, розвиток, євроінтеграція, парадигма, правова реформ, безпека, пандемія.

### **Вступ**

Питання розвитку інституту адвокатури, його реформування та приведення у відповідність до європейських стандартів неодноразово піднімалось у сучасних наукових дослідженнях та при обговоренні змін до профільного Закону. Питання глобалізації, євроінтеграції та розвитку адвокатури досліджували Абашидзе А. Х., Арутюнян Г.Г., Бліщенко В. И., Вільчик Т. Б., Дудаш Т. І., Кашкін С. Ю., Коваленко Є. О., Прилуцький С. В., Сталоверов В.М., Тихомиров Ю. А., Шкребець Є. У даному матеріалі пропонується поглиблене дослідження взаємозв'язків євроінтеграційної парадигми, адміністративно-правової реформи та розвитку адвокатури.

### **Результати**

Європейська інтеграція нині є одним із центральних питань політики, економіки, права, соціології. Зміни у правосвідомості громадян, перелом політико-правової ситуації, що стався унаслідок Революції Гідності обумовили актуалізацію принципово нових вимог до функціонування правових інститутів.

Слід відзначити, що євроінтеграція України є одним з конкретних проявів процесу глобалізації, котрий охопив світ у двадцятому столітті та у різних формах продовжує визначати національну політику багатьох країн. В. І. Бліщенко підкреслює, що феномен глобалізації є одним із найбільш вагомих факторів, що визначає основи розвитку цивілізації та усіх країн світу на зламі ХХ та ХХІ століть. Глобалізація, за переконанням науковця, є найвищим рівнем інтернаціоналізації суспільного життя, що характеризується пріоритетом міжнародних, глобальних чинників економічного, політичного, етнічного, релігійного, військового та екологічного розвитку над відповідними чинниками національного та регіонального рівнів [1, С. 17].

А. Х. Абашидзе наголошує, що людство вступило в стадію глобалізації, яка набула незворотного характеру, утім до кінця неосмисленими залишаються питання сумісності

глобалізації, економічних і соціальних реформ та прав людини [2, С. 20]. Г.Г. Арутюнян виокремлює низку значимих тенденцій, котрі характеризують сучасні процеси глобалізації [3, С. 28–29]:

а) досягнення демократичним розвитком у міжнародному плані певних якісних меж, що вимагає нового рівня та якості системної гармонійності і стійкості для подолання конфлікту між пріоритетами сьогодення та майбутнього;

б) наявність суперечностей між встановленням принципів правової демократії у внутрішньодержавних відносинах та диктатом сили у міжнародних відносинах;

в) глобалізація створила якісно нову ситуацію суспільної інтеграції, коли формуються міжнародні спільноти, що не мали прецедентів та висувається ідея наддержавної конституції;

г) загострення суперечностей між універсалізмом та національними особливостями, зокрема поява ціннісно-системних конфліктів у національно-орієнтованих та особистісно-орієнтованих суспільно-державних системах;

д) суттєвої зміни зазнають місце та роль міжнародного права у правовій системі; паралельно з інтернаціоналізацією права і небувалим розширенням масштабів, а також сфери впливу принципів і норм міжнародного права, відмінності традиційних правових систем стають все більш відносними;

е) одночасно значна кількість країн опинилась в зоні невизначеності, обумовленій системною перебудовою; неминучим процесом стало формування нової системи цінностей та вирішення проблем суспільного розвитку та ін.

С. Ю. Кашкін наголошує з приводу взаємовпливів процесів глобалізації і інтеграції у правовому вимірі: «Процеси інтеграції та глобалізації мають велике значення для гармонізації економічних, політичних, культурних, ідеологічних та інших факторів, під впливом яких функціонує право. Вони впливають і на міжнародне, і на конституційне право, а також на будь-яку галузь

законодавства, створюючи базу загальних тенденцій розвитку сучасного права» [4, С. 309].

Розглядаючи глобалізацію на європейському рівні Г.Г. Арутюнян наголошує на тенденціях, що впливають на систематизацію принципів правової демократичної держави, домінацію демократичних конституційних цінностей; визначають обмеження влади, розсіювання політичних, економічних і адміністративних сил за одночасного зміцнення гарантій та розширення можливостей інститутів самоуправління [3, С. 31-32].

Ю. А. Тихомиров наголошує на наступній тенденції: «Остання третина ХХ і початок ХХІ століть характеризуються тенденцією посиленого взаємопроникнення різних правових норм. З одного боку, у міжнародному праві і особливо у правових системах міжнародних об'єднань зростає питома вага норм, що «прийшли» з національного права. Держави гостріше відчують потребу в забезпеченні захисті національних інститутів за допомогою механізму міжнародно-правового регулювання. Норми про права людини і громадянина, про парламентські, муніципальні і судові інститути «переміщуються» та набувають образ і статус міжнародно-правових принципів, інститутів і норм. З іншого боку, у системах національного права все більшою стає питома вага схвалених міжнародних норм такого виду. У новому концентрованому вигляді вони як би повертаються в національне право, зливаючись з ним та збагачуючи його. Такі міжнародні норми стають правотвірним і оціночним фактором для відповідних національних інститутів і норм [5, С. 168].

Поняття євроінтеграційної парадигми є концептуально детермінованим розумінням змісту процесів євроінтеграції, їх теоретичного та методологічного підґрунтя.

Європейська інтеграція осмислюється крізь призму різних моделей, що базуються на векторах розвитку

поглиблення та розширення. До основних моделей належать [6, С. 29–31]:

а) одночасний розвиток багатьох організацій – забезпечення розвитку через системне удосконалення та співпрацю європейських організацій, як-от Рада Європи, ОБСЄ, ЦЄІ та ін.;

б) модель часткового членства – участь асоційованих держав у певних заходах, що переважно здійснюються міжнародними організаціями на засадах інтеграції у довгостроковій перспективі;

в) модель «гнучкої Європи» – базується на принципах вільного вибору міри участі держави у інтеграційних проєктах, що обирається у відповідності до національних інтересів; модель відображає ідею неоднакового методу інтеграції, який дає змогу країнам-членам обирати стратегії;

г) модель «Європа концентричних кіл – передбачає наявність трьох різною мірою інтегрованих кіл держав: а) асоційовані з ЄС (зовнішнє коло); б) усі країни ЄС (середнє коло); в) держав, готові до тіснішої інтеграції в окремих областях (ядро)

С. В. Прилуцький підкреслює: «Вже сьогодні маємо негативні наслідки безсистемного підходу, оскільки не тільки теоретики «ламають списи» у наукових дискусіях, а й, що найгірше – механізм правосуддя та його юридична практика заганяється у глухий кут колізій вітчизняних законодавчих «новел». На цьому тлі у процесі нових реформаційних перетворень перебуває судова система, система кримінальної юстиції та правозахисту» [7, С. 37]. Останні напрямки органічно включаються у спільні політики ЄС («сукупність нормативно-правових актів ЄС, принципів і методів їх реалізації, які спільно впроваджуються інституціями Євросоюзу та державами-членами з метою досягнення визначених цілей і завдань політики» [6, С. 145]) у сфері внутрішніх справ і юстиції (простір свободи, безпеки і правосуддя). Згідно Маахстріхтського договору, створення єдиної політики у цій сфері мало стати одним з пріоритетних і фундаментальних напрямків інтеграції європейських країн.

Зміст спільної політики у сфері внутрішніх справ і юстиції полягає у формуванні сукупності правових та організаційних форм співробітництва правоохоронних і судових органів ЄС, спрямованих на взаємодію в рамках спільних дій щодо притулку та імміграції, судового співробітництва і цивільних і кримінальних справах, а також поліцейського співробітництва з метою протидії транснаціональній злочинності [6, С. 226].

Парадигма євроінтеграції включає такі елементи [8, С. 211–212]:

- формування знань про природу та сутність європейської інтеграції, специфіку функціонування ЄС;
- подолання психологічного пострадянського бар'єру суспільної думки стосовно нової системи Європейських координат й інтеграційних перспектив;
- створення проєвропейської більшості в суспільстві;
- забезпечення необхідних знань та навичок щодо розуміння цілей інтеграції і ЄС державними службовцями;
- всебічна підтримка політики уряду українським суспільством;
- набуття знань про ЄС та виховання молодих людей у дусі спільних європейських цінностей та ідеалів;
- всебічне інформування широкого кола громадськості з питань інтеграції.

Актуалізація євроінтеграційної парадигми у вимірі юриспруденції зумовила утворення нової доктрини – інтеграційного права. У його основі – розуміння інтеграції як динамічного руху до об'єднання розрізнених елементів у нову, більшу і досконалішу цілісну систему, що відзначається наявністю на сучасному етапі трьох базових компонентів: її прагнення до вдосконалення, постійну мінливість цього динамічного процесу і його спрямованість на створення завершеної, цілісної системи [4, С. 306].

Вільчик Т. Б. наголошує: «Однією з умов інтеграції України до Європейського Союзу є побудова такої системи

адвокатури та створення законодавства щодо її організації і діяльності, норми якого відтворювали б модель демократичного правового інституту адвокатури, оскільки лише за умови належного функціонування цього інституту можливий розвиток демократії та верховенства права, що, у свою чергу, є одним із головних критеріїв набуття Україною членства у Європейському Союзі (далі - ЄС). Євроінтеграційні прагнення України потребують узгодження системи правових норм України та ЄС, зокрема, в сфері прав людини» [9, С. 25]. Сталоверов В.М. Ратифікація угоди про асоціацію з Європейським Союзом засвідчила вибір Україною європейської системи цінностей та стандартів захисту прав людини, додержання яких на практиці можливе за умови реалізації принципу верховенства права, забезпечення кожному права на справедливий судовий розгляд незалежним та неупередженим судом, а також ефективного виконання своїх функцій суміжними правовими інститутами і перш за все адвокатурою України. Однією з умов досягнення членства в Європейському Союзі є побудова такої системи адвокатури, яка відповідала б новим суспільно-політичним і економічним реаліям, розроблення законодавства, норми якого відтворювали б модель європейського інституту адвокатури [10, С. 127] .

Є. Шкребець «Сучасне адміністративно-правове забезпечення адвокатури розвивається в складних політичних, економічних та навіть культурних умовах. Так, уся правова система перебуває під пильною увагою громадськості, міжнародних спостерігачів та взагалі всієї світової спільноти. Повноцінне входження України до Європейського Союзу потребує імплементації європейського законодавства до вітчизняного правового поля, а дотримання прав і свобод людини і громадянина є невід'ємною частиною цього процесу. На цьому полі адвокатура повинна стати прикладом для всього суспільства. Роль адвокатури повинна бути посилена обов'язковою участю адвокатів в ухваленні та узгодженні законопроектів, які стосуються захисту прав громадян» [11, С. 126].

Розпорядженням Голови Національної асоціації адвокатів України, Ради адвокатів України від 4 травня 2020 року № 70 створено Комітет з адміністративного права та процесу. Юрій Бауман, голова Комітету з адміністративного права та процесу з цього приводу зазначив, що «Адміністративне право та адміністративний процес, незважаючи на специфічний предмет правового регулювання, впливає на всі сфери суспільних відносин. Указаний вплив здійснюється через реалізацію органами державної влади публічно-владних управлінських функцій, надання адміністративних послуг, реалізацію права на доступ до публічної служби, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності та багато іншого. Наразі в Україні є актуальними питання зміни підходу до розуміння сутності адміністративно-правових відносин та необхідності утвердження нової доктрини адміністративного права, відповідно до якої спрямованість та зміст діяльності суб'єктів владних повноважень під час реалізації ними своїх функцій має становити забезпечення та максимальне сприяння реалізації прав та свобод особи» [12].

Метою Комітету є сприяння розвитку та вдосконаленню адміністративного права та процесу, адміністративного судочинства, підвищення рівня обізнаності адвокатів у сфері адміністративного права та процесу, забезпечення поглиблення практичного досвіду адвокатів шляхом створення стратегій судового та позасудового захисту прав та інтересів учасників адміністративних правовідносин.

Завдання Комітету:

- участь у розробці проектів законів та проектів інших нормативно-правових актів у сфері адміністративного права та процесу, адміністративного судочинства;
- підготовка пропозицій до проектів законів та проектів інших нормативно-правових актів, а також пропозицій щодо вдосконалення положень діючих законодавчих актів, що регулюють адміністративні правовідносини та

відносини, що виникають у сфері здійснення адміністративного судочинства;

- організація та участь у проведенні різноманітних заходів (конференцій, форумів, круглих столів, семінарів) щодо актуальних питань адміністративного права та процесу, адміністративного судочинства;
- взаємодія з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, судами, міжнародними інституціями, підприємствами та організаціями з метою вироблення єдиної позиції щодо теоретичних та практичних питань у сфері адміністративного права та процесу, адміністративного судочинства, а також з питань організації надання адміністративних послуг, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, організації та діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення, а також з інших питань, які виникають з публічно-правових відносин;
- підготовка аналітичних та методичних матеріалів для адвокатів;
- розробка навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації адвокатів у сфері адміністративного права та процесу;
- співпраця з профільними вищими навчальними закладами з метою спільної участі в наукових, дослідницьких та інших програмах і проектах, спрямованих на розвиток адміністративного права та процесу, адміністративного судочинства;
- здійснення аналізу та узагальнення міжнародної та національної правозастосовчої та судової практики у сфері адміністративних правовідносин [13].

На нашу думку, у контексті участі адвокатури України у адміністративно-правовій реформі з огляду на євроінтеграційний дискурс та пандемійні загрози, важливими питаннями на які слід звернути увагу Комітету у своїй роботі

є дотримання прав і свобод людини у ході планування і здійснення карантинних заходів і організування роботи органів державної влади та системи правосуддя в умовах карантину.

### **Висновки**

Підсумовуючи проведене дослідження, відзначимо наступне. Євроінтеграційна парадигма визначає динаміку правової реформи в Україні на найближчі роки. Євроінтеграційні прагнення обумовлюють необхідність суттєвих перетворень у різних сферах права, у тому числі й стосовно організаційно-правового забезпечення діяльності і розвитку адвокатури України. В умовах посилення загроз здоров'ю і життю громадян на тлі поширення коронавірусної пандемії, ми вважаємо за доцільне рекомендувати Комітету з адміністративного права та процесу НААУ брати участь у аналізі загроз, пов'язаних з пандемією та обговоренні шляхів їх подолання щодо проведення адміністративно-правової та адміністративно-судової реформ.

### **Список використаних джерел**

1. Блищенко В. И. Глобализация и международное право. *Глобализация, государство, право, XXI век*. 2004. С. 17 – 20.
2. Абашидзе А. Х. Новые тенденции в нормотворческой деятельности ООН в области защиты прав человека. *Глобализация, государство, право, XXI век*. 2004. С. 21 – 26.
3. Арутюнян Г.Г. Правовая глобализация и некоторые тенденции развития конституционализма. *Глобализация, государство, право, XXI век*. 2004. С. 27 – 33.
4. Кашкін С. Ю. Інтеграційне право як концентроване вираження порівняльного права: поняття, тенденції та етапи розвитку. *Порівняльне правознавство*. 2012. № 3-4. С. 306-315.
5. Тихомиров Ю. А. Інтернаціоналізація національного права. *Глобализация, государство, право, XXI век*. 2004. С. 167 – 174.
6. Дудаш Т. І. Практика Європейського суду з прав людини. К. Алерта, 2013. 368 с.
7. Прилуцький С. В. Судове право як концептуальна основа судової влади України. *Право України*. 2015. № 3. С. 26 – 41.

8. Коваленко Є. О. Концептуально-методологічні засади аналізу євроінтеграційної політики. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип. 32. С. 210-219.
9. Вільчик Т. Б. Інститут адвокатури України: нові підходи та тенденції розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2015. Вип. 16(1). С. 25-28
10. Сталоверов В.М. Проблеми реформування законодавства про адвокатуру та адвокатську. *Молодий вчений*. 2017. № 5.1 (45.1). С. 127-132.
11. Шкребець Є. Шляхи вдосконалення адміністративного законодавства щодо забезпечення діяльності адвокатури в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 2. С. 122-127
12. НААУ створила Комітет з адміністративного права та процесу. <https://unba.org.ua/news/5487-naau-stvorila-komitet-z-administrativnogo-prava-ta-procesu.html>
13. Комітети НААУ. <https://unba.org.ua/komitety#>

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5674944>

**Смутчак З.В.**

*доктор економічних наук, доцент,*

*Льотна академія Національного авіаційного університету*

<https://orcid.org/0000-0002-6079-9227>

## **Проблемні аспекти трансформації сучасного ринку праці**

**Анотація.** Цей розділ присвячений проблематиці трансформації сучасного ринку праці з урахуванням реалій падемії та впливу карантинних обмежень. Автор виходила з того, що важливим складником будь-якої національної економіки є ринок праці, в якому існують відносини щодо міжнародного обміну фактором виробництва, а від якісних і кількісних характеристик наявної робочої сили значною мірою залежать можливості структурної трансформації української економіки. У розділі досліджено низку посткарантинних тенденцій ринку праці. Встановлено, що попри загальну складність економічної ситуації і закриті кордони в приймаючих країнах, трудова міграція має всі шанси посилитися. Доведено, що побоювання другої хвилі пандемії COVID-19 стримуватиме відновлення робочих місць, а зростання зарплат після зняття карантинних обмежень мало ймовірно, оскільки ще до початку кризи стрімке зростання витрат на оплату праці стримувало ріст рентабельності підприємств. У підсумку охарактеризовано ключові тенденції, які посилюватимуть вплив на сферу зайнятості.

**Ключові слова:** трансформація, ринок праці, трудова міграція, COVID-19, рентабельність підприємств, сфера зайнятості.

### **Вступ**

Важливим складником будь-якої національної економіки є ринок праці, в якому існують відносини щодо міжнародного обміну фактором виробництва – робочої сили, яка має властивість переміщуватися по світу в пошуку більш привабливих умов її продажу. І саме від якісних і кількісних

характеристик наявної робочої сили значною мірою залежать можливості структурної трансформації української економіки. Міграційна активність з України загрожує не тільки втратою активного трудового потенціалу, а й суттєвим зменшенням демографічного потенціалу країни, що потребує впровадження дієвих заходів щодо стабілізації даного процесу.

Слід також відмітити, що у сферу праці, державне управління, бізнес, особистий простір людини стрімке проникають наразі процеси цифровізації і віртуалізації, зумовлені становленням інформаційно-мережевої економіки. Різноманітні види трудової діяльності набувають інноваційного змісту внаслідок швидкого поширення роботизації, хмарних технологій, інтелектуальної автоматизації, технологій *Big Data*, нейротехнологій, розвитку *gig*-економіки та мережевої взаємодії на базі блокчейна. У поєднанні зі стрімкими демографічними зрушеннями, необхідністю екологізації та ресурсозбереження, наявні тренди на тлі загострення конкуренції призводять до кардинальних змін ринку праці, який стає все більш глобалізованим, орієнтованим на постійне підвищення вимог до якості людських ресурсів, їх використання в умовах нестандартних та нетипових форм зайнятості, віртуалізації робочих місць, небувалої гнучкості соціально-трудових відносин.

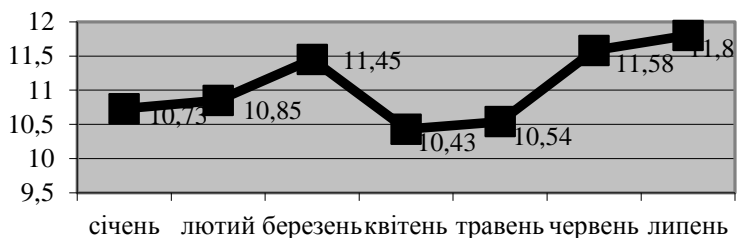
### **Результати**

Категорія ринку праці викликає до себе постійно зростаючу увагу, особливо за сучасних умов, оскільки під впливом науково-технічного прогресу змінюються зміст і характер праці, посилюються вимоги до працівників, отже, включаються в дію найрізноманітніші чинники – соціальні, демографічні, освітні. Варто зауважити, що будь-яка економічна криза неминуче негативно впливає на рівень зарплат і показники безробіття. Криза, спричинена епідемією *COVID-19*, спочатку не була економічною. Однак вплив протиепідемічних заходів повністю заблокував діяльність

окремих галузей економіки та позначився на всіх інших секторах. Динаміка середньої зарплати в Україні в 2020 році повною мірою відображає перебіг карантинних заходів. Цим і пояснюється провал зарплат у квітні-травні та поступове їх відновлення в липні навіть вище за докризовий рівень (рис. 1).

Зокрема, середня номінальна зарплата в липні в порівнянні з червнем в Україні зросла на 2%, а в річному обчисленні (до липня 2019 року) – на 7,6%, сягнувши 11,8 тис. грн. Реальна зарплата в липні в порівнянні з липнем 2019 року збільшилася на 5,1%, а відносно червня 2020 року – на 2,6% [2].

У середньому зарплати по ринку впали на 10-15%, хоча на початку року планувався приріст на 20-25%. Скорочення зарплат найбільше зачепило ІТ-фахівців та топ-менеджерів (комерційних, фінансових та операційних директорів) – в середньому на 15-30%. Багато кандидатів у зв'язку з тим, що ринкові умови стали жорсткішими, демпінгують, знижуючи свої фінансові апетити на 10-15%, що робить їх більш конкурентними. Найчастіше роботодавці віддають перевагу більш «дешевим» кандидатам і готові скоріше навчати / доучувати, ніж наймати висококваліфікованих, тим самим оптимізуючи фонд оплати праці [2].



**Рис.1. Середня номінальна зарплата в січні – липні 2020 р., тис. грн.**

За джерелом [1].

Набагато більшого удару пандемія та карантин завдали зайнятості населення. Реальну кількість звільнених чи тих, що стали тимчасово безробітними, не назве ніхто. Для багатьох компаній відправлення співробітників у частково й повністю неоплачувану відпустку була першим за пріоритетністю антикризовим рішенням стосовно скорочення операційних витрат. Офіційні цифри Державної служби статистики охоплюють тільки частину процесів зайнятості, але відображають приблизні тренди. За даними Державної служби зайнятості, станом на 31 серпня кількість безробітних в Україні склало близько 477,7 тис. осіб (+73% до аналогічного періоду минулого року). При цьому останнім часом кількість зареєстрованих безробітних скорочується. Якщо в квітні статус безробітного отримали 149 тис. осіб, то в липні – лише 68 тис. осіб. З початку 2020 року працевлаштовано понад 409 тис. безробітних, у тому числі за період карантину 260 тис. осіб [3, 4].

Слід зазначити, що до основних посткарантинних тенденцій ринку праці можна віднести:

- істотне зростання на ринку праці конкуренції; вимоги роботодавців при відборі співробітників стали ще жорсткішими. Для роботодавців з'явилася можливість наймати кращі кадри за менші гроші. Компанії переглядають свої вимоги до потенційних працівників. Так, майже половина роботодавців (48%) почали висувати більше вимог під час пошуку нових співробітників. Серед них: 22% розширили перелік побажань до непрофесійних навичок потенційного працівника – *soft skills*; 11% стали більш вимогливими щодо професійних навичок – *hard skills*. Можна говорити, що «ринок кандидата», який існував до кризи перетворився на «ринок роботодавця»;
- розуміння стабільності для найманих працівників. Українці менш схильні змінювати місце роботи, оскільки для багатьох на перше місце виходить наявність роботи як такої. Зниження на 10-20% зарплатних очікувань претендентів. Очікування

- підвищення або індексації зарплат можна залишити до «кращих часів», крім антикризових менеджерів, вузьких і ключових фахівців;
- зміна співвідношення фіксованої та змінної частини зарплати, тобто зменшення виплат фіксованої частини оплати (ставки) та перехід на оплату за результатами виконаної роботи. Компанії відходять від «зрівнялівки» і встановлюють KPI (*key performance indicators*) – ключові показники результатів діяльності підприємства) в індивідуальному порядку з урахуванням різноманітних факторів;
  - оптимізація чисельності працівників та функцій, які вони виконують в організаціях. Усе, що раніше сприймалося як належне (наприклад, наявність регіональних відділень), зараз аналізується. Якщо є можливість спілкуватися в режимі *Zoom*, навіщо утримувати інші офіси? Ті самі питання – до складу, логістики. Зараз і в найближчому майбутньому бізнес буде фокусуватися на тому, щоб якомога більше передати на аутсорсинг і якомога менше «роздувати» штат. Адже пріоритетне завдання зараз – полегшення структури зі збереженням продуктивності [5].

Головною тенденцією сучасного ринку праці слід вважати кратне зростання різних варіантів віддаленої роботи. І навіть після того, як гостра фаза карантину минула, «дистанційна зайнятість» лише зміцнила свою актуальність. Причини є зрозумілими: захворювання на коронавірус не зникло, більшість співробітників показали ефективність навіть під час роботи з дому, роботодавці скорочують офісні витрати й частково економлять на зарплатах співробітників.

Вірогідним є те, що зміни для ринку праці не закінчені. Враховуючи продовження карантину, в Україні можливі два базових сценарії розвитку ситуації: це подальший жорсткий карантин і помірний розвиток подій, тобто в різних регіонах різні заходи залежно від рівня захворюваності. До введення карантину одним з ключових чинників впливу на ринок праці була трудова міграція. Запровадження карантину в сусідніх

країнах і закриття кордонів зумовили й масове повернення в Україну чималої частини трудових мігрантів. Цими людьми з досвідом роботи за кордоном український бізнес міг би підсилити свій кадровий потенціал. Однак ті самі причини, що «вигнали» трудових мігрантів додому, призвели до скорочення кількості робочих місць і всередині країни. Іншими словами, достатньої кількості робочих місць для них тут не знайшлося. Тому повернення трудових мігрантів спочатку було вимушеним і тимчасовим.

Попри загальну складність економічної ситуації в приймаючих країнах і досі закриті кордони, трудова міграція має всі шанси посилитися. Масштаб цього залежить від ситуації в економіці конкретної країни. Варто зауважити, що економіки інших країн занадто багато втрачають без заробітчан. Якщо в період карантину організовували чартерні рейси, що вже говорити про ситуацію після відкриття кордонів. Внутрішні економічні проблеми в Україні будуть лише посилювати мотивацію їхати працювати за кордон.

Слід погодитись з Е. Лібановою, що міграція з України може сповільнитися, коли зарплати в країні будуть складати 70-75% від польського рівня. «Зараз за паритетом купівельної спроможності в Україні середня зарплата – близько \$ 700, в Польщі – \$ 2200. Уповільнення міграції може статися тоді, коли зарплата українців складатиме 70-75% від польського рівня. Якщо буде порівнянна заробітна плата, то не будуть так їхати», - зазначила вона. Міграція завжди була дуже важливим фактором на українському ринку праці, за радянських часів – також. Українці досить мобільні, дуже кваліфіковані. Варто наголосити, що місце виїхавших українців займуть азіати. Але це буде зовсім інший етнос, з іншою культурою, з іншою релігією. Не факт, що наші люди готові до життя в поліетнічному етносі, оскільки ми – не поліетнічна нація, ми – моноетнічна нація [13].

Попри зростання зарплат, хоча його динаміка буде мінімальною на тлі минулих років. Показник зростання зарплат у 2021 році в Нацбанку й Міжнародному валютному фонді оцінюють на рівні 14,4% і 11,4% відповідно. За

підсумками 2020 року НБУ очікує зростання рівня безробіття до 10%, тоді як МВФ – до 12,6%. Однак уже в наступному році НБУ і МВФ прогнозують зниження цього показника до 9% і 12% відповідно [6, 7].

Варто враховувати, що найбільше втратив за період карантину готельно-ресторанний бізнес, сфера туризму та галузь пасажирських перевезень. Після жорстких обмежень українцям погано відкриваються кордони інших країн – як для відпочинку, так і для роботи. Знайти роботу за кордоном на сьогоднішній день вже можна і зовсім не важко. Наприклад, трудові мігранти, які заїжджають до Польщі, повинні проходити обов'язковий 2-тижневий карантин за адресою, яку вони вказують при перетині кордону. За порушення цієї вимоги людина ризикує отримати штраф до 30 тис злотих (6,5 тис євро) та депортацію і заборону на в'їзд до країни на термін до 10 років [8, 9].

Найважче за кордоном зараз тим трудовим мігрантам, які працюють нелегально. Бо вони добровільно позбавляють себе усіх прав і не можуть користуватися соціальною підтримкою країни, де перебувають. У європейських країнах існує досить високий рівень медичного та соціального страхування, який надійно захищає не тільки громадян, але й тих, хто офіційно працевлаштований. Умови роботи, які прописані в угоді про працю, не можуть бути занадто жорсткими, інакше їх можна буде оскаржити. Коли трудові мігранти вибирають робочий графік по 10-12 годин на добу, то це частіше не вимога роботодавця, а їхнє бажання більше заробити. Зазначимо, зарубіжним роботодавцям вигідно мати справу з нелегальними трудовими мігрантами, бо особи, які прибули в країну з метою заробітку на незаконних підставах, не мають юридичного та соціального захисту. Більше того вони змушені погоджуватись на будь-яку роботу – сезонну, важку і небезпечну, тарифні ставки, що встановлюються їм значно нижчі, ніж громадянам своєї країни. Зовнішні трудові мігранти з України в багатьох країнах вимушені працювати продовжений робочий день та за шкідливих умов праці, мають обмежений або зовсім не мають доступу до медичної

допомоги і соціального захисту, незахищені від низької оплати праці, професійних травм, хвороб [9].

З початком карантину в Україні вимушено повернулися тисячі громадян, які працювали за кордоном. Багато з них приїхали після заяв керівництва країни про закриття кордонів, а дехто втратив роботу через жорсткий карантин по всій Європі. На перших порах з боку влади також лунали заяви про наміри працевлаштувати сотні тисяч людей, які у тому числі виїхали з ЄС. Втім, після затяжного локдауну з України все ж почали відлітати спеціальні рейси з заробітчанами, які не знайшли вдома достойних заробітків. Уповільнення потоку робочої сили за кордон створило додатковий тиск на ринок праці в Україні, де і без трудових мігрантів відзначався високий рівень безробіття. За даними Держслужби зайнятості, з 12 березня по 4 серпня 2020 року офіційно безробітними зареєструвалися 406 тисяч осіб [4].

У країнах Європи пандемія COVID-19 найбільше вдарила по тій галузі, де зайнятість вихідців зі Східної Європи, зокрема, й українців, – найвища. Мова йде про сільське господарство та сезонні роботи. У сусідній Польщі брак робочої сили став відчутний відразу. З такою проблемою зіштовхнулись й інші держави. Потреби у сезонних працівниках навесні 2020 року різко зросли: у Франції була потреба у 200 тисячах працівників, в Іспанії – від 70 до 80 тисяч, в Італії – близько 250 тисяч, у Великій Британії – від 70 до 80 тисяч, у Німеччині – 300 тисяч. Карантинні обмеження призупинили потік робочої сили в країни ЄС й ситуація поки залишається невизначеною. Подальший розвиток подій залежить від того, як буде розвиватися епідеміологічна ситуація за кордоном [5].

За даними Національного банку, за перші 5 місяців цього року трудові мігранти перерахували в Україну 4,5 млрд. доларів, що на 2,2% менше проти попереднього року. Втратити декілька мільярдів доларів надходжень внаслідок обмеження трудової мобільності – реальна перспектива, однак вона не стане для України критичною. В уряді раніше вважали, що надходження від переказів, які роблять трудові

мігранти, компенсує те, що більшість українців не поїде цього року витратити гроші за кордоном під час відпусток.

Враховуючи скорочення кількості трудових мігрантів з України, треба очікувати й на зменшення сум коштів, які вони направлятимуть в Україну до кінця нинішнього року. Зменшення ж сум приватних переказів в Україну з-за кордону в 2020 р. відображає фактичний процес зменшення доходів населення нашої держави загалом. Так, за оцінкою фахівців НБУ, представленою у «Звіті про фінансову стабільність. Червень 2020 року», у 2020 р. трирічна тенденція зростання доходів припиниться. Побоювання другої хвилі пандемії COVID-19 стримуватиме відновлення робочих місць. Зростання зарплат після зняття карантинних обмежень малоімовірне. Ще до початку кризи стрімке зростання витрат на оплату праці стримувало ріст рентабельності підприємств. Скоротиться й дохід фізичних осіб-підприємців, що наразі формує майже чверть наявного доходу населення – цей сегмент карантинні обмеження зачепили чи не найбільше [10, 11].

**В контексті зазначеного, варто відмітити, що складною залишається проблема з трудовими мігрантами, які наразі повернулись в Україну.** Часто можна почути заклики про важливість їх утримання, ініціативи щодо створення робочих місць. За умов сьогодення, можливі наступні варіанти розвитку подій:

- трудові мігранти вийдуть на ринок праці України і будуть шукати роботу тут. З одного боку в нас є певна кількість дефіцитних професійних сфер (робітничий персонал, сфера виробництва та агропромисловий сектор, наприклад). Проте не завжди зарплати, які пропонуються у цих сферах, конкурентноздатні порівняно з Європейським ринком. Якщо попит з боку пошукачів та конкуренція за вакантне місце ще більше зросте, зарплатні пропозиції можуть почати зменшуватись. Тому цей варіант, скоріш за все, життєздатний лише у короткостроковій перспективі.

- за найменшої можливості трудова міграція поновиться, є всі шанси, що потік мігрантів навіть

збільшитися: до тих, хто вже мав досвід роботи за кордоном, приєднаються ті, хто втратив роботу під час карантину. Хто жив цей час за рахунок накопичень та «подушки безпеки» і буде змушений їх швидко поновлювати. А для когось карантин спрацює як каталізатор. Це та категорія людей, які задумувались про виїзд за кордон і до карантину і не стільки через можливість більше там заробляти, скільки через кращі перспективи і більш стабільну ситуацію. І криза, спричинена епідемією COVID-19, пришвидшить їх рішення, переведе плани мігрувати з теоретичної в практичну площину.

Проблема трудової міграції, потребує довготривалого і комплексного вирішення. І лежить в площині підвищення загального рівня життя, економіки та оплати праці. Але ніяк не імперативних заборон, коли мігрантів просто позбавляють можливості поїхати. Такі кроки, на жаль, можуть мати обернений результат і тільки підштовхнуть процес виїзду [12].

Безпосередньо ринок праці, сам процес праці та систему соціально-трудова відносин також суттєво змінює перехід до цифрової економіки. Звичайно, кожний етап розвитку та втілення цифровізації формує як загальні, так і особливі наслідки трансформації соціально-трудова відносин та трудової сфери, що в свою чергу впливає на зростання соціально-економічних ризиків та підвищення загроз цифрових трансформацій виробничих та соціально-трудова відносин. Самозайнятість, спрощення організаційних структур, відмова від громіздких господарсько-адміністративних управлінських надбудов, перехід від відносин керівник-підлеглий до відносин замовник-виконавець набуває різних форм в системі управління персоналом в різних галузях та сферах економіки. З такими трансформаціями зустрілась першою ІТ-сфера, інші галузі на сьогодні переймають досвід скорочення адміністративно-управлінських працівників і впроваджують нетипові форми зайнятості (аутсорсінг, аутстафінг тощо) та створюють дистанційні робочі місця [15].

Варто зазначити, що появі та стрімкому розвитку різноманітних форм нестандартної та нетипової зайнятості сприяє низка взаємопов'язаних причин, а саме: структурні зрушення у процесі переходу від масового конвеєрного виробництва до виробництва, притаманного постіндустріальній економіці (економіці знань); демографічні зміни у структурі робочої сили, які пов'язані з виходом на ринок праці заміжніх жінок та людей похилого віку; розширення сектору послуг та сфери малого бізнесу; збільшення масштабів застосування інформаційних і комунікаційних технологій; гнучкість ринку праці й виробництва; тіньова економіка та зайнятість, коли встановити факт трудових відносин досить важко; поширення конкуренції у середовищі пропозиції на ринку праці, збільшення трудового ресурсу, збільшення попиту на робочі місця зі скороченим робочим часом; посилення конкуренції серед організацій, яким для виживання необхідно, з одного боку, бути дуже гнучкими, а з іншого – оптимізувати свої витрати; розвиток сфер діяльності, де зайнятість має сезонний або проектний характер; пандемія COVID-19 у світі [14].

Зауважимо, що цифровізація всіх сфер економіки і життя людства, з одного боку, формує певний технократичний підхід, спричиняє соціальну ексклюзію окремих категорій населення, особливо за умов дистанційної трудової діяльності. Певною мірою порушуються соціальні зв'язки, знижуються обсяги традиційних комунікацій, що справляє негативний соціально-психологічний вплив. Експансія процесів роботизації та автоматизації у багатьох галузях національної економіки у стратегічній перспективі призводитиме до все більшого вивільнення людських ресурсів від виконання традиційних видів трудової діяльності. В той же час, цифрова економіка передбачає цифрове перетворення всіх сфер життєдіяльності, надаючи їм значний економічний та соціальний ефекти, що відкриває нові потужні можливості для держави, суспільства та громадян. Ядром цифрової економіки є сектор виробництва

цифрових товарів і надання послуг, пов'язаних із цифровими технологіями. Статистика країн, незважаючи на загальносвітову нестабільність, свідчить про стійке зростання світової торгівлі продуктами цифрової економіки (в середньому зростання становить близько 4%), випереджаючими темпами зростає обсяг послуг, що надаються (до 30% в рік). Розвивається і стає доступнішою цифрова інфраструктура, підвищується якість комунікаційних мереж у міру впровадження технологій 4G і оптоволоконних засобів передачі даних, при цьому знижуються ціни, зокрема, на послуги мобільного зв'язку, збільшуються можливості використання мобільних пристроїв для доступу в інтернет, що, в кінцевому підсумку, дозволяє прогнозувати все більший радіус дії і розвиток цифрових технологій в світі [16].

Відмітимо, що під впливом «цифровізації економіки» змінюються не лише такі сприйнятливі до інновацій сектори економіки, як комунікаційні послуги, інформаційні технології, енергетика, фінанси, охорона здоров'я і т.п., але і така консервативна до недавніх пір сфера, як ринок праці. Відмітимо, що майбутнім днем стає платформна економіка.

Багато тенденцій і практики, вже сьогодні знайшли широке застосування за кордоном, надають свій вплив на формування інноваційних підходів в цьому сегменті і в нашій країні. Можна розподілити країни за двома основними типами.

До першого відносяться держави з ліберальною ринковою економікою, де роботодавці, як правило, покладаються на ринкові форми координації заробітної плати та розвиток навичок (Великобританія, США). До другого – країни з координованої ринковою економікою, де роботодавець в основному організовує переговори з декількома суб'єктами: органами державного контролю, профспілки та об'єднання працівників, антимонопольні органи тощо (Фінляндія, Франція, Німеччина і – з деякими застереженнями - Китай та Індія).

Загальною і безумовною для всіх країн закономірністю стало те, що платформна зайнятість дозволяє ефективно боротися з безробіттям. Можливість отримання доходу через платформи знижує реальний рівень безробіття і згладжує гостроту соціальних протиріч, оздоровлюючи громадський клімат. Наприклад, в минулому році в платформній економіці працювало понад 64 мільйонів американців. А до 2027 року в платформній економіці США буде зайнято більше половини робочої сили. У Франції з 2016-го по 2020 рік кожне четверте робоче місце в паризькому регіоні створено платформною економікою.

Крім того, в сфері інновацій платформні рішення на ринку праці сприяють зростанню наукомістких виробництв і запобігають витік мізків. Якщо лити сталь віддалено поки не навчилися, то займатися ІТ, науковими дослідженнями і будь-якими виробництвами, які вимагають «мозку більше, ніж рук», можна на базі платформної економіки. А спрощення комунікації в набагато більшому ступені дозволяє включити в неї не тільки людей, що знаходяться в інших регіонах, але і вирішити найгострішу проблему працевлаштування людей з обмеженими можливостями.

Підвищують свою ефективність і соціальні ліфти. Головне, що дає з точки зору соціальної адаптації платформна зайнятість, – це можливість утворення. Воно вимагає не тільки грошей, але і часу, а працювати на промисловому підприємстві та одночасно вчитися набагато важче, ніж вчитися і працювати вдома. Платформну зайнятість змінює і самоосвіта. Крім того, платформи сприяють зростанню зайнятості серед людей, які не володіють високою кваліфікацією або вимушені змінювати кваліфікацію в результаті роботизації і інновацій.

Але головна зміна, яку привносить платформна зайнятість на ринок праці, – це зміна самої його структури. Якщо класичний ринок праці має на увазі миготливий характер взаємодії працівник - роботодавець (при наймі на роботу вакансія закривається, і працівник не представлений в якості здобувача), то в платформній економіці він постійно

присутній на ринку, пропонуючи свої професійні навички практично всім зацікавленим роботодавцям.

Таким чином, зрівнюються можливості роботодавця і працівника. Раніше таку нерівність нівелювали профспілки, сьогодні цю ж функцію цілком здатні замінити цифрові формати. За умов платформної зайнятості людина може працювати в десяти місцях, і в неї з'являється можливість постійної присутності на ринку.

Поряд з переформатуванням самого ринку праці, платформа зайнятості впливає і на соціально-економічне середовище нової економіки, заснованої на цифровізації. Завдяки платформній зайнятості, можна стати споживачем інноваційних сервісів раніше, ніж вони офіційно увійдуть на ті чи інші території. Але і регіони можуть отримувати від платформ вигоду, формуючи нові центри компетенцій та інноваційні кластери.

Сам регіон, якщо люди з нього не їдуть, отримує формування компетентної групи. Люди залишаються, а їхня кваліфікація зростає. Регіон починає накопичувати висококваліфіковані кадри. Але розвиток платформної економіки несе і ряд ризиків, а саме: є ризики використання персональних даних, шахрайство в мережі і зростання комісійних зборів, відсутність прав, преференцій, таких, як відпустки, пенсії, проблеми нестабільності доходів, технічного обслуговування і капітальних витрат, безпеку транзакцій і платежів.

Сьогодні платформну економіку називають безліччю термінів: економіка доступу, економіка можливостей, економіка розподілу, мобільна економіка, циркулярна, діловий капіталізм, економіка спільного споживання тощо. Ці назви вказують на напрямки її розвитку, в тому числі в сегменті соціально-трудових відносин. І якщо в кінці ХХ століття був час високотехнологічної міграції, то зараз - високотехнологічної інтеграції.

Чим більше учасників платформних рішень, тим більше мультиплікативний ефект для всієї економіки. При цьому контроль і регулювання необхідні, але не повинні

стримувати розвиток платформ; 50-60 % нових проєктів в тій чи іншій мірі підв'язані на платформи. У той же час недоліком українського ринку праці – є недостатність платформних рішень, спрямованих саме на висококласних фахівців.

Швидкість розвитку платформних рішень на ринку праці за останнє десятиліття говорить про те, наскільки вони затребувані. Сьогодні інноваційні форми взаємодії на ринку зайнятості допомагають не лише окремим претендентам вакансій знайти найбільш ефективне застосування своїх професійних навичок, а й сприяють розвитку регіонів та підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому.

Враховуючи надзвичайно стрімкий розвиток техніки та інформаційно-комунікаційних технологій, а також проблеми соціально-економічного становища в країні, передбачити ситуацію на ринку праці майбутнього надзвичайно складно. Однак, вплив стрімкого розвитку техніки і технологій, або так званого технологічного прориву, на сферу зайнятості є очевидним. Він зумовлює суттєві зміни в організації виробництва товарів, надання послуг, появу нових сфер діяльності та трансформацію існуючих, а також зміну економічних відносин і формування нових ринків. Змінюється ринок праці, виникає потреба у нових компетенціях: одні професії зникають, інші – з'являються. Вже сьогодні функціонують магазини без касирів, автомобілі без водіїв, з'явилися нові технології створення, розміщення, передавання та зберігання інформації (хмарні технології, віртуальна реальність), мови програмування тощо. А вдосконалення технологій машинного навчання і розпізнавання голосу й постаті людини призводить до того, що роботи (штучний інтелект) починають замінювати людей навіть у професіях, які потребують взаємодії з клієнтами [17].

Визначено, що ключовими тенденціями, які посилюватимуть вплив на сферу зайнятості є:

- розвиток цифрових технологій, який змінює уявлення про комунікаційний простір та його можливості. Поява нових сервісів і технологій надає багато можливостей,

- яких не було декілька років тому: миттєва комунікація між користувачами незалежно від їхнього географічного місця розташування, можливості спільної синхронної та асинхронної роботи, якісно нові способи подання інформації та роботи з нею, доступність значних обсягів інформації для кожного тощо. Водночас їх стрімкий розвиток потребує підготовки фахівців нового покоління, здатних працювати з швидкозмінюваними технологіями;
- процеси глобалізації та інтеграції. Якщо оцінювати їх вплив на сферу зайнятості та розвиток ринку праці, варто відзначити посилення явищ економічної спеціалізації та територіального поділу праці: місцем виробництва конкретного обладнання чи техніки може бути не одна країна, а декілька, в кожній з яких виготовляються окремі деталі, що збираються в єдиний механізм за сотні або тисячі кілометрів від місця їх виготовлення. З одного боку, це створює можливості для вузької спеціалізації, а з другого – зростають вимоги щодо уміння працювати в мультикультурному та багатомовному (знання іноземних мов) професійному середовищі. Крім того, глобалізаційні процеси призводять до посилення конкуренції як серед виробників продукції та постачальників послуг, так і серед претендентів на робоче місце;
  - розвиток шерингової економіки, яка є світовим трендом, що полягає в спільному користуванні ресурсами (скороченні витрат або навіть отриманні прибутку за рахунок здавання в оренду майна або надання послуг). На ідеях шерингу будується нова світова соціально-економічна система. Це не просто поєднання наявних попиту та пропозиції за допомогою сучасних технологій. Це зміна концепції споживання. Цивілізація переживає революційний перехід від гіперспоживання, характерного для ХХ ст., до тренду ХХІ ст. – спільного споживання.

- зростання клієнтоорієнтованості – тенденція, яка виникла і розвивається під впливом посилення конкуренції, насамперед у бізнес-середовищі. Вона є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами, завдяки використанню якого компанія дістає можливість отримання додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів. У державному секторі – це спрямованість на максимальне задоволення потреб отримувачів державних послуг, сервісно-орієнтована діяльність державних інституцій.
- екологічна безпека, яка є вимогою часу, оскільки виснаженість природних ресурсів, забрудненість навколишнього середовища – ці проблеми стали настільки відчутними для кожного громадянина, що інтегрувалися в процес підготовки фахівців і робітників у різних галузях.
- програмування, автоматизація виробничих процесів, які, з одного боку, призводять до витіснення людської праці та заміни її машинною, з другого – поширення процесів автоматизації обумовлює ускладнення систем управління та вимагає відповідного супроводу й адміністрування, а тому потребує підготовки відповідних фахівців.
- роботизація, розвиток штучного інтелекту. Автоматизація виробництва з використанням промислових роботів, застосування інтелектуальних робототехнічних комплексів неминуче призведуть до зміни професійно-кваліфікаційної структури робочої сили на ринку праці майбутнього.

Перераховані тенденції формують відповідні вимоги до професійних знань, умінь та навичок працівника, його затребуваності на ринку праці. Наступність у розвитку професій, обумовленість виникнення нових виробничих функцій та нових професій трансформацією тих, що

існували, дозволяє прогнозувати виникнення нових видів діяльності та появу певних компетенцій [17].

### **Висновки**

Сучасний стан соціально-економічного розвитку світу характеризується динамізмом і багатовекторністю. За таких умов, відбуваються суттєві трансформації ринку праці, який є складовою національної економічної системи, змінюються форми і види зайнятості. Досить великою проблемою для України є міграція висококваліфікованої робочої сили, що може перерости у національну катастрофу. Особливої актуальності набуває відсутність достатньої та однозначної інформації щодо масштабів і регіональних особливостей міграції українців за кордон та кількісних потоків міграційного капіталу, розміри яких становлять вагомую частку соціального та інвестиційного фінансового ресурсу країни. Ситуація є загрозовою не для нинішніх поколінь, оскільки зараз маємо позитивний ефект наповнення бюджету переказами трудових мігрантів. Але у довготривалій перспективі, коли трудові мігранти набудуть статусу емігрантів та приєднуватимуться до численної української діаспори, вказаний ефект поступово втрачатиме своє значення. Варто наголосити, що до трудової міграції вдаються особи не лише поставлені у безвихідні умови через складну соціально-економічну ситуацію. Модульні обстеження доводять, що профіль особистісних якостей мігранта включає такі риси, як активність, ініціативність, цілеспрямованість, готовність інвестувати і долати численні труднощі, тобто – це профіль потенційного підприємця. І, що найважливіше, трудові емігранти мають здібність інтеграції у чужорідне економічне та культурне середовище. Отже, досі невирішена проблема повернення трудових мігрантів ускладнюється новою вимогою щодо розбудови якісної, ефективної, позбавленої бюрократії, дискримінації та недофінансування системи реінтеграції трудових мігрантів, що і визначає *перспективи подальших досліджень*.

### Рекомендації

№	Одержувач рекомендації	Зміст рекомендації	Очікувані результати
1	Органи місцевого самоврядування	обґрунтування теоретико-методологічних засад регулювання міграційних загроз	при опрацюванні прогнозних програм зайнятості населення та визначенні пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку регіонів
2	Громадська рада при Державній авіаційній службі України	концепція регулювання соціально-економічних умов розвитку міграційного руху; методики формування механізму регулювання міграційних потоків за умов євроінтеграції	створення підґрунтя для подальших теоретико-методологічних досліджень руху населення

### Список використаних джерел

1. Середня зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/>
2. Пандемія трансформувала ринок праці: як змінились зарплати, підхід до роботи і співробітників (ІНФОГРАФІКА). URL: <http://budport.com.ua/news/18655-pandemiya-transformovala-rinok-praci-yak-zminilis-zarplati-pidhid-do-roboti-i-spivrobitnikiv-infografika>
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <http://www.dcz.gov.ua>

5. Пандемія трансформувала ринок праці. URL: <https://ampua.org/novyny/pandemiya-transformovala-rinok-praci/>
6. Основні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2021 рік: експертний огляд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12690>
7. Інфляційний звіт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2020-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2020-Q2.pdf?v=4)
8. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації з міжнародного працевлаштування. URL: <https://ampua.org/category/novyny/>
9. Українці за кордоном: де працювати буде найважче та як карантин вплинув на зарплату трудових мігрантів. URL: <https://apnews.com.ua/ua/news/ukraintci-za-kordonom-de-pracjuvati-bude-nai vazhche-ta-yak-karantin-vplivuv-na-zarplatu-trudovikh-migrantiv/>
10. Національний банк України. Офіційне інтернет-представництво URL: <http://www.bank.gov.ua>
11. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 12. С. 43–57. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr12.pdf>.
12. Чим обернеться заборона трудової міграції URL: <https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-i-karantin-chim-obernetsya-zaborona-trudovoji-migraciji-ostanni-novini-10980194.html>
13. Либанова Є.М. Замедление миграции может произойти тогда, когда зарплата украинцев будет составлять 70–75% от польского уровня URL: <https://gordonua.com/news/politics/libanova-zamedlenie-migracii-mozhet-proizoyti-togda-kogda-zarplata-ukraincev-budet-sostavlyat-70-75-ot-polskogo-urovnya-244129.html>
14. Піщуліна О. *Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти*. К.: Центр Разумкова, Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с.
15. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу* № 3(57), 2019. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/22-Khandii.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/22-Khandii.pdf)

16. Пугачевська К.Й., Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 39–45. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/9.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/9.pdf)
17. Джинчарадзе Н.Г., Боков О.В., Гулевич О.Ю. та ін. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в Україні: наукова доповідь. К. : ІПК ДСЗУ, 2018. 42 с.

**Зельман Л.Н.**

*кандидат педагогічних наук*

*Львівський університет бізнесу та права*

<https://orcid.org/0000-0002-2497-7292>

## **Соціально-економічні та суспільно-політичні умови розвитку професійної освіти (1969 р. – поч. ХХІ ст.)**

**Анотація.** З'ясовано соціально-економічні та суспільно-політичні умови професійної підготовки майбутніх фахівців сфери обслуговування досліджуваного періоду. У хронологічній послідовності за визначеною періодизацією проаналізовано нормативно-правові документи, які регламентували професійну підготовку майбутніх фахівців сфери обслуговування в навчальних закладах України та діяльність ПТНЗ цього профілю на різних етапах розвитку: з 1969 р. до 1991 р. та в період незалежності України. Виявлено основні тенденції професійної підготовки майбутніх фахівців сфери обслуговування в Україні досліджуваних періодів. У радянський період виявлено такі позитивні тенденції: належну організацію профорієнтаційної роботи; забезпечення випускників шкіл безкоштовною професійно-технічною освітою, працевлаштуванням, підвищенням кваліфікації; посилення уваги до виробничого навчання та співпраці навчальних закладів із підприємствами; модернізацію й автоматизацію виробничих комплексів, виникнення навчально-науково-виробничих комплексів. До негативних аспектів відносимо: надзвичайно низький інтерес до підготовки фахівців сфери обслуговування, надмірну політизацію й ідеологізацію змісту загальноосвітньої підготовки, концентрацію основної уваги на виконанні кількісних показників, а не якості підготовки випускників ПТНЗ. Для перших років незалежності характерні такі негативні тенденції: зменшення кількості навчальних закладів і контингенту учнів, значне скорочення державного замовлення на фахівців професійно-технічної освіти, старіння матеріально-технічної бази, яку тривалий час не оновлювали, недосконалість нормативно-правового забезпечення. Однак поступово відбувалися зміни в економіці

держави, зокрема швидкими темпами почала розвиватися сфера обслуговування, тому стала відчутною потреба у кваліфікованих робітниках сфери обслуговування, з'явилися нові професії. Ці зміни сприяли виникненню певних позитивних зрушень. Зазначено, що на сучасному етапі підготовки фахівця сфери обслуговування, у зв'язку зі світовою пандемією, вміння використовувати комп'ютерні технології є досить важливим чинником та необхідною умовою для підготовки фахівців. У статті запропоновано можливі шляхи вдосконалення професійної підготовки кваліфікованих фахівців сфери обслуговування.

**Ключові слова:** професійна освіта, діяльність ПТНЗ, вдосконалення професійної підготовки, фахівці сфери обслуговування.

### **Вступ**

У ХХ столітті відбулися кардинальні зміни у політиці, соціально-економічній сфері, освіті, які повернули розвиток нашої держави в інше русло. Такі зміни, у першу чергу, дали можливість поглянути з іншої точки зору на історико-педагогічні дослідження радянського періоду, які значною мірою були пов'язані з історією та діяльністю комуністичної партії України. Однак із проголошенням незалежності України зріс інтерес науковців до історико-педагогічної проблематики, яку почати розглядати незалежно від ідеологічних догм. Дослідження економічної та політичної ситуації держави кінця ХХ – початку ХХІ століття дасть змогу проаналізувати основні тенденції професійної підготовки майбутніх кваліфікованих фахівців сфери обслуговування, а в майбутньому – можливість впровадити позитивний досвід у навчально-виховний процес сучасних професійних закладів освіти.

### **Результати**

Професійна освіта України безпосередньо пов'язана з соціально-економічним розвитком держави. Відштовхуючись від основних етапів розвитку економіки країни, розглянемо зміни у професійно-технічній освіті. Н. Г. Ничкало зазначає, що «профтехосвіта має розглядатися не тільки як компонент

соціальної сфери, а й як галузь, глибоко інтегрована в економіку» [3, с. 735].

Відмовившись від ідеологічного підґрунтя у визначенні головних періодів історії підготовки робітничих кадрів, І. Л. Лікарчук дійшов висновку, що провідним чинником, який вплинув на зміст і форми підготовки робітничих кадрів, стали зміни в економіці та соціальній царині держави на кожному з етапів її розвитку. Цей висновок, на його думку, має методологічне значення для розв'язання перспективних проблем підготовки робітничого класу [8, с. 48].

Досліджуючи соціально-економічний розвиток нашої країни у ХХ ст., економісти, історики, педагоги, зазвичай, виділяють період до перебування України у складі СРСР та після.

Періодизацію розвитку професійно-технічної освіти України здійснили С. Я. Батишев, О. М. Коханко, І. Л. Лікарчук та ін. Проаналізувавши запропоновані етапи розвитку, зазначимо, що новим етапом у розвитку професійно-технічної освіти став 1969 р. 2 квітня 1969 р. була прийнята Постанова ЦК КПРС и РМ СРСР «Про заходи по дальшому поліпшенню підготовки кваліфікованих робітників у навчальних закладах системи професійно-технічної освіти», яка передбачала поступову зміну професійно-технічних училищ (де термін навчання був 1–3 роки) на середні професійно-технічні училища (СПТУ) (де термін навчання став 3–4 роки на базі 8 класу) з отриманням повної середньої освіти. Уряд ставив завдання збільшити кількість учнів у професійно-технічних навчальних закладах до 300-400 тис. чоловік. У 1970 р. в УРСР функціонувало 119 середніх профтехучилищ, а вже у 1978 р. їх чисельність зросла до 614, а кількість учнів зросла з 31,5 тис. до 120,77 тис. чоловік [2, с. 48].

У 60-80-ті роки відбулися важливі зміни в суспільстві й економічній ситуації країни. Успішно відбувалася науково-технічна революція: розширювалися підприємства, зміцнювалася матеріально-технічна база підприємств, модернізувалося обладнання, у процес виробництва

впроваджувалися машини, апарати, верстати нового типу. Автоматизація виробництва вплинула на формування кваліфікованого робітника нового типу – робітника широкого профілю. Професійно-технічна освіта цього періоду була безпосередньо пов'язана з політикою КППС. За роки восьмої п'ятирічки, яку називають «золотою», темпи розвитку системи профтехосвіти відображали високий темп економічного та соціального прогресу країни. Партійно-суспільні документи цього періоду сприяли підвищенню ролі системи професійно-технічної освіти як основної ланки у підготовці кваліфікованих робітників, формуванню професійного робочого класу: «Про подальший розвиток системи професійно-технічної освіти» (1972 р.), «Про стан народної освіти та заходи по дальшому вдосконаленню загальної середньої, професійно-технічної, середньої спеціальної та вищої освіти в СРСР» (1973 р.), «Про подальше вдосконалення процесу навчання і виховання учнів системи професійно-технічної освіти» (1977 р.). У Конституції СРСР, прийнятій 7 жовтня 1977 р. Верховною Радою СРСР [5], вперше гарантовано право на освіту, де наголошувалося на демократичному принципі радянської системи, яка забезпечувала загальноосвітню та професійну підготовку всіх громадян, а також духовний і фізичний розвиток молоді та її підготовку до трудової діяльності. Варто згадати ще один важливий документ – Положення про професійно-технічні навчальні заклади СРСР, затверджене Радою Міністрів СРСР 11 квітня 1980 р. [15]. У Положенні визначалися основні цілі та завдання функціонування навчальних закладів профтехосвіти відповідно до єдиної суспільної політики в підготовці кваліфікованих робітників.

У 1985 р. в СРСР розпочато «перебудову» радянського суспільства, яка охопила всі ланки суспільства. Основним завданням в освіті керівництво вбачало курс на безперервну освіту. Досягнення такої «безперервності» було можливе лише за умови наявності єдиного органу управління системою освіти, тому в 1988 р. Пленумом ЦК КППС було прийнято постанову Ради Міністрів СРСР «Про організацію

та структуру управління народною освітою» [9, с. 135]. Єдиним органом управління системою освіти в СРСР був визначений Державний комітет СРСР з народної освіти на базі об'єднаних Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти СРСР, Міністерства освіти РСРС і Державного Комітету СРСР з професійно-технічної освіти. В УРСР, відповідно до Указу Президії Верховної Ради СРСР, було створено союзно-республіканське Міністерство народної освіти. Міністерство освіти УРСР і Державний комітет УРСР з професійно-технічної освіти були ліквідовані. Основні завдання новоствореного Міністерства були визначені постановою Ради Міністрів УРСР від 22 липня 1988 р. № 194 «Про організацію і структуру управління загальноосвітньою і професійно-технічною освітою в Українській РСР».

Нове управління системою професійно-технічної освіти практично не враховувало інтереси, потреби і традиції, які були притаманні системі підготовки робітничих кадрів. З липня 1988 р. до вересня 1991 р. професійно-технічні училища не отримали жодного нормативного чи розпорядчого документа з питань організації загальноосвітньої підготовки, викладання дисциплін та організації виховної роботи. Водночас наказом Міністра народної освіти УРСР від 16 березня 1989 р. № 39 було відмінено понад 12 важливих нормативних документів Держкомітету УРСР з професійно-технічної освіти, які регламентували діяльність профтехучилищ [9, с. 135].

Такі зміни в організації системи підготовки робітничих кадрів не могли не привести до змін у змісті її управлінської діяльності. З'явилися стійкі негативні тенденції. Так, Міністерство народної освіти почало симулювати процес передачі професійно-технічних училищ у підпорядкування загальносоюзних міністерств і Держагропрому УРСР. Передача профтехучилищ у підпорядкування міністерств і відомств здійснювалася на підставі постанови Ради Міністрів СРСР від 29 квітня 1988 р. № 560 «Про організацію та структуру управління народною освітою в країні» та доручення Ради Міністрів УРСР від 15 липня 1988 р.

Відповідно до цієї постанови професійно-технічні училища, які здійснювали підготовку робітничих кадрів переважно для базових підприємств, мали перейти безпосередньо у їх підпорядкування, а професійно-технічні училища, які здійснювали підготовку робітничих кадрів агропромислового комплексу, підпорядковувалися агропромисловим комітетам [16]. Переважна більшість міністерств не могли впродовж місяця прийняти таку кількість закладів освіти і забезпечити їх фінансування.

Після розвалу СРСР в Україні відбулося різке падіння виробництва, інфляція, стрімко зростало безробіття, українці змушені були виїжджати на роботу за кордон, відчутною стала демографічна криза (населення України скоротилося з 52 млн. до 49 млн.). Зменшилося державне замовлення на підготовку фахівців, скоротилися потреби у кваліфікованих робітниках певних професій. Відчутним став попит на фахівців сфери обслуговування (туризм, готельна справа, бізнес), з'явилися нові професії, які потребували висококваліфікованих робітників. Постає потреба якісної підготовки висококваліфікованих фахівців сфери обслуговування, адже саме ця сфера в економічно розвинутих країнах є однією з важливих складових економіки. Переважна більшість робітників цього періоду мали низький рівень кваліфікації, були вузькопрофільними, не володіли комп'ютерами.

Економісти визначають і обґрунтовують такі періоди трансформації економіки України з початку незалежності:

- 1991–1994 рр. – лібералізація й обвальне падіння виробництва;
- 1995–1998 рр. – активізація протидії кризовим процесам та уповільнення темпів падіння в економіці;
- з 1999 р. – стабілізація економіки і відновлення темпів її зростання [Цит. за: 11, с. 79].

Запроваджуючи ряд реформ, уряд намагався подолати кризу. Розвивалися ринкові відносини, впроваджувалася гривня як нова грошова одиниця, відбувалася приватизація. У 1991 р. в Україні налічувався 1251 професійно-технічний

навчальний заклад, де навчалось 643,4 тис. учнів. У наступні роки відбулося скорочення мережі закладів профтехосвіти та кількості учнів у них. Причини такого падіння, як зазначає Н. Г. Ничкало, – демографічні процеси (зниження дітонароджуваності), поглиблення кризи в економіці (зменшилося державне замовлення), недооцінення керівними органами ролі професійно-технічної освіти в піднесенні економіки [11, с. 156].

З метою подолання кризи в освіті 8 травня 1996 р. було прийнято Указ Президента України «Основні напрями реформування професійно-технічної освіти». Реформи було заплановано проводити впродовж 1996–2000 рр. за такими напрямами:

- оновлення змісту професійно-технічної освіти, визначення державних вимог щодо її якості й обсягу на рівні світових досягнень науки, техніки, технологій і передового досвіду;
- оптимізація мережі професійно-технічних закладів освіти та структури підготовки фахівців;
- удосконалення і демократизація форм управління професійно-технічною освітою;
- створення правової бази взаємовідносин професійно-технічних закладів освіти та замовників робітничих кадрів;
- розвиток професійно-технічних закладів освіти різних типів;
- участь професійно-технічних закладів освіти у реалізації Державної програми зайнятості населення;
- фінансове та матеріально-технічне забезпечення професійно-технічної освіти;
- кадрове забезпечення професійно-технічної освіти;
- наукове забезпечення професійно-технічної освіти;
- створення правової бази професійно-технічної освіти [13].

Із 2000 р. економічна ситуація в Україні стала покращуватися, історики визначили цей рік початком

економічного зростання. У 2000 р. почалося й реформування освіти. На основі Міністерства народної освіти та Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти було створено Міністерство освіти і науки України. Створювалися навчальні заклади інших форм власності. Відбувся перехід на ступеневу підготовку: кваліфікований робітник, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр.

В Україні, Словаччині, Угорщині до 1991 р. (Радянський Союз) функціонували навчальні заклади єдиного типу – професійно-технічні училища, які діяли за єдиними навчальними планами та програмами на величезній території (Україна, Словаччина, Угорщина). Нові соціально-економічні умови з 1991 р. стали поштовхом для створення професійно-технічних навчальних закладів нового типу з метою підготовки кваліфікованих робітників. Першими в Україні закладами професійно-технічної освіти нового типу стали вищі професійні училища (ВПУ). У Законі України «Про професійно-технічну освіту» (1998 р.) міститься перелік навчальних закладів, які належать до професійно-технічних навчальних закладів, а саме: професійно-технічне училище відповідного профілю, професійне училище соціальної реабілітації, вище професійне училище, професійно-художнє училище, художнє професійно-технічне училище, вище художнє професійно-технічне училище, училище-агрофірма, вище училище-агрофірма, училище-завод, центр професійно-технічної освіти, навчально-виробничий центр, центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів, навчально-курсний комбінат, навчальний центр, а також інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну освіту [17].

До професійно-технічних навчальних закладів першого атестаційного рівня належать: навчальні курси певного професійного спрямування, професійні школи, навчально-курсні комбінати; автомобільні навчальні комбінати, інші прирівняні до них навчальні заклади. Нормативний термін навчання визначається навчальними планами та програмами, але не повинен перевищувати 1 року.

До професійно-технічних навчальних закладів другого атестаційного рівня належать: професійно-технічні училища відповідного профілю, професійно-художні училища, художні професійно-технічні училища, училища-агрофірми, училища-заводи, навчально-виробничі центри, навчальні центри, інші прирівняні до них навчальні заклади. Нормативний термін навчання визначається державними стандартами професійно-технічної освіти, але не повинен перевищувати:

- а) для осіб, які мають повну загальну середню освіту, – 1,5 року;
- б) для осіб, які мають базову загальну середню освіту і здобувають повну загальну середню освіту, – 4 роки;
- в) для осіб, які мають базову загальну середню освіту або, як виняток, не мають її і поки не здобувають повну загальну середню освіту, – 2 роки.

До професійно-технічних навчальних закладів третього атестаційного рівня належать: вищі професійні училища, вищі художні професійно-технічні училища; вищі училища-агрофірми, центри професійно-технічної освіти, центри підготовки і перепідготовки робітничих кадрів, інші прирівняні до них навчальні заклади. Нормативний термін навчання визначається державними стандартами професійно-технічної освіти, але не повинен перевищувати 2 роки [17].

На сучасному етапі відбувається перехід «від індустріального суспільства до суспільства послуг», 70% населення працює у сфері послуг [14, с. 82]. Саме ця сфера потребує державного регулювання більшою мірою, ніж ринки інших товарів. Найчастіше державне втручання у функціонування ринку послуг викликається не лише економічними, але й політичними та соціальними причинами. Практично в усіх країнах розробляються заходи для державного регулювання сфери послуг і встановлення певних стандартів, що регламентують зміст послуг і якість їх надання. Вчені пропонують різні шляхи вирішення наукової проблеми вдосконалення механізмів державного регулювання системи професійної освіти.

В Україні розробляються заходи для регулювання сфери обслуговування. У кінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст. було прийнято ряд важливих законодавчих актів, спрямованих для вдосконалення розвитку професійно-технічної освіти, а саме:

- Указ Президента України «Про основні напрями реформування професійно-технічної освіти в Україні» (1996 р.);
- Закон України «Про професійно-технічну освіту» (10.02.1998);
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань професійно-технічної освіти» (04.11.2004);
- Постанова Верховної Ради України «Про стан і перспективи розвитку професійно-технічної освіти в Україні» (2003 р.);
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводиться за державним замовленням» (27.08.2010) та ін.

У 1996 р. прийнято Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення. У 2004 р. затверджена Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні. У 2010 р. схвалено Концепцію Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011-2015 роки, яка достроково припинена у 2014 р.

Відбувалися зміни в соціально-економічному розвитку (зростання безробіття, зміни форм власності, стрімкий розвиток ринку праці), тому розвиток таких подій вимагав змін у професійно-технічній освіті: забезпечення конкурентоспроможності майбутніх фахівців із високим рівнем освіченості. Потреба та важливість Концепції розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні є новим етапом до «трансформації галузі в систему професійної освіти і навчання» [11, с. 103]. У Концепції

розвитку професійно-технічної (професійної) освіти обґрунтовано положення про систему професійно-технічної (професійної) освіти як складову системи освіти України [6]. Основна діяльність професійно-технічних навчальних закладів цим документом спрямовується на допрофесійну підготовку, професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників, професійне навчання персоналу на виробництві та навчання безробітних громадян. «Отже, Концепція розвитку професійної освіти України як теоретичний документ окреслює нові підходи й перспективне бачення піднесення цієї галузі на рівень вимог і завдань XXI століття» [11, с. 98].

До основних завдань розвитку професійної освіти віднесено:

- забезпечити підвищення вимог випускних стандартів, орієнтацію їх на міжнародний рівень якості, передбачивши участь роботодавців у формуванні стандартів;
- створити умови для значного підвищення якості професійної підготовки випускників;
- передбачити підсилення професійної складової у навчальному процесі;
- оптимізувати мережу навчальних закладів з одночасним оновленням матеріально-технічної бази;
- розвивати інфраструктуру навчально-виробничої діяльності;
- створити умови для забезпечення використання бази підприємств усіх форм власності для організації практичного навчання учнів;
- забезпечити правову підтримку розвитку багаторівневих закладів професійної освіти, які реалізують програми професійної освіти та перепідготовку незайнятого населення [6].

Сучасні техніко-технологічні зміни, які невідмінно впливають на навчання у навчальних закладах, вимагають від майбутнього фахівця докорінно нових знань. Згідно з

Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр. (від 25 червня 2013 р.) [10], метою є підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства й економіки, а одним із основних завдань – підвищення якості освіти на інноваційній основі. Як передбачено в документі, головним у розвитку освіти є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують удосконалення навчально-виховного процесу. Запропоновано такі заходи: оновлення комп'ютерної техніки, створення електронних підручників, створення електронних бібліотек, створення системи дистанційного навчання, доступ навчальних закладів до світових інформаційних ресурсів та ін. [10].

Зазначимо, що на сучасному етапі підготовки фахівця сфери обслуговування, у зв'язку зі світовою пандемією, вміння використовувати комп'ютерні технології є досить важливим чинником. Тому вважаємо, що використання ІКТ у професійній підготовці конкурентоспроможного фахівця сфери обслуговування в сучасних умовах є обов'язковою умовою, у зв'язку з тим, що змінилася структура економіки, сутність якої полягає у переході від індустріального суспільства до інформаційно-сервісного. Сучасна система освіти, як зазначає С. Ніколаєнко, зароджувалася і розвивалася в час розвитку агропромислового комплексу й індустріалізації країни, але на сучасному етапі передові економічно розвинені країни стають на шлях інноваційного розвитку, запроваджуючи інформаційні технології, а це зумовлює появу нових завдань перед освітою [12, с. 281]. Серед головних завдань підвищення якості підготовки майбутніх кваліфікованих робітників сфери обслуговування на сучасному рівні – продовження впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у професійно-технічну освіту. «Професійна діяльність фахівців сфери обслуговування в сучасних реаліях передбачає роботу з технічними пристроями опрацювання професійно значущої

інформації (моделювання іміджу клієнта, розрахунки й замовлення послуг за допомогою ІКТ тощо)» [18, с. 136].

Інформатизація освіти має бути спрямована, передусім, на «створення високоякісних програмних засобів навчального призначення, електронних посібників, освітніх Інтернет порталів, електронних бібліотечних систем, дистанційних технологій навчання, електронних інформаційних навчальних ресурсів і освітніх послуг, єдиного інформаційного освітнього простору» [18]. Інформатизація професійної підготовки у системі професійно-технічної підготовки фахівців сфери обслуговування безпосередньо спрямовується на «ефективну мотивацію та стимулювання майбутніх фахівців, підвищення структурованості навчання, забезпечення комплексної візуалізації професійних явищ, моделювання професійних об'єктів, підвищення ефективності професійно-практичної підготовки» [7].

Отже, використання ІКТ у професійно-технічних навчальних закладах для підготовки фахівців сфери обслуговування має такі переваги: доступ до різних джерел інформації, можливість оперативно отримувати необхідну інформацію; доступ до різних форм і видів інформації; особистісно орієнтоване навчання на основі індивідуального доступу до інформації та її аналізу; навчальне середовище, спрямоване на практичне розв'язання навчальних проблем; підвищення інтересу та загальної мотивації до навчання завдяки новим формам роботи і причетності до пріоритетного напрямку науково-технічного прогресу; індивідуалізація навчання (кожен працює в режимі, який його задовольняє); активізація навчання завдяки використанню привабливих і швидкозмінних форм подачі інформації, змагання учнів із машиною та з самими собою, прагненню отримати вищу оцінку; формування вмій і навичок для здійснення творчої діяльності; виховання інформаційної культури; оволодіння навичками оперативного прийняття рішень у складній ситуації; доступ учнів до банків інформації; інтенсифікація самостійної

роботи учнів; зростання обсягу виконаних за урок завдань та ін.

### **Висновки**

Проаналізувавши зазначений період, нами виявлено ряд основних тенденції професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників сфери обслуговування в Україні. У радянський період виявлено такі позитивні тенденції: належну організацію профорієнтаційної роботи; забезпечення випускників шкіл безкоштовною професійно-технічною освітою, працевлаштуванням, підвищенням кваліфікації; посилення уваги до виробничого навчання та співпраці професійно-технічних навчальних закладів із підприємствами; модернізацію й автоматизацію виробничих майстерень, виникнення навчально-науково-виробничих комплексів. До негативних аспектів відносимо: надзвичайно низький інтерес до підготовки фахівців сфери обслуговування, надмірну політизацію й ідеологізацію змісту загальноосвітньої підготовки, концентрацію основної уваги на виконанні кількісних показників, а не якості підготовки випускників ПТНЗ. Для перших років незалежності характерні такі негативні тенденції: зменшення кількості навчальних закладів і контингенту учнів, значне скорочення державного замовлення на фахівців професійно-технічної освіти, старіння матеріально-технічної бази, яку тривалий час не оновлювали, недосконалість нормативно-правового забезпечення. Однак поступово відбувалися зміни в економіці держави, зокрема швидкими темпами почала розвиватися сфера обслуговування, тому стала відчутною потреба у кваліфікованих робітниках сфери обслуговування, з'явилися нові професії. Ці зміни сприяли виникненню певних позитивних зрушень: появі нових та інтегрованих професій, перепрофілюванню ПТНЗ й утворенню ВПУ; оновленню законодавчої бази професійно-технічної освіти, удосконаленню змісту і впровадженню новітніх педагогічних методів і технологій у підготовку майбутніх кваліфікованих робітників сфери обслуговування, створенню Державних

стандартів професійно-технічної освіти з різних професій сфери обслуговування.

Аналіз нормативно-правових актів дозволив простежити тенденцію розвитку, модернізації та вдосконалення якості професійно-технічної освіти, тому пропонуємо такі шляхи вдосконалення професійної підготовки майбутніх фахівців, до яких відносимо:

- вдосконалення нормативно-правового та науково-методичного забезпечення;
- постійне і безперервне підвищення кваліфікації та перепідготовка педагогічного колективу;
- підтримка співпраці навчальних закладів із підприємствами (соціальне партнерство, міжнародне співробітництво);
- упровадження ІКТ в навчально-виховний процес;
- розвиток комунікативних здібностей учасників навчально-виховного процесу;
- використання ідей кращого педагогічного досвіду минулого в навчанні педагогів професійної освіти;
- посилення профорієнтаційної роботи; взаємовигідна організація виробничого навчання та проходження практики на провідних виробництвах галузі, у тому числі за кордоном, та працевлаштування, які здійснюються на державному рівні за активної участі регіональних органів влади.

Таким чином, професійна освіта в незалежній Україні зазнала значних змін під впливом соціальних, економічних і політичних процесів. Розвиток держави має безпосередній вплив на розвиток освіти, зокрема професійно, яка здійснює підготовку висококваліфікованих робітничих кадрів. Дослідження основних чинників соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку держави дає можливість проаналізувати вплив цих змін на професійно освіту України.

### Список використаних джерел

1. Биков, В. Ю. Сучасні завдання інформатизації освіти [Електронний ресурс] // Інформаційні технології і засоби навчання. — 2010. — № 1 (15). — Режим доступу : [www.ime.edu-ua.net/tm.tlm](http://www.ime.edu-ua.net/tm.tlm)
2. Дубинчук, О. С. Професія і середня освіта (Педагогічні проблеми професійно-технічної освіти). — К. : Товариство «Знання» Української РСР, 1979. — 48 с.
3. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень. — Київ : Юрінком Інтер, 2008. — 1036 с.
4. Зельман Л. Н. Підготовка кваліфікованих робітників сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах України (1969 р. – початок XXI століття) : дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Зельман Леся Несторівна ; Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. Л., 2017. 276 с.
5. Конституція Союзу Радянських Соціалістичних Республік від 07 жовтня 1977 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-77>
6. Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні // Професійно-технічна освіта. — 2004. — № 3. — С. 5–7.
7. Литвин, А. В. Організація навчально-виховного процесу у професійній школі із використанням ІКТ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/1312?show=full>
8. Лікарчук, І. Л. Професійно-технічна освіта України: історичний шлях і шлях перспективи : монографія / І. Л. Лікарчук. — К. : Педагогіка, 1999. — 288 с.
9. Лікарчук, І. Л. Управління системами підготовки кваліфікованих робітників в Україні: педагогічний аспект (1888–1998 роки) : монографія / І. Л. Лікарчук. — К. : Вища школа, 1998. — 256 с.
10. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки: схвалено Указом Президента України 25 червня 2013 р. № 344/2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
11. Ничкало, Н. Г. Трансформація професійно-технічної освіти України / Н. Г. Ничкало. — К. : Педагогічна думка, 2008. — 200 с.
12. Ніколаєнко, С. М. Теоретико-методологічні основи управління

- інноваційним розвитком системи освіти України : монографія / С. М. Ніколаєнко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. — 419 с.
13. Основні напрями реформування професійно-технічної освіти : указ Президента України № 322/96 від 8 травня 1996 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322%2F96>
  14. Петренко, Л. М. Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління : методичний посібник / Л. М. Петренко, А. Р. Козак, С. П. Коваленко ; за ред. Л. М. Петренко. — Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2011. — 152 с.
  15. Положение о профессионально-технических учебных заведениях СССР : утвержд. пост. СМ СССР № 296, 11 апреля 1980 г. // Сборник постановлений правительства СРСР. — 1980. — № 11. — Ст. 77.
  16. Про організацію і структуру управління загальноосвітньою і професійно-технічною освітою в Українській РСР: постанова РМ Української РСР № 194 від 22 липня 1988 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP880194.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP880194.html)
  17. Про професійно-технічну освіту : Закон України № 103/98-ВР від 10 лютого 1998 р. // Професійно-технічна освіта. — 1998. — № 1. — С. 2–12.
  18. Професійна освіта // Гончаренко, С. У. Український педагогічний словник. — Київ : Либідь, 1997. — С. 274–275.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675502>

**Пинда Ю.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0002-6092-6679>*

**Сопільник Л.І.**

*д.ю.н., д.т.н., професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,  
<https://orcid.org/0000-0001-6581-7255>*

**Горбонос Ф.В.**

*д.е.н., професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,  
<https://orcid.org/0000-0002-6563-9847>*

**Шевчук Л.Т.**

*д.е.н., професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,  
<https://orcid.org/0000-0001-8057-6357>*

**Козоріз М.А.**

*д.е.н., професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,  
<https://orcid.org/0000-0001-6697-640X>*

## **Соціальний аспект функціонування будівельного сектору на інноваційних засадах в умовах поширення Covid-19**

**Анотація.** У розділі окреслено вплив новітніх технологій на розвиток галузей в умовах поширення Covid-19. Визначено участь будівельного сектора в соціально-економічному розвитку країни. Досліджено низку соціально-економічних проблем, що мають місце у будівельному секторі. Проаналізовано особливості використання новітніх технологій на українських будівельних підприємствах.

Виявлено позитивні тенденції впровадження інновацій у будівельній сфері в умовах поширення Covid-19.

**Ключові слова:** будівництво, будівельний сектор, економіка, новітні технології, інновації, розвиток.

### **Вступ**

Сучасні умови господарювання в період накопичених значних макроекономічних дисбалансів на фоні безпрецедентного поєднання фінансово-економічної, банківської та політичної криз вимагають активізації розвитку домінантних галузей та секторів національної економіки. Домінантні сектори та галузі здійснюють вагомий вплив на економічну безпеку держави чим, водночас, надають ваги державної пріоритетності питанням їх внутрішньо галузевої безпеки. У стратегії національної безпеки України проблеми доступності та забезпеченості громадян житлом відносять до категорії пріоритетних і тих, що потребують першочергового вирішення. Водночас, у контексті посилення економічної безпеки держави у середньостроковій перспективі, особливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності важливих для розвитку національної економіки галузей і господарських комплексів, розширення можливостей використання механізмів державно-приватного партнерства і формування надійної виробничої, енергетичної, транспортної, інформаційної та воєнної інфраструктури, що об'єктивно неможливо реалізувати без участі будівництва.

Актуальність вище окреслених питань зумовила вибір наукового напрямку, де метою обрано дослідження можливостей інноваційного забезпечення функціонування будівельного сектора крізь призму соціального розвитку в умовах поширення Covid-19.

### **Результати**

Розробка новітніх базових технологій та періодичне їх впровадження у виробництво здійснюють структурну перебудову економіки та сприяють утворенню галузей-

локомотивів загального розвитку. Світова економічна практика показує, що передові країни випереджають інших за впровадженням технологічних змін. Відтак, інтенсивність використання галузями-локомотивами ключового фактору та інвестування в новітні технології забезпечують формування технологічної парадигми суспільства. Одна із ключових ролей у цьому процесі належить державним інститутам, особливо у частині забезпечення сприятливих умов для перерозподілу стратегічних ресурсів.

М. Портер опублікував у своїй праці “Переваги країн у конкурентній боротьбі” результати ґрунтовних досліджень, де було проаналізовано ситуацію у приблизно сотні галузей десяти країн і здійснено спробу встановити причини їх успіхів і невдач у міжнародній конкурентній боротьбі [1; 2]. Значний акцент вчений зробив на першій детермінанті “ромбу Портера” (1 – забезпеченість країнами факторами виробництва; 2 – умови попиту; 3 – споріднені та допоміжні галузі; 4 – стратегія і структура фірм та конкуренція між ними), де серед усіх факторів виробництва виокремив особливу роль розширених факторів (комунікаційна інфраструктура, високоосвідчені та кваліфіковані працівники, дослідницькі інститути і лабораторії, технологічні ноу-хау) та їх переваги над базовими (природні ресурси, клімат, місцезнаходження, демографія), вважаючи, що на відміну від базових, якими наділила країну природа, розширені є наслідком інвестицій з боку фізичних осіб, компаній та уряду [3, с. 192-193].

Сьогодні суспільство перебуває на порозі вагомих змін, що охоплюють усі аспекти життєдіяльності – перехід у стадію “суспільства знань”. Можна погодитися із твердженням С. Єрохіна, що саме знання витісняють на другий план класичні фактори (землю, працю і капітал) [4, с. 54]. Досить ґрунтовною також вважаємо думку Ю. Осипова, що “цінною стає не та праця, яка виробляє найбільшу кількість споживчої вартості, і навіть не та, яка робить це з найменшими витратами, а та, яка зайнята створенням і

підтримкою, за словами В.І. Вернадського, “окультуреної природи” [5, с. 7].

Формування та розвиток галузей-локомотивів вимагає глибокого осмислення та чіткого визначення стратегічних пріоритетів ефективного використання їх потенціалу та розробки дієвих організаційно-економічних механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності у відповідності до ключових орієнтирів національної безпеки держави. У цьому зв'язку М. Портер наголошував на мультиплікативному ефекті, а також посиленні розвитку споріднених та підтримуючих галузей.

Попри відчутний вплив на економічну безпеку країни, будівельний сектор, внаслідок порушення ключових цілей та стратегічних пріоритетів його функціонування, стає вагомим джерелом небезпеки та соціально-економічних загроз для майбутніх періодів, які проявляються крізь призму соціального, економічного, інституційного, технологічного та екологічного аспектів. Будівельній діяльності сьогодні притаманно багато проблем, що супроводжують її на усіх етапах – від процесу придбання земельної ділянки і проходження недосконалих дозвільних процедур, до здачі об'єкта в експлуатацію та його після експлуатаційного, утилізаційного забезпечення.

Ці проблеми пов'язані не тільки з політикою забудовників, станом суміжних ринків, наявністю адміністративних бар'єрів, надмірна кількість яких стримує підприємницьку активність та сприяє появі монопольних структур, що перешкоджає розвитку будівництва, стримує підвищення його якості, завищує вартість готової продукції й зменшує його доступність для споживачів, але й також з неадекватною державною будівельною політикою, яка не враховує основних беззаперечних і незмінних соціальних та екологічних догм розвитку суспільства, нехтування якими веде до масштабних загроз майбутніх періодів.

Досить змістовними з цього приводу вважаємо твердження лауреата Нобелівської премії К. Лоренса: “Особливого розквіту внутрішньовидова боротьба за

існування досягла у людей. У нас вона придбала критично небезпечну форму. Агресивний інстинкт у людей “зійшов з рейок”. У нас є вагомі підстави вважати внутрішньовидову агресію найбільш серйозною небезпекою, яка загрожує людству в сучасних умовах культурно-історичного і технічного розвитку” [6]. За справедливими переконаннями вченого, людство, у процесі прогресивної динаміки науково-технічного розвитку та меркантильності сучасних життєвих пріоритетів, здійснює важкі злочини над природою. У своїй основній праці “Зворотна сторона дзеркала” [7, с. 4-60] К. Лоренс детально обгрунтував “Вісім смертних гріхів цивілізованого людства” (1) перенаселення; 2) спустошення життєвого простору; 3) біг наввипередки з самим собою; 4) теплова смерть відчуття; 5) генетичне звиродніння; 6) розрив з традицією; 7) зростаюча навіюваність людства; 8) ядерна зброя), в яких акцентував на небезпечному відхиленні від єдиного курсу суспільної еволюції та наголошував на пріоритетах першочерговості моральних цінностей, від яких суспільство все більше абстрагується.

Корифей “старого” інституціоналізму та дослідник тенденцій суспільного розвитку Карл Поланьї у своїй знаменитій монографії “Велика трансформація” [8], написаній на поєднанні принципів соціології, економіки та політології, обгрунтував кардинально новий підхід до сприйняття теорії економічних систем, функціонування яких пропонував розглядати як елемент суспільної структури, в яких соціальна складова переважає економічну (моральна економіка). Сучасний період індустріального розвитку вчений охарактеризував так: “Індустріальна революція всього лише 150 років тому поклала початок цивілізації технологічного типу. Людство може не завершити подорожі; машини здатні знищити людину; ніхто не може до кінця оцінити, чи сумісні людина і машина в довготривалій перспективі. Проте оскільки індустріальна цивілізація не може зникнути і добровільно не зникне, завдання її адаптації до вимог людського існування має бути вирішена, інакше людство зникне з лиця Землі” [8, с. 22]. К. Поланьї

наголошував, що стратегії розвитку не є продуктом індивідуальних рішень, що приймаються незалежними індивідами і тим більше не зводяться до егоїстичного інтересу окремої людини. Вони повинні включати інтереси виживання і добробуту його ближніх. І в цьому відношенні економічна дія, націлена на забезпечення життєдіяльності людини, неминуче виявляється соціально укоріненою дією, яка є включеною в соціальні відносини [8, с. 170].

Сучасний стан будівельного сектора України характеризується значною деформацією цілей його розвитку, що провокує низку масштабних проблем, зокрема хаотичні забудови, з позиції генеральних планів населених пунктів, які є часто не затвердженими, не узгоджуються із соціальними потребами, екологічними нормами та часто зводяться із численними порушеннями. Сьогодні немає розробленої та впровадженої соціально орієнтованої цільової стратегії чи програми розвитку будівельного сектора України. Аналіз регіональних програмних і стратегічних документів усіх областей України, дозволяє стверджувати також про відсутність дієвих стратегій чи їх концепцій, які б містили послідовний, раціональний і стійкий до середовища план дій щодо розвитку їх регіональних будівельних комплексів та забезпечували постійний моніторинг у процесі його реалізації. В основному, це є формальні документи, в яких будівельній сфері приділено декілька абзаців узагальнених концептуальних підходів декларативного характеру.

Внаслідок значного відтоку професійних будівельних кадрів за кордон та в інші сфери діяльності у період стагнації галузі, будівництвом почали займатися особи без належного рівня кваліфікації, що часто призводить до зловживань та негативних наслідків спричинених порушенням державних будівельних норм (ДБН, СНіП, ГОСТ) і технічних регламентів. Відсутність належного контролю на будівельних майданчиках провокує неврегульованість діяльності значної кількості субпідрядників, а їх надмірне прагнення мінімізувати поточні затрати спричиняє масове використання дешевих та неякісних будівельних матеріалів,

які, попри короткі терміни експлуатації, можуть бути технічно та екологічно небезпечними.

Враховуючи значний вплив будівельного сектора на економічну безпеку держави, важливо відзначити стратегічно важливе значення його внутрішньої безпеки, зокрема будівельного процесу та будівельної продукції. Можна погодитися із думкою російського науковця Ю. Мхитаряна, який акцентує на безпеці будівництва, зокрема безпеці об'єктів капітального будівництва, як вагомій компоненті національної безпеки. У тому зв'язку, неможливо реалізувати державну функцію щодо забезпечення безпеки життя, здоров'я громадянина та довкілля без забезпечення безпеки (у найширшому сенсі цього поняття) робіт, що проводяться на об'єктах капітального будівництва, зважаючи на всі види загроз національній безпеці, а також без врахування особливостей об'єктів будівництва, систем інженерної інфраструктури, без комплексного підходу до усунення усіх видів загроз національній безпеці та безпеці видів робіт при спорудженні об'єктів капітального будівництва [9, с. 88]. Безпека будівель і споруд регламентована Технічним регламентом будівельних виробів, будівель і споруд, затвердженим Постановою КМУ від 20.12.2006 р. № 1764 [10], а також державними будівельними нормами (ДБН), національними стандартами України, технічними свідоцтвами (ТС).

У системі заходів щодо активізації економічного зростання в якості стратегічних цілей підвищення національної безпеки розглядається розвиток економіки країни, забезпечення економічної безпеки, ключовими стратегічними загрозами якої є низька конкурентоспроможність, корупція, недобросовісна конкуренція, низька інноваційність тощо. Національна безпека повинна забезпечуватися у кожній галузі та секторі економіки. У будівельному секторі вона покликана консолідувати зусилля органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, усіх учасників і контрагентів

будівельного процесу щодо реалізації стратегії національної безпеки [9, с. 86-87].

Сьогодні по всій Україні простежується багато незавершених будівель на різних етапах готовності, зумовлених як правило нестачею фінансових ресурсів у забудовників та відсутністю дієвих державно-приватних механізмів щодо завершення об'єктів, чи компенсації пайовикам їх внесків. Особливо відчутною ця проблема повстала для громадян, які до 2008 р. підписали договори з банками та іншими кредитними установами на засадах іпотечного кредитування в іноземній валюті.

Вагомою проблемою також постає наявність значної кількості будівель, зведених у 50-60-тих роках минулого століття, в яких завершується термін експлуатації ("хрущовки", панельні будинки). Її вирішення в Україні регламентоване в основному Конституцією України і Законом "Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду" № 525-V від 22.12.2006 р., який визначає правові, економічні, соціальні та організаційні засади проведення комплексної реконструкції кварталів (мікрорайонів) із заміною застарілого житлового та нежитлового фондів [12]. Відповідно до цього Закону, "...застарілий житловий фонд – сукупність об'єктів житла до п'яти поверхів, крім садибної забудови, які за технічним станом не відповідають сучасним нормативним вимогам щодо безпечного і комфортного проживання, граничний строк експлуатації яких збіг або знос основних конструкційних елементів яких становить не менше 60 відсотків" [12]. У Законі чітко окреслена участь держави, у лиці органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, а також юридичних і фізичних осіб, що на різних засадах задіяні в інвестиційно-будівельному процесі, та власників земельних ділянок й розміщеного на території забудови нерухомого майна. Основний організаційний та регуляторний функціональний тягар покладений на органи місцевого самоврядування, які, шляхом пошуку відповідних джерел фінансування (кошти інвесторів, фондів

реконструкції, державних та місцевих бюджетів, інших не заборонених законом джерел), повинні забезпечувати процес комплексної реконструкції із заміною застарілого житлового фонду, а у випадку необхідності – його знесення. Проте рекомендації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України і низка розроблених місцевих програм є виключно декларативними без реальних фінансово-економічних механізмів та системних заходів, що не вирішує проблем.

Також недостатньо дослідженими та не вирішеними залишаються багато питань стратегічного характеру: структура попиту на ринку житлової нерухомості, зокрема аналіз існуючих пропорцій первинного та вторинного житла в субрегіональному розрізі, визначення її оптимального виду (багатоквартирне чи малоквартирне; цегельне, газоблочне (піно -, шлакоблочне) чи монолітно-каркасне), на якому доцільно зосереджувати потужності будівельних підприємств; найбільш сприятлива форма власності забудовників, що повинна домінувати на ринку житлової нерухомості; перспектива будинків, у яких завершується термін експлуатації; ступінь та особливості допустимого екологічного навантаження; впровадження комплексів дієвих заходів щодо забезпечення населення доступним житлом; розширення можливостей використання механізмів державно-приватного партнерства у процесі житлового, промислового, дорожнього, сільськогосподарського будівництва, з формуванням їх надійного інфраструктурного забезпечення.

Простежується відірваність та неузгодженість бізнес процесів у будівельній сфері із забезпеченістю населених пунктів установами народної освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, спортивного і фізкультурно-оздоровчого призначення, установами культури й мистецтва, культовими спорудами, підприємствами торгівлі, громадського харчування й побутового обслуговування, підприємствами зв'язку, установами житлово-комунального господарства, що чітко регламентовано законодавчими та

нормативними документами, зокрема ДБН України № 360-92 від 17 квітня 1992 р. № 44 [13]. Ці особливості повинні детально досліджуватися та забезпечуватися регулярним моніторингом, оскільки здійснюють вагомий вплив на соціально-економічний розвиток та безпеку країни. Зазначені проблеми повинні вирішуватися на державному, регіональному, субрегіональному та місцевому рівнях у стислі терміни із задіянням галузевих фахівців, незалежних експертів і наукових кіл.

Постійний розвиток науково-технічного прогресу вносить значні корективи у функціонування будівництва. Клопітка праця науковців у сфері фундаментальних і прикладних наук дозволяє виявляти закономірності фізичних і хімічних систем та використовувати їх для удосконалення будівельних технологій та процесів. Багато будівельних компаній передових країн світу використовують у своїй практиці матеріали, які виготовлені за допомогою нанотехнологій, зокрема у напрямі енергозбереження та охорони навколишнього середовища. Експерти галузі прогнозують поширення цієї практики та динамічний розвиток інноваційних технічних рішень, що змусить представників цієї діяльності переосмислити традиційні уявлення про будівельні матеріали і технології будівництва. Використання даних технологій дозволить надавати звичайним будівельним матеріалам небачені раніше властивості, такі як: унікальна міцність, самоочищення, збільшений в сотні разів термін експлуатації тощо. Фундаменти споруд оснащуватимуться системами саморегуляції і компенсації усадок ґрунтів; несучі конструкції будівель забезпечуватимуть автоматичний моніторинг власного напружено-деформованого стану; покрівлі та огорожувальні конструкції акумулюватимуть сонячну енергію, поглинаючи вуглекислий газ [14]. Такі тенденції у перспективі однозначно торкнуться вітчизняних виробників будівельних матеріалів і забудовників.

Попри пасивність інноваційного розвитку будівельного сектора економіки України, можна відзначити зростаючу

тенденцію щодо збільшення кількості вітчизняних компаній, що впровадили на своїх підприємствах систему менеджменту якості на базі ISO (International Organization for Standardization – міжнародна організація, що розробляє стандарти для різних сфер діяльності, що прийняті у всьому світі, дотримання яких гарантує якість надання послуг або виробництва продуктів за умов максимально ефективного використання ресурсів та мінімального впливу на навколишнє середовище) [15].

Відзначаються також протягом останнього часу певні зрушення у сфері архітектурно-будівельного проектування, де замість традиційних методів, орієнтованих переважно тільки на функціональну доцільність та естетичність, проектувальники почали застосовувати інноваційні прогресивні підходи для спорудження нових багатофункціональних будівель. Широкий арсенал техніко-технологічних, інженерних, художньо-стилістичних нововведень та сучасні можливості ІТ – технологій внесли якісні зміни у мислення архітекторів і суттєво розширили можливості проектування різних будівель та споруд [16].

Сильна конкуренція та постійно зростаючі ризики на ринку землі, житлової і комерційної нерухомості вимагає від інвесторів інноваційних підходів у боротьбі за споживача. До таких конкурентних переваг можна віднести впровадження індивідуальних маркетингових і архітектурно-будівельних концепцій розвитку проекту нерухомості (концепція унікального житлового та рекреаційного комплексу, котеджного містечка, об'єктів промислового призначення, комерційних і розважальних об'єктів), що базуються на ґрунтовних комплексних маркетингових дослідженнях ринку нерухомості, які охоплюють усі важливі аспекти для реалізації конкретних інвестиційних завдань і цілей замовника, враховують найкращий вітчизняний та закордонний досвід у сфері інвестування в будівництво у рамках наявних в інвесторів ресурсів.

### **Висновки**

Сучасний стагнуючий стан вітчизняної економіки в умовах поширення Covid-19 вимагає якісно нових структурних змін, що сприятимуть розвитку високотехнологічних галузей і секторів економіки, формуванню їх сприятливого інституціонального середовища та забезпеченню переорієнтації економіки із сировинно-ресурсних принципів функціонування в інноваційно-інвестиційну модель сталого розвитку із вагомою інтелектуальною компонентою. Розвиток будівельного сектора повинен забезпечуватися адекватною соціально орієнтованою державною політикою щодо здійснення високоефективних організаційно-економічних, нормативно-правових, інституційних та інформаційних заходів, а також інноваційними ініціативами учасників і контрагентів будівельного сектора (на засадах відчуття й розуміння необхідності органічної цілісності) щодо реалізації стратегічних пріоритетів і механізмів його розвитку. Динамічно конкурентоспроможний і безпечний будівельний сектор забезпечить країну можливістю підвищення доступності та забезпеченості населення житлом; формування надійної виробничої, енергетичної, транспортної, інформаційної та воєнної інфраструктури; розширення перспективи використання механізмів державно-приватного партнерства; зростання обсягів надходжень у державний та місцеві бюджети; впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій, що суттєво посилить економічну безпеку держави.

### **Список використаних джерел**

1. Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).
2. Grant R. M., "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment," *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 535–48.

3. Гіл, Чарлз В. Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 856 с.
4. Єрохін С.А. Політика модернізації і механізми зміни секторальної структури економіки / С.А. Єрохін // Економічний простір. – № 87, 2014. – С. 50-60.
5. Осипов Ю. Надвигающаяся технореволюция и экономический социум / Ю. Осипов // Экономический науки. – 1988. – №2. – С. 3-14.
6. Даниленко В.П. Эволюционистская этика Конрада Лоренца / В.П.Даниленко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.islu.ru/danilenko/articles/evollorenc.htm>.
7. Лоренс К. Обратная сторона зеркала: Пер. с нем. / под ред. А. В. Гладкого; Сост. А. В. Гладкого, А. И. Федорова; Послесловие А. И. Федорова. – М.: Республика, 1998. – 393 с. – (Мыслители XX века).
8. “Великая трансформация” Карла Поляни: прошлое, настоящее, будущее. Под общей ред. Р.М. Нуреева. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. (Серия “Конференции Департамента экономической теории ГУ-ВШЭ”). – 321 с.
9. Мхитарян Ю.И. Национальная безопасность и ее обеспечение в строительной отрасли Российской Федерации / Ю.И. Мхитарян // Власть. Экспертиза. 2016. – №8. – С. 86-91. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jour.isras.ru/upload/journals/2/articles/4542/submission/original/4542-8461-1-SM.pdf>
10. Технічний регламент будівельних виробів, будівель і споруд. Постанова КМУ від 20.12.2006 р. № 1764. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1764-2006-p>.
11. Загальні засади технічного регулювання у будівництві: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.uscc.ua/files/16/obshie\\_polozheniya\\_techregulirovaniya.pdf](http://www.uscc.ua/files/16/obshie_polozheniya_techregulirovaniya.pdf)
12. Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/525-16>

13. Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень – ДБН 360-92 : Наказ Держкоммістобудування від 17 квітня 1992 р. № 44. Державний комітет України у справах містобудування і архітектури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kga.gov.ua>.
14. Возвишаєва М. Майбутнє з нанотехнологіями – Інститут проектування “Комфортбуд” [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://comfortbud.ua/statti/182>.
15. Сертифікат ISO – перепустка у світ міжнародного бізнесу. – Інститут проектування “Комфортбуд” [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://comfortbud.ua/statti/199>.
16. Возвишаєва М. Сучасний підхід до проектування – Інститут проектування “Комфортбуд” [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://comfortbud.ua/statti/102>.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675557>

**Ліпич Л.Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>*

**Хілуха О. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський університет бізнесу та права,  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>*

**Кушнір М. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Український католицький університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>*

## **Організаційна культура підприємства в контексті деструктивних змін**

**Анотація.** У статті оцінено існуючу та бажану моделі організаційної культури на основі думок працівників українських підприємств та діагностовано вплив моделі, декларованої як "існуюча", на масштаб деструктивних змін у діяльності підприємств. Зазначено, що модель організаційної культури є одним з показників її комплексної оцінки, на підставі якої розробляється стратегія її розвитку. Дослідження проведено на базі моделі організаційної культури К.С. Кемерона та Р.Е. Куїнна.

Встановлено, що на підприємствах із ринковою і ієрархічною моделлю культури деструктивні зміни знаходяться на найвищому рівні. Обґрунтовано, що, з одного боку організаційна культура може бути креативним інструментом творчої роботи, де працівники почуваються щасливими, з іншого, може деструктивно впливати на формування середовища праці.

**Ключові слова:** деструктивні зміни, дуалізм організаційної культури, моделі організаційної культури К.С. Кемерона (K.S. Cameron) та Р.Е. Куїнна (R.E. Quinn), існуючі та бажані моделі організаційної культури.

## Вступ

Інтерес до організаційної культури пов'язаний з її значним впливом на різні сфери діяльності підприємства та зовнішнього середовища. Вона впливає на ефективність діяльності, продуктивність праці, задоволеність роботою та відданість підприємству, стратегічне планування та реалізацію завдань, рекрутацію, підбір працівників та їх адаптацію в команді, масштаби опору в умовах організаційних змін та конфліктів, соціалізацію і характер комунікування, інноваційність та розробку нового продукту, маркетинг та збут. Розуміння організаційної культури підприємства та пануючого в ньому клімату, того як працівники оцінюють себе, компанію та її майбутнє на ринку дозволяє заздалегідь передбачити ефективність підприємства, джерела успіху та невдач. Як стверджують численні науковці з усіх кінців світу, організаційну культуру слід розглядати як багатогранну категорію [1, 2, 3, 4, 5, 6,7,8, 9]. Характеризуючи сутність і важливість організаційної культури науковці схиляються до думки, що це неоднозначне та суперечливе явище. Вищезазначене спонукає до нових досліджень даної категорії.

У статті представлені результати оригінальних емпіричних досліджень, направлених на досягнення двох цілей: оцінити існуючі та бажані моделі організаційної культури, на основі думок випадково обраних працівників українських підприємств; діагностувати вплив сучасних моделей організаційної культури на деструктивні зміни, що відбуваються на підприємствах опитаних респондентів.

Термін «організаційна культура» набув поширення у 1980-х роках, коли в світ вийшов «In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies» - бестселер бізнес-консультантів Пітерса Т. та Уотермана Р. Зазначені автори дійшли висновку, що саме організаційна культура може стати вирішальним чинником, який зумовить успіх компанії, орієнтованої на клієнта, оскільки вона безпосередньо пов'язана з задоволеністю роботою, лояльністю працівників, ефективністю організації й

пронизує всі сфери діяльності [10, с. 46]. Це припущення було цілком підтвержене практикою (опитування, яке проводилося у світовому масштабі компанією Bain & Company показало: 91% (1092 осіб-керівників вищої ланки) погодилися, що організаційна культура є однією з найважливіших складових стратегії досягнення успішних результатів, у той час, як 81% респондентів зазначили, що її відсутність спричинить неминучий провал [11, с. 3]. Ці результати сприяли появі численних досліджень, підручників, наукових праць, в яких утвердилося розмаїття поглядів, термінів, визначень організаційної культури (тільки «Harvard Business Review» оприлюднило більше 3000 статей щодо різних аспектів організаційної культури як визначального чинника підвищення ефективності діяльності підприємства [11, с. 7].

Зазвичай, під організаційною культурою розуміється спосіб, в який менеджмент домагається виконання завдань [12, с. 270]; система загальних припущень, цінностей і переконань, які показують працівникам, яка манера поведінки доречна на робочому місці, а яка - неприпустима [10]. Під таким кутом, організаційна культура може розглядатися як «особистість» організації, яка характеризується певним стилем поведінки в умовах, коли працівникам не наказують, що робити [13, с. 4]. Концепція організаційної культури, відповідно до підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [14, с. 342]. Відповідно до першого підходу організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників підприємства. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей

підприємства. Представники феноменологічного підходу (М.Луї, А.Петигрю, С.Роббінз,Г.Морган) вважають, що культура організації є відображенням самої її сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності, це «...дієвий феномен, за допомогою якого люди спільно створюють і оновлюють світ» [15, с.162]. В рамках раціонально-прагматичного підходу (І. Ансофф, Т. Пітерс, Е.Шейн, Р.Вотермен) організаційна культура розглядається як атрибут організації, на який можна впливати; як продукт досвіду соціальних груп, який забезпечує досягнення організаційної ефективності [16,с. 336 ].

В ході проведеного дослідження з'ясовано, що українські науковці не залишилися осторонь означеної проблеми. Наприклад, Гордієнко В. П., Карамушка Л. М., Савчин М. В., Фурман А. В. в своїх роботах аналізували організаційну культуру з погляду психології; Канафоцька Г. П., Шевченко А. М. - педагогіки; Лукашевич Ю. Л., Питель Н. Я. , Розкошна О. А. - впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства, Пашко Л. А.- органів державної влади; Колесніков Г. О. [10] - забезпечення якості продукції. Однак, на думку фахівців, все ще не досліджено впливу різних моделей організаційної культури на патологічні зміни в українських установах і підприємствах.

### **Результати**

У нашому розумінні модель- це конструктивний аналог об'єкта дослідження, побудований із метою моделювання реальної дійсності для відтворення, вивчення й опису оригіналу. Моделювання складається з таких операцій: перехід від оригіналу до моделі аналога; розроблення проекту моделі та її конструювання; обґрунтування методики дослідження моделі; отримання інформації та даних; екстраполяція отриманої інформації на об'єкт вивчення; продукування нового знання і його перевірка. Ефективність результатів моделювання пов'язана з історією існування і логікою функціонування об'єкту дослідження, його

характеристиками й ознаками, формами та змістом вивчення [17,с.89].

Модель організаційної культури є одним з показників її комплексної оцінки, на підставі якої формується стратегія її формування та розвитку. На сьогоднішній день моделі Камерона-Куїна та запропонований ними опитувальник OCAI є одним з найбільш результативних варіантів для діагностування організаційної культури підприємства. Саме тому наше дослідження проведено на базі моделі організаційної культури К.С. Кемерона (K.S. Cameron) та Р.Е. Куїнна (R.E. Quinn), в основу якої покладена типологія У. Оучі.

У процесі дослідження використовувались два інструменти:

- інструменти для оцінки організаційної культури (ang. Organisational Culture Assessment Instrument – OCAI), авторства К.С. Кемерона (K.S. Cameron) та Р.Е. Куїнна (R.E. Quinn) [18];
- анкета для оцінки впливу організаційної культури на масштаб та інтенсивність змін на підприємстві. Більшість запитань в анкеті були у формі відбіркового тесту.

Вивчення статистично значущих відмінностей між якісними (не вимірюваними) змінними проведено за допомогою хі-квадрат тесту ( $\chi^2$ ) Пірсона. Рівень статистичної значущості для дослідження становив  $\alpha = 0,05$ , припускаючи, що:

- коли  $p < 0,05$ , існує істотна статистична залежність (позначена \*);
- коли  $p < 0,01$ , існує висока істотна залежність (позначена \*\*);
- коли  $p < 0,001$ , існує дуже висока статистично значуща залежність (позначена \*\*\*).

Анонімне емпіричне дослідження на випадково обраних респондентах з Волинської та Львівської областей здійснено в період 04.04.2020 - 30.03.2021. Було роздано 750

анкет, 694 виявилися правильно заповнені та були проаналізовані. У дослідницькому процесі взяли участь 412 жінок (55%) та 338 чоловіків (47,8%) .

З точки зору К. Камерона та Р. Куїнна, організації розвивають один з чотирьох типів культури, а саме: клановий, ринковий, адхократичний та ієрархічний (табл. 1).

Таблиця 1.

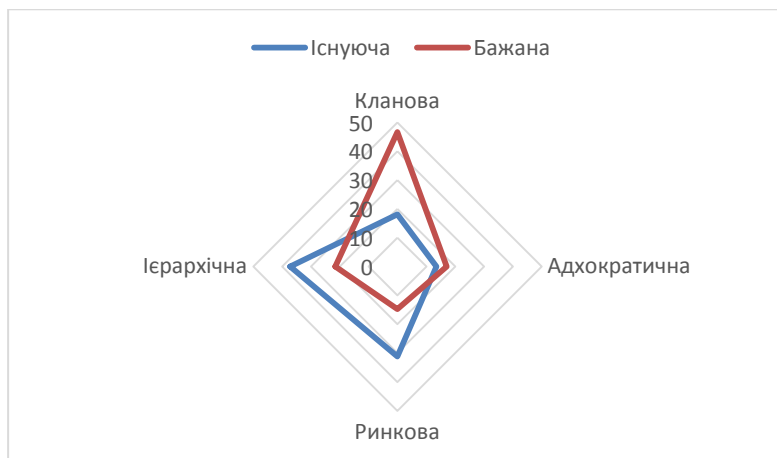
**Типи організаційної культури за К. Камероном і Р. Куїнном**

Кланова культура	Адхократична культура
Місце роботи, де у людей багато спільного. «Сімейний» тип організації. Лідери організації асоціюються з вихователями, а часто – з батьками. Відданість і традиції – основа цілісності організації. Акцентується довгострокова вигода вдосконалення особистості, надається значення високого ступеня згуртованості. Запорукою успіху можна назвати «добре ставлення до споживачів і турбота про людей». Заохочується бригадна робота, згода й участь людей у бізнесі. До підприємств такого типу організаційної культури можна віднести японські корпорації. Менеджер – радник, ментор, речник працівників	Місце роботи характеризується динамічністю і креативністю. Члени організації готові йти на ризик для досягнення мети. Лідери – новатори і експериментатори. Організація в довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва – надання унікальних і нових продуктів, послуг. Лідерство на ринку – головна мета. Особиста ініціатива і свобода заохочується керівництвом. Лідер в повинен володіти управлінським талантом, харизмою і творенням. Типові приклади організацій даного типу культури – Apple, Google, Microsoft. Менеджер – агент змін.
Ієрархічна культура	Ринкова культура
Робота характеризується великою формалізацією і структурованістю. Управління працівниками здійснюється на основі відпрацьованих процедур.. Основна ціль – раціональність і передбачуваність.. Формальні правила і офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації – забезпечення стабільності і показників плавного і ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки і низькі витрати – фактори успіху підприємства. Управління персоналом ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити	Основна орієнтація даного типу підприємств – результат.. Для даного типу культури характерна цілеспрямованість і конкуренція. Об'єднуючим чинником є змагання, прагнення членів організації перемагати, репутація та успіх. Спрямованість на конкурентні дії, швидке та ефективне вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки і ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку, особливо важливі для даного типу культури. Прикладами таких організацій можуть

довгострокове існування. До ієрархічного типу організаційної культури відносять підприємства-монополісти, банківську сферу. Менеджер – експерт адміністрування.	До ієрархічного типу організаційної культури відносять підприємства-монополісти, банківську сферу. Менеджер – експерт адміністрування.	бути підприємства, що виробляють товари та послуги повсякденного вжитку, де існує висока конкуренція. Менеджер – стратегічний партнер.
---	--	--

Джерело: сформовано на основі [18].

Заповнення анкети ОСАІ учасниками дослідження дозволило визначити існуючу модель організаційної культури, що є характерна для підприємства в якому вони працюють, і модель, яку вони бажають бачити, що було визначено як одну з двох цілей статті. Думки респондентів щодо вищезазначеного представлені на рис. 1.



**Рис. 1. Існуюча та бажана модель організаційної культури на думку опитаних респондентів**

Джерело: власні напрацювання

Дані, представлені на рис.1, показують, що домінуючою моделлю організаційної культури зазначеною як "в даний час" є модель ієрархічної (37,2% відповідей) та ринкової культури (32,1%). Найбільш бажаною респондентами виявилася модель кланової культури (46,7%),

а найменш бажаною - модель ринкової культури (14,7%). Отже, існуючі моделі відхиляються від бажаної.

Другою метою дослідження було перевірити, чи модель організаційної культури, декларованої як "існуюча", впливає на тип і масштаб окремих патологічних змін за оцінкою учасників дослідження.

А.І. Пригожин розглядав дезорганізацію як порушення правил порядку, що є похідним від організації. Це порушення, у свою чергу, зумовлено порушенням якості взаємодії між елементами підприємства, що розглядається як відкрита система [19]. За В. Кіжуном [20, с. 11]: «патологія організації є крайньою формою її дисфункції, відхилення або дефекту». До групи патологічних змін підприємства відносять такі явища, як: трудоголізм, вигорання, мобінг, домагання, дискримінація, організаційна шизофренія, корупція, кумівство, управління через страх, управління через стрес, відсутність справедливості, недовіра, відсутність поваги та визнання витрачених зусиль, надмірне навантаження, надмірний контроль фрагментація тощо. [21, с. 131–133].

Охарактеризуємо думки учасників дослідження щодо деяких із зазначених вище патологічних явищ, стосовно яких аналіз показав статистично значущі відмінності ( $p = 0,0000$ ,  $p < \alpha$ ).

"Вигорання" найчастіше зустрічається у працівників, зайнятих в організаціях з ринковою культурою (14,8% відповідей "однозначно", 29,2% "швидше так"). З іншого боку, воно найменш часто проявляється на підприємствах з адхократичним типом культури (56,1% відсотків "скоріше ні" і 23,2% - "точно ні") та клановим типом культури (лише 4,2% респондентів дали відповідь "однозначно так", а 13,6% - "швидше так").

Типовою проблемою багатьох сучасних підприємств є вимагання від працівників бути доступними, перевантаження обов'язками, часто такими, які вони не повинні виконувати відповідно до положень трудового договору, але виконують їх під загрозою штрафу чи

звільнення. На думку респондентів, проблема перевантаження та страх штрафів найбільше заважає працівникам, зайнятим в організаціях з ринковою культурою (18,1% респондентів вказали варіант відповіді "безумовно так", 23,5% - "швидше так"). Ця патологія також характерна для підприємств із ієрархічним типом культури. Найменше вона зачіпає працівників, які працюють в організаціях із клановою культурою та адхократією - понад 80% негативних відповідей.

Дуже тривожне явище, яке свідчить про токсичну природу робочого місця, змусити працівників відчувати тривогу або страх, вважаючи це ефективним інструментом для мотивації більш ефективної роботи. На жаль, і в цьому випадку підприємства з ринковим типом культури виявились середовищами, в яких цей інструмент використовується найчастіше (29, 1% відповідь "так"). Для підприємств з клановим типом культури 9,3% позитивних відповідей (87,7% респондентів зазначили, що не відчують страху на роботі). В організаціях адхократичного та ієрархічного типу культура 77,6 % респондентів вважають, що почуття страху на роботі у них немає, що слід розглядати як дуже позитивний результат.

Ще одна аномальна зміна токсичної роботи менеджера, яку не слід ігнорувати – це почуття постійного стресу. Найбільш стресове середовище характерне для підприємств з адхократичною (46,7%) та ринковою (41,8%) культурою, а найменш з клановою (33,4%).

Деструктивна зміна, яка також знижує рівень задоволеності працівників роботою, це так звана "організаційна шизофренія", коли роботодавець "говорить одне", а "робить інше". Це спричиняє спотворення довіри у взаєминах, підозру та сприйняття менеджерів як непослідовних та часто некомпетентних людей. Описаний тип організаційної патології особливо помітний на підприємствах з ринковим (56,3% працівників дали ствердну відповідь) та ієрархічним (44,7% відповідей "так") типом культури. Найменше часто організаційна шизофренія"

зустрічається на підприємствах з адхократичним типом культури (12,4% ).

Авторами також було перевірено вплив моделі організаційної культури на виникнення явища кумівства. Вищевказана залежність виявилася статистично значущою. Непотизм є патологією, що особливо характерна для підприємств із ринковою (53,9% відповідей "так") та ієрархічною (57,1% відповідей "так") типом організаційної культури. Безумовно, ця аномалія рідше зустрічається на підприємствах

Підприємства з ринковим типом культури - це також ті, в яких працівники відчувають надмірний контроль (59 1% дали відповідь "так"). Найбільша довіра до працівників, як виявилось в ході дослідження, притаманна підприємствам з адхократичним типом культури - 87% респондентів зазначили, що не зазнали цього явища .

На сучасних підприємствах існує також патологія, відома як "фрагментація". На практиці це означає перевагу одних робітників чи груп робітників над іншими. На жаль, вона також характерна для опитаних підприємств. Найбільша інтенсивність цієї аномалії спостерігається на підприємствах з ринковою (69,8% відповідей "так") та ієрархічною (54% відповідей "так") культурою. Це також викривлення не є чужим для підприємств із клановим культурою (26% відповідей "так") та адхократичним (32% відповідей "так") типом культури.

Ще одне тривожна аномалія, з якою стикаються працівники, примус за посередництвом керівників до конформістських установок, навіть якщо вони не погоджуються з даними поглядами. Як виявляється, ця патологія також присутня в аналізованих підприємствах, особливо в тих, що мають ринкову та тип ієрархічну культуру, і меншою мірою на підприємствах із клановою культурою та адхократією.

### **Висновки**

У представленому розділі особлива увага приділена висвітленню питань, пов'язаних з впливом моделі організаційної культури на патологічні зміни на робочому місці. Проведене дослідження було також направлене на діагностування моделей, які в даний час домінують на опитаних підприємствах, і тих, що є бажаними для працівників.

Аналіз зібраного матеріалу показав, що домінуючою моделлю організаційної культури - зазначеною респондентами як "існуюча" є ієрархічна (37,2%) та ринкова (31,2%). Однак, найбільш бажаною виявилася кланова модель (46,7%), а найменш бажаною - ринкова (14,7%). Отже існуюча модель відрізняється від бажаної. Цей результат свідчить, що характеристики притаманні для моделі ринкової культури не знаходять підтримки серед працівників. Актуальними для них є риси культури клану: дружня атмосфера, взаємо підтримка, командна робота, добрий керівник. Це цінна порада для сучасних менеджерів - особливо тих, хто із задоволенням наслідуює токсичну модель лідерства і наївно вірить в його ефективність. Токсичне управління - це модель, яку використовують токсичні менеджери. Важко не погодитися з думкою що таке управління допускає можливість сприйняття організаційної культури як інструменту панування, гноблення та психологічної тюрми. Це ознаки тих підприємств, модель організаційної культури яких діагностована як ринкова культура, в першу чергу, і як ієрархічна - в другу. Для цих підприємств характерні патологічні зміни, питома вага яких суттєво відрізняється від рівня на підприємствах клановим та адхократичним типом культури. Найбільш ворожим є середовище на підприємствах, орієнтованих виключно на максимізацію доданої вартості, постійну конкурентну боротьбу та покращення своїх позицій на ринку та тих, що мають найвищий рівень ієрархії та бюрократії. На підприємствах із ринковим і ієрархічним типом культури на найвищому рівні знаходиться професійне вигорання

працівників, саме в цих організаціях працівники перевантажені обов'язками, страхом покарання у випадку супротиву. З двох згаданих вище – токсичних моделей організаційної культури - особливо суттєвими є негативні зміни на підприємствах з ринковою моделлю культури, домен яких постійно вселяє працівникам почуття тривоги, страху і стресу, хворобливий контроль, форсування конформістських установок. Саме тут найпоширенішим явищем називане кумівство, організаційна шизофренія та фрагментація. Ці моделі характерні для більшості опитаних підприємств. Працівники більшості опитаних підприємств вважають, що необхідно вносити зміни. Архаїчне управління за допомогою прислів'я "батого та пряника" це неправильний шлях. Це шлях до ефективного зменшення задоволеності роботою, а отже і високого ризику зниження якості та ефективності праці. На місце вище зазначених викривлень повинні прийти нові стандарти управління - сприяння інноваційності та відповідальності, з акцентом на повазі до працівників та їх цінностей. Модель кланової культури видається такою моделлю, що найчастіше вказується респондентами як бажана.

Пов'язуючи отримані результати досліджень із представленими на початку думками про сутність та значення організаційної культури, слід констатувати, що дуалізм поглядів знаходить своє виправдання. З одного боку організаційна культура може бути креативним інструментом творчої роботи, де працівники почуваються щасливими, з іншого, може деструктивно впливати на формування середовища праці. Яку форму вона прийме, залежить насамперед від рівня професіоналізму керівного складу, який відіграє ключову роль в процесі створення моделі організаційної культури.

### Список використаних джерел

1. Saad R., Asaad M.N.N. Does Organizational Culture Moderate the Relationship Between ISO 9000 Soft Factors and Organizational Performance? „The Journal of Developing Areas”. 2015. Vol. 49, No. 3, pp. 379–394.
2. Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, „Leadership & Organization Development Journal”. 2009. Vol. 30, No. 1, pp. 53–89.
3. Altaf A. The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model, „The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”. 2011. Vol. 6, Iss. 1, pp. 161–162.
4. Gimenez-Espin J. A., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Costa M. (2013), *Organizational Culture for Total Quality Management*, „Total Quality Management”, Vol. 24, No. 6, pp. 678–692.
5. Harrington H.J., Voehl F. *Cultural Change Management*, „International Journal of Innovation Science”. 2015 Vol. 7. No. 1, p. 55–74.
6. Neagu E.R., Nicula V. *Influence of Organizational Culture on Company Performance*, „Management and Economics”. 2012 No. 4(68), pp. 420–424.
8. Su Z., Yang D., Yang J. (2012), *The Match between Efficiency/Flexibility Strategy and Organisational Culture*, „International Journal of Production Research”. 2012. Vol. 50, No. 19, pp. 5317–5329.
9. Sokro E. *Analysis of the Relationship that Exists between Organisational Culture, Motivation and Performance*, „Problems of Management in the 21th Century”. 2012. Vol. 3, pp. 106–119.
10. Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. *Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks*, „The Policy Studies Journal”. 2014. Vol. 42, No. 4, pp. 590–619.
11. Колесніков Г. О. Організаційна культура менеджменту якості [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvvnv/ekonomika/2010\\_5/R3/Kolesnikov](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvvnv/ekonomika/2010_5/R3/Kolesnikov).

12. Azanza, G.; Morianob, J. A.; Molerob F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. G. Azanza et al. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. 29, p. 45–50.
13. Divan, S. M. *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. A Thesis*. California State University, Sacramento. 2012. 93 p. [Electronic Resource]. – Mode of Access: <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>.
14. Kong-Seng, L.; Nor'Aini, Y. Organi-zational Culture and Innovation Adoption/ Generation: A Proposed Model. *World Academy of Science, Engineer-ing and Technology*, 2011. 58. P. 268–273 [Electronic Re-source]. Mode of Access: <http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-57.pd>.
15. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis // *Administrative Science Quaterly*. 1983. № 28. P. 339-358.
16. Morgan, G. (2006), *Images of Organization*. (Updated edition) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. P. 520.
17. Shane E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business & Management Series. 2004. P.420.
18. Липич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава. Структура моделей компетентностей у контексті розвитку персоналу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: “Економіка та менеджмент”.-Одеса:2019.- випуск 40.2019. Видавничий дім «Гельветика».с.88-94.
19. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011.
20. Пригожин А.И. *Дезорганизация: причины, виды, преодоление*. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2007. 402 с.
21. Kieżun W. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa.1997.
22. Bugdol M. *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dłaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa.2014.

**Кошовий Б.-П. О.**

*кандидат економічних наук,*

*ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»*

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

## **Трансформація менеджменту людських ресурсів туристичних підприємств в умовах пандемії**

**Анотація.** У розділі досліджено особливості управління персоналом в умовах пандемії, зокрема, у частині формування науково-обґрунтованих підходів до добору методів та інструментів. Наголошено на відмінностях управління персоналом туристичних підприємств від підприємств інших галузей. Акцентовано на підходах до класифікації методів і інструментів управління персоналом. Відзначено важливість підвищення ефективності управління персоналом, зокрема, з застосуванням інноваційних методів та інструментів. Наголошено на важливості роботи над помилками та подолання опору змінам з боку персоналу в умовах трансформації системи управління у зв'язку з пандемією Covid-19.

**Ключові слова:** туристичні підприємства, персонал туристичних підприємств, управління персоналом, методи та інструменти управління персоналом, Covid-19.

### **Вступ**

У сучасних умовах глобальних трансформацій підходів до ведення підприємницької діяльності особливо важливим є розробка науково-методичного супроводу процесів удосконалення внутрішніх систем управління підприємствами, що сприятиме приведенню стану підприємства до вимог національних та міжнародних ринків за напрямками стійкості, конкурентоздатності та інноваційності. Ще більш гострою є потреба трансформацій на сучасному етапі у зв'язку з загостренням пандемії Covid-19.

Персонал будь-якого підприємства є одним з найважливіших чинників його успішності. Особливо це стосується підприємств, що надають послуги. До підприємств сфери послуг, важливість внеску яких у розвиток національної економіки визнається у всьому світі є туристичні підприємства.

Складність управління туристичними підприємствами полягає у наявності певної непередбачуваності середовища їх функціонування, що вимагає застосування модифікованих методів та інструментів управління для досягнення ефективності функціонування персоналу та підприємства загалом.

### **Результати**

Управління персоналом базується на врахуванні людського фактора як визначального чинника успішності підприємств. З цього приводу погодимось з Щербиною А.М., котра наголошує: «Зростання ролі людського фактора в туристських організаціях відбилосся на ускладненні завдань управління персоналом, функціональних обов'язках і рівні професійної компетентності менеджерів. При всьому різноманітті існуючих підходів до цих проблем в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є: формалізація методів і процедур відбору кадрів, висунення молодих і перспективних працівників. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління туристською організацією» [1].

Питання вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі потребують значної уваги через високу конкуренцію на ринку туристичних послуг і швидкі зміни туристського попиту. Виникає необхідність вивчати, контролювати та підвищувати туристський попит, в першу чергу, за рахунок диверсифікації туристичних продуктів та окремих туристичних послуг, що будуть максимально задовольняти потреби споживачів.

У цьому контексті особливо важливо акцентувати на інноваційному характері туристичної діяльності. Як зазначає Р. О. Винничук, нині економічна діяльність у сучасному світі ґрунтується на інноваційних знаннях, а сучасне економічне конкурентне середовище розвивається насамперед у сфері науки і технологій. Науковець переконаний, що сьогодні в Україні ще не досягнуто необхідного рівня якості та доступності вищої освіти у різних вищих навчальних закладах, тому підприємства усіх галузей, а зокрема і в туризмі стикаються з браком кваліфікованих та компетентних кадрів [2, С. 20].

Застосування новітніх методів та інструментів управління персоналом у першу чергу має орієнтуватись на досягнення завдань діяльності підприємства, ключових цілей, що ставляться перед колективом та окремими працівниками. З цього приводу М. Г. Бігдан та Ю. Ю. Карлик підкреслюють, що у перспективі в індустрії туризму буде відбуватися переорієнтація управління по шляху підвищення ефективності використання персоналу. Тому, зауважують науковці, найбільш передові туристичні організації в світі вже в даний час визнають, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, необхідно мати професійно-підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями управління персоналом [3].

Важливість вдалого добору та систематизації методів і інструментів управління персоналом туристичних підприємств проявляється у їх безпосередньому впливі на ефективність та результативність функціонування підприємства. Індивідуальний підхід у цьому контексті проявляють Кукліна Т. С. та Зайцева В. М., наголошуючи: «Результативність усіх операцій, які виконуються туристичною фірмою (підприємством), залежить, насамперед, від ставлення працівників до своїх обов'язків. Якщо вони мають високу кваліфікацію, розуміють свої завдання, готові прийти на допомогу клієнту, туристична фірма (підприємство) досягає високих результатів у маркетинговій діяльності. І навпаки, недбале,

безвідповідальне ставлення персоналу до своїх обов'язків, до клієнтів фірми завжди призводить до незадовільних результатів» [4].

Управління персоналом туристичних підприємств є різновидом управлінської діяльності, у рамках якої керівники завжди повинні бути готові адаптуватись для вирішення непередбачуваних проблем та розв'язання кризових ситуацій. З цього приводу погодимось з Яровим В. Ф., котрий підкреслює, що реалізації сучасної концепції управління персоналом в підприємствах сфери послуг України, в тому числі і туристичних підприємствах, заважає численна низка проблемних моментів. До таких проблем науковець відносить [5, С. 84]:

- недостатня орієнтація на формування іміджу працівників підприємства;
- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток працівників;
- недостатнє залучення керівників і співробітників в розробку і реалізацію кадровосоціальних стратегій та загальної концепції управління персоналом;
- неадекватна оцінка успіхів, що знижує ініціативу фахівців з кадрових питань;
- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях персоналу, байдуже відношення до цілей діяльності різних груп працівників і засобів їх досягнення.

Специфіка добору методів управління персоналом в туризмі витікає з особливостей туристичного бізнесу. Як наголошують з цього приводу Л. Г. Шморгун та Н. І. Гладинець, розвиток індустрії туризму в Україні здійснюється у якості невід'ємної складової сфери послуг та швидко зростає за обсягами й соціально-економічним значенням. Вчені вказують, що основу туристичного бізнесу становлять малі підприємства, життєвий цикл яких є коротким і суттєво залежить від зовнішніх факторів впливу, а тому питання розвитку інноваційних методів управління

малими підприємствами туристичної індустрії набувають актуальності в умовах виходу із посткризового стану економіки для побудови конкурентоспроможної високорентабельної соціально та екологічно відповідальної туристичної галузі [6, С. 35-36].

Методи та інструменти управління персоналом туристичних підприємств структуруються у відповідності до побудови управлінських систем. На думку Л. В. Оболенцевої та Д. І. Заїки, система управління кадровим потенціалом туристичних підприємств повинна складатися: 1) з аналізу існуючого кадрового потенціалу; 2) з вибору дій, згідно з загальною стратегією підприємства, щодо розвитку, збереження або реструктуризації кадрів; 3) із створення організаційної культури; 4) з комплексного контролю та оцінки кадрового потенціалу [7, С. 148]. Поряд з цим, слід звернути на тезу Н. В. Ващенко щодо того, що «Поєднання теорії управління підприємством із теорією управління персоналом на основі обґрунтування принципів, які властиві та взаємопов'язані в наведеній класифікації, унеможливило виникнення протиріч у процесі формування підсистеми управління персоналом у загальній системі «підприємство». Підбір методів управління підприємством і персоналом здійснює суб'єкт управління, дотримуючись обґрунтованих принципів задля успішного розвитку підприємства» [8, С. 101].

Для ефективного формування, розвитку та реалізації потенціалу управління персоналом туристичних підприємств необхідною умовою є грамотний добір методів та інструментів, за допомогою яких реалізуються управлінські впливи. Як зазначає Гринько Т. В., успішна реалізація функцій та принципів управління туристичними підприємствами забезпечується ефективністю використання управлінських методів. Науковець наголошує, що всі методи управління частково доповнюють один одного, та використовуються як окремо, так і в різних комбінаціях відповідно до специфіки діяльності туристичного підприємства. Гринько Т. В. пропонує методи управління за

змістом ідентифікуються з основними функціями управління – прогнозуванням, плануванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням, реалізація яких забезпечить ефективне використання ресурсів підприємства та швидке реагування на зміни, що відбуваються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища [9, С. 14].

Потреба класифікації методів управління персоналом туристичних підприємств пояснюється значною їх кількістю та простотою оперування певними класами при розробці стратегії управління. В. В. Смачило та В. Ю. Халіна пропонують використовувати класичний варіант представлення класифікації методів управління, а саме їх поділ за змістом на: адміністративні, соціально-психологічні та економічні. Науковці уточнюють, що соціально-психологічні за сферою використання поділяються на соціальні та психологічні, а крім того, виділяють організаційні; адміністративні у свою чергу слід ділити на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні [10, С. 227].

Добір методів та інструментів управління персоналом залежить від спрямованості відповідних процесів. Ю. Маковой наголошує, що управління персоналом сучасної організації (особливо в управлінні підприємствами туристичної сфери) полягає у діях із досягнення організаційних цілей за рахунок забезпечення потрібної організації виробничої поведінки кожного з співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних із персоналом [11, С. 335]. На думку М. Г. Бігдан та Ю. Ю. Карлик, важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом є розвиток теорії управління, внаслідок якого формується цілісне бачення менеджменту персоналу; розуміння ролі особистості у забезпеченні ефективної роботи організації; підвищується аналітична обґрунтованість рішень щодо використання туристичних ресурсів [3].

Ефективності управління персоналом туристичних підприємств сприятиме також робота з помилками та

недоліками. З цього приводу погодимось з Л. В. Оболенцевою, Д. І. Заїкою, котрі наголошують: «Своєчасне виявлення недоліків у якості кадрового потенціалу, постійний розвиток і удосконалення персоналу, комплексний контроль та миттєве реагування на мінливість туристичної галузі — все це являє собою ефективну систему управління кадровим потенціалом туристичних підприємств, яка, в свою чергу, допоможе туристичному підприємству мати унікальний трудовий ресурс та надасть змогу бути конкурентоспроможним на туристичному ринку» [7, С. 149].

Розгортання активної роботи зі зміни методів та інструментів управління туристичними підприємствами може наразитись на опір з боку працівників. Погоджуємось з Харун О. А. щодо того, що застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємств може провокувати конфліктні ситуації через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Тому перш ніж проводити зміни у системі управління трудовим потенціалом, необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впроваджених нових методів управління з метою досягнення загальних цілей підприємства та цілей кожного окремого працівника [12, С. 124]

### **Висновки**

За результатом проведених досліджень відзначимо, що основними теоретико-методичними аспектами управління персоналом туристичних підприємств в умовах пандемії: визначення особливостей управління персоналом туристичних підприємств порівняно з підприємствами інших видів економічної діяльності; визначення підходів до класифікації методів та інструментів управління персоналом туристичних підприємств; обґрунтування особливостей застосування інноваційних методів та інструментів; робота з недоліками та помилками і попередження опору змінам з боку персоналу у ході трансформації системи управління.

### Список використаних джерел

1. Щербина А. М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах / А. М. Щербина // Моделювання регіональної економіки. - 2013. - № 1. - С. 310-316
2. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р. О. Винничук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 19-26
3. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Прямая залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - №2 (8). [http://tourlib.net/statti\\_ukr/bigdan.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/bigdan.htm)
4. Кукліна Т. С. Сучасний стан розвитку туризму в Україні / Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_36)
5. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств / В. Ф. Яровий // Економічний вісник університету. - 2018. - Вип. 39. - С. 82-86.
6. Шморгун Л. Г. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання / Л. Г. Шморгун, Н. І. Гладинець // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. - 2017. - № 12. - С. 35-40.
7. Оболенцева Л. В. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства / Л. В. Оболенцева, Д. І. Заїка // International scientific journal. - 2015. - № 9. - С. 146-149.
8. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко // Економічний часопис-XXI. - 2014. - № 1-2(1). - С. 98-101.
9. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. - 2015. - № 11. - С. 39-44.
10. Смачило В. В. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Соціальна економіка. - 2018. - Вип. 56. - С. 222-232

11. Маковей Ю. П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. П. Маковей // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 43. - С. 329-336.
12. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 121-125.

**Петрик І.В.**

*д.е.н., доцент кафедри*

*ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»*

*<https://orcid.org/0000-0002-2171-8180>*

## **Удосконалення кооперації логістичних бізнес-процесів**

**Анотація.** У розділі досліджено зміст та особливості кооперації логістичних бізнес-процесів в умовах пандемії. Автор дослідила стадії, переваги і принципи реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Автор дійшла висновку, що враховуючи динамічність ринкових умов, та відповідно ризиковість реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, відсутність гарантій повної готовності партнерів до структурних змін, відкритості та довіри важливим є процес вибору виду партнерських відносин, а також формату (у випадку необхідності) аутсорсингу, виду підприємства та особливостей побудови з ним взаємовідносин. Однак, можливості, які відкриваються для підприємств у випадку реінжинірингу мереж поставок на засадах аутсорсингу чи партнерства є значними, а планування і сформована довіра дозволяє зневілювати можливі ризики втілення цілей компанії.

**Ключові слова:** кооперація, бізнес-процеси, пандемія, реінжиніринг, ризиковість.

### **Вступ**

Кооперація логістичних бізнес-процесів це не розривний процес спільної роботи учасників інтегрованих логістичних потоків над уніфікацією стандартів та вимог, налагодження каналів комунікації, робота над ключовими вузькими місцями логістичних бізнес-процесів. Кооперація повинна мати на меті збільшити за рахунок синергії потенціал системи, підсилити перші етапи життєвого циклу послуг чи товарів, що не можливо без злагодженої роботи всіх суб'єктів ланцюга поставок. Кооперація здійснюється зазвичай поступово проходячи так стадії: формування цілей

логістичних бізнес-процесів; підбір параметрів, які ставляться до суб'єктів виконання цілей логістичних бізнес-процесів; відбір майбутніх партнерів для побудови мереж поставок; уніфікація стандартів функціонування в межах визначених логістичних бізнес-процесів; налагодження матеріальних, інформаційних, фінансових та людських потоків учасників мережі поставок; стрес-тест сформованих мереж; аналіз діяльності та внесення коректив для удосконалення запроваджених логістичних бізнес-процесів.

Кооперація в рамках логістичних бізнес-процесів направлена на зміни, якісне, а не кількісне перетворення структури взаємозв'язків між суб'єктами мереж поставок. Передбачається створення нових структурних підрозділів, зв'язків, задач та процесів, при цьому із поступовою заміною відповідних старих підходів. Життєвий цикл нових бізнес-процесів може бути починатись із двох варіантів початкових стадій: стадія планування, на якій подібних структур та зв'язків не існувало, а створення нових є унікальним та не характерним процесом для суб'єктів логістичних бізнес-процесів; стадія удосконалення, на якій існуюча модель взаємозв'язків стала не конкурентною, збитковою чи економічно не вигідною і з метою перебудови - всі чи частина зацікавлених у подальшій кооперації суб'єктів підприємницької діяльності логістичного спрямування працюють над її покращенням та поетапної її перебудовою. Тим часом старі зв'язки поступово розриваються замінюючись новими.

### **Результати**

Підчас створення коопераційних взаємозв'язків необхідним є аналізувати новий логістичний бізнес-процес з наступних позицій: готовність до перебудови бізнес-процесів всіх учасників змін; узгодженість стратегічних, тактичних та операційних планів нових зв'язків; конкурентність бізнес-проекту з позицій ідеї, вартості, актуальності на час повномасштабного запуску; обсягу формування бізнес-процесів (часткові, повні); тривалість перетворень.

Коопераційне прагнення підприємств зазвичай обумовлене бажанням масштабувати свою діяльність, вийти на нові ринки, розділити ризики діяльності із партнерами, почати реалізовувати план по удосконаленню внутрішніх логістичних бізнес-процесів. Зазвичай зміни направлені на: підвищення ефективності матеріальних потоків, що у свою чергу підвищує і рівень надання логістичних послуг всієї мережі; стандартизацію бізнес процесів, нерідко із відповідністю до міжнародних стандартів, що у свою чергу генерує додану вартість відповідного бренду; удосконалення методів планування, управління, контролю та регулювання логістичних бізнес-процесів побудоване на сучасних підходах та філософіях, таких як: «ощадливе виробництво», «загальне управління якістю», кайдзен, підходи до обробки великих масивів даних (big data management), машинне навчання тощо; встановлення нового рівня логістичного обслуговування для споживачів, з врахуванням основних вимог ринку – масової кастомізації за ціною в рамках очікувань цільової аудиторії; забезпечення операційного контролю за розвитком бізнес-процесів; аутсорсинг ідентифікованих бізнес-процесів, які за результатами ABC-XYZ аналізу відносяться до сфери купити (МОВ рішення); підвищення обсягів створення цінності для кінцевого споживача загалом та кожному суб'єкту логістичного бізнес-процесу зокрема із паралельним зниженням тривалості логістичного циклу; удосконалення стратегії управління запасами на підприємстві з огляду на філософію JIT поставок.

Кооперація в рамках бізнес-процесів передбачає додану вартість не беручи до уваги сферу діяльності чи компетенційні можливості, тому очевидним є залучення до процесу створення мережі поставок всіх потенційних партнерів. Необхідно також відзначити, що із розвитком ринку, та маркетингової філософії психологія поведінки підприємств повинна значно мінятись і до коопераційних утворень все більше доцільним є залучати споживачів, як джерело первинної інформації про потреби та тренди, а

також в ролі експертів з використання товарів та послуг компанії.

Партнерські відносини у логістичних бізнес-процесах підчас трансформаційних перетворень побудованих на реінжинірингу чи аутсорсингу можуть мати різну структуру, умови, цілі, терміну, ринкову орієнтованість, технологій, інтеграційності, кількості суб'єктів утворення тощо.

Додана вартість, яка формується у процесі синергії декількох бізнес-структур, та завдяки реінжинірингу наявних бізнес-процесів може бути оцінена на підставі індексу рівня логістичних послуг, стану конкурентоспроможності структури, вигоди, яку отримує кожен із учасників перетворень, гнучкості системи тощо.

Виходячи сукупності переваг, підприємство здобуває важко калькуляційні, однак надзвичайно важливі переваги на конкурентному ринку.

Партнерство в рамках логістичних бізнес-процесів охоплює такі стани партнерських відносин: значно ширші міжособистісні зв'язки подібних структурних підрозділів; рівень операційної і тактичної кооперації є надзвичайно високим, на скільки це досяжно в рамках конкретних підприємств; цілісність поставлених задач, які доводяться до структурних підрозділів та подаються у вимірі не конкурентності, а синергії.

До основних переваг партнерства в умовах логістичних бізнес-процесів можна віднести: зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів; зменшення часу на зворотні комунікації; прискорення життєвого циклу, особливо стадії розробки; покращення умов праці; запозичення досвіду роботи у партнера; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів; більша чутливість системи до збоїв, що підвищує відповідальність персоналу; чіткіша структуризація задач; зменшення часу реагування на запити; більші фінансові можливості; розширення макросередовища підприємств; підвищення доданої вартості для споживача кінцевого продукту чи послуги; посилення

якості бізнес-процесів; скорочення логістичного циклу; оптимізація логістичних витрат; підвищення кризо стійкості.

Рейнжиніринг логістичних бізнес-процесів здійснюється переважно на стратегічній основі. Як уже зазначалось, він покликаний підвищити рівень конкурентоспроможності мережі поставок. Зазвичай перебудова логістичних бізнес-процесів відбувається із врахуванням сучасних концепцій, а саме: точно в термін, швидкої відповіді, формування відносин із споживачами (CRM), ефективної відповіді на запити споживачів - ECR (Effective Consumer Response), аутсорсингу та інсорсингу, ощадливого виробництва та філософії Кайдзен в т.ч. Канбан систем. Окреслені підходи сприяють зміні та більш прагматичній структуризації стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства, обумовлюють інтеграційні процеси та укорінюють у керівництва підприємства підхід постійного удосконалення всіх бізнес-процесів. Рушійною силою змін є підвищення знань та навичок працівників підприємства, а отже і компетентності самої мережі поставок. Створення доданої вартості може бути побудоване за такими принципами: дефрагментації - дефрагментація структури, із поступовим агрегуванням вузьких місць та усуненням обмежень у контексті пропускної спроможності; перепрофілізації - перепрофілізація певних ланок суб'єктів мереж поставок з метою уникнення накладання завдань; обігу інформації - запровадження систем інформаційного обігу та збору інформації щодо усіх ланок в мережі поставок; трансформація ролей всіх або певних суб'єктів мережі; інтелектуалізації - підвищення ваги інтелектуальної власності, та поступове знецінення матеріальних складових у формуванні логістичних бізнес процесів. Так, наприклад аутсорсинг дозволяє знизити обсяги капітальних інвестицій, вивільнити для операційної діяльності кошти передавши не ключові завдання компанії більш профільній організації. Кооперація із такими підприємствами побудована на підставі компетенцій та є предметом створення конкурентних переваг бізнес-процесу; безпеки – зростання ролі інформаційних

потоків в рамках розвитку бізнес-процесів, а також переходом на все більше використання хмарних технологій підвищує вимоги до формування системи безпеки та контролю за нею; компетентності – роль фахівців, їх плінність це один із трендів сучасності, який є суттєвою проблемою на ринках, які розвиваються. Вагомим фактором успішності впровадження змін у логістичні бізнес-процеси є інвестування у вміння, навички, кваліфікацію персоналу, який буде втілювати реінжиніринг та формувати партнерські відносини із суб'єктами мережі поставок.

Таким чином, із ростом попиту на спеціалізованість, що продиктовано ефективністю виконання поставлених задач, все більше набирає ваги аутсорсинг, як процес підвищення еластичності підприємства. Значна кількість підприємств вбачають тренд у більшій готовності до зміни партнерів, аніж до внутрішніх бізнес процесів. У такій структурі ринкових трендів, вагомим є зосередити увагу на роботу із спеціалізованими компаніями на правах аутсорсингу, із використанням партнерських підходів. Реінжиніринг за таких умов буде органічним процесом, адже підчас інтеграції підприємств у мережу поставок відбуватиметься потік знань, технологій та цінностей, які стануть генераторами змін, що є вагомим фактором адаптивності та стабільності розвитку підприємства.

Аутсорсинг – це інструмент управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який передбачає передачу сторонній організації частини чи всіх другорядних функцій за результатами укладеного контракту та за певну винагороду, що передбачає підвищення рівня оптимізації діяльності підприємства у відповідних сферах. Вцілому можна виділити такі види аутсорсингу: функціональний, який передбачає передачу функцій управління; операційний, який охоплює функції виробництва; ресурсний, покликаний перевести залучення ресурсів із власних джерел у сторону їх придбання на стороні [5, с. 83-85].

Також аутсорсинг класифікують за видами відносно конкретних функцій діяльності надавача послуг. Можна

виділити такі звичні сфери аутсорсингової кооперації: аутсорсинг інформаційних технологій; аутсорсинг логістичних функцій; виробничий аутсорсинг; аутсорсинг фінансових і банківських функцій; аутсорсинг людських ресурсів.

Формат співпраці може бути різним, залежно у якій сфері відбувається передача функцій, ступінь інтеграції підприємства та аутсорсера тощо. Виключним синергічним ефектом може стати кооперація із даною компанією, яка дозволить інтегрувати логістичні бізнес-процеси у єдину систему, тим самим знизивши рівень недовіри суб'єктів кооперації, а також підвищити додану вартість кожної фази логістики: постачання, виробництва та збуту. Аутсорсинг також можна поділити за наступними формами застосування: повний і частковий аутсорсинг; сумісний аутсорсинг; інтеграційний аутсорсинг; проміжний аутсорсинг; трансформаційний аутсорсинг; аутсорсинг спільного підприємства; аутсорсинг з часткою в акціонерному капіталі; аутсорсинг на засадах кооперації.

До основних форм партнерства у реінжинірингу логістичних бізнес-процесів можна віднести:

За обсягом обов'язків: повне та часткове.

В умовах повного партнерства діяльність здійснюється на паритетних засадах та контроль за реалізацією поставлених завдань формується однаково; За умов часткового формату співпраці, інтегруються у єдину систему тільки певні структурні підрозділи, на який зазвичай покладається адміністративна функція та звітування відповідному партнеру щодо виконання поставлених завдань.

За характером поставлених змін: удосконалення та реінжинірингу:

За умов удосконалення, передбачається сприйняття логістичних бізнес процесів у форматі неідеальних систем, які постійно можна покращувати (Кайдзен філософія). У ситуації реінжинірингу діяльність направлена на докорінне перетворення бізнес-процесів, а у певних випадках створення абсолютно нових процесів.

За географічною приналежністю: локальний; регіональний; міжрегіональний та міжнародний тип партнерства:

Формат кооперації, який передбачає локальну діяльність, в межах певного регіону чи декількох регіонів, або ж із операційною діяльністю в інших країнах.

За терміном партнерства: короткостроковий та довгостроковий:

Зазвичай реінжиніринг бізнес-процесів це тривалий процес, який докорінно змінює функціонування підприємства, та партнерів, які залучені до формування мереж поставок. Однак, доволі часто, у зв'язку із високими ризиками та значними витратами на впровадження реінжинірингу всіх логістичних бізнес-процесів, підприємства зосереджуються на локальних (дрібних) процесах, які можливо здійснити у короткі періоди часу, за відносно невеликих витрат і оцінити спроможність кооперувати із партнером у форматі змін.

### **Висновки**

Враховуючи динамічність ринкових умов, та відповідно ризиковість реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, відсутність гарантій повної готовності партнерів до структурних змін, відкритості та довіри важливим є процес вибору виду партнерських відносин, а також формату (у випадку необхідності) аутсорсингу, виду підприємства та особливостей побудови з ним взаємовідносин. Однак, можливості, які відкриваються для підприємств у випадку реінжинірингу мереж поставок на засадах аутсорсингу чи партнерства є значними, а планування і сформована довіра дозволяє зневілювати можливі ризики втілення цілей компанії.

### Список використаних джерел

1. Budiono, A., Loice, R. (2012). Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability. [Procedia Economics and Finance](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00318-8), 4, 33-43 [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00318-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00318-8)
2. Chen, J-H., Yang, L-R., Tai, H-W. (2016). Process reengineering and improvement for building precast production. [Automation in Construction](https://doi.org/10.1016/j.autcon.2016.05.015), 68, 249-258 <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2016.05.015>
3. Cheng, M-Y., Peng, H-S., Huang, C-M., Chen, C-H. (2012). KM-oriented business process reengineering for construction firms. [Automation in Construction](https://doi.org/10.1016/j.autcon.2011.05.010), 21, 32-45 <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2011.05.010>
4. Daniilidis, C., Eben, K., Lindemann, U. (2011). A functional analysis approach for product reengineering. [Procedia Engineering](https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.03.118), 9, 270-280 <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.03.118>
5. Fischer, M., Hofmann, A., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2021). On the composition of the long tail of business processes: Implications from a process mining study. [Information Systems](https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101689), 97 <https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101689>
6. Guizani, K., Ghannouchi, S. A. (2021). An approach for selecting a business process modeling language that best meets the requirements of a modeler. [Procedia Computer Science](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.238), 181, 843-851 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.238>
7. Laruna, M. A., Crespo, Y (2013). A systematic mapping study on software product line evolution: From legacy system reengineering to product line refactoring. [Science of Computer Programming](https://doi.org/10.1016/j.scico.2012.05.003), 78 (1), 1010-1034 <https://doi.org/10.1016/j.scico.2012.05.003>
8. Looy, A. V. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. [Information & Management](https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413), 58 <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
9. Perez, H. D., Amaran, S. Erisen, E., Wassick, J. M., Grossmann, I. E. (2021). Optimization of Extended Business Processes in Digital Supply Chains using Mathematical Programming. [Computers & Chemical Engineering](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0098135421001010), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0098135421001010> <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2021.107323>

10. Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. [Computers in Industry](https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404), 126 <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
11. Ruiz, F. J. B., Molina, J. G.,García, O. D. (2017). On the application of model-driven engineering in data reengineering. [Information Systems](https://doi.org/10.1016/j.is.2017.10.004), 72, 136-160 <https://doi.org/10.1016/j.is.2017.10.004>
12. Tan, W., Huang, L., Kataev, M. Y., Sun, Y., Zhao, L., Zhu, H., Guo, K., Xie, N. (2021). Method towards reconstructing collaborative business processes with cloud services using evolutionary deep Q-learning. [Journal of Industrial Information Integration](https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100189), 21 <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100189>
13. Taymouri, F., La Rosa, M., Dumas, M., Maggi, F. M. (2020), Business process variant analysis: Survey and classification. [Knowledge-Based Systems](https://doi.org/10.1016/j.knosys.2020.106557), 211 <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2020.106557>
14. Umeda, Y., Ota, J., Shirafuji, S., Kojima, F., Saito, M., Matsuzawa, H., Sukekawa, T. (2020), Exercise of digital kaizen activities based on ‘digital triplet’ concept. [Procedia Manufacturing](https://doi.org/10.1016/j.procedia.2020.106442), 45, 325-330
15. Yazan, D. M., Petruzzelli A. M., Albino, V (2011). Analyzing the environmental impact of transportation in reengineered supply chains: A case study of a leather upholstery company. [Transportation Research Part D: Transport and Environment](https://doi.org/10.1016/j.trd.2011.01.003), 16 (4), 335-340 <https://doi.org/10.1016/j.trd.2011.01.003>
16. Zhang, Z., Zhang, Y., Lu, J., Gao, F., Xiao, G. (2020). A novel complex manufacturing business process decomposition approach in cloud manufacturing. [Computers & Industrial Engineering](https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106442), 144 <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106442>

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675617>

**Семчук Ж.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0002-4868-7716>*

**Євстахевич А. Л.**

*кандидат економічних наук  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0003-1058-5359>*

## **Прийняття та реалізація управлінських рішень щодо соціальної відповідальності підприємства в умовах карантинних обмежень**

**Анотація.** У розділі обгрунтовано організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства в умовах карантинних обмежень. Деталізовано принципи, перелік суб'єктів, методи, заходи та очікувані результати реалізації механізму. Наголошено на додаткових вимогах, які накладає реалізація механізму на підприємство. Відзначено, що використання запропонованих рішень утворить нові можливості розвитку систем управління, що відповідають глобальним тенденціям підвищення соціальної відповідальності підприємств, сталого розвитку, посилення не лише економічної, але й соціальної та екологічної ролі підприємства у розвитку національної економіки на шляху до європейської інтеграції України.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність підприємств, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, механізм управління, методи управління, карантинні обмеження.

### **Вступ**

Прийняття та реалізація управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності ускладнюється у зв'язку з наявністю низки несприятливих чинників об'єктивного

характеру та поширеністю суб'єктивних перешкод у запровадженні соціальної відповідальності бізнесу. Останнім часом однією з центральних загроз є поширення корона вірусної інфекції та запровадження у зв'язку з цим карантинних обмежень. З метою удосконалення теоретико-методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосуються концепції, стратегії, планування, реалізації і контролю заходів з соціальної відповідальності розроблено організаційний механізм, у процесі побудови якого враховано результати теоретичних і прикладних досліджень, нові принципи та моделі менеджменту соціальної відповідальності.

Удосконалення методики прийняття рішень утворить нові можливості розвитку систем управління, що відповідають глобальним тенденціям підвищення соціальної відповідальності підприємств, сталого розвитку, посилення не лише економічної, але й соціальної та екологічної ролі підприємства у розвитку національної економіки на шляху до європейської інтеграції України.

### **Результати**

Дослідження управлінської практики доводить, що найефективнішим способом боротьби як з внутрішніми, так і з зовнішніми перешкодами функціонування підприємства є вдосконалення механізмів прийняття і реалізації рішень на підприємстві. Водночас, це і найскладніший шлях, оскільки, як слушно зауважує Ю. О. Барабаш, «дослідження проблеми прийняття рішень можна віднести до числа міждисциплінарних, оскільки вибір способу дій – це результат комплексного зв'язка різних аспектів: інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, технічного та ін.» [1, С. 121]. Погоджуємось також з тезою О. М. Помазуна, котрий зазначає, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Науковець твердить, що ретельне дослідження задач прийняття рішень допоможе менеджерам сформулювати чітке уявлення

про проблему та правильно ідентифікувати рішення, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню помилок при розробленні заходів щодо реалізації і контролю виконання рішення, дозволить об'єктивно визначити необхідні ресурси для його виконання [2].

Одним з ключових елементів прийняття управлінського рішення є його алгоритм, для позначення якого можливо вживати також поняття «технологія управлінського рішення». Деталізуючи означене поняття, Груб'як С.В. виділяє такі етапи розробки і прийняття рішень: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи; діагностика ситуації; розроблення прогнозу розвитку ситуації; генерування альтернативних варіантів рішень; відбір основних варіантів управлінських рішень; розроблення сценаріїв розвитку ситуації; експертна оцінка основних варіантів управлінських дій; колективна експертна оцінка; ухвалення рішення; контроль та оцінка виконання рішення [3, С. 203].

Механізм прийняття рішень з соціальної відповідальності підприємства має відповідати вимогам, встановленим до схожих механізмів. Як зазначає Ю. О. Барабаш, процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декількох етапів; свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від стиля керівника, ситуації, культури організації та інших факторів [1].

У цьому контексті доцільно звернути увагу на ефективність менеджменту соціальної відповідальності. Як слушно підкреслює Н. Т. Мала, ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення, зазначає вчена, приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети; здатність і

уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління [4, С. 20].

Зважаючи на це, пропонуємо організаційний механізм (далі – ОМ), у процесі побудови якого враховано результати теоретичних і прикладних досліджень, принципи і моделі МСВ, а його метою є удосконалення теоретико-методичного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, що стосуються концепції, стратегії, планування, реалізації і контролю заходів з соціальної відповідальності.

Запропонований ОМ є елементом системи управління підприємством, що реалізується шляхом виконання суб'єктами управління у сфері СВ відповідних функцій. Слід відзначити, що впровадження даного механізму уможливується на основі виконання передумов теоретичного (прийняття уповноваженими особами підприємства рішення щодо приєднання підприємства до руху за соціальну відповідальність, що проявляється, зокрема, у прийнятті концепції соціальної відповідальності як вектору розвитку бізнесу), методичного (використання методичних рекомендацій щодо формування системи менеджменту соціальної відповідальності), об'єктивного (наявність сприятливих ринкових, соціально-економічних, політико-правових передумов) та суб'єктивного (відсутність консервативного мислення, опору змінам тощо) характеру. Мінімальні вимоги, що висуваються до підприємства перед початком впровадження запропонованого ОМ можуть бути визначені як дотримання принципів Глобального договору ООН, а також одного зі стандартів соціальної відповідальності – SA8000 або ISO 26000, однозначне розуміння змісту, концепції та принципів соціальної відповідальності керівниками та власниками підприємства.

Конкретизація суб'єктів механізму базується на підході, запропонованому при диференціації моделей соціальної відповідальності для підприємств у залежності

від їх розміру. Основною вимогою при відборі суб'єктів механізму є наявність належних повноважень, тобто можливості прийняти повноважне рішення у сфері СВ, обов'язкове до виконання на підприємстві. Додатково висувається низка вимог, що безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень, а також можливість їх виконання. У сукупності ці вимоги характеризують компетентність суб'єкта прийняття рішень та полягають у: отриманні принципів МСВ та використанні відповідних методів МСВ. Соціальна відповідальність як особливий різновид управлінської діяльності вимагає адаптації методів, що використовуються, до концепції, стратегії і принципів, прийнятих на підприємстві. Так, скажімо, адміністративні методи виключають примус під загрозою штрафу, оскільки це суперечить стандарту SA8000 або ж зловживання посадовим становищем з метою досягнення декларативного результату у сфері соціальної відповідальності. Інформаційні методи включають методи пошуку та збору даних щодо соціальної відповідальності підприємства (діагностика соціальної відповідальності), методи вивчення ринкових практик соціальної відповідальності та визначення інтересів стейкхолдерів, а також узагальнення даних за результатами виконання заходів з соціальної відповідальності, їх подальший аналіз та вироблення рекомендацій щодо удосконалення системи МСВ. Методи прийняття рішень добираються з урахуванням стилю управління, наявних ресурсів, зокрема, часу на їх прийняття, наявності та якості вихідних даних, стилю управління, прийнятого на підприємстві тощо. Маркетингові методи використовуються для визначення, по-перше, ринкової доцільності запровадження практик соціальної відповідальності, по-друге, впливу на ринкове позиціонування підприємства за результатами реалізації заходів з соціальної відповідальності. Соціально-психологічні методи стануть в нагоді при подоланні суб'єктивних перешкод МСВ, зокрема, опору змінам, а також у формуванні мотивації працівників до діяльності у

рамках концепції соціальної відповідальності. Ця група методів також визначає напрямки та ефективність комунікацій зі стейкхолдерами. Проектні методи застосовуються при інтеграції елементів соціальної відповідальності при виконанні конкретних проектів, а також у рамках розробки конкретного заходу (комплексу заходів) за одним з напрямків соціальної відповідальності. Ситуаційні методи утворюють підґрунтя прийняття управлінських рішень за окремими ситуаціями, зокрема, непередбачуваними, та пов'язані з методами антикризового управління.

Інструменти МСВ вибираються з доступних у рамках окреслених методів управління у відповідності концепції, мети та завдань у сфері соціальної відповідальності підприємства. Для використання у ОМ пропонуються наступні інструменти:

1. Соціальне планування. Прийняття рішень щодо соціальної відповідальності підприємства має відбуватись на основі окремих планів соціальної відповідальності, розроблених у межах сфери відповідальності департаменту менеджменту СВ. Водночас, у контексті тісного зв'язку з соціальними процесами на підприємстві, елементи соціальної відповідальності повинні бути узгоджені з соціальним планом, що включає, зокрема, питання організаційної культури, стимулювання та мотивації, кар'єрного просування, розвитку людського і трудового потенціалу підприємства.

2. Накази та інструкції. Накази є інструментом прямого впливу, за допомогою якого узгоджується, впорядковується та стимулюється діяльність за певним конкретним напрямком на підприємстві. Накази є обов'язковими для виконання на підприємстві, їх невиконання може тягнути за собою настання дисциплінарної відповідальності. Особливо важливим є значення наказів для документального підтвердження початку процесів впровадження ОМ, ходу його реалізації, а також реалізації прийнятих рішень і контролю

ефективності. Водночас, з метою уникнення бюрократизації процесу важливим інструментом є інструкції, у яких слід деталізувати напрямки роботи у сфері соціальної відповідальності за відділами чи окремими посадами.

3. Комунікаційно-інформаційні технології. Є невід'ємною складовою будь-якої системи менеджменту на нинішньому етапі розвитку теорії і практики управління. Застосування цих технологій суттєво спрощує збір інформації та її аналіз, прийняття рішень, комунікацію, та контроль. Використання потенціалу комунікаційно-інформаційних технологій у МСВ може суттєво підвищити ефективність роботи менеджменту як за напрямком прийняття, так і реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності. Утім, це залежить від поточного рівня інформатизації підприємства, а також наявності ресурсів для розробки та впровадження нового або адаптації існуючого програмного забезпечення та каналів комунікації.

4. Контролінг. Універсальний напрям менеджменту доцільно застосовувати у ОМ на кожному етапі його реалізації з метою попередження, виявлення та корекції відхилень у реалізації заходів з соціальної відповідальності від концепції та стратегії СВ на підприємстві. Контролінг процесів соціальної відповідальності дозволить досягнути мети ОМ, сприятиме оптимальному розподілу та використанню ресурсів, а також стане запорукою дотримання принципів і стандартів соціальної відповідальності.

5. Реінжиніринг. В особливо складних випадках, що пов'язані, зокрема з наявністю застарілих проблем в управлінні підприємством, складним фінансово-економічним та соціальним станом, існуванням загроз економічній безпеці, до яких підприємство не здатне адаптуватись у інший спосіб доцільно застосовувати інструмент реінжинірингу. Цей інструмент придатний і у тих випадках, коли з концептуальних причин підприємство

не може перейти до моделі соціально-відповідальної діяльності без фундаментальної перебудови систем управління. Використання цього інструменту дозволить посилити впливовість ОМ та підвищити його ефективність у випадках, коли інші методи не можуть забезпечити досягнення мети.

6. Стимули та санкції. Як інструмент ОМ, стимули та санкції виконують ключову роль у ефективності реалізації рішень щодо соціальної відповідальності підприємства. Розробка ефективних механізмів мотивації та дисциплінарного впливу на підприємстві, безперечно є завданням, що виконується у межах менеджменту людських ресурсів. Водночас, при поєднанні систем МСВ та менеджменту персоналу у контексті використання стимулів та санкцій як інструменту досягнення мети ОМ, слід уникати можливих парадоксів, зокрема, пов'язаних з конфліктом інтересів. Так, непоодинокі випадки, коли недобросовісні керівники, користуючись широкими повноваженнями та обмеженим контролем з боку власників, реалізують шахрайські системи мотиваційних виплат, що не пов'язані з продуктивністю праці. З іншого боку, неприпустимими є невідповідальні практики дисциплінарних стягнень, що суперечать вимогам міжнародних стандартів соціальної відповідальності. Отже, на стимули та санкції як інструмент ОМ накладаються обмеження, що впливають з суті концепції соціальної відповідальності підприємства та її адаптацію у стратегію розвитку бізнесу.

Керуючись принципами, на основі методів та інструментів, передбачених ОМ, суб'єкти механізми, згідно передбаченого алгоритму, вступають у цикл прийняття рішень та їх реалізації з питань соціальної відповідальності підприємства.

Початковим етапом прийняття будь-якого рішення є збір інформації. У ОМ цей етап представлений у вигляді етапу «формування інформаційно-ресурсного забезпечення прийняття рішень», що передбачає дві дії. По-перше,

суб'єктам необхідно чітко охарактеризувати стан об'єкта управління, спрогнозувати можливі зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливатимуть на суб'єктивну і об'єктивну оцінку рівня соціальної відповідальності підприємства з боку стейкхолдерів. У контексті цієї дії також формується уявлення про шляхи та можливості залучення ресурсів для реалізації ініціатив з соціальної відповідальності. По-друге, слід врахувати інформацію щодо інтересів стейкхолдерів, а також їх можливостей та ресурсів підтримки соціально-відповідальних ініціатив підприємства. На рисунку ОМ джерелом такої інформації виступає зовнішньо-системний суб'єкт – стейкхолдери, до яких відносяться такі узагальнені групи, як працівники, споживачі, контрагенти, органи державної влади і місцевого самоврядування, суспільство. На етапі збору інформації варто зважати на можливі «інформаційні шуми». Процес прийняття рішення щодо заходів з соціальної відповідальності по відношенню до працівників повинен опиратись переважно на інформацію про інтереси і потреби саме цієї групи. Однак, зважаючи на підхід, згідно якого соціальна відповідальність полягає у гармонізації інтересів усіх стейкхолдерів, не варто повністю ігнорувати інформацію від інших зацікавлених сторін, навіть якщо заплановані заходи їх на перший погляд не стосуються.

Засновуючись на одержаній інформації, у тому числі щодо наявних ресурсів, активізується наступний етап механізму – прийняття та реалізація рішень щодо концепції, стратегії і заходів СВ. Цей етап ми пропонуємо ділити на три частини, що мають ієрархічне підпорядкування та відображають традиційну організаційну структуру більшості підприємств. Наголосимо, що функціонування ОМ на цьому етапі має двонаправлений характер. Для кожної з частин справедливим буде припущення щодо її впливу на загальну систему управління, а також вона сама по собі є об'єктом управлінського рішення.

По-перше, це функціональне управління. Функціональне управління є основою діяльності будь-якої організації та реалізується шляхом виконання керівниками функцій планування, організації, мотивації та контролю (традиційний перелік, прийнятий у теорії менеджменту, найкраще відображає універсальні функції управління, але може бути розширений у відповідності до альтернативних концепцій). Прийняття та реалізація рішень щодо соціальної відповідальності підприємства виконується у рамках тієї ж системи функцій менеджменту. Водночас, при прийнятті рішень щодо соціальної відповідальності слід враховувати потенціал впливу на функції за іншими напрямками управління та передбачити можливості його застосування.

По-друге – проектне управління. Трансформована під впливом концепції соціальної відповідальності система управління підприємством може в загальному характеризуватись дотриманням основних принципів МСВ, однак при диверсифікації діяльності, що спостерігається при проектному управлінні, доцільним є цілеспрямоване включення положень концепції соціальної відповідальності з урахуванням специфіки проекту та умов його виконання. Поряд з цим, значимі заходи з соціальної відповідальності самі по собі є проектами, що вимагають відповідних управлінських рішень з урахуванням принципів, методів та інструментів ОМ.

По-третє – ситуаційне управління. Існує низка теоретичних підходів до тлумачення поняття ситуаційного менеджменту. Ми дотримуємось позиції, згідно якої ситуаційне управління компенсує недоліки функціонального та проектного у частині подолання негативних явищ, що виникають на підприємстві з непередбачуваних або слабо прогнозованих причин. До сфери ситуаційного управління можемо віднести управління кризами (виявлення, мінімізація негативних наслідків, оперативне подолання обумовлених кризами перешкод функціонування підприємствами, а також

комунікація з заінтересованими сторонами), конфліктами (виявлення та вирішення конфліктів без шкоди інтересам підприємства та стейкхолдерів), форс-мажорними обставинами (подолання наслідків глобальних криз для підприємства). Управлінські рішення, що стосуються ситуаційного управління соціальною відповідальністю, приймаються у поточному режимі у залежності від конкретної ситуації, найкращим рішенням у якій стане поведінка згідно принципів МСВ та міжнародних стандартів соціальної відповідальності. Додатково, ОМ схожим чином передбачає інтеграцію елементів соціальної відповідальності за іншими напрямками ситуаційного управління.

Підсумковим етапом циклу механізму є одержання зворотного зв'язку. Під зворотним зв'язком розуміємо інформацію, що передається суб'єктами, котрих торкнувся процес реалізації управлінського рішення у сфері соціальної відповідальності. Налагодження двостороннього зв'язку залежить від наявності у менеджерів з соціальної відповідальності належних компетенцій у сфері комунікації, а також забезпеченості каналами комунікації, що передбачають наявність достатнього комплексу інформаційно-комунікаційних рішень. Можемо виділити два типи зворотного зв'язку – активний та пасивний. Активний зворотній зв'язок передбачає докладання певних зусиль з боку менеджменту для одержання інформації щодо результативності діяльності з соціальної відповідальності, зокрема, шляхом розсилання форм зворотного зв'язку, проведення опитувань, інтерв'ювання ключових стейкхолдерів тощо. Пасивний зворотній зв'язок полягає у зборі інформації з наявних джерел – аналізі вхідної кореспонденції, книги відгуків і пропозицій, записів «гарячої лінії», коментарів у соціальних мережах тощо. Слід відзначити, що навіть у разі правильно обраної стратегії соціальної відповідальності, а саме – орієнтованості діяльності підприємства на гармонізацію інтересів стейкхолдерів

менеджерам не слід покладатись лише на пасивний зворотній зв'язок, оскільки це не створить достатнього підґрунтя для аналізу системи МСВ та подальшого її удосконалення.

Очікувані результати від реалізації ОМ систематизовано у дві групи. До першої групи належать результати, досягнення яких цілком залежить від ефективності функціонування ОМ на підприємств:

- формування позитивного іміджу підприємства – залежить від якості комунікацій, досягнення балансу інтересів стейкхолдерів, поширення відомостей про соціальну відповідальність підприємства; наслідком є збільшення попиту на продукцію чи послуги підприємства, вихід на нові ринки, залучення соціально-відповідальних партнерів;

- формування лояльності:

- а) працівників – полягає у зниженні плинності кадрів, підвищенні вмотивованості, продуктивності праці, готовності виконувати додаткову роботу, пов'язану з соціальною відповідальністю, на громадських засадах;

- б) споживачів – полягає у довірі до бренду, збільшенні кількості постійних клієнтів, збереженні клієнтської бази навіть на тлі підвищення вартості продукції у зв'язку з витратами на соціальну відповідальність;

- підвищення конкурентоспроможності бренду – полягає у розвитку конкурентної переваги серед підприємств-конкурентів на ринку, котрі не впроваджують практики соціальної відповідальності або ж досягнення рівня соціальної відповідальності ринку, де більшість конкурентів є соціально-відповідальними;

- вихід на нові ринки з доступом для соціально-відповідальних підприємств – впровадження підприємствами міжнародних стандартів соціальної відповідальності, особливо, SA8000, сприяє утворенню нових ринків з певним порогом входження – відповідністю підприємства вимогам стандарту; це переважно іноземні

ринки, що дають можливість українським підприємствам вийти на якісно новий рівень розвитку, зокрема, одержувати суттєво вищі прибутки завдяки експорту товарів та послуг.

Результати другої групи утворюються у відповідності до національної динаміки розвитку тенденцій залучення підприємств практик СВ та частково залежать від реалізації еволюційної моделі менеджменту соціальної відповідальності. Унаслідок масового впровадження ОМ на вітчизняних підприємствах загалом для національної економіки очікуються наступні позитивні результати:

- покращення бізнес-клімату – підвищення прозорості ведення бізнесу, перетворення конкурентів та споживачів у партнерів підприємства з питань соціальної відповідальності, зниження ризиків, що можуть виникнути у зв'язку з порушенням вимог стандартів соціальної відповідальності у сукупності справить оздоровлюючий ефект на бізнес-клімат в Україні;

- підвищення якості життя населення – соціально-відповідальне підприємство дбає про працівників та членів їх родин, а також місцеве населення, що у разі поширення практик СВ може охопити усю країну мережею соціально-відповідальних ініціатив, скерованих на покращення якості життя населення;

- покращення екологічної ситуації – одним з важливих напрямків соціальної відповідальності бізнесу та умовою сталого розвитку національної економіки є екологічна активність, участь у заходах зі збереження та відновлення екології, зменшення шкідливого впливу підприємства на довкілля, запровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії, відповідальне поводження з відходами;

- одержання преференцій з боку держави та місцевого самоврядування – збільшення кількості кластерних організацій з метою досягнення соціальної

відповідальності стимулюватиме органи державної влади і місцевого самоврядування до участі у відповідних процесах, стане чинником вдосконалення законодавства та підтримки практик соціальної відповідальності з боку держави.

За результатами аналізу та оцінки досягнутих результатів, а також даних зворотного зв'язку запускається новий цикл прийняття та реалізації рішень у сфері соціальної відповідальності, що є більш довершеним у зв'язку з наявністю більшої кількості даних щодо пріоритетних напрямків, заходів, методів та інструментів досягнення соціальної відповідальності підприємства.

### **Висновки**

Будь-який намір, концепція, план щодо запровадження соціальної відповідальності у діяльності окремого підприємства не можуть бути реалізовані невідкладно в силу об'єктивних та суб'єктивних причин.

У ході спостереження за роботою підприємств та особливостями прийняття рішень в умовах часткової або повної невизначеності (це стосується, зокрема, впровадження нових моделей управління, а отже і започаткування практики соціальної відповідальності) встановлено наявність численних перешкод у запровадженні соціальної відповідальності бізнесу.

У сукупності негативні чинники, що виникають у діяльності будь-якого підприємства приводять до закономірного висновку: реалізація концепції соціальної відповідальності можлива винятково за сприятливих обставин, що складуться у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; при наявності не залучених ресурсів та відсутності бажання підприємців нарощувати прибуток, за повного та якісного матеріального і соціального забезпечення працівників в умовах переходу економіки на інноваційний шлях розвитку. Для вітчизняних реалій складно прогнозувати настання такого вдалого моменту. Отже, слід шукати нові шляхи

теоретико-методичного забезпечення розвитку підприємства, зокрема, системи менеджменту соціальної відповідальності.

### Список використаних джерел

1. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4(14). С. 121–123.
2. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816> (дата звернення: 21.07.2018).
3. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf) (дата звернення: 21.11.2018).
4. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття URL: [http://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf) (дата звернення: 11.10.2018).

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675621>

**Скупейко В.В.**

*д.е.н., професор,*

*Львівський університет бізнесу та права*

*<https://orcid.org/0000-0001-9711-5434>*

**Візник Ю.Я.**

*к.е.н., доцент,*

*ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»*

*<https://orcid.org/0000-0003-3394-0448>*

## **Організаційно-управлінське підпорядкування та взаємодія сфер впливу у конкурентному середовищі на тлі пандемії Covid-19**

**Анотація.** Обґрунтовано необхідність визначення чинників конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на різних рівнях організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування. Розкрито комплексну взаємодію чинників конкурентоспроможності та їх вплив на конкурентне середовище у процесі інтеграції підприємств в світовий економічний простір. Здійснено аналіз рівнів організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування. Перелічено чинники, які деформують різні рівні організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування сфер впливу у конкурентному середовищі. Досліджено динаміку валової продукції сільського господарства України. Названо причини, що стримують процес інтеграції вітчизняних підприємств в світовий економічний простір на тлі пандемії Covid-19.

**Ключові слова:** організаційно-управлінське ієрархічне підпорядкування, сфери впливу, конкурентоспроможність, пандемія Covid-19.

### **Вступ**

У процесі інтеграції України в світовий економічний простір недостатнє володіння інформацією щодо можливих ризиків у процесі формування фінансових результатів та їх

стійкості може призвести до деформації будь-якого з перелічених рівнів організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування та комплексної взаємодії сфер впливу у конкурентному середовищі.

Реалізація економічних цілей суб'єктів господарювання повинна передбачати їх моніторинг та, при потребі, перегляд на будь-якому рівні організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування і реалізовуватися в межах економічних цілей національної економіки шляхом формування конкурентного середовища й визначення можливого впливу досягнутого рівня конкурентоспроможності на соціально-економічний рівень споживача.

Конкурентоспроможність підприємств, загалом, та сільськогосподарських, зокрема, стала предметом дослідження багатьох вчених-економістів. Процеси управління конкурентоспроможністю у своїх працях дослідили Астахова І. [1], Дикань В. [2], Іванов Ю. [3]. В достатній мірі у своїх працях науковці Портер М. [4], Долішній М. та Беленський П. [5], Піддубний І. [6], Антонюк Л. [7] приділили увагу процесам управління міжнародною конкуренцією та її перспективами. Тоді як процесами управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств займалися Амбросов В. [8], Вініченко І. [9], Донських А. [10], Євчук Л. [11], Збарський В. [12] та інші. Разом з тим, спроби дослідити деструктивні чинники які мають місце на різних рівнях організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування та їх взаємодію у конкурентному середовищі потребують подальшого дослідження.

У цьому розділі ми маємо на меті дослідити чинники, що нівелюють конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на різних рівнях організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування та подальшого визначення їх комплексної взаємодії у конкурентному середовищі на шляху інтеграції в світовий економічний простір на тлі пандемії Covid-19.

## Результати

Розглядаючи попередньо сформовану мету необхідно дослідити чинники що деформують конкурентоспроможність підприємств в залежності від рівня економічної діяльності та розкривають взаємозв'язок об'єктів конкурентного середовища.

Однак, через відсутність чітких меж між мікросередовищем та макросередовищем виникає потреба роз'яснення динаміки конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності в залежності від конкурентного середовища в якому перебуває. Таку взаємодію можна розглянути на прикладі організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування та комплексної взаємодії сфер впливу у конкурентному середовищі де принцип системності реалізується шляхом перетворення окремо обраного конкурентного елементу в новий еволюційний елемент організаційно-економічного рівня.

Зокрема, на початковому рівні доцільно розглядати товари народного вжитку які використовуються для порівняння споживчих властивостей і порівняння факторів конкурентоспроможності товару. Наприклад, при аналізі економічної властивості товару фактором конкурентоспроможності буде його ціна; при аналізі функціональної та екологічної властивостей – технічні параметри; при аналізі соціальної властивості – престижність придбаного товару; при аналізі довговічної властивості – постпродажний сервіс товару та тривалість використання тощо. Перелічені властивості відображають ступінь зацікавленості кінцевого споживача в залежності від мінімізації власних витрат, тобто зниження ціни на запропонований товар або пошук товарів-аналогів. Даний рівень деформується під впливом підприємств-виробників які водночас є залежними від проданих ними товарів народного вжитку. Особливо чутливим на цьому рівні є сільськогосподарські підприємства так як вони є

найбільшими поставщиками товарів першої необхідності для кінцевого споживача.

Водночас, підприємства перебуваючи на внутрішньорегіональному ринку знаходяться на підконтрольній території збоку держави. В свою чергу, держава здійснює контроль з метою створення економічного балансу та сприяє формуванню конкурентної соціально-економічної стратегії із врахуванням різних підсистем (територіальної, політичної, ментальної та ін.). Через призму державного контролю створюється можливість взаємодії цих підсистем, створюється міжступеневий зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та товаром/послугами, який воно пропонує, і в подальшому сприяє формуванню конкурентних переваг самого підприємства. Тобто, на цьому рівні механізм реалізації конкурентних переваг відбувається під дією внутрішньогалузевих факторів; вимагає розуміння сильних та слабих сторін, як особистих, так і наявних в конкурентів; залежить від ефективності використання та нагромадження ресурсів, а також від отриманого соціально-економічного ефекту. Наявність такого механізму розкриває категорію конкурентоспроможність з позицій комплексного оцінювання організаційно-економічних показників товару/послуги в залежності від отриманого соціально-економічного ефекту в ринковому середовищі в якому перебуває. Отже, дана категорія є динамічною; має споживчу властивість з чітко визначеними оціночними параметрами в момент придбання товару/послуги та експлуатаційними параметрами; сприяє активізації показників господарсько-фінансової діяльності; узагальнює конкурентні переваги; націлює діяльність підприємства на вектор соціально-орієнтованої економіки.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства базується на визначені потенційних конкурентів, їх оцінці та подальшої розробки стратегії зростання показників фінансово-господарської діяльності (наприклад, шляхом оптимізації витрат; зростання фінансової

стійкості тощо) та посиленням наявних конкурентних переваг в розрізі інтенсифікації ринку (наприклад, шляхом освоєння нових ринків, географічної експансії тощо). Узагальнююча оцінка такого виду підприємств повинна враховувати ступінь соціальної орієнтованості через оптимізацію чисельності персоналу та їх участь у розподілі прибутку, ефективність системи оплати праці, інтелектуальний розвиток тощо.

Розглядаючи наступний рівень конкурентоспроможності необхідно врахувати конкурентні переваги окремо обраного сільськогосподарського підприємства в розрізі галузі із поєднанням з такими конкурентними силами як: наявність відомих конкурентів на ринку; ризик появи нових конкурентів; платоспроможність покупців; поява товарів/послуг-аналогів; роль постачальників. Сільське господарство як галузь забезпечує організаційну, ресурсну, фінансову міжгалузеву взаємодію та розкриває особливості формування регіонального попиту та пропозиції, внаслідок чого формує рівень інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

В сучасних умовах господарювання сільськогосподарських підприємств України спостерігається позитивна тенденція у галузі сільського господарства [13].

За інформацією наведеною на рисунку 1 показники валової продукції на початок аналізованих періодів мали тенденцію до зниження (із 282774,2 млн.грн. у 1990 році відбулося зменшення на 46,6% в порівнянні до 2000 року), що пов'язано із кризовою ситуацією в Україні, яка була не лише в галузі сільського господарства але й в країні, загалом; у період з 2000 до 2005 року цей показник зріс на 19%; у період з 2000 року до 2011 на 55%. Необхідно зазначити, що у 2016 році до порівняння із 2013 року відбувся незначний ріст валової продукції сільського господарства, що в немалій степені залежало від політичної ситуації в Україні [13].

Водночас, підприємства сільського господарства мають високу ступінь залежності не лише від політичних та

економічних змін в країні, вони особливо залежні від несприятливих природних умов.

Розглядаючи підприємства сільського господарства за відсотковим розподілом валової продукції рослинництва до валового розподілу продукції тваринництва за весь аналізований період, можна зробити висновок, що галузь рослинництва перевищує галузь тваринництва в середньому на 20,6%. Така тенденція сформувалася за рахунок існуючого попиту на сільськогосподарську продукцію рослинного походження за межами України. Водночас, для збереження такої тенденції вітчизняні сільськогосподарські підприємства потребують суттєвих надходжень інвестицій, особливо, іноземних. Пришвидшення процесу надходження іноземних інвестицій напряму залежать від впровадження дієвих реформ в даному секторі економіки та створення відповідних гарантій з боку держави.

Отже, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств залежить від рівня конкурентоспроможності національної економічної системи та наявності вітчизняних підприємств на світовому товарному ринку.

Саме на даному етапі дослідження, із врахуванням попередньо сформованої мети, необхідно здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності України за глобальним індексом конкурентоспроможності, який публікується щорічним Давоським Всесвітнім економічним форумом.

Перш за все необхідно зазначити, що Україна займає не лише не найкращі позиції щодо рейтингу бізнесу серед країн-лідерів за результатами Індексу глобальної конкурентоспроможності, але й серед країн – колишнього соцтабору та радянських республік. Такому становищу сприяють підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності та існуючі ризики й загрози не лише в глобальному вимірі, але й регіональному.

Зокрема, позиція України у глобальному рейтингу конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) послаблюється упродовж останніх років. Станом на 2016-2017 роки Україна посіла 85 місце серед 138 країн світу (2012-

2013 рр. - 73 місце; 2013-2014 рр. - 84; 2014-2015 рр. - 76; 2015-2016 рр. - 79) та погіршила власні позиції у семи із дванадцяти контрольних показників [14].

Необхідно зазначити, що в практичній діяльності для визначення рівня конкурентоспроможності застосовуються різні методи. Використання методів залежить від об'єкту аналізу (наприклад, аналізу специфіки продукту, ресурсного забезпечення, інформаційного забезпечення тощо). Альтернативними методами для оцінки рівня конкурентоспроможності країни можуть виступати Індекс відносних торговельних переваг (Relative Trade Advantage Index – RTA), Індекс відносної експортної конкурентоспроможності (Relative Export Advantage Index – RXA), Індекс відносної залежності від імпорту (Relative Import Penetration Index – RMP), які розкривають реальний стан міжнародної торгівлі, в т.ч. сільськогосподарською продукцією.

Водночас, Україна володіючи значними природними ресурсами та відповідними кліматичними умовами, високим рівнем освіти та розвинутою академічною мережею отримує значну перевагу щодо розвитку сільськогосподарських підприємств по відношенню до багатьох країн. Однак, перебуваючи на певній стадії економічного розвитку виникає необхідність удосконалення наявної інфраструктури та інституційних засад розвитку економіки, залучення іноземних інвестицій та пошук адресних джерел фінансування. Крім того, існує нагальна потреба у проведенні реформи сільського господарства у поєднанні із реформою енергетичної галузі (наприклад, розширення можливостей запровадження альтернативних джерел. Ці заходи сприятимуть не лише розвитку сільського господарства але й зростанню рівня експорту, підвищення рівня довіри щодо реалізації інвестиційних проєктів. Саме підвищення рівня конкурентоспроможності є визначальним фактором і першочерговим завданням щодо формування економічної політики України, без якої неможливо успішно інтегруватися у світовий економічний простір.

Заключний рівень організаційно-управлінського ієрархічного підпорядкування та комплексної взаємодії сфер впливу у конкурентному середовищі формує споживач, який є індикатором конкурентної боротьби та ініціатором конкурентних змін. Споживач, як правило, націлений на зменшення ціни запропонованої продавцем та знаходиться у постійному пошуку товарів-аналогів. Тоді як продавець націлений на збільшення кількості споживачів шляхом регулювання цін та надання додаткових послуг, які залежать від рівня розвитку інфраструктурних зв'язків та оптимального часового простору. Отже, кінцевий споживач встановлює правила конкурентної боротьби з метою задоволення власних потреб.

### **Висновки**

В умовах розвитку вітчизняної ринкової економіки, яка націлена на інтеграцію в світовий економічний простір, особливе місце посідає роль конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Ситуація, що складається із реалізацією процесу інтеграції в світовий економічний простір ускладнюється тим, що сама категорія конкурентоспроможність розглядається через призму економічних зв'язків, фінансових ресурсів, маркетингу та менеджменту. Водночас, наявні політичні та економічні кризові явища в Україні спонукають підприємства до пошуку можливих шляхів адаптації до навколишніх умов та виявлення конструктивних факторів формування необхідного рівня конкурентоспроможності.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити висновок: сільськогосподарські підприємства характеризуються недостатнім динамічним розвитком що пов'язано із недосконалою законодавчою базою, обмеженим доступом до інформаційних та комунікаційних потоків.

### Список використаних джерел

1. Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес Информ. - 1996. - № 5. - С. 23—27.
2. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В.Л. Дикань — Х.: Основа, 2005. - 159 с.
3. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. - Харьков: ХНЭУ, 2004. - 256 с.
4. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
5. Долішній М.І. Стратегічні фактори глобальної конкуренції і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонів / М.І. Долішній, П.Ю. Беленський, Н.І. Гомольська // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006 — 248 с.
6. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. - Х.: ВД «ІН-ЖЕК», 2004. - 264 с.
7. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: [монографія] / Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
8. Амбросов В.Я. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань / В.Я. Амбросов, Т.Г. Маренич // Вісник ХНАУ, серія «Економіка АПК і природокористування». - 2009. - № 10. - С. 23—28.
9. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи / І.І. Вініченко // Агросвіт. - 2013. - № 21. - С. 10—13.
10. Донських А.С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають [Електронний ресурс] / А.С. Донських // Ефективна економіка. - 2011. - № 12. - Режим доступу: <http://www.economy.- nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=850>
11. Євчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: монографія / Л.А. Євчук. - Миколаїв: Вид-во: Прокопчук Т.Ю., 2010. - 340 с.
12. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В.К. Збарський, М.А.

- Місевич ; за ред. Проф. В.К. Збарського. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 310 с.
13. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
14. The Global Competitiveness Report 2016–2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675643>

**Буга Л.В.**

*кандидат юридичних наук*

*Національна академія сухопутних військ*

*імені гетьмана Петра Сагайдачного*

*<https://orcid.org/0000-0002-9034-7301>*

## **Інформаційна безпека в Збройних силах України**

**Анотація.** У розділі, на основі аналізу наукових поглядів вчених, досліджено теоретичні підходи щодо розуміння таких понять, як: «інформація» та «безпека». Надано авторське визначення поняття «інформаційної безпеки в збройних силах України». Наголошено, що досягнення інформаційної безпеки в Збройних силах України вбачається можливим лише через: застосування новітніх технологій; постійне навчання військових; формування громадянської свідомості, тощо. Відзначено важливість інформаційної безпеки в умовах пандемії, спричиненої COVID-19.

**Ключові слова:** інформація, інформаційна безпека, Збройні сили України, стан безпеки, небезпека, захист.

### **ВСТУП**

Під інформаційною безпекою в збройних силах України слід розуміти такий стан, за якого вся інформація, що є у розпорядженні ЗСУ є захищеною від зовнішнього втручання, а її розголошення без дозволу на це відповідних посадових осіб є неможливим. За таких умов досягається: по-перше, забезпечення ефективності функціонування Збройних сил України та взаємодія всіх структурних підрозділів; по-друге: належний стан боєздатності ЗСУ, а також рівень захищеності населення України. Крім того, слід зазначити, що досягнення інформаційної безпеки в Збройних силах України вбачається можливим лише через застосування

новітніх технологій, постійним навчанням військових, формування громадянської свідомості, тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблемі забезпечення інформаційної безпеки в різних сферах суспільного життя, присвячено численні публікації вітчизняних та іноземних авторів. Це питання розглядали у своїх наукових працях: В.Ф. Погорілко, М.І. Козюбра, П.Є. Євграфов, Я.С. Белошевич, В.В. Кравченко, О.Ф. Фрицький, Р.С. Яким, К.С. Варивода, В.Л. Ортинський, М.М. Присяжнюк та багато інших. Беззаперечно, вказані науковці зробили вагомий внесок у розвиток цього інституту.

Втім, доводиться констатувати, що незважаючи на велику кількість робіт, питання інформаційної безпеки в збройних силах України, особливо, в умовах пандемії, спричиненої COVID-19, залишається малодослідженим.

### **Результати**

Розпочати виклад основного матеріалу представлено наукового дослідження найбільш доцільно із визначення сутності ключових понять. Відповідно до норм чинного законодавства України Збройні Сили України (ЗСУ) – це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. Вони забезпечують стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом [2].

ЗСУ спроможні самостійно виконувати широкий перелік завдань. В особливий період – виконувати увесь спектр спеціальних завдань по нейтралізації сучасних викликів та загроз національній безпеці України у воєнній сфері. У мирний час виконувати наступні завдання: участі у проведенні антитерористичних операцій, у тому числі поза межами держави; забезпечення безпеки та евакуації громадян, установ і об'єктів державної власності України із

району кризової ситуації за кордоном; захисту (супроводження) кораблів в районах можливої загрози безпеці судноплавства; ведення спеціальної розвідки та проведення спеціальних заходів щодо забезпечення безпеки миротворчих контингентів; надання військової допомоги іншим державам щодо підготовки особового складу їх спеціальних підрозділів; участі у проведенні пошуково-рятувальних робіт [3, с.153]. Як бачимо, збройні сили України покликані вирішувати ряд важливих завдань, від виконання яких напряму залежить безпека нашої держави та кожного окремого громадянина. А відтак, забезпечення інформаційної безпеки в ЗСУ має в першу чергу важливе практичне значення.

У загальному розумінні інформація – це відомості про що-небудь, наприклад, про якісь предмети, навколишнє середовище, тощо. Термін «інформація», зазначає В.Л. Плескач, (лат. *informatio* означає «пояснення», «викладення», «повідомлення») спочатку використовувався лише до засобів зв'язку, а потім у більш широкому розумінні. Автор продовжує, що інформація – це сукупність відомостей про матеріальний і духовний світ, про закономірності й тенденції його розвитку, які можна відтворювати шляхом передачі усним, письмовим або електронним способом [4]. У своєму тлумачному словнику С.І. Ожегов дає наступне визначення поняття «інформації» – це 1) відомості про оточуючий світ і процеси, що протікають у ньому, які сприймаються людиною чи спеціальним пристроєм; 2) повідомлення, які повідомляють про стан речей, про стан будь-чого [5, с.457]. Згідно з визначеннями, наведеними у словнику іншомовних слів, інформація – це: 1. Відомості про навколишній світ та процеси, що в ньому протікають, які сприймаються людиною або спеціальним улаштуванням. 2. Повідомлення про становище справ, про стан чого-небудь. Якщо звернутися до філософського тлумачення, то під інформацією розуміють особливий атрибут матерії, пов'язаний з її здатністю до відображення [6, с.311].

В.Ф. Погорілко слушно підкреслює, що інформація – це визначальний ресурс для розробки державної інформаційної політики в будь-якій сфері життєдіяльності суспільства та держави. Особливості та юридичні властивості інформації проявляються, безумовно, в інформаційних процесах, що опосередковуються реалізацією основних інформаційних прав, закріплених Конституцією України, іншими нормативно-правовими актами, а також відповідним обов'язком певних суб'єктів із забезпечення таких прав та свобод. Систематичне, повне інформаційне забезпечення діяльності системи органів державної влади є однією з найважливіших умов ефективного функціонування державного механізму [7, с. 442].

Таким чином, в контексті представленої наукової роботи під інформацією необхідно розуміти сукупність всіх необхідних даних, якими володіють Збройні сили України з метою вирішення завдань, що стоять перед ними, а також з метою забезпечення належної реалізації ними своїх функцій. Варто зазначити, що ЗСУ володіють досить великим об'ємом інформації, яка стосується не лише всіх сфер суспільного життя держави, а й за її межами. Крім того, ЗСУ володіє такою інформацією, розголошення якої може зашкодити інтересам держави та її громадянам. Тому доцільним є з'ясування поняття «безпека» як базової категорії для дослідження інформаційної безпеки. Оскільки безпека за своєю сутністю є соціальним явищем, то серед усього розмаїття поглядів необхідно звернути увагу на те, що на науковому (доктринальному) рівні необхідно уникати використання у визначеннях таких неоднозначних і суперечливих понять, як «захищеність», «інтереси», «потреби» та «загрози», відобразивши при цьому синергетичний бік явища безпеки [8, с.253].

Безпека, зазначає С.І. Ожегов, – це стан, при якому не загрожує небезпека, а захист від небезпеки. До прикладу, зазначає автор, технічна безпека – це не загрозна небезпека, що захищає від небезпеки, а захист комп'ютерних систем є лише основою для інформаційної

безпеки [9, с.41, 797]. Популярна юридична енциклопедія визначає безпеку, як відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю заподіяння будь-якої шкоди для життя, здоров'я та майна громадян, а також для навколишнього природного середовища; комплекс заходів, а також людські й матеріальні ресурси, що призначені для запобігання шкоди; стан захищеності населення, об'єктів довкілля від небезпеки за надзвичайних ситуацій [10, с.40]. Варто зазначити, що поняттю «безпеки» приділяється увага не лише у довідковій літературі.

Так, з точки зору М.П. Гетьманчука, безпека – це стан, коли кому, чому-небудь ніщо й ніхто не загрожує; водночас це й діяльність людей, суспільства, держави, світового співтовариства народів щодо виявлення, запобігання, послаблення, усунення і відвернення загрози, здатної втратити їх, знищити матеріальні та духовні цінності, перешкодити їх прогресивному розвитку. Наявність безпеки є необхідною умовою та одним із основних мотивів життєздатності людини, суспільства, держави і світового співтовариства [11]. Б.П. Кондрашов вважає, що безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів об'єктів безпеки – особистості, суспільства та держави, що забезпечується суб'єктами безпеки, від суспільно небезпечних діянь та інших шкідливих явищ соціального, техногенного та природного характеру шляхом використання системи заходів, засобів та способів, які передбачені законом [12, с. 6].

Таким чином, поняття безпека – це дуже ємний термін, який фіксує тривогу особи в зв'язку зі зміною звичайного існування, помітною зміною координат, у яких проходить розвиток соціальних, економічних, політичних і культурних процесів. Із безлічі сучасних теоретико-правових конструкцій визначення безпеки можна виділити те загальне, що їх об'єднує. А саме – прагнення на основі аналізу ознак передати це як стан (або положення) об'єкта, коли для нього немає небезпеки (загрози), тобто змін властивостей в гірший бік (перш за все, для життя і здоров'я людей) [13]. А відтак,

можна говорити про те, що більшість науковців розуміють безпеку як якийсь стан. В свою чергу стан безпеки – це не тільки об'єктивна відсутність небезпеки для певного об'єкта. Практика переконує нас у тому, що в багатьох випадках немає можливості обмежитись самим лише констатуванням відсутності загроз або відсутності можливості реалізації існуючих потенційних загроз. Для створення й підтримання стану безпеки на заданому рівні потрібно організувати протидію існуючим загрозам у вигляді вольової свідомої діяльності людей спрямованої на усунення джерел небезпеки. У процесі такої діяльності усувається або утруднюється можливість переростання потенційних загроз у реальні. На випадок прояву реальних загроз створюються ефективні засоби їх локалізації й ліквідації, здатні запобігти настанню тяжких наслідків. Система заходів та засобів спрямованих на усунення умов матеріалізації потенційних загроз і мінімізацію наслідків прояву реальних загроз, отримала назву захисту [14].

Переходячи до розгляду сутності поняття інформаційна безпека, варто вказати, що в науковій літературі існує велика кількість підходів щодо його тлумачення. Так, М.В.Арсентьев вважає, що інформаційна безпека – це зняття інформаційної непевності стосовно об'єктивно й суб'єктивно існуючих реальних та потенційних загроз за рахунок контролю над світовим інформаційним простором і наявності можливостей, умов і засобів протидії цим загрозам, що в сукупності визначає рівень (ступінь) інформаційної безпеки кожного суб'єкта [15]. Ю.А. Фісун характеризує інформаційну безпеку як «стан захищеності інформаційного середовища, який відповідає інтересам держави, за якого забезпечується формування, використання і можливості розвитку незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх інформаційних загроз» [16, с.89]. Н.Р. Нижник визначає інформаційну безпеку як стан правових норм і відповідних їм інститутів, які гарантують постійну наявність даних для прийняття стратегічних рішень та захист інформаційних ресурсів країни. Джерела загроз та небезпек: держави,

юридичні та фізичні особи, які проводять інформаційну політику [8].

На думку В.І. Ярочкіна та Т.А. Шевцової інформаційна безпека – це проведення правових, організаційних та інженерно-технічних заходів при формуванні та використанні інформаційних технологій, інфраструктури та інформаційних ресурсів, захисті інформації високого значення й прав суб'єктів, що беруть участь в інформаційній діяльності. У даному визначенні інформаційна безпека зводиться до захисту інформації, що не зовсім відбиває її сутність [17, с. 24]. О. Баранов розглядає інформаційну безпеку як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави, за якого зводиться до мінімуму завдання збитків через неповноту, несвоєчасність і недостовірність інформації, через негативний інформаційний вплив, негативні наслідки функціонування інформаційних технологій, а також через несанкціоноване поширення інформації [18].

Заслуговує на увагу точка зору Є.П. Бабалики, який у своєму дисертаційному дослідженні зазначає, що у визначені зазначеної категорії можна виділити два підходи – вузький та широкий [19]. Суть широкого підходу полягає в тому, що інформаційна безпека є одним з елементів політики національної безпеки та представляє собою «захищеність встановлених законом правил, за якими відбуваються інформаційні процеси в державі, що забезпечують гарантовані Конституцією умови існування і розвитку людини, всього суспільства і держави» [20, с.92;19]. При вузькому розумінні, продовжує автор, під «інформаційною безпекою» розуміють захищеність інформації на будь-яких носіях від раптових та цільових впливів природної або штучної властивості, які спрямовані на зруйнування, видозмінення даних, зміну ступеня досягання важливої інформації [21, с. 181;19]. Є.П. Бабалика підсумовує, що при вузькому підході розглядають конкретну інформацію яку необхідно захистити. Якщо раніше небезпека була в основному в незаконному копіюванні секретних або

конфіденційних документів, то зараз набуває розвитку незаконне оперування комп'ютерними базами даних, електронними документами, незаконне використання електронних масивів даних без згоди їх власника, а також матеріальна вигода від таких операцій [19].

### **Висновки**

На сучасному етапі розвитку суспільства та інформаційних технологій, вислів «хто володіє інформацією, той володіє світом», вже перестає бути таким умовним, як скажімо, він був у минулому столітті. Нині дійсно можна говорити про те, що світ стає суб'єктивно «меншим», доступнішим, процеси в ньому протікають швидше і більш того – вони відбуваються одночасно, технічні засоби дозволяють дізнаватися про події за допомогою обміну інформацією в будь-якому куточку практично в режимі реального часу. Інформація перетворилася з абстрактного поняття в один із найкоштовніших об'єктів Всесвіту. А розвиток усіх значимих подій в науці, комерції, соціумі пов'язаний саме з процесами виробництва і володіння інформацією [1, с.42]. На сьогодні в Україні питання забезпечення інформаційної безпеки набуває особливої актуальності, адже у ході проведення ООС на Сході нашої держави та в умовах пандемії, спричиненої COVID-19, від того наскільки інформація буде захищеною залежить життя сотень тисяч українців. Варто зазначити, що вирішення всіх проблемних питань у цій сфері є неможливим без проведення подальших досліджень.

### **Список використаних джерел**

1. Присяжнюк М. М. Інформаційна безпека України в сучасних умовах / М Присяжнюк, Я. Белошевич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. – 2013. – Вип. 30. – С. 42-46

2. «Про Збройні Сили України» Закон України від 06.12.1991 № 1934-ХІІ [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1934-12/conv>
3. Серветник Ю. С. Роль, місце та завдання сил спеціальних операцій Збройних Сил України у загальнодержавній системі боротьби з тероризмом / Ю. С. Серветник, В. Б. Бзот, І. Г. Дзевєрін // Системи озброєння і військова техніка. – 2009. – № 2. – С. 151-155.
4. Плескач В.Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – К. : Знання, 2011. – 718 с.
5. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М., 1991. – 915 с.
6. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, ДЗб О.Ю. Оболєнський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с
7. Органи державної влади України / За ред. В.Ф.Погорілка: Монографія. — К.: Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького, 2002. — 592 с.
8. Нижник Н.Р. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) [Текст] : навчальний посібник / Н.Р. Нижник, Г.П. Ситник, В.Т. Білоус. – Ірпінь : Акад. ДПС України, 2000. – 304 с.
9. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – [4-е изд., дополнительное]. – М. : Азбуковник. 1999. – 944 с.
10. Популярна юридична енциклопедія / кол. авт.: В.К. Гіжевський, В.В. Головченко, В.С. Ковалєвський та ін. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 528 с.
11. Політологія: навч. посіб. / М. П. Гетьманчук, В. К. Гришук, Я. Б. Тур- П50 чин та ін. ; за заг. ред. М. П. Гетьманчука. — К. : Знання, 2011. — 415 с. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/10310208/politologiya/natsionalna\\_bezpeka\\_ukrayini](http://pidruchniki.com/10310208/politologiya/natsionalna_bezpeka_ukrayini)
12. Кондрашов Б. П. Общественная безопасность и административно-правовые средства ее обеспечения : монографія / Б. П. Кондрашов. — М. : Цит-М, 1998. — 296 с.

13. Доценко О. С. Організація управління міліцією громадської безпеки в сучасних умовах : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Доценко Олександр Сергійович. – К., 2003. – 207 с.
14. Удод М. В. Адміністративно-правове регулювання забезпечення пожежної безпеки в Україні : Дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Національна академія держ. податкової служби України. — Ірпінь, 2004. — 209арк.
15. Арсентьев М.В. К вопросу о понятии "информационная безопасность" // Информационное общество. – 1997. – № 4-6. – С.50
16. Фисун Ю.А. Материалы конференции «Проблемы внутренней безопасности России в XXI веке». – М. : Фонд «Отечество», 2001
17. Словарь терминов и определений по безопасности и защите информации [Текст] / В. Ярочкин, Т. Шевцова. – М. : Ось-89, 1996. – 48 с.
18. Баранов О. Інформаційна безпека України : сутність та проблеми : матеріали круглого столу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : //www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama3\\_4/kr\\_stil\\_a.htm](http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama3_4/kr_stil_a.htm).

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675663>

**Плукар Л.А.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Львівська філія ПВНЗ "Європейський університет",  
<https://orcid.org/0000-0001-9914-7552>*

## **Забезпечення економічної безпеки у регіональній банківській системі**

**Анотація.** Економічне значення лібералізації та інтеграційних процесів у банківських системах багатьох країн може нести загрозу їх стабільному функціонуванню та економічній безпеці загалом. Економічна безпека як система має нести в собі результативний характер для постійної підтримки належного рівня фінансової стійкості банківського сектора регіону. Регулювання банківського сектора – одне із сучасних досягнень державного управління банківською сферою, що використовується у світі для підтримки ефективності і стабільності діяльності національних банківських систем. У цьому розділі автор коротко охарактеризувала забезпечення економічної безпеки у регіональній банківській системі з урахуванням активізації загроз, пов'язаних з коронавірусною пандемією.

**Ключові слова:** економічної безпеки, банківська система, регіональний рівень, загрози, пандемія.

### **Вступ**

Процеси глобалізації та загальна інтернаціоналізація провідних банківських систем світу призвели до відповідних зрушень у їхній структурі та особливих умов забезпечення фінансової стійкості, що стало наслідком ускладнення процесів регулювання світових фінансових ринків. Одночасно економічне значення лібералізації та інтеграційних процесів у банківських системах багатьох країн може нести загрозу їх стабільному функціонуванню та економічній безпеці загалом.

## Результати

Зауважимо, що економічна безпека як система має нести в собі результативний характер для постійної підтримки належного рівня фінансової стійкості банківського сектора регіону. Система економічної безпеки в банківському секторі економіки регіону функціонує в межах національної системи регулювання банківської діяльності. Тому поглибленого розгляду щодо розвитку банківського сектора регіону на засадах безпеки вимагає сучасна модель державного регулювання та нагляду щодо діяльності комерційних банків і визначення напрямків її удосконалення.

Регулювання банківського сектора – одне із сучасних досягнень державного управління банківською сферою, що використовується у світі для підтримки ефективності і стабільності діяльності національних банківських систем. Основними пріоритетними завданнями державного регулювання та нагляду для забезпечення стабільності й безпеки банківської системи є:

- підвищення стабільності банківської системи й забезпечення її стійкості щодо внутрішніх і зовнішніх загроз;
- підвищення довіри до банківської системи з боку інвесторів, кредиторів та вкладників. Захист їхніх інтересів від неефективного управління банками. Інтереси вкладників потребують захисту, тому що в усіх країнах рівень інформованості вкладників про фінансовий стан банків вельми недостатній і вони не мають змоги самостійно оцінити, який ризик беруть на себе, розмішуючи свої кошти в тому чи іншому банку [1, с. 149–150];
- обмеження монополізації та створення конкурентного середовища в банківському секторі. Завдяки банківській конкуренції знижуються відсоткові ставки за позичками, підвищуються відсоткові ставки за депозитами, розширюється спектр банківських послуг, запроваджуються новітні банківські технології тощо;

- забезпечення відкритості (прозорості) в банківській системі загалом та кожного банку зокрема. Підвищення відкритості ґрунтується на удосконаленні системи обліку і звітності в банках і наближенні їх до вимог, що випливають з досвіду міжнародної банківської практики;
- регулювання кількісної частки іноземного капіталу в банківському секторі (на основі визначення його оптимального рівня);
- поширення міжнародних стандартів корпоративного управління в банківській сфері.

Досягнення зазначених цілей та зміцнення економічної безпеки банківського сектора економіки України на сучасному етапі вимагає поглибленого розроблення таких питань:

- 1) удосконалення інституційної структури банківського регулювання та нагляду;
- 2) розвиток системи макропруденційного нагляду;
- 3) імплементація принципів Базельської угоди в діяльність банківської системи України;

Розглянемо ці напрями докладніше.

Оскільки системне банківське регулювання має бути комплексним, то рівень економічної безпеки банківського сектора регіону залежить від ступеня регулювальної ролі держави, від ефективності його регулювання на мезорівні та від формування системи саморегулювання окремих фінансово-кредитних установ.

У світовій практиці наявна низка моделей інституційної структури системи банківського регулювання та розподілу повноважень між органами пруденційного нагляду. Найчастіше виділяють три моделі [2, с. 91]:

1. Секторна модель, яка ґрунтується на розподілі завдань органів пруденційного нагляду за секторами фінансового ринку – банківського, страхового, ринку цінних паперів тощо. Такий спосіб дає змогу уникнути дублювання завдань і спростити процес регулювання. Однак варто

зауважити, що така модель характерна переважно для країн з недостатньо розвиненими фінансовими ринками.

2. Модель мегарегулятора ґрунтується на створенні єдиного органу, на який покладено всі повноваження щодо регулювання фінансового ринку. Переважно функції мегарегулятора здійснення банківської діяльності покладено на центральні банки (Нідерланди, Японія), хоча інколи створюється і новий мегарегулюючий орган (Естонія, Латвія, Угорщина, Мальта).

3. Модель розподіленого регулювання, яка ґрунтується на розподілі завдань з пруденційного нагляду та з регулювання комерційних операцій на фінансовому ринку між двома органами – спеціально створеним державним органом та центральним банком. Зазначимо, що США, Німеччина, Франція та деякі інші країни використовують таку модель банківського регулювання. Основним недоліком цієї моделі є ризик надмірного розподілу компетентності кожного з регулятивних органів.

Ми погоджуємося з думкою, що для банківської системи України доречним буде саме досвід нових членів ЄС, де успішно працюють моделі з єдиним мегарегулятором, оскільки вітчизняний банківський сектор має більше спільних рис з банківськими системами, які характерні для країн Європи, а не для США [2, с. 91]. На нашу думку, у такий спосіб може бути вирішена основна дилема – конфлікту інтересів між функцією центрального банку щодо монетарного контролю та функцією регулювання і нагляду за фінансовою системою. Адже, якщо центральний банк відповідає за регулювання та нагляд фінансової системи загалом, а також за стабільність платіжної системи, досягається потужний взаємозв'язок внаслідок існування єдиного органу регулювання та нагляду для всіх установ фінансового сектора. Практика окремих країн засвідчує, що конфлікти між монетарною політикою та пруденційним наглядом за банками краще вирішуються в межах єдиного органу, а не в разі існування

різних органів, тобто на внутрішньому, а не на зовнішньому рівні.

Важливо зазначити, що під час проведення операцій з монетарної політики центральний банк обов'язково мусить одержувати інформацію про банки, тому між здійсненням монетарної політики та пруденційним наглядом за банками й іншими фінансовими установами спостерігається взаємозв'язок інформації [3]. Проте варто пам'ятати, що центральному банку завжди відводиться роль з підтримання системної стабільності банків, навіть якщо він не бере участі у пруденційному нагляді за банками. Тому між органами регулювання і нагляду за фінансовим сектором та центральним банком як органом з монетарної політики має бути тісна співпраця. Встановлення й забезпечення такої співпраці є одним з пріоритетів реформування структури органів регулювання та нагляду за фінансовим сектором.

При цьому слід врахувати, що розроблення моделі регулятивної політики в банківському секторі України має передбачати такі аспекти:

- проста й чітка схема регулювання сфери банківських відносин;
- використання іноземного досвіду та міжнародних тенденцій щодо посилення регулювання банківських відносин у контексті їх фінансової безпеки (Базель);
- розвиток ефективної системи саморегулювання вітчизняних комерційних банків паралельно з посиленням державного регулювання;
- посилення ролі мезорівня (територіальні управління НБУ) в системі регулювання розвитку банківського сектора та забезпечення його стійкості й безпеки.

Окрім цього, глобальна фінансова криза виявила слабкі місця фінансового регулювання і нагляду в Україні та довела необхідність зміщення акцентів регуляторів із платоспроможності та стійкості окремих фінансових установ

до належного регулювання та нагляду фінансового сектора загалом.

На думку М. І. Самсонова, головним недоліком методичного забезпечення моніторингу в Україні є те, що він орієнтований лише на запобігання ризикам, які генерують елементи другого рівня банківської системи. Однак відомо, що і загальносистемні ризики, і ризики, пов'язані з діяльністю самого регулятора – НБУ, можуть призвести до негативних наслідків щодо стійкості та безпеки системи [4]. Отже, дотримання принципу системності в межах моніторингу вимагає зміни складових банківського нагляду. За цих умов НБУ потрібно перейти від наявного мікропруденційного нагляду до макропруденційного нагляду (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика макропруденційного та мікропруденційного нагляду**

Характеристика	Макропруденційний нагляд	Мікропруденційний нагляд
Місія	Зниження витрат, пов'язаних з фінансовою нестабільністю	Захист інтересів вкладників і кредиторів банків
Ціль	Підтримання фінансової стабільності в цілому	Запобігання проблемам окремих фінансових установ
Модель ризиків у фінансовому секторі	Зовнішні ризики	Внутрішні ризики
Взаємозв'язки і загальні ризики фінансових установ	Є основними	Не враховуються
Підхід до пруденційних заходів	Підхід відстеження системних ризиків фінансового сектора	Підхід відстеження ризиків окремих банків

Джерело: наведено за В. Криловою [3]

Такий підхід дозволяє приділити особливу увагу системним фінансовим установам і взаємозв'язкам у фінансовому секторі. Пояснюється це тим, що ризик системної стабільності залежить від колективної поведінки учасників фінансового сектора, в результаті чого ризики фінансової системи набувають для регулятора зовнішнього

(ендогенного) характеру. Зазначимо, що макропруденційний нагляд не зводиться до узагальнення ризиків окремих учасників фінансових ринків. Його головний інструмент полягає в системному оцінюванні моніторингу показників стійкості й безпеки фінансового сектора загалом. Тож реформа фінансового регулювання та нагляду має доповнити наявний мікропруденційний нагляд заходами макропруденційного характеру для підвищення ефективності фінансового регулювання.

Вкрай актуальним також є створення систем раннього запобігання кризам (головно макроекономічних, на базі попереджувальних індикаторів). Дієвим механізмом оцінки та раннього запобігання фінансовим шокам повинен стати моніторинг за системними фінансовими установами.

Зазначимо, що для найбільших фінансових установ потрібно застосовувати спеціальне регулювання. Проте нині до всіх фінансових установ застосовується однаковий підхід з погляду пруденційних норм. Щобільше, де-факто, до найбільших фінансових установ висуваються більш м'які вимоги. Однак, враховуючи те, що системні фінансові установи є джерелом ризиків для всього фінансового сектора, то для запобігання їх потенційній неспроможності саме до них потрібно застосовувати більш жорсткі пруденційні вимоги і приділяти більше уваги, ніж до всіх інших фінансових установ.

Ще одним важливим аспектом застосування макропруденційного аналізу в центральному банку є інформування суспільства про стан фінансової стійкості за допомогою публікацій на регулярній основі стратегічного документа – Звіту про фінансову стабільність. На нашу думку, цей документ має бути важливим елементом системи оцінювання та гарантування фінансової безпеки. У ньому відображається офіційна позиція центрального банку щодо тенденцій та ризиків у макроекономічному середовищі, а також окреслюються можливі сценарії його впливу на фінансові показники банківської системи.

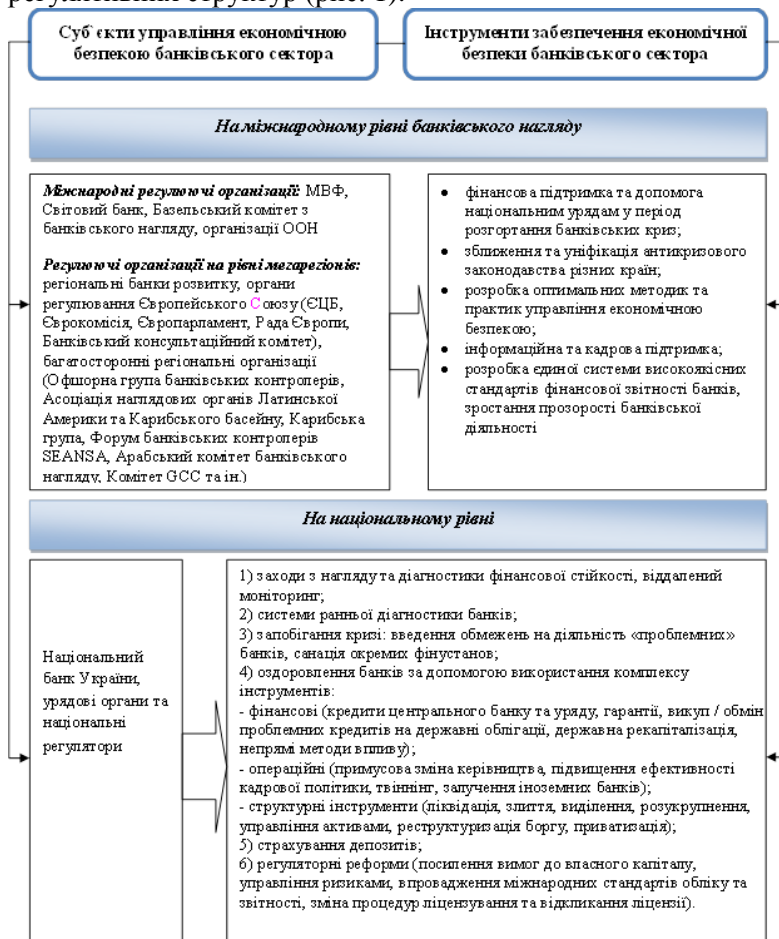
Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що у світовій практиці є декілька підходів до формування інституційних засад макропруденційного регулювання та нагляду. У більшості країн його здійснюють спеціалізовані підрозділи центральних банків з питань фінансової стабільності та безпеки. Організаційно такі підрозділи можуть функціонувати: 1) у структурі інших департаментів (у Румунії, Чехії, Польщі – у структурі департаментів монетарної політики; в Австрії, Кореї – у структурі департаментів нагляду за фінансовими установами); 2) як відокремлені підрозділи, які підпорядковуються або відповідному заступникові голови (Нідерланди, Угорщина), або безпосередньо голові центрального банку (Словаччина).

З огляду на сучасний стан розвитку банківського нагляду в Україні, доцільним є створення відокремленого підрозділу фінансової стабільності та безпеки із підпорядкуванням безпосередньо Голові НБУ. Це дозволить:

- чітко розмежувати функції мікропруденційного та макропруденційного регулювання. Адже при їх поєднанні в межах одного підрозділу існує загроза звести макропруденційний нагляд до узагальнення ризиків окремих фінансово-кредитних установ;
- забезпечити повноту інформації, яка надходитиме з інших підрозділів, що дуже важливо з огляду на одне з основних завдань макропруденційного нагляду – постійний моніторинг системних ризиків банківського сектора. А підпорядкованість підрозділу одному із заступників могла б ускладнити одержання інформації з інших підрозділів;
- досягнути незалежності та об'єктивності під час розробки і схвалення тих чи інших рішень щодо посилення фінансової стабільності й безпеки банківської системи.

До об'єкта антикризового управління на рівні макросередовища належать: організаційна, інституційна, правова, інформаційна, технологічна структури банківської системи, комплекс її внутрішніх та зовнішніх взаємодій,

скеровані на збереження фінансової стійкості банків. Зауважимо, що очевидним є визначальний вплив різноманітних екстерналій не лише на систему комерційного банківництва країни, а й на політику національних регулятивних структур (рис. 1).



**Рис. 1. Схема співвідношення суб'єктів управління та інструментів забезпечення економічної безпеки національної банківської системи**

Джерело: складено на основі [5, 6, 7]

Попри незаперечність того факту, що національні регулятори є ключовою ланкою антикризового менеджменту, оскільки саме вони мають можливість вільно вибирати модель розвитку фінансового нагляду та адміністративних заходів впливу, не варто відкидати значну залежність національних регуляторів від міжнародних контрольних органів та фактичне прийняття загальновизнаних «правил поведінки» під час регулювання параметрів фінансової стійкості та безпеки банківської системи.

В умовах інтегрування банківської системи України у світовий та європейський фінансовий простір ефективність банківського регулювання визначається подальшим розвитком координації у сфері банківського регулювання на міжнародному рівні, яку розпочато 1974 р. заснуванням Базельського комітету з питань банківського нагляду (далі – Комітету) при Банку міжнародних розрахунків. Комітет складався з уповноважених представників органів нагляду, голів центральних банків держав-членів. Із 30 засад Базельського комітету Україна повністю або в більшості виконує 25 [8, с. 6–8]. Оскільки банківська система України є частиною міжнародної банківської спільноти та прагне прозорості і відкритості НБУ, банк вважає за необхідне поступово впроваджувати визначив низку стратегічних напрямів розвитку банківського нагляду на сучасному етапі.

Серед них, зокрема, можна виділити такі: підвищення прозорості банківської системи, рівня концентрації та якості банківського капіталу (однією з основних вимог до банків має стати дотримання відповідного рівня транспарентності згідно з рекомендаціями Базельського комітету, розкриття інформації про реальних власників, афілійованих осіб, процеси управління ризиками тощо); забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації фахівців банківського нагляду і банків відповідно до потреб розвитку банківського нагляду, зокрема з питань нагляду на основі оцінки ризиків тощо [8].

Актуальною проблемою в Україні і досі залишається якість капіталу банківських установ, адже капіталізація багатьох вітчизняних банків складається з коштів переоцінки основних засобів, не сплачених відсотків, субординованого боргу. Зростання таких складових вважається штучним нарощуванням капіталу. Розв'язання цієї проблеми можливе завдяки прибуткам банків, додатковим внескам акціонерів та вимагає вищого рівня нагляду й регулювання з боку НБУ.

Безпека суб'єктів господарювання регіональної банківської системи далеко за її межі та турбує клієнтів і партнерів, що робить цю проблему актуальною для більшості юридичних та фізичних осіб. У такому контексті на перший план виходить питання довіри до банківської системи, підвищення якої має завжди перебувати в полі зору регулюючих органів макрорівня. На нашу думку, саме довіра до банківської системи виступає одним з основних критеріїв успішності, ефективності та безпеки функціонування банківського сектора економіки кожної держави.

Ще однією вкрай актуальною проблемою залишається довіра до банків. Критична важливість відновлення та зростання довіри до банківського сектора зумовлені необхідністю значних фінансових ресурсів для кредитування реального сектора, що дало б новий імпульс все ще нестійкому відновленню економіки.

З огляду на високу частку тіньової економіки в Україні, а також грошові запаси в іноземній валюті поза офіційною банківською системою, можливості для залучення значних обсягів ресурсів до системи здаються величезними, враховуючи, що довіра до банків може бути збільшена. Наслідки ситуації, коли довіра до банківської системи не є на належному рівні, можуть бути вкрай негативними, адже скорочення депозитної бази провокуватиме зниження рівня кредитування реального сектора, а це, своєю чергою, результуватиметься в гальмування процесів економічного зростання в державі та поширення кризових явищ.

### **Висновки**

Дослідження основних чинників, які формують довіру населення до банківської системи, дозволило виокремити такі фактори макроекономічного (системного) характеру: курсова стабільність та низька інфляція, політична і соціальна стабільність, ефективний банківський нагляд, транспарентність ситуації на банківському ринку, державні гарантії вкладникам банків, надійний правовий режим.

Отже, розроблення та впровадження конкретних практичних заходів, спрямованих на відновлення довіри до вітчизняної банківської системи є необхідною умовою зміцнення економічної безпеки банківського сектора в умовах пандемії, а також підвищення ролі фінансово-кредитної системи у стимулюванні збалансованого розвитку всіх регіонів України.

### **Список використаних джерел**

1. Присяжнюк О. П. Моделі державного регулювання банківської системи в контексті зміцнення її фінансової стійкості [Електронний ресурс] / О. П. Присяжнюк // Інформаційна та економічна безпека : тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (INFECO-2010). – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/soi/2010\\_3](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/soi/2010_3).
2. Мошенський С. З. Моделі державного регулювання діяльності фінансових установ / С. З. Мошенський // Фінанси України. – 2008. – № 6. – С. 90–91.
3. Крилова В. В. Визначення ролі центрального банку в системі регулювання та нагляду за фінансовим сектором / В. В. Крилова, А. О. Крилова // Вісн. Укр. акад. банків. справи. – 2010. – № 2. – С. 34–41.
4. Abrams. Issues in the Unification of Financial Sector Supervision / Abrams, Richard K., Michael Taylor // MAE Operational Paper, International Monetary Fund. – Washington, DC, 2000.
5. Корнеєв В. В. Антикризове регулювання кредитних ринків: порівняльний аналіз практики зарубіжних країн / В. В. Корнеєв, Є. О. Бублик // Екон. вісн. Донбасу. – 2010. – № 2. – С. 70–75.
6. Лук'янець О. В. Реформування фінансового регулювання та нагляду для забезпечення стійкості фінансової системи

- України / О. В. Лук'янець // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. / Держ. вищий навч. закл. «Укр. акад. банків. справи Нац. банку України». – Суми : УАБС НБУ, 2011. – Вип. 31. – С. 177–188.
7. Ходачник Г. Э. Совершенствование антикризисного управления в российской банковской сфере : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 [Електронний ресурс] / Г. Э. Ходачник. – М., 2003. – Режим доступу: <http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog>.
  8. Міщенко В., Незнамова А. Базель III: нові підходи до регулювання банківського сектору // Вісн. НБУ. – 2011. – № 1. – С. 4–11.

**Горбонос Ф.В.**

*д.е.н., професор,*

*ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»*

*<https://orcid.org/0000-0002-6563-9847>*

## **Напрямки розвитку агробізнесу у період карантинних обмежень в Україні**

**Анотація.** У розділі досліджено стратегічні аспекти розвитку агробізнесу в Україні в умовах глобалізації та євроінтеграції з урахуванням соціальної складової і загроз, пов'язаних з карантинними обмеженнями. Розглянуто питання розвитку агробізнесу у історико-економічній ретроспективі. Досліджено можливості та перешкоди сталого розвитку агробізнесу. Охарактеризовано недоліки сучасної структури агропромислового комплексу. Наголошено на важливості формування ефективної структури агропромислового виробництва, що має супроводжуватись вирішення проблем, пов'язаних з впливом агробізнесу на екологічну ситуацію, а також раціональним використанням землі. Відзначено важливість ефективного державного регулювання агробізнесу на засадах забезпечення сталого розвитку та створення механізмів соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** агробізнес, сільське господарство, сталий розвиток, державне регулювання, агрохолдинг, фермерське господарство, раціональне використання землі.

### **Вступ**

Теоретико-методологічною основою розвитку агробізнесу в Україні має стати принцип сталого зростання та досягнення високої ефективності функціонування аграрних підприємств, зорієнтованих на повне забезпечення потреб населення країни у продукції сільського господарства, а також соціальне відродження села. Розвиток агробізнесу нині ускладнюється наявними карантинними обмеженнями. Сформульовані завдання зумовлюють необхідність

подальшого переосмислення трансформаційних процесів, що відбулися, вивчення реального сучасного стану аграрного виробництва та тенденцій його розвитку з подальшим обґрунтуванням стратегії розвитку аграрного виробництва на перспективу.

Одним з домінуючих стратегічних напрямків слід вважати розвиток малого і середнього агробізнесу, зокрема, у форму фермерських господарств, які є важливою ланкою сільського господарства України, сприяють зростанню зайнятості сільського населення, ефективному використанню природного та трудового потенціалу держави, нарощуванню експортного потенціалу.

Фермерське господарство набуває особливого значення та потенціалу розвитку у контексті євроінтеграційних процесів. У подальшому розвитку агробізнесу слід враховувати низку соціальних вимог, що накладаються на підприємства у зв'язку з процесами глобалізації та поширенням концепцій сталого розвитку і соціальної відповідальності, зокрема, дотримання законів, зокрема, податкового та трудового законодавства; прагнення покращувати соціальну інфраструктуру та готовність до співпраці з іншими господарствами з соціальних питань; відкритість до пропозицій щодо входження до агропромислових кластерів та кооперативів; реалізація комплексної стратегії соціальної відповідальності на основі принципів концепції сталого розвитку; активна участь у соціальних програмах та проектах; залучення фермерських господарств до спільного вирішення актуальних соціальних проблем.

Окремі аспекти стратегічного розвитку агробізнесу в Україні досліджували Багай Н. О., Гилка М. Д., Гуменюк М. М., Залізко В. Д., Костур О. Д., Оліховська М. В., Осипова М., Прядко В. В., Юрій Е. О. та ін. Водночас, подальше удосконалення теоретико-методологічних засад розвитку агробізнесу вимагає невпинного поглиблення наукових знань у цій сфері.

## Результати

Як правило, в умовах ринкової економіки, підприємства намагаючись досягнути впливу на пропозицію та ціну, спрямовують ресурси на виробництво того продукту, який може (зокрема, за якістю) відрізнитися від товару конкурентів. В аграрному секторі досягнути радикальних відмінностей між конкурентними товарами у процесі виробництва є складним завданням і тому не має особливої необхідності широко здійснювати диверсифікацію виробництва. Проте продукуючи одні з них як особливе і часткове в структурі виробництва, можна збільшувати нішу на ринку чи одержувати монопольне становище. Такий монополізм не знищує конкуренцію, так як виробників продукції аграрного сектора є багато, а попит на неї постійно високий.

Поряд з цим, розвиток агробізнесу в Україні історично ускладнений переходом від соціалістичних до ринкових моделей. З цього приводу М. Д. Гилка та М. В. Оліховська зазначають: «Процес реформування аграрного сектору економіки був неоднозначно сприйнятий населенням країни. Так, частина населення ліквідацію колгоспів, в яких селяни були працевлаштовані, одержували послуги та соціальну допомогу, сприйняла критично, інша частина – схвально, мотивуючи це одержанням у власність земельних часток та майнових паїв. Однозначним та незаперечним є той факт, що приватна власність на землю та майно за умов створення у суспільстві відповідного підприємницького середовища несе у собі великий потенціал для виведення аграрного сектору економіки на якісно вищий рівень розвитку» [1, С. 75].

За нинішніх умов соціальні вимоги до сільськогосподарських підприємств визначаються загальносвітовою тенденцією пошуку шляхів досягнення сталого розвитку, умовою якого є соціальна відповідальність підприємств. У цьому контексті погодимось з В. В. Прядко, Е. О. Юрієм та М. М. Гуменюком, котрі зазначають, що прагнення України до євроінтеграції потребує розробки заходів і механізмів сталого розвитку українського села та

швидкого прийняття рішень у цій сфері. Науковці зауважують, що у результаті проведення аграрної реформи в нашій країні утворено нові форми сільськогосподарських підприємств, що стало складовою частиною інституціональних змін в аграрній економіці, які повинні забезпечити формування в сільському господарстві цивілізованих ринкових відносин, підвищення ефективності функціонування галузі та економіки загалом [2, С. 115].

На сучасному етапі малий та середній агробізнес перебуває у стані активного розвитку, що стимулює розвиток у сільському господарстві загалом. Осипова М. та Добрава Н. з цього приводу підкреслюють, що фермерське господарство в Україні найбільш динамічно розвивається на протязі останніх років та є локомотивом розвитку економіки у сучасних умовах; здійснює вагомий вклад у валовому продукті та експорті країни, що обумовлено дією різних факторів впливу серед яких – формування нової аграрної політики. Водночас, зазначають науковці, на сучасному сільськогосподарському ринку України функціонує багато різних форм господарювання темпи розвитку яких не є однаковими та різних етапах формування аграрного ринку; при цьому спостерігається також диференційовані ступінь впливу та підтримка їх державою, які потребують відповідного корегування з урахуванням тенденцій розвитку різних секторів сільського господарства та сільського розвитку [3, С. 100].

Утім, існуюча структура агропромислового комплексу не є досконалою. З цього приводу погоджуємось з В. Д. Залізко, котрий стверджує: «Глобалізаційний розвиток загальносвітових аграрно-економічних процесів призвів до зростання конкуренції між товаровиробниками різних країн. Сьогодні дрібним і середнім господарствам дедалі складніше виробляти конкурентоспроможну (в першу чергу за ціною) сільськогосподарську продукцію, використовуючи винятково традиційні методи та технології виробництва і збуту. Окремо взяте господарство не може задовольнити міжнародні вимоги до якості та безпеки продуктів харчування» [4, С. 71–72].

Слід визнати, що нині в Україні цілеспрямованість праці і робочої сили крупних підприємств і агрохолдингів зорієнтовані на бізнесовий результат, який став одним з принципів формування програми їх діяльності. Однією з важливих умов формування ефективної структури виробництва є раціональна пропорційність між основними галузевими утвореннями «рослинництво і тваринництво» та їх оптимізація на рівні кожного господарюючого суб'єкта, оскільки біологічні і природні особливості аграрного виробництва обумовлюють поділ праці і часткового поєднання двох комплексних галузей.

Великі компанії, маючи достатню кількість коштів, є спроможними застосовувати комплекси машин, вносити достатню кількість мінеральних добрив, використовувати хімічні засоби боротьби із шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур та використовувати модифіковані високоврожайні сорти і цим самим одержувати високі прибутки. Поряд з цим, агрохолдинги, спрямовуючи зусилля на виробництво високодоходної продукції рослинництва, що орієнтоване на експорт, як це має місце в Україні і, зокрема виробництво зерна, ріпаку та соняшнику, наносять значну шкоду земельним ресурсам. Насичення посівів однотипними культурами супроводжується значним зниженням родючості ґрунтів, недотриманням вимог сівозміни, погіршенням структури посівних площ, неефективним використанням природних сінокосів і пасовищ, зумовлює появу шкідників і хвороб сільськогосподарських культур, чим спричиняє екологічну небезпеку сільськогосподарському виробництві тощо.

Важливим напрямом аграрної політики в найближчому часі повинно стати вирішення проблем, пов'язаних з раціональним використанням землі. Раціональне використання земельних ресурсів не завжди передбачає максимальну економічну ефективність цього використання. Аналогічно ефективне використання земельних ресурсів не обов'язково може бути раціональним. В економічному аспекті адекватність розуміння ефективності в

раціональному використанні земельних ресурсів в найбільшій мірі відповідає змісту виразу економічна доцільність, оскільки стосовно земельних ресурсів вона передбачає обов'язкову наявність ще й інших видів доцільності.

Зважаючи на висловлені міркування, можемо констатувати, що розвиток сільськогосподарської галузі вимагає ефективного державного регулювання.

Відзначимо наявність стратегічних правових документів, що стосуються розвитку сільського господарства та фермерських господарств зокрема. Так, у Єдиній комплексній стратегії та плані дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки (далі – ЄКС) наголошується: «Продуктивність сільськогосподарських підприємств мало чого варта без ефективно інфраструктури і маркетингу. Чим більшими є витрати на збирання, перевезення, зберігання, обробку, переробку і сертифікацію сільськогосподарської продукції на її шляху від сільськогосподарського підприємства до порту або мережі роздрібно торгівлі (в подальшому - логістичні витрати), тим меншою є частка світової або роздрібно ціни, яку отримують виробники сільськогосподарської продукції. Інфраструктура оптових продовольчих ринків, фруктів та овочів, живої худоби також практично не розвинута. Це стосується не лише фізичних ринків, а також інфраструктури маркетингової інформації. Ця проблема є особливо актуальною для дрібних фермерів і домогосподарств» [5].

Важливою складовою сучасного аграрного законодавства України, як зазначає Багай Н.О., є законодавство про фермерство, що регламентує діяльність численної групи суб'єктів аграрних відносин – фермерських господарств. Як підкреслює науковець, ефективне функціонування фермерських господарств, як самостійних суб'єктів господарювання можливе за умови належного законодавчого забезпечення [6, С. 115]. Костур О.Д. погоджуючись, що фермерське господарство є ефективною формою аграрного господарювання, завдяки якій селянин

може займатися веденням товарного сільськогосподарського виробництва, використовуючи землі сільськогосподарського призначення, наголошує, що правовий статус фермерських господарств в Україні визначений нормативно-правовими актами вищої юридичної сили, в яких закріплено порядок створення та припинення фермерських господарств, особливості майнових, земельних, управлінських, членських, господарських та інших правовідносин у таких господарствах [7, С. 171-172].

Порівняно величезна кількість власників і користувачів земельних ділянок, більшість з яких є дрібними, є надзвичайно небезпечною тим, що, по-перше, велика їх частина мало знайома або й взагалі не знайома з методами принаймні безпечного, якщо вже не раціонального землекористування; по-друге, для значної їх частини на першому місці стоїть короткотермінова мета одержання максимуму прибутку при мінімумі власних затрат, що може спричинити просто хижацьку експлуатацію землі протягом кількох років без вжиття відповідних заходів по збереженню родючості ґрунту, яку потім відновити є надзвичайно складно і економічно дорого; по-третє, безумовна приватна власність на землю може призвести до виникнення вища нехтування вимогами раціонального землекористування з боку приватних власників. Вказане доповнюється ще й тим, що, не дивлячись на значну перевагу економічних показників віддачі одиниці земельних угідь у приватному (практично – індивідуальному) секторі аграрної економіки над громадським, дрібні земельні ділянки принципово не сприяють раціональному їх використанню, оскільки дрібні індивідуальні господарства не можуть забезпечити ведення відповідної наукової системи землеробства з усіма її необхідними параметрами щодо обробітку ґрунту, його удобрення, забезпечення сівозміни, догляду за культурами тощо.

Раціональне використання земельних ресурсів передбачає не лише збільшення розмірів земельних ділянок і їх оптимізацію, а й досягнення економічно доцільного і

екологічно безпечного рівня віддачі від одиниці цих ресурсів, дотримання збалансованості і необхідного рівня вмісту поживних речовин в ґрунті, запобігання різним видам ерозії, запровадження енергоощадних біологізованих та екологічно безпечних технологій обробітку ґрунту і вирощування сільськогосподарських культур і тварин, науково обґрунтоване проведення меліоративних заходів, застосування хімічних засобів тощо. Цього можна досягти, зокрема, шляхом державного стимулювання розвитку фермерських господарств.

Вважаємо, що основними напрямками розвитку фермерських господарств в Україні слід вважати: покращення інвестиційного клімату, розвиток інфраструктури та ринкових умов, посилення соціально відповідальності фермерських господарств, розвиток механізмів взаємодії фермерських господарств та заінтересованих сторін (держави, органів місцевого самоврядування, місцевого населення).

З огляду на домінуючу нині концепцію сталого розвитку у процесі розробки стратегії розвитку агропромислових підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми доцільно передбачати створення механізмів соціальної відповідальності. Для фермерських господарств відповідність соціальним вимогам уможливиться лише у рамках процесів кооперації та інтеграції у регіональні агропромислові кластери. Натомість, для агрохолдингів відповідність соціальним вимогам у подальшому розвитку має стати черговим кроком до досягнення європейських стандартів соціальної відповідальності та розширити ринки збуту.

### **Висновки**

Розробка стратегії розвитку агробізнесу на нинішньому етапі залежить не лише від економічних чинників, але й має опиратись на соціальні вимоги – сукупність інтересів стейкхолдерів, з якими взаємодіють підприємства. Від цього залежить прискорене наближення вітчизняних підприємств

до прийнятих європейських стандартів, їх вихід на європейські ринки та загалом соціальний розвиток України.

З позиції історико-економічної ретроспективи, будь-які перетворення в економіці країни, у тому числі в аграрному виробництві, якщо вони досконалі та обґрунтовані, мали б призвести до певних позитивних соціальних та економічних наслідків. Проте в процесі реформування аграрного сектора у Львівській області такого не спостерігалось, а навпаки, відбувалася повальна реструктуризація колгоспів і радгоспів, у ході якої мали місце поспішність і необґрунтований підхід до вирішення ключових організаційно-правових питань. Через відсутність науково обґрунтованих шляхів і методів трансформаційних процесів на початкових етапах, які офіційно не були прийняті стратегією розвитку агропромислового виробництва і відповідно не стали його стабілізаційним чинником, набуло стійкої тенденції зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, руйнування матеріально-технічної бази та погіршення фінансового стану аграрних підприємств. І лише в останні роки спостерігається деяка стабілізація господарської діяльності та зростання виробництва продукції.

Формування ринкових відносин в Україні на базі приватної власності зумовило використання підприємствами механізму регулювання потоків, що ґрунтується на принципах саморегуляції. Ресурси спрямовуються в те виробництво, де можна отримати більш зиску. На відміну від умов планової системи управління, коли застосовувалися з боку централізованих органів регуляторні чинники виробництва продукції, підприємства у своїй практиці набули статусу вільного вибору бажаного виду діяльності. Цілеспрямованість праці і робочої сили були зорієнтовані на бізнесовий результат, який став одним з принципів формування програми їх діяльності. В результаті багатогалузева структуризація виробництва, під дією функцій ринку і, зокрема, на основі купівлі-продажу, набула докорінних зміни.

### Список використаних джерел

1. Гилка М. Д., Оліховська М. В. Диференційований підхід до створення різних організаційно-правових форм господарювання за європейської моделі розвитку аграрного сектору економіки. Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. 2014. Вип. 26. С. 75–81.
2. Прядко В. В., Юрій Е. О., Гуменюк М. М. Роль сільськогосподарських підприємств у розвитку сільських територій. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 6. С. 114–118.
3. Осипова М. Фермерські господарства України: особливості, проблеми, перспективи розвитку / М. Осипова, Н. Доброва // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 10. - С. 98-122
4. Залізко В. Д. Вплив агрохолдингізації сільськогосподарських підприємств на соціально-економічний розвиток сільських територій. Економіка України. 2013. № 6. С. 71–78.
5. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки. – Режим доступу <https://goo.gl/p8YK45>
6. Багай Н. О. Сучасне законодавче регулювання діяльності фермерських господарств: окремі проблеми / Н. О. Багай // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2016. - Вип. 40(1). - С. 114-117
7. Костур О. Д. Фермерське господарство як організаційно-правова форма ведення товарного сільськогосподарського виробництва в Україні та державах СНД: порівняльно-правовий аналіз / О. Д. Костур // Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. - 2014. - Вип. 35. - С. 171-183

**Щебель А.І.**

*к.е.н., доцент кафедри,*

*ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»*

*<https://orcid.org/0000-0002-7074-5783>*

## **Перспективи забезпечення мультимірного сталого розвитку підприємств під час пандемії**

**Анотація.** Цей розділ представляє результати дослідження теоретико-методологічних аспектів мультимірного сталого розвитку і його забезпечення на рівні управління вітчизняними підприємствами у час пандемії. Ми дослідили зв'язок мультимірного сталого розвитку і менеджменту потенціалу підприємства та деталізували можливість застосування теоретико-методологічного апарату теорії мультимірного сталого розвитку для покращення управління вітчизняними підприємствами. У підсумку ми довели, що керівники підприємства можуть забезпечувати організаційний розвиток для реалізації принципів мультимірного сталого розвитку шляхом реалізації організаційних рішень у розрізі коригування організаційної структури управління потенціалом підприємства, розподілу або перерозподілу функцій і повноважень суб'єктів системи менеджменту з управління потенціалом підприємства, а також переформування правил і процедур у системі менеджменту підприємства, які стосуються управління потенціалом підприємства у час пандемії.

**Ключові слова:** мультимірний сталий розвиток, потенціал підприємства, управління підприємством, пандемія.

### **Вступ**

Актуальним принципом управління потенціалом підприємства є врахування положень теоретико-методологічного апарату мультимірного сталого розвитку. Підприємства є складовими частинами одночасно двох компонентів сталого розвитку – економіки і соціуму.

Задовольняючи споживчі потреби соціуму підприємства часто шкодять екології. Це відбувається через економічний егоїзм та безвідповідальність підприємців перед майбутніми поколіннями за можливості користуватись тими благами природи, які є у сьогоднішніх поколінь. Сутність даного принципу полягає у тому, щоб формувати і розвивати потенціал підприємства так, щоб реалізація встановлених підприємством цілей враховувала потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Останніми роками пріоритетним напрямком досліджень сталого розвитку, на якому акцентує, зокрема, Організація Об'єднаних Націй, є мультिवимірний сталий розвиток. У вітчизняному науковому просторі цьому питанню приділено порівняно мало уваги. Сучасні дослідники звертали увагу на зв'язок менеджменту і сталого розвитку [1], у тому числі менеджменту соціальної відповідальності [2], а також участі підприємств у сталому розвитку у окремих сферах господарювання [3]. Поряд з цим, питання мультिवимірного сталого розвитку і його ролі в управлінні вітчизняними підприємствами у зв'язку з розвитком і реалізацією їх потенціалу не досліджувалось.

### **Результати**

Теодореску А. М. стверджує, що з точки зору відносин економіка-навколишнє середовище, сталий розвиток – це не кількість, а якість. Незалежно від підходу, сталий розвиток вимагає одночасного забезпечення економічного розвитку, охорони навколишнього середовища та соціального благополуччя, що призводить до взаємозв'язку між трьома стовпами: соціальним, економічним та екологічним. Сталий розвиток через його складові, економічний та екологічний, має лише одного бенефіціара – людський фактор, який отримує дохід, якісні екологічні фактори та користується поколіннями власності [4]. Леле С. відзначає, що сталий розвиток, поряд з продуктивністю та рівноправністю, можна розглядати як парасолькові концепції, які охоплюють

більшість суспільних проблем. Хоча зазвичай використовується як синонім усіх екологічних проблем, концепція сталого розвитку є більш корисною, якщо обмежується лише побоюваннями щодо підтримки добробуту з плином часу. Науковець підкреслює, що аналіз сталого розвитку може бути більш плідно, якщо учені зосередяться на тому, які якості вимагаються від системи, щоб підтримувати потік одиничних або мультимірних благ у мінливому середовищі [5]. Т. Наеглер та ін. відзначають, що сталий розвиток охоплює широкий спектр соціальних, економічних та екологічних аспектів. Науковці представили підхід до інтегрованої та міждисциплінарної оцінки сталості шляхів трансформації системи [6].

Потенціал підприємства є системою можливостей досягнення цілей розвитку в межах функцій, що визначені структурою підприємства. Структура підприємства може мати різний рівень розвитку. Будь-яке підприємство акумулює, зберігає, обробляє і використовує інформацію для прийняття інженерно-технологічних та управлінських рішень, проте далеко не на всіх підприємствах існує система інформаційного забезпечення. Те саме стосується систем логістики, маркетингу і реклами, безпеки, інноваційної діяльності тощо. Отже, рівень потенціалів підприємства залежить від рівня розвитку функціональної структури підприємства. Якщо система інформаційного забезпечення не розвинута, значить нерозвинутою або слабо розвинутою є функція інформаційного забезпечення, і це є свідченням низького рівня потенціалу інформаційного забезпечення підприємства.

Такі міркування наводять на думку про можливість застосування теоретико-методологічного апарату теорії мультимірного сталого розвитку. З урахуванням можливості побудови структурно-функціональної моделі ідентифікації конкурентних переваг підприємств це дозволить досягнути:

- алгоритмізації процесів управління, зокрема системи вироблення і реалізації оптимальних управлінських та інженерно-технологічних рішень;
- зниження ризику неврахування факторів прямого і опосередкованого впливу на реалізацію виявлених конкурентних переваг;
- підвищення рівня інформаційного забезпечення суб'єктів управління, які беруть участь у процесі колегіального формування і виборі оптимальних управлінських та інженерно-технологічних рішень;
- зростання рівня організаційного розвитку підприємств, зокрема в частині раціоналізації структури управління, а також системи правил і процедур, які враховуватимуть функціональність потенціалів підприємства;
- оптимізація потоків ресурсів у напрямку їх спрямування у сектори з найбільшим конкурсним потенціалом підприємства. найбільшим конкурсним потенціалом підприємства.

На етапі становлення підприємства формування його потенціалу супроводжується низкою послідовних етапів управління, а саме: визначення цілей формування потенціалу підприємства із урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; організування заходів з формування потенціалу підприємства; мотивування працівників до реалізації встановлених завдань в межах визначених на попередньому етапі заходів; контролювання процесу формування потенціалу підприємства; регулювання процесу формування потенціалу підприємства [7].

Кожен з цих етапів спрямований на структурне моделювання потенціалу підприємства. Прийняття рішення про виробничі компоненти потенціалу підприємства вимагає вивчення ринку, оцінювання можливостей підприємства і на основі цього формування стратегічних виробничих цілей підприємства. Базуючись на цих цілях можливим є визначити необхідний для підприємства обсяг виробничих потужностей, площ, сировини, матеріалів тощо.

Ця інформація необхідна для створення матеріально-технічних умов провадження виробничої діяльності підприємства.

На етапі реалізації виробничого потенціалу система управління підприємства спрямована на контролювання і регулювання процесів використання виробничих потужностей, площ, ресурсів тощо із урахування зміни факторів внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовищ задля своєчасного прийняття і реалізації коригувальних управлінських рішень, які спрямовані на оптимізацію результатів реалізації потенціалу підприємства.

В умовах, коли підприємство функціонує на ринку тривалий час, тобто перебуває на стадії свого розвитку завданням керівників підприємства є так здійснювати управління його потенціалом, щоб від відтворювався і зростав.

Принагідно звернемо увагу, що поняття «організаційний розвиток» є досить різноплановим. Його розглядають як організаційні зміни, як систему науково-методичного обґрунтування підготовки і реалізації організаційних змін, як сукупність процесів, якими супроводжуються організаційні зміни, а також як стратегію поведінки підприємства на ринку. Так, Щербина В. та Попова Е. вивчаючи організаційний розвиток, доходять до висновку про те, що «стійке ядро організаційного розвитку – це якість змін, що відбуваються, яка задається соціокультурною специфікою організації» [8]. Мельник С. під організаційним розвитком розуміє «організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації та напрямів досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно» [9].

Не зважаючи на існування очевидного взаємозв'язку і взаємозалежності між організаційним розвитком, організаційними змінами та мультимірним сталим розвитком, не всі організаційні зміни характеризують розвиток, а от організаційний розвиток – це завжди зміни, тобто саме поняття розвиток передбачає процес реалізації

організаційних змін, що забезпечують розвиток підприємства.

Таким чином, організаційний розвиток у рамках теоретико-методологічного апарату мультимірного сталого розвитку включає такі елементи:

- набір концепцій та моделей (теоретичне підґрунтя) організаційного розвитку;
- процес проведення якісних та структурних змін в організації;
- практичну діяльність із удосконалення організації;
- стратегія розвитку.

Для організаційного розвитку характерними є такі властивості: орієнтація на середньострокову та довгострокову перспективи, орієнтація на процес змін (розвитку), запровадження методології зміни, залучення персоналу до процесу, застосування різноманітних методів досягнення поставлених цілей.

Дослідження, які присвячені висвітленню проблем організаційного розвитку мають досить широкий спектр предметів, які вони висвітлюють. Попри це їх можна поділити на ті, які стосуються виключно теоретичних аспектів організаційного розвитку [9], і ті, які мають глибоко прикладний фокус. На сьогодні більшість досліджень, належать саме до другої групи. Так, автори, які досліджують організаційний розвиток розглядають його в системі оцінювання кредитоспроможності підприємств, як етап технології фінансово-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, компоненту легітимізації застосування безпілотних повітряних суден, інструментарій управління інноваційно-активним підприємництвом, інструмент подолання деструктивних явищ в управлінні персоналом компаній на основі емпіричного і експертного оцінювання та аналізу даних.

Забродська Г.І. і Забродська Л.Д. поєднавши різні бачення сутності цього поняття слушно відзначають, що: «...організаційний розвиток є науково-методичним

забезпеченням реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін, використовуючи системну сукупність процесів діяльності підприємства, які дозволяють адаптуватися до умов зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, й забезпечувати зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації, шляхом удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, у результаті чого забезпечується збільшення потенціалу підприємства...» [10]. Погоджуючись у цілому із вищенаведеним трактуванням відзначимо, що організаційні зміни, значною мірою виходять за межі стратегічного розвитку підприємства, і часто реалізуються на тактичному і оперативному рівнях. Крім того, варто звернути увагу й на те, що організаційні зміни не можуть зводитись лише до науково-методичного забезпечення їх реалізації.

Організаційні рішення, пов'язані з мультимірним сталим розвитком доцільно розглядати через призму теорії і практики управлінських рішень, оскільки організаційні рішення є їхнім підвидом. У науковій літературі традиційно виділяють етапи технології вироблення управлінських рішень, а саме [11]: формування (ідентифікування проблемної ситуації, аналіз чинників, які зумовили проблемну ситуацію, розгляд альтернативних варіантів розв'язання виявленої проблеми), вибір (вибір критерію або критеріїв, за якими необхідно обирати найкращий варіант рішення з ряду альтернативних, аналіз наявних альтернатив на основі обраного критерія (критеріїв)), ухвалення (документальне оформлення обраного рішення і доведення його до виконавців) і реалізація (створення умов для виконання рішення, контролювання і регулювання процесу виконання рішення) рішення. Ці етапи характерні і для організаційних рішень. З огляду на це, організаційні зміни є наслідком науково-методичного забезпечення не лише реалізації, але й формування, вибору і ухвалення організаційних рішень.

Керівники підприємства можуть забезпечувати організаційний розвиток для реалізації принципів

мультимірного сталого розвитку шляхом реалізації організаційних рішень у розрізі коригування організаційної структури управління потенціалом підприємства, розподілу або перерозподілу функцій і повноважень суб'єктів системи менеджменту з управління потенціалом підприємства, а також переформування правил і процедур у системі менеджменту підприємства, які стосуються управління потенціалом підприємства. Під час реалізації організаційних рішень суб'єкти управління потенціалом підприємства отримують інформацію про зміни характеристик об'єкта організаційного розвитку, а також управлінську інформацію із зовнішнього середовища. На основі цих відомостей можуть ухвалюватись коригувальні рішення, найчастіше тактичного та оперативного характеру.

### **Висновки**

На сьогоднішній час сталий розвиток є одним з фундаментальних принципів управління на різних рівнях. На рівні держави принцип сталого розвитку знаходить об'єктивізацію у державних політиках та законотворчій діяльності. На регіональному рівні відбувається пошук оптимальних шляхів розвитку місцевого бізнесу та соціальної сфери. На рівні підприємства принцип сталого розвитку найчастіше одержує прояв у якості практик соціальної відповідальності, але також поширюється на усі сфери управління.

Сталий розвиток будь-якого суб'єкта господарювання залежить від реалізації його потенціалу. Існують певні компоненти потенціалу підприємств, які є спільними для усіх суб'єктів господарювання, а є також такі, які властиві виключно конкретним підприємствам. Ця різниця у потенціалах значною мірою визначає вектори та інтенсивність розвитку підприємств, їх конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

### Список використаних джерел

1. Жарова Л. В. Сучасні теорії менеджменту і сталий розвиток: точки перетину / Л. В. Жарова // Економіка та право. - 2018. - № 2. - С. 132-139. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2018\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_2_16)
2. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності / Х. Р. Гальчак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 69-74. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_13)
3. Шпильова Ю. Б. Сталий розвиток роздрібною торгівлі України / Ю. Б. Шпильова, І. М. Шпильовий // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 1. - С. 108-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem\\_2012\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_1_15)
4. Teodorescu Ana Maria, 2015. "Sustainable Development, A Multidimensional Concept," Annals - Economy Series, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, vol. 0, pages 82-86, July.
5. Lélé, S., 1993. Sustainability: a plural, multi-dimensional approach. Ecol.Econ. [https://www.researchgate.net/publication/235356318\\_Sustainability\\_A\\_plural\\_multi-dimensional\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/235356318_Sustainability_A_plural_multi-dimensional_approach)
6. Naegler, T.; Becker, L.; Buchgeister, J.; Hauser, W.; Hottenroth, H.; Junne, T.; Lehr, U.; Scheel, O.; Schmidt-Scheele, R.; Simon, S.; Sutardhio, C.; Tietze, I.; Ulrich, P.; Viere, T.; Weidlich, A. Integrated Multidimensional Sustainability Assessment of Energy System Transformation Pathways. Sustainability 2021, 13, 5217. <https://doi.org/10.3390/su13095217>
7. Федулова, І. В. *Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості* (дис... канд. екон. наук). Національний університет харчових технологій, 2009. Київ, Україна.
8. Щербина, В.В., Попова, Е.П. Современные концепции структурных изменений в организациях, *Социологические исследования*, 1996, № 1, 98-106.
9. Мельник, С.Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств, Вісник

- Хмельницького національного університету, 2009, № 6, Т. 2, 46-51.
10. Забродська, Г.І., Забродська, Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції, *Young Scientist*, 2017, № 4.4 (4.4), 55-59. Вилучено із <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>
  11. Князь, С.В., Кулик, Ю.Р., Зінкевич, Д.К. Креативні рішення щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем, *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 2009, № 640, 298 – 304.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675693>

**Мариняк Н.М.**

*кандидат юридичних наук*

*ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»*

*<https://orcid.org/0000-0001-5434-4843>*

## **Система електронних адміністративних послуг в умовах пандемії: передумови запровадження**

**Анотація.** У статті проаналізовано передумови запровадження система електронних адміністративних послуг в Україні в умовах пандемії. Наголошено на тому, що створення системи електронних адміністративних послуг багато в чому залежить від системи електронної взаємодії державних органів, формування якої сьогодні є першочерговим завданням. Підкреслено нагальну потребу у розширенні мережі доступу до Інтернет та подолання «цифрової нерівності» серед населення в умовах пандемії.

З'ясовано, переваги електронних адміністративних послуг, з-поміж яких: доступність, швидкість, ефективність, прозорість, зручність для користувача та зорієнтованість на особу. Здійснено аналіз зарубіжного досвіду у досліджуваній сфері. Акцентовано на тому, що Україна не може залишатися осторонь глобальних перетворень, зумовлених побудовою інформаційного суспільства. Наголошено на тому, що інформаційні технології дають змогу створювати нові форми організації діяльності та взаємодії органів публічної влади з суспільством загалом та з кожною людиною зокрема, запроваджувати інноваційні рішення щодо правового регулювання та організації публічно-правових відносин.

**Ключові слова:** адміністративні послуги, електронні послуги, електронна демократія, оцифрування сфери державного управління, інформаційно-комунікаційні технології, пандемія.

### **Вступ**

Інтеграція України в європейське співтовариство передбачає запровадження стандартів реальної демократії,

соціально орієнтованої ринкової економіки, що базується на засадах верховенства права і забезпечення прав та свобод людини й громадянина. Подальший соціальний та економічний розвиток України пов'язаний зі створенням ефективної системи державного управління та державної служби, що знайшло своє відображення у Концепції адміністративної реформи, Програмі розвитку державної служби на 2005–2010 роки, Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг. Вказані документи акцентують увагу на запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання адміністративних і громадських послуг; переорієнтації діяльності цих органів з суто адміністративно-розпорядчих функцій на надання адміністративних управлінських послуг громадянам та юридичним особам; запровадженні стандартів професійної діяльності державних службовців на засадах стратегічного планування діяльності державних органів з орієнтацією на надання адміністративних послуг.

Натомість, піднести на новий, якісно кращий рівень надання органами публічної адміністрації адміністративних послуг здатне застосування інформаційних технологій. Використання ІКТ для отримання адміністративних послуг дозволить досягти їх високої якості.

Адміністративні послуги є новим малодослідженим інститутом адміністративного права. Однак, варто зауважити, що окремі аспекти цієї проблематики знайшли своє висвітлення у працях відомих вчених, з-поміж яких: В. Авер'янов, О. Андрійко, К. Афанасьєв, В. Білоус, Н. Бортник, О. Буханевич, В. Гарашук, Н. Гнидюк, І. Голосніченко, Я. Гонцяж, Д. Дубов, В. Євдокименко, С. Єсімов, Р. Калюжний, В. Кампо, Т. Коломоєць, І.

Коліушко, Р. Куйбіда, Н. Нижник, Н. Хлібороб, А. Школик, Х. Ярмакі та інших.

### **Результати**

Передусім варто зауважити, що сучасні інформаційні технології, навіть попри їхні стрімкі темпи поширення, відіграють другорядну роль для демократичних перетворень. Вони не можуть бути причиною для запровадження електронної демократії. Основним каталізатором інформатизації демократичних процесів все ж повинен стати суспільний запит [1].

Перевагами адміністративних послуг в електронній формі є можливість забезпечення доступу до актуальної інформації про адміністративні послуги, швидкість та зручність для суб'єктів звернення, відсутністю необхідності спілкування особи, яка звертається за адміністративною послугою з представником публічної адміністрації, що дозволить знизити численні корупційні ризики. Розвиток інформаційних технологій, широке застосування можливостей цифрового світу у всіх сферах суспільного життя, неодмінно у найближчому часі поставлять перед вітчизняною правовою системою питання про необхідність врегулювання можливостей отримувати адміністративні послуги у повному обсязі із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Тож, створення належного правового забезпечення надання адміністративних послуг населенню та бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій є надзвичайно актуальним в сучасних умовах.

Водночас, необхідно підкреслити, що у суспільстві є запит саме на електронні адміністративні послуги. Проте, на жаль, за оцінками експертів рівень електронної готовності країни до широкого впровадження такої новації надзвичайно низький.

Під електронною готовністю необхідно розуміти міру готовності країни, нації чи економіки для отримання вигод від використання інформаційно-комунікаційних технологій. Електронну готовність розуміють як готовність до

впровадження інформаційно-комунікаційних технологій центральними та регіональними органами державного урядування; це багатовимірне соціальне явище, що складається з таких чотирьох основних сфер:

- 1) надійна й доступна інфраструктура;
- 2) ефективне управління;
- 3) демократичне управління;
- 4) корисні і якісні державні послуги [2].

Окрім того, міра готовності визначатиметься за:

- наявністю основних нормативно-правових актів (НПА), прийнятих на національному рівні;
- станом основних параметрів соціально-економічного розвитку, що прямо та непрямо визначають ступінь електронної готовності;
- існуючою реальною практикою (особливо у сфері надання послуг електронної демократії) [3, с. 139-164].

Зрозуміло, що Україна значно позаду країн Євросоюзу у сфері інформатизації суспільства загалом та, зокрема, сфери управління, особливо у сфері надання електронних послуг для населення та бізнесу. Якісні та доступні послуги, що надаються через електронні канали, стали не тільки важливим чинником підвищення якості життя та зростання добробуту (за рахунок заощадження коштів і часу), але й чинником довіри до органів управління на різних рівнях. Ті адміністрації, які активно займаються покращенням якості надаваних послуг, реалізуючи клієнт- та партнеро-орієнтовані стратегії, як правило, користуються вищою довірою громадян [3, с. 139-164]. Науковці зазначають, що необхідно комплексно підійти до цього питання: по-перше, створити єдину централізовану електронну систему, по-друге, залучити компетентних спеціалістів і забезпечити їм належне навчання для отримання високої кваліфікації, по-третє, налагодити ефективне програмне забезпечення [4, с. 58-63].

Незважаючи на прийнятий Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2015 рік» [5] складність реалізації державної

політики обумовлена відсутністю в Україні Концепції, Стратегії та Програми і розвитку інформаційного суспільства загалом, і електронного урядування зокрема.

Всупереч позитивній динаміці розвитку електронних інформаційних ресурсів в Україні невирішеними хронічними проблемами залишаються відомчий підхід до їх створення, значне дублювання інформації, відсутність єдиних стандартів та несумісність ресурсів, складність доступу тощо. Це значно погіршує умови надання інтегрованих державних послуг в дистанційному режимі за допомогою ІКТ [6].

За результатами дослідження Національного центру електронного урядування, в Україні майже половина (46%) центральних органів виконавчої влади та чверть (25%) обласних державних адміністрацій мають веб-сторінки для надання онлайн-послуг. З установ, які мають такі сторінки, лише 19% центральних органів виконавчої влади та 30% обласних державних адміністрацій надають послуги в електронній формі. При цьому якість таких послуг залишається низькою [6, с. 37].

Низьким є й рівень готовності до надання адміністративних послуг в електронній формі органів місцевого самоврядування. За результатами громадського моніторингу впровадження до діяльності органів місцевого самоврядування України технологій електронного урядування, на сьогоднішній день не на всіх веб-сайтах органів місцевого самоврядування наявна інформація щодо переліку та опису адміністративних послуг, які надаються міською владою (така інформація відсутня на 6% веб-сайтів органів місцевого самоврядування). Більшість веб-сайтів органів місцевого самоврядування (70%) надає змогу завантажити бланки заяв, необхідні для одержання адміністративної послуги, проте отримати адміністративні послуги в електронній формі можна лише на 11% веб-сайтів органів місцевого самоврядування. Так само вкрай рідко громадяни мають можливість відслідкувати стан

опрацювання заяви на отримання адміністративної послуги (9% веб-сайтів органів місцевого самоврядування) [7].

У контексті досліджуваної проблематики доцільно зауважити, що лідером з інновацій у секторі публічного адміністрування та надання публічних послуг є Норвегія. Згідно з Програмою розвитку е-урядування Норвегії «Digitizing public sector services» головними цілями уряду нині є:

- сфера державного управління повинна бути доступною он-лайн настільки, наскільки це можливо;
- веб-сервіси повинні стати загальним правилом і засобом комунікації держави, громадян і бізнесу;
- максимальне вдосконалення сервісів;
- «оцифрування» сфери державного управління повинна сприяти вивільненню ресурсів, необхідних для інших сфер.

Наявна зараз система єдиної аутентифікації особи в усіх сервісах вимагає особливої уваги: хоча технічна платформа ID-gateway є цілком захищеною, MinID користуються майже 3 млн. громадян (це технологічне рішення дозволяє отримати доступ до багатьох державних і муніципальних сервісів), однак для доступу до конфіденційної інформації (персональні дані, або сервіси, що вимагають електронного підпису) необхідні заходи, що забезпечують найвищий рівень безпеки (як звичайно, такі ID слід отримувати персонально, а не поштою). Перед урядом Норвегії, отже, стоїть завдання впровадження національної ID карти (таке рішення було прийняте ще 2007 р., однак повне впровадження відклали до 2017 р. у зв'язку з тим, що налагодження системи забезпечення безпеки вимагає значних зусиль), що міститиме електронний підпис особи та слугуватиме не лише для електронної ідентифікації особи, а і як проїзний документ в межах Шенгенської зони.

Згідно з програмою «Digital Agenda for Norway: ICT for Growth and Value Creation» головною метою норвезької політики у сфері ІКТ є спрощення та збільшення

ефективності діяльності державного сектору, інновації, усебічне залучення суспільства до участі в публічному управлінні, економічне зростання держави, включення у пан'європейське е-співтовариство. Сервіси, що надає держава, охоплюють усі найважливіші сфери діяльності суспільства – від сплати податків, регулювання бізнесу та питань імміграції до сім'ї, охорони здоров'я та подорожей. Усі вони доступні на порталах з консолідованою інформацією, що значно спрощує їх пошук. Тим не менш, навіть самі норвежці не називають власну систему е-урядування ідеальною. У своїх документах вони зазначають, що сфери, у яких надаються послуги, необхідно розширювати, це, наприклад, можна сказати про ту ж охорону здоров'я, пенсійну сферу, страхування. Крім того, з'ясування вимагає питання впровадження єдиної системи аутентифікації користувачів – нині існує декілька варіантів, однак зручніше було б створити єдиний документ з найвищим рівнем захисту для доступу до всіх сервісів, що надає держава. Можна зрозуміти, чому такий документ не введений – це покладає надзвичайно велику відповідальність на державу, яка і так надзвичайно відповідальна перед своїми громадянами, не дарма вона є державою загального добробуту [8].

### **Висновки**

З огляду на зазначене, вважаємо, що основними передумовами запровадження системи електронних адміністративних послуг в Україні є:

- 1) створення надійної та доступної інформаційної інфраструктури;
- 2) забезпечення ефективного адміністрування системи електронних адміністративних послуг;
- 3) наявність фахового персоналу;
- 4) формування корисних та якісних адміністративних послуг.

### Список використаних джерел

1. Бухтатий О. Є. Проблемні питання впровадження в Україні електронної демократії. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-4/doc/1/05.pdf>.
2. Оцінка електронної готовності України: за станом на 1 жовтня 2013 р. Держінформнауки України, Нац. центр електронного урядування, ДП «Держінформресурс». К., 2013. 37 с.
3. Єршова О. Л. Стратегічні рекомендації щодо статистичного вимірювання готовності України до електронного урядування. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2014. Вип. 19. С. 139–164.
4. Мельніченко А. С. Адміністративні послуги: сучасний стан і перспективи. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 1(19). С. 58–63.
5. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2007. № 12. Ст. 102.
6. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. О. А. Баранов, М. С. Демкова, С. В. Дзюба, А. В. Єфанов, І. Б. Жилияєв, Е. Л. Клепець, Т. В. Попова, І. А. Рубан, А. І. Семенченко, С. А. Чукут. За ред. А. І. Семенченко. 2009. URL: <http://www.e-gov.in.ua/idata/files/140612-121916-2516.doc>.
7. Куспляк С. І. 100 міст – крок вперед. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування, як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді; за заг. ред. І. С. Куспляк, А. О. Серенюк. Вінниця: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2014. 86 с. URL: <http://nc.gov.ua/news/index.php?ID=1577>.
8. Андрєєва О. М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. *Проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 9. С. 154–168. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pmv\\_2014\\_9\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pmv_2014_9_11.pdf).

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675712>

**Турчак І.О.**

*к.ю.н., доцент кафедри,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу  
<https://orcid.org/0000-0002-6545-8309>*

**Вон-Нагу І.К.**

*PhD, доцент кафедри,  
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»  
<https://orcid.org/0000-0002-2748-7766>*

## **Класифікація видів і особливості маркетингових стратегій туристичних підприємств під час пандемії в Україні**

**Анотація.** У цій статті ми розглянули основні підходи до класифікації туристичних підприємств. Ми виокремили п'ять фактичних видів туристичних підприємств, для яких диференціювали маркетингові стратегії. Ми довели, що для іноземних суб'єктів у контексті чинних правил організації туристичного підприємництва відсутні особливі відмінності у маркетинговій стратегії. У підсумку ми наголосили на важливості застосування інформаційних технологій для зміцнення конкурентних переваг малих туристичних підприємств, які діють під час пандемії, зокрема, без офіційної реєстрації та підприємств зеленого туризму.

**Ключові слова:** пандемія, туристичні підприємства, маркетинг, маркетингова стратегія, класифікація підприємств.

### **Вступ**

Туристична галузь має значні перспективи розвитку в Україні, які наразі перебувають у загрозі у зв'язку з пандемією. Наявність значного туристичного потенціалу, поступовий розвиток інфраструктури та інтеграція України у європейський туристичний простір дозволяють складати

позитивні прогнози для розвитку українського бізнесу у цій сфері.

Горіна Г.О. слушно акцентує на тому, що «Дослідження туристичного підприємства як об'єкта управління породжує об'єктивну необхідність дослідження сутності та теоретичних аспектів функціонування цього суб'єкта підприємницької діяльності» [1, С. 46]. Кізюн А. Г. доходить висновку щодо того, що туристська і пов'язана з нею діяльність впливає на розвиток багатьох секторів економіки і соціальної сфери регіону, вносячи пожвавлення і розставляючи певні акценти в цій діяльності [2, С. 89].

Поглиблення наукових знань про принципи класифікації видів туристичних підприємств і відмінності у їх маркетинговій стратегії під час пандемії дозволить власникам малого бізнесу, менеджерам великих туристичних підприємств та фахівцям з консалтингу переглянути наявні стратегії розвитку і удосконалити їх для підвищення конкурентоспроможності підприємств у мінливих умовах. З цього приводу слід погодитись з твердженням Глушко В. щодо того, що «Розвиток сучасного туристичного бізнесу та успіх підприємств даної галузі на економічній арені будь-якої країни світу базується на побудові чіткої й всебічно розвинутої системи туристичних послуг, яка характеризується диверсифікацією напрямів їх просування, чітким розмежування каналів збуту із визначенням стратегічного призначення та високою ефективністю напрямів просування туристичного продукту» [3, С. 86].

Питання класифікації туристичних підприємств досліджували Бойко М. Г., Глушко В., Голованова Г. Є., Горіна Г. О., Гурджиян К. В., Іванюк У. В., Кізюн А. Г., Михайліченко Г. І., Татаринцева А.С., Цибульський В. О. Разом з тим, особливості маркетингової стратегії туристичних підприємств окремих видів залишають недостатньо розкриті у наукових працях.

Отже, ми маємо на меті обґрунтувати класифікацію видів і особливості маркетингових стратегій туристичних підприємств під час пандемії в Україні.

### **Результати**

Державна стратегія розвитку туризму в Україні спрямовується головним чином на визначення завдань та інструментів для розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу територій, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, якості життя та розвитку бізнес-середовища. У свою чергу туристичні підприємства відіграють роль рушія позитивних змін, виконують крім економічної також важливу соціальну та екологічну функції. Це дає підстави твердити про інтеграцію туристичних підприємств у систему забезпечення сталого розвитку України під час пандемії.

Разом з тим, потенціал впливу різних підприємств на розвиток туристичної сфери та економіки держави є неоднорідним. Головні відмінності проявляються у залежності від виду суб'єкта туристичної діяльності і їх маркетингової стратегії.

У наукових джерелах спостерігається брак підходів до класифікації туристичних підприємств. Використовуючи продуктивний підхід, Г. О. Горіна виокремила дві групи туристичних підприємств: продуценти туристичного ринку, які виробляють певні компоненти туристичного продукту – туристичні підприємства, які безпосередньо виробляють туристичні послуги та обслуговують туристів та подорожуючих осіб; туристичні підприємства, які комбінують комплексний туристичний продукт та здійснюють організаторську та посередницьку діяльність із надання туристичних послуг [1, С. 49]. Натомість, Іванюк У. В. зауважує, що на українському туристичному ринку підприємства є досить однорідні за призначенням і технологією виробництва товарів і послуг підприємства

(туристичні бази, готелі, фірми, транспорт, зв'язок тощо) [4].

Ми вважаємо, що для розробки чи удосконалення маркетингової стратегії під час пандемії достатньо застосовувати спрощену класифікацію туристичних підприємств, сформовану за ієрархічним підходом.

На сьогоднішній день до суб'єктів, що здійснюють та (або) забезпечують туристичну діяльність належать п'ять основних груп – туристичні оператори, туристичні агенти, інші суб'єкти підприємницької діяльності, гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу, фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності. Така класифікація дає підстави для припущення ієрархічного підходу до її побудови. Очевидно, що функціонування суб'єктів у сфері туризму за наявності достатнього потенціалу розвитку може супроводжуватись еволюцією у напрямі від здійснення діяльності в порядку особистого підприємництва (без реєстрації підприємства чи ФОП) до реєстрації підприємства і далі – об'єднання підприємств. З цього приводу Татаринцева О. С. слушно зауважує, що інтеграція являє собою процес взаємного пристосування і об'єднання в єдине ціле організацій та створює додаткові можливості для розвитку різних форм партнерської взаємодії, адже відкриває доступ до підприємств різного рівня з їх особливими можливостями і цілями [5, С. 58]. Водночас, Іванюк У. В. зазначає, що «Актуальні стратегії розвитку підприємств, які характерні для різних галузей економіки та ринку розвинених країн, не завжди притаманні суб'єктам туристичної діяльності окремих країн. Так, стратегії інтеграції та концентрації пов'язані, як правило, з вертикальним і горизонтальним їх зростанням за рахунок процедур злиття і поглинання підприємств. У вітчизняному туризмі це може бути характерним для мікропідприємств і в окремих регіонах, але до певної межі через обмеження туристичної інфраструктури» [4].

Відповідні процеси залежать головним чином від бізнес-клімату, обізнаності осіб, залучених до туристичної діяльності з її економічними, соціальними та правовими основами і перспективами подальшого зростання.

Розглянемо детальніше кожен з груп та окреслимо основні особливості їх маркетингової стратегії.

I. Туристичні оператори. Це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність.

Слід відмітити, що, згідно положень Закону України «Про туризм», туроператорами можуть бути тільки юридичні особи (а турагентами - юридичні особи або фізичні особи – підприємці). Інші учасники відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності обирають організаційно-правову форму на власний розсуд з врахуванням виду та змісту такої діяльності.

За законодавством України для здійснення туроператорської діяльності потрібно отримати ліцензію. Зокрема, ліцензування туроператорської діяльності здійснюється з метою створення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг та забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, захисту навколишнього природного середовища, підвищення рівня туристичного обслуговування.

Основною перевагою підприємств-туроператорів, що визначає їх маркетингову стратегію є те, що тільки суб'єкт підприємницької діяльності, який отримав ліцензію на туроператорську діяльність, має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України.

Татаринцева О. С. відзначає, що вертикальна інтеграція сприяє отриманню туристичним оператором влади над іншими суб'єктами галузі на етапах формування, просування і реалізації туристичного продукту.

Горизонтальна інтеграція полягає в об'єднанні підприємств, що знаходяться на одному рівні і є безпосередніми конкурентами [5, С. 58]. Маркетингова стратегія туристичних операторів головним чином зосереджена на контактах B2B з туристичними агентами. Як слушно зауважує Гурджиян К. В., «фактично більшість туроператорів впроваджують саме бонусні програми лояльності, але не приділяють належної уваги нефінансовому та нематеріальному заохоченню співробітників турагентств, які сприяють формуванню в них саме емоційної лояльності, що є надзвичайно актуальним в умовах кризи, фінансової нестабільності підприємств та, як результат, в умовах зниження рівня довіри до партнерів» [6, С. 77].

II. Туристичні агенти. Це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.

Цибульський В. О. слушно зауважує, що на туристичному ринку існує конкуренція туроператорів і турагентів, що є характерним для сучасних розвинених національних, регіональних і міжнародних туристських ринків [7]. Водночас, М. Г. Бойко, Г. І. Михайліченко зазначають, що туроператор і турагент є основними традиційними туристичними підприємствами, статус яких визначається договором (агентським, комісії чи доручення) або встановлюється залежно від виконуваних ними функцій на ринку туристичних послуг стосовно споживачів, а не видами туристичної діяльності [8, С. 48].

Голованова Г. Є. приходиться до висновку, що конкуренція змушує туристські фірми шукати свою нішу шляхом пристосування до реального попиту з урахуванням відмінностей між окремими групами споживачів. Значна частина фірм діє як роздрібні турагентства, працюючи з клієнтами безпосередньо [9].

Таким чином, для турагентів маркетингова стратегія полягає у розвитку взаємодії з якнайбільшою кількістю туроператорів, безпосередньо постачальників туристичних послуг і споживачів.

III. Інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг.

Для цих підприємств маркетингова стратегія має три основні напрямки. З одного боку, вони зацікавлені у співпраці з крупними туристичними операторами, які мають можливості та ресурси для просування послуг підприємств, а отже – нарощування клієнтської бази та доходів. З іншого боку, пряма співпраця нерідко ускладнюється монопольним становищем туроператорів або відсутністю їх зацікавлення у співпраці з дрібними постачальниками туристично продукту. Таким чином, другий напрямок – це безпосередня взаємодія з турагентами, котрі у свою чергу нерідко бувають зацікавлені у вищих прибутках, аніж якості туристичних послуг. Третій напрямок – самостійний пошук та напрацювання клієнтської бази і зміцнення власних конкурентних переваг. Отже, для цієї групи підприємств довготривала стратегія полягає у збалансованому розвитку власних конкурентних переваг і грамотній співпраці з туроператорами і турагентами.

IV. Гіди-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу. Де-юре це фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, і до них не належать особи, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування. Однак, де-факто, ці особи діють як суб'єкти підприємницької діяльності. Нерідко ця діяльність має тіньовий характер, пов'язаний з бажанням уникнути податкового тягаря та складністю державного контролю у цій сфері. Ми вважаємо фахівців туристичного супроводу підприємцями, основною маркетинговою стратегією яких є обслуговування туристичного попиту за

найнижчими цінами. Наявність активного попиту на послуги таких фахівців є своєрідною ознакою недосконалості туристичного ринку. Очевидним стратегічним напрямком для таких фахівців має стати легалізація, що, утім несе з собою певні загрози, пов'язані з високою конкуренцією, податковим навантаженням та відсутністю компенсуючих заходів з боку держави.

Що стосується таких суб'єктів туристичної діяльності як фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, тобто фахівців туристичного супроводу (гіди-перекладачі, екскурсроводи, спортивні інструктори, провідники та інші), то до квітня 2014 року для здійснення цієї діяльності обов'язковою умовою було отримання дозволу на право здійснення туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу. П. 27 Закону України від 25.04.2014р № 1193-VII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру» внесені зміни до Закону України «Про туризм» та відповідно скасовано обов'язковість отримання дозволів фахівцям туристичного супроводу. Тому ч.3 ст.5 Закону України «Про туризм» встановлено лише, що перелік посад фахівців туристичного супроводу та кваліфікаційні вимоги до них визначаються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері трудових відносин.

Проте слід відмітити, що на сьогоднішній день не втратив чинність і наказ Державної туристичної адміністрації «Про затвердження Положення про порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу» від 24.09.2004р. № 83, зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 20 жовтня 2004р. за № 1344/9943. Даним наказом, крім порядку видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу, затверджені і

кваліфікаційні вимоги до екскурсоводів та гідів-перекладачів.

Зокрема, екскурсоводами можуть працювати особи, які мають базову вищу освіту, повну вищу освіту; мають посвідчення або диплом про спеціальну екскурсійну підготовку (учбовий заклад, курси підвищення або перепідготовки фахової кваліфікації) та отримали дозвіл у встановленому порядку. Для осіб, які мають науковий ступінь та вчене звання, вимога щодо наявності посвідчення або диплома про спеціальну екскурсійну підготовку не є обов'язковою. Для екскурсоводів знання іноземної мови не є обов'язковою умовою.

Гідами-перекладачами можуть працювати особи, які мають повну вищу освіту, вільно володіють іноземною мовою або мовами, мають посвідчення або диплом про спеціальну екскурсійну підготовку (учбовий заклад, курси підвищення або перепідготовки фахової кваліфікації) та отримали дозвіл у встановленому порядку. Для осіб, які мають науковий ступінь та вчене звання, вимога щодо наявності посвідчення або диплома про спеціальну екскурсійну підготовку не є обов'язковою.

V. Фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо. Фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування діють на умовах та в порядку визначеному Законом України «Про особисте селянське господарство» від 15 травня 2003 року № 742-IV. Особисте селянське господарство - це господарська діяльність, яка проводиться без створення юридичної особи фізичною особою індивідуально або особами, які перебувають у сімейних чи родинних відносинах і спільно проживають, з метою задоволення особистих потреб шляхом виробництва, переробки і споживання сільськогосподарської продукції, реалізації її надлишків та надання послуг з використанням майна особистого селянського господарства, у тому числі й у сфері

сільського зеленого туризму. Діяльність, пов'язана з веденням особистого селянського господарства, не відноситься до підприємницької діяльності. Члени особистого селянського господарства здійснюють діяльність на свій розсуд і ризик у межах встановленого правового господарського порядку, дотримуючись вимог цього Закону, законів України, інших нормативно-правових актів.

Відносини, пов'язані з веденням особистого селянського господарства, регулюються Конституцією України, Земельним кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про особисте селянське господарство», законами України, іншими нормативно-правовими актами. Дія цього Закону поширюється на фізичних осіб, яким у встановленому законом порядку передано у власність або оренду земельні ділянки для ведення особистого селянського господарства.

Для цієї групи маркетингова стратегія є схожою як і для фахівців з туристичного супроводу. Водночас, у зв'язку з наявністю значного туристичного потенціалу окремих локацій, перспективною маркетинговою стратегією може стати розвиток зеленого туризму шляхом утворення відповідного туристичного підприємства, що дозволить просувати бренд та стати повноправним партнером турагентів і туроператорів.

Окремо слід звернемо увагу на положення законодавства щодо особливостей здійснення туристичної діяльності в Україні іноземними суб'єктами. Юридичні особи, створені за законодавством інших держав, іноземці та особи без громадянства здійснюють туристичну діяльність на території України відповідно до міжнародних договорів України в порядку, визначеному законом. Іноземні юридичні та фізичні особи можуть здійснювати туроператорську та турагентську діяльність шляхом утворення підприємств за законодавством України та отримання в установленому порядку ліцензії на здійснення туроператорської діяльності. Туристичний супровід, що здійснюється на території України, може надаватися фахівцями туристичного

супроводу, громадянами України та особами, які постійно проживають на території України, якщо інше не передбачено міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України. Посередницька діяльність на території України з укладення договорів на туристичне обслуговування з іноземними суб'єктами туристичної діяльності не допускається. Така діяльність може здійснюватися лише через туроператорів, створених за законодавством України. Таким чином, на сьогоднішній день немає підстав для диференціації маркетингових стратегій іноземних суб'єктів.

### **Висновки**

У ході проведеного дослідження ми охарактеризували основні підходи до класифікації і відмінності у маркетингових стратегіях різних видів туристичних підприємств під час пандемії. Для майбутнього сталого розвитку України вкрай важливою є державна підтримка туризму, але основний тягар промоції і реалізації туристичного потенціалу лежить на українських підприємствах. Вважаємо, що найбільш значну роль для внутрішнього туризму відіграють підприємства третьої та п'ятої груп, однак в силу мовного бар'єру, недосконалих знань про умови зовнішньої туристичної діяльності і обмеженого досвіду у безпосередній співпраці з іноземними туристами такі підприємства мають консолідувати зусилля з туроператорами та турагентами, що призводить до скорочення потенційних прибутків. Можливим вирішенням цієї проблеми є поширення та впровадження різноманітних інформаційних технологій, які наближують споживача туристичних послуг (у тому числі іноземного) до їх виробника – конкретного туристичного підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Горіна Г. О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління. Науковий вісник

- Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 20. С. 46-49.
2. Кізюн А. Г. Системний підхід до розвитку співпраці туристичних підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 83-89.
  3. Глушко В. Просування туристичних послуг. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 1. С. 86–96.
  4. Іванюк У. В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах. Моделювання регіональної економіки. 2012. № 2. С. 436-444.
  5. Татаринцева А.С. Аналіз основних форм партнерства туристичних суб'єктів у процесі формування туристичних проду. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 115. Т. 2. С. 57-63
  6. Гурджиян К. В. Інструменти формування лояльності споживачів туристичними операторами України. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 71-77.
  7. Цибульський В. О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_21)
  8. Бойко М. Г., Михайліченко Г. І. Економіко-предметне обґрунтування розвитку термінологічного апарату туризму. Економіка та держава. 2010. № 3. С. 47-49.
  9. Голованова Г. Є. Особливості взаємодії туроператорів, турагенств та екскурсійних компаній. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 212-220.

*Микитюк М.А.*

*доктор юридичних наук, доцент*

*Інститут УДО України КНУ імені Тараса Шевченка*

<https://orcid.org/0000-0002-1759-7312>

## **Управління державної охорони України як суб'єкт владних повноважень у взаємодії з представниками засобів масової інформації в умовах пандемії**

**Анотація.** У правовій державі закони неухильно виконуються всіма учасниками суспільного життя та насамперед державними органами. Однак, з метою національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку в умовах пандемії, запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, а також запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя, як суспільство, так і сама Держава потребує захисту.

Відповідно до Закону України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» державна охорона – це система організаційно-правових, режимних, оперативних-розшукових, інженерно-технічних та інших заходів, які здійснюються спеціально уповноваженими державними органами з метою забезпечення нормального функціонування органів державної влади України, безпеки посадових осіб та об'єктів, визначених цим Законом. Не вважаються державною охороною, регульованою цим Законом, заходи охоронного характеру, які здійснюються державними органами з метою забезпечення безпеки учасників кримінального судочинства, інших осіб та об'єктів, крім визначених цим Законом.

**Ключові слова:** пандемійні умови, державні органи; державна безпека; державна охорона; національна безпека; правоохоронна діяльність.

## **Вступ**

У правовій державі закони неухильно виконуються всіма учасниками суспільного життя та насамперед державними органами. Однак, з метою національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку в умовах пандемії, запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, а також запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя, як суспільство, так і сама Держава потребує захисту.

Відповідно до Закону України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» державна охорона – це система організаційно-правових, режимних, оперативних-розшукових, інженерно-технічних та інших заходів, які здійснюються спеціально уповноваженими державними органами з метою забезпечення нормального функціонування органів державної влади України, безпеки посадових осіб та об'єктів, визначених цим Законом. Не вважаються державною охороною, регульованою цим Законом, заходи охоронного характеру, які здійснюються державними органами з метою забезпечення безпеки учасників кримінального судочинства, інших осіб та об'єктів, крім визначених цим Законом.

Метою дослідження є встановити особливості Управління державної охорони України як суб'єкта владних повноважень у взаємодії з представниками засобів масової інформації.

## **Результати**

У системі забезпечення національної безпеки України, УДО України посідає особливе ієрархічне місце в органах виконавчої влади. Управління державної охорони України є державним правоохоронним органом спеціального призначення, підпорядкованим Президентові України та підконтрольним Верховній Раді України. УДО України має особливий правовий статус органу державної влади, який

поряд з Міністерством внутрішніх справ України, спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у справах охорони державного кордону України, інших центральних органів виконавчої влади України, Служби безпеки України, які в межах своєї компетенції та у взаємодії з УДО України беруть участь у здійсненні державної охорони [1].

Цілі діяльності УДО України передбачають забезпечення безпеки Президента України, вищих посадових осіб, а також на охорону адміністративних будівель та об'єктів органів державної влади. До компетенції УДО України також належить охорона офіційних делегацій іноземних держав, керівників міжнародних організацій, які прибувають в Україну чи перебувають на її території.

Пріоритетами діяльності УДО України є забезпечення безпеки суб'єктів владних повноважень, основними принципами діяльності Управління є принципи законності, безперервності, поваги до прав, свобод, гідності людини і громадянина, єдиноначальності.

Правову основу діяльності УДО України становлять Конституція України, міжнародні договори України, Закон України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» та інші закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів України, а також відомчі та міжвідомчі нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері державної охорони [1].

Відповідно до статті 12 Закону України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» на УДО України покладаються такі завдання:

- здійснення державної охорони щодо органів державної влади України;
- забезпечення безпеки посадових осіб, визначених цим Законом, за місцем їх перебування як на території України, так і за її межами;
- забезпечення безпеки членів сімей посадових осіб, визначених цим Законом, які проживають разом з ними або супроводжують їх;

- запобігання протиправним посяганням на посадових осіб і членів їхніх сімей та об'єкти, щодо яких здійснюється державна охорона, їх виявлення та припинення;
- охорони об'єктів, визначених Законом;
- забезпечення безпечної експлуатації транспортних засобів, призначених для визначених цим Законом посадових осіб;
- участі у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом.

Основою діяльності є забезпечення захисту суб'єктів владних повноважень та їх сімей, шляхом встановлення певних правил поведінки та використання відповідних технічних засобів, що призводить до обмеження певних прав і свобод людини і громадянина в національних інтересах.

У статті 18 Закону визначено, що військовослужбовці УДО України під час здійснення державної охорони мають право:

- вимагати від громадян додержання режиму, встановленого на об'єктах, щодо яких здійснюється державна охорона;
- затримувати осіб, які незаконно проникли або намагаються проникнути на об'єкти, щодо яких здійснюється державна охорона, перевіряти у них документи, що посвідчують особу, здійснювати у встановленому законом порядку особистий огляд затриманих та огляд їх речей, які є при них, транспортних засобів, на яких вони прибули в район об'єкта охорони, і передавати їх іншим правоохоронним органам;
- спільно з відповідними підрозділами міліції тимчасово обмежувати або забороняти під час здійснення охоронних заходів рух транспортних засобів та пішоходів на вулицях і дорогах під час проїзду автомобільним транспортом Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, а також глав іноземних держав, парламентів і урядів, керівників міжнародних міжурядових організацій

та іноземних делегацій, які перебувають в Україні з офіційним візитом, не допускати громадян на окремі ділянки місцевості та об'єкти, вимагати від них залишатися на конкретних місцях або залишити їх.

Пунктом 20 «Порядку забезпечення безпеки посадових осіб, щодо яких здійснюється державна охорона у місцях постійного та тимчасового перебування», затвердженого наказом УДО України від 27.05.2011 №210, передбачено, що з метою дотримання вимог статті 32 Конституції України, Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», режиму, встановленого у місцях постійного або тимчасового перебування посадових осіб, щодо яких здійснюється державна охорона, спрямованого та запобігання збиранню та доступу до конфіденційної, таємної і службової інформації, а також реалізації статті 15 Закону України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» і статті 21 Закону України «Про інформацію» військовослужбовці УДО України можуть обмежувати на режимній території кіно-, фотозйомку, аудіо- і відеозапис [4].

В статті 19 Закону України «Про державну охоронну органів державної влади України та посадових осіб» дії військовослужбовців УДО України можуть бути оскаржені у встановленому законом порядку. Військовослужбовці УДО України, яких притягнуто до відповідальності за вчинення кримінального правопорушення з призначенням покарання у виді позбавлення волі, обмеження волі, позбавлення права обіймати певні посади чи позбавлення військового звання або за вчинення адміністративного корупційного правопорушення, пов'язаного з порушенням обмежень, передбачених Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції» підлягають звільненню із служби. Військовослужбовці УДО України не мають права перебувати в політичних партіях [1].

У правовому регулюванні взаємодії УДО України із ЗМІ важливу роль відіграють норми Конституції України,

передусім ті, що передбачають право громадян на отримання інформації. У ст. 34 Конституції України передбачено право кожного вільно збирати, зберігати, використовувати й поширювати інформацію усно, письмово або іншим способом – на свій вибір. При цьому наголошується, що обмеження такого права можливе лише законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою попередження правопорушень або злочинів, для охорони здоров'я населення, захисту репутації або прав інших людей, для попередження розголошення інформації, отриманої конфіденційно, або для підтримки авторитету та неупередженості правосуддя [3].

Конвенція про захист прав людини й основоположних свобод також закріпила положення, що стосується права громадянина на інформацію. При цьому було закріплено й деякі обмеження, пов'язані з поширенням інформації.

Пунктом 3 статті 24 Закону України «Про інформацію» передбачено, що умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів та/або переслідування журналіста за виконання професійних обов'язків, за критику тягне за собою відповідальність згідно із законами України [2]. Статтею 17 Закону України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» закріплено, що: «Відповідальність за скоєння злочину проти журналіста у зв'язку з виконанням ним професійних обов'язків або перешкоджання його службовій діяльності прирівнюється до відповідальності за скоєння таких же дій проти працівника правоохоронного органу» [1].

Право на інформацію є головним інструментом вільної незалежної преси для виконання громадського завдання, покладеного на ЗМІ. Необхідно звернути увагу також на Закон України «Про звернення громадян», який забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами через механізм офіційних звернень.

Під час забезпечення безпеки посадових осіб, щодо яких здійснюється державна охорона, для запобігання протиправним діям з боку представників ЗМІ, уникнення ситуацій, які можуть негативно вплинути як на імідж посадових осіб, щодо яких здійснюється державна охорона, так і на розкриття методів, механізмів та форм службової діяльності, під час проведення охоронних заходів військовослужбовці УДО України тісно взаємодіють з представниками ЗМІ.

Відповідно до пункту 3 «Порядку оприлюднення інформації, пов'язаної з діяльністю УДО України», офіційні публічні контакти та публічні контакти від імені УДО України з представниками прес-служб державних органів, творчих спілок, видавництв, ЗМІ, громадськості тощо здійснюється виключно через ДЗСД, військовослужбовцями УДО України на підставі та в порядку, визначеному законодавством України, цим Порядком та іншими нормативно-правовими актами [41]. Однак не слід забувати, що певна обмеженість доступу до діяльності такого органу повинна бути присутня, та не слід розглядати її як недотримання основних засад відкритості органів державної влади.

Відсутність цензури це безмежний простір волевиявлення думки, бачення та висловлювання для журналіста в сучасному суспільстві. Проблема журналістської етики є однією з найважливіших у сфері наукових знань про журналістику як у теоретичному, так і в практичному плані. Відсутність професійної етики нині досить відчутна, етичні вимоги слід осмислено розуміти, адже моральна свідомість журналіста визначає його практичну діяльність.

Функціонування ЗМІ в Україні пов'язане з низкою проблем, зокрема з недостатньо високим рівнем інформаційних технологій і відсутністю справді громадянських ЗМІ у такому вигляді, як у країнах Заходу. Економічна ситуація, яка склалася в сучасній Україні, не забезпечує економічної свободи і самостійності ЗМІ,

розвитку високих інформаційних технологій. Незадовільне дотримання вимог етикету представниками ЗМІ під час здійснення охоронних заходів, низький фах та освіченість деяких молодих журналістів, підкреслюють важливість питання про надання акредитації.

Питання про надання акредитації, має ґрунтуватися на принципах відкритості, рівності, справедливості з метою забезпечення права громадськості на одержання інформації через ЗМІ. Відсутність акредитації не може бути підставою для відмови в допуску журналіста, працівника ЗМІ на відкриті заходи, що проводить суб'єкт владних повноважень.

Акредитація журналіста, працівника ЗМІ здійснюється безоплатно на підставі його заяви або подання ЗМІ. У заяві, поданій журналістом, працівником ЗМІ, зазначаються його прізвище, ім'я та по батькові, адреса, номер засобу зв'язку, адреса електронної пошти (за наявності). До заяви додаються копії документів, що посвідчують особу та засвідчують її професійну належність.

У поданні засобу масової інформації зазначаються його повне найменування, дата і номер реєстрації, адреса, адреса електронної пошти (за наявності), номер засобу зв'язку, прізвище, ім'я та по батькові журналіста, працівника ЗМІ, щодо якого вноситься подання. До подання додаються копії документів, що посвідчують особу.

В акредитації не може бути відмовлено в разі подання усіх документів, передбачених цією частиною. Суб'єкт владних повноважень може встановлювати спрощений порядок акредитації. Порядок акредитації, визначений суб'єктом владних повноважень, підлягає оприлюдненню.

Суб'єкти владних повноважень, що здійснили акредитацію журналістів, працівників ЗМІ, зобов'язані сприяти провадженню ними професійної діяльності, завчасно сповіщати їх про місце і час проведення сесій, засідань, нарад, брифінгів та інших публічних заходів, надавати їм інформацію, призначену для засобів масової інформації, а також сприяти створенню умов для здійснення запису і

передачі інформації, проведення інтерв'ю, отримання коментарів посадових осіб.

У разі якщо захід проводиться відповідно до міжнародних або інших спеціальних протоколів, можуть встановлюватися особливі умови допуску журналістів. Такі особливі умови оприлюднюються на офіційному веб-сайті відповідного суб'єкта владних повноважень до проведення заходу.

Журналіст, працівник ЗМІ зобов'язаний дотримуватися встановлених суб'єктом владних повноважень правил внутрішнього трудового розпорядку, не перешкоджати діяльності його службових та посадових осіб вчасності працівникам УДО України.

Суб'єкти владних повноважень, що акредитували журналіста, працівника засобу масової інформації, приймають рішення про припинення акредитації у разі:

- подання ним відповідної заяви;
- неодноразового грубого порушення ним обов'язків, визначених законом;
- звернення засобу масової інформації, за поданням якого здійснена акредитація.

У рішенні про припинення акредитації зазначаються посадова особа чи службова особа (суб'єкт владних повноважень), яка прийняла відповідне рішення, дата прийняття рішення, підстава для прийняття рішення та порядок його оскарження. Письмове повідомлення про припинення акредитації видається або надсилається представництву засобів масової інформації або журналістові, працівникові засобу масової інформації протягом п'яти робочих днів з дня прийняття відповідного рішення. Рішення про припинення акредитації може бути оскаржено до суду в установленому порядку [19].

На офіційні заходи за участю осіб щодо яких здійснюється охорона представники ЗМІ запрошуються прес-службами органів державної влади. Прес-центр або прес-секретар повідомляє про час і місце події та проводить акредитацію журналістів. З УДО України узгоджуються

порядок допуску та регламент проведення охоронного заходу, а також надаються списки запрошених (акредитованих) представників ЗМІ. Списки перебувають в Департаменті оперативного забезпечення охорони (ДОЗО), який відповідає за роботу і взаємодію зі ЗМІ під час проведення охоронних заходів.

Під час здійснення охоронного заходу у пункті допуску для преси постійно перебуває військовослужбовець УДО України, уповноважений взаємодіяти із представниками ЗМІ та відповідальним співробітником прес-служби, яка проводила акредитацію. Прохід журналістів і технічних працівників проводиться відповідно до акредитації (за бейджами або за редакційними посвідченнями), у встановлений і визначений регламентом час із проведенням заходів на безпеку. При відсутності журналіста або технічного працівника у списках акредитованих представників ЗМІ відповідальна особа прес-служби державного органу вирішує питання щодо його акредитації. Представники ЗМІ перебувають у секторі (місці), визначеному організаторами для роботи преси. Відповідальний працівник прес-служби державного органу інформує журналістів про регламент проведення заходу (чи передбачені ексклюзивні запитання, інтерв'ю та інші види отримання інформації). Фото- та відеозйомка проводиться операторами і кореспондентами відповідно до визначеного протоколу.

Військовослужбовець УДО України, уповноважений взаємодіяти зі ЗМІ, ознайомлює журналістів з правилами та вимогами режиму (перебувати у визначених для роботи преси місцях, не заважати вільному пересуванню посадової особи щодо якої здійснюється державна охорона, не залишати особистих та інших речей в місцях де присутність преси не передбачена протоколом, припиняти проведення зйомок після завершення заходу на об'єктах, щодо яких здійснюється державна охорона тощо). У разі прибуття представників преси на охоронний захід, який за своїм розкладом не передбачає висвітлення події ЗМІ, журналістам

пропонується звернутись до відповідної прес-служби державного органу влади.

### **Висновки**

Таким чином, враховуючи особливість службової діяльності, під час взаємодії з ЗМІ, УДО України в умовах пандемії акцентує увагу працівників ЗМІ на необхідності:

- завчасного отримання акредитації та прибуття до місця події без запізень;
- наявності документів, які посвідчують особу;
- дотримання встановлених правил протоколу і вимог режиму, які діють під час проведення охоронного заходу.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» Верховна Рада України від 23.09.1997 № 540/97.
2. Закон України «Про інформацію» Верховна Рада України, від 02.10.1992 № 2657.
3. Закон України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» від 04.03.1998 р. №160/98-Верховна Рада України. – ВВР, 1998. – № 35.
4. Наказ Начальника УДО України «Про затвердження Порядку забезпечення безпеки посадових осіб, щодо яких здійснюється державна охорона у місцях постійного та тимчасового перебування» від 27.05.2011 № 210

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675725>

**Бортник Н.П.**

*доктор юридичних наук, професор,  
завідувач кафедри адміністративного  
та інформаційного права,  
Навчально-науковий інститут права,  
психології та інноваційної освіти  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
<https://orcid.org/0000-0003-1794-2793>*

**Хомишин І.Ю.**

*доктор юридичних наук, професор  
професор кафедри адміністративного  
та інформаційного права,  
Навчально-науковий інститут права,  
психології та інноваційної освіти  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
<https://orcid.org/0000-0002-6180-3478>*

**Христинченко Н.П.**

*доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри кримінального права та процесу,  
економічної безпеки та правоохоронної діяльності,  
Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-7473-7193>*

## **Партнерство як модель взаємодії громадянського суспільства та держави при вирішенні соціально значущих проблем**

**Анотація.** У статті досліджується партнерство як модель взаємодії громадянського суспільства та держави при вирішенні соціально значущих проблем. Зазначено, що інститути громадянського суспільства створюються з метою вирішення суспільно корисних завдань вільними індивідуумами, які здійснюють діяльність на основі взаємної довіри та поділяють спільні цінності. Інститути громадянського суспільства є самодіяльними організаціями, що регулюють діяльність нормами

статутів і чинного законодавства. У правовій державі самоорганізація суспільства набуває нормативні основи та право є основним регулятором відносин між державою та інститутами громадянського суспільства. Співіснування держави та інститутів громадянського суспільства виступає як складний процес взаємоконтролю та взаємних обмежень, в якому держава – суб'єкт, що володіє владними повноваженнями, дозволяє громадянському суспільству проникати в сферу своєї діяльності за допомогою допуску інститутів громадянського суспільства до реалізації державних функцій і контролювати функціонування механізму держави. Взаємодія держави та громадянського суспільства з метою максимального повного забезпечення приватних і публічних інтересів може здійснюватися у формі взаємного цілеспрямованого впливу друг на друга в певних межах втручання, а також у інших формах взаємної допомоги, взаємоконтролю; взаємної відповідальності і співпраці при реалізації державних функцій. Удосконалення форм взаємодії держави і громадянського суспільства виступає сутнісним детермінантом визначення оптимальної моделі взаємовідносин держави та інститутів громадянського суспільства – моделі партнерської взаємодії. Співпраця такого типу сприяє результативному проведенню державної політики та ефективній реалізації державних функцій.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, держава, партнерство, взаємодія, правова держава.

### Вступ

Ідея громадянського суспільства на сучасному етапі зазнає серйозних змін, доповнюючи новим змістом на основі досвіду цивільного будівництва в країнах Європейського Союзу. Для України потреба в юридичному осмисленні процесу взаємодії громадянського суспільства і держави набуває особливої актуальності у зв'язку з завданнями європейською інтеграцією та набуття членства в Організації Північноатлантичного договору. В історично короткі терміни Україна змушена здійснювати соціальні перетворення, успішність реалізації яких багато в чому буде залежати від ефективності механізму «зворотного зв'язку» між громадянським суспільством і державою. Важливе значення в сучасних умовах має визначення реальних можливостей і

меж участі громадянського суспільства в реалізації Угоди про асоціацію України і Європейського Союзу, політики національної безпеки, виявлення проблем і суперечностей у взаємодії громадянського суспільства та держави, пошук шляхів їх подолання та трансформації системи громадянське суспільство-держава в більш стійкі і ефективні політико-юридичні конструкції.

Наведена аргументація дозволяє говорити про теоретичну та практичну значимість дослідження взаємодії громадянського суспільства та держави актуальним науковим завданням.

Важливе значення для розробки проблеми мали також праці вчених-правознавців В. Б. Авер'янова, О. Ф. Андрійко, Г. В. Атаманчука, В. М. Бевзенка, А. І. Берлача, Ю. П. Битяка, І. Л. Бородіна, П. В. Діхтєвського, І. С. Гриценка, Є. В. Додіна, Р. А. Калюжного, Л. Є. Кисіль, С. В. Ківалова, А. А. Козловського, М. І. Козюбри, Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова, О. В. Кузьменко, В. І. Курила, Є. В. Курінного, В. В. Луця, Р. С. Мельника, В. Я. Настюка, Н. Р. Нижник, В. Л. Ортинського, О. І. Остапенка, А. О. Селіванова, М. М. Тищенко, О. І. Харитонової, В. В. Цветкова, Я. М. Шевченко, Ю. С. Шемчушенка та інших. Ці вчені зробили значний вклад у розвиток теоретичних засад взаємодії громадянського суспільства і держави. Але окремі питання, які стосуються оптимізації взаємодії діяльності в сучасних умовах, коли в Україні відбувається реформування системи державного управління, залишаються дискусійними або не розробленими.

Метою розділу є дослідження партнерства як моделі взаємодії громадянського суспільства та держави при вирішенні соціально значущих проблем.

### **Результати**

Проблема взаємовідносин між державою та суспільством є однією з основних. Співіснування інститутів громадянського суспільства та держави виступає як складний процес взаємоконтролю і взаємних обмежень, де держава –

суб'єкт, який володіє владними повноваженнями, дозволяє громадянському суспільству проникати у сферу діяльності за допомогою допуску інститутів громадянського суспільства до реалізації державних функцій і контролювати функціонування механізму держави.

Держава, в якій самоорганізація суспільства набуває нормативні основи право стає основним регулятором відносин між державою і інститутами громадянського суспільства, охарактеризується як правова держава тісно пов'язана з громадянським суспільством, яке виступає умовою її формування. Громадянське суспільство не може розвиватися, якщо держава не є правовою.

Правову державу, формування та функціонування якої здійснюється на підставі і у відповідності з правовими приписами описують як організацію політичної влади, засновану на верховенстві законів у всіх сферах суспільного життя і неухильному виконанні законів державними та громадськими органами, підкреслюючи, що правова держава започаткована громадянським суспільством.

Специфічними ознаками правової держави називають демократичний політичний режим, розвинене громадянське суспільство, визнання і юридичне закріплення цінності людського життя. Саме існування правової держави виправдовується у тій мірі, в якій вона гарантує вільний розвиток громадянського суспільства.

Закріплення Конституцією України того факту, що носієм суверенітету, єдиним джерелом влади в Україні є народ, забезпечує можливість громадян проявляти активність у публічно-правовій сфері в різних формах. Розвиток ідеї народного суверенітету передбачає право громадян брати участь в управлінні справами держави безпосередньо та через представників [1, с. 65-66].

Л. М. Герасіна зазначає, що в основі взаємин громадянського суспільства та держави лежить принцип сумісності публічних і приватних корпоративних інтересів [2, с. 57].

У зазначеному контексті розглядають три моделі взаємодії: держава підпорядковує інтереси суспільства; публічний інтерес розглядається як первинний щодо інтересів корпоративного та приватного; приватні та корпоративні інтереси виступають первинними щодо публічних інтересів; публічні, приватні та корпоративні інтереси дотримують балансу, громадянське суспільство та держава ефективно взаємодіють.

О. В. Гомоляка указує, що у науковій літературі розглядають чотири моделі взаємовідносин між громадянським суспільством і державою [3, с. 152].

Підтримка розвитку інститутів громадянського суспільства. Органи державної влади приймають нормативні акти, що сприяють появі та розвитку незалежних громадських організацій основи громадянського суспільства, роблять конкретні дії з підтримки розвитку таких організацій; державні органи розуміють важливість незалежних громадських організацій і не намагаються ними управляти, беруть участь в різних формах діалогу з інститутами громадянського суспільства. Сутність взаємодії складають розуміння державною владою важливості для ефективного демократичного розвитку громадського контролю, готовність почути результати такого контролю та вжити заходів для виправлення виявлених недоліків

Інститути громадянського суспільства формують публічну політику, приймають участь у вирішенні певних проблем, пропонують і беруть участь у реформуванні інститутів державної влади, у створенні нових органів державної влади, навчають персонал державних структур.

Взаємодія, заснована на домінуванні влади в рамках якої держава допускає певну автономію неурядових організацій за умови, що ті не втручаються у справи влади, забезпечують підтримку відповідних кандидатів на виборах. В обмін на політичну лояльність владні структури забезпечують підтримку діяльності організацій.

Відсутності взаємодії складається в умовах, коли держава не помічає більшості інститутів громадянського

суспільства, не заважає, але й не допомагає діяльності. Це може бути реалізовано при існуванні різноманітної недержавної підтримки діяльності інститутів громадянського суспільства та концентрацією влади на різноманітних політичних та економічних проблемах.

У центр суспільних відносин поміщено співпрацю громадянського суспільства та держави. У таких взаєминах функціонування соціальних інститутів – це результат взаємодії всіх зацікавлених сторін. Підтримується соціальна відповідальність бізнесу та громадянина, переважає атмосфера відносин довіри [4, с. 14].

О. А. Зарічний виділяє моделі взаємодії між державою й суспільством: етатистська, у якій перевага у вирішенні суспільних питань віддається державній владі; громадянське суспільство або взагалі заперечується, або його роль зводиться до мінімуму; консенсусна, обидві сторони визнають один одного рівноправними і важливими акторами соціального життя; конфронтаційна, сторони визнають одна одну, але одна із сторін вважає, що інша створює перепони розвитку; само організаційна, яка суттю є повною протилежністю етатистської моделі; змішана, яка поєднує низку вищеназваних моделей [5, с.80].

Соціологічний словник дає визначення тільки поняттю «соціальне партнерство» [6, с. 454]. Партнерство (від французького *le partenire* – партнер, компаньйон) тип (система) суспільних відносин, що виникають при вирішенні соціальних проблем на основі принципу колективної взаємодії. Зазвичай соціальне партнерство має місце при вирішенні трудових спорів між працівниками (представниками роботодавців), органами державної влади та місцевого самоврядування.

Можливо розширене тлумачення соціального партнерства. У цьому випадку мова йде про партнерські відносини між різними соціальними верствами (громадянами), окремими індивідами як представниками соціальних організацій, між соціальними верствами (громадянами) та державою.

Основні принципи соціального партнерства: рівноправність сторін; повагу і врахування інтересів; демократичний характер соціального партнерства; дотримання сторонами та представниками законів, інших нормативно-правових актів; повноваження представників сторін; свобода вибору при обговоренні питань, що входять у сферу праці; добровільність прийняття сторонами зобов'язань і їх реалізація; обов'язковість виконання колективних договорів і угод; відповідальність сторін, їх представників за невиконання колективних договорів і угод.

Взаємовідносини держави і інститутів громадянського суспільства можуть виступати різновидом соціального партнерства, суб'єктами якого є громадяни та держава. Сутність партнерства і його відмінні характеристики є предметом особливої уваги суспільствознавців. У зарубіжній науковій літературі зазначається, що партнерство має на увазі співпрацю, взаємну довіру та взаємодію між окремими особами і організаціями, необхідну для досягнення спільної мети [7].

Партнерство є підходящим засобом для вирішення соціальних і економічних потреб із залученням всіх верств суспільства. Механізм участі громадянського суспільства в плануванні довгострокових громадських програм зводить до мінімуму конфлікту між розбіжними в поглядах суб'єктами на користь суспільства.

Партнерство прагне створити міцні відносини між місцевим населенням та місцевим управлінням і поліпшити можливості людей брати участь у місцевому управлінні і отримувати вигоду від громадськості.

Аналіз досліджень українських і зарубіжних вчених дає можливість в якості основних рис партнерства назвати: рівність партнерів; взаємна довіра; самоорганізацію сторін; добровільність участі в партнерстві; взаємна вигідність участі в партнерстві; взаємодоповнюваність одного партнера іншим; публічність і відкритість діяльності в партнерстві.

У партнерської моделі взаємовідносин держави та суспільства сфери відповідальності за реалізацій функцій

держави перерозподіляються. Інститути громадянського суспільства беруть частину функцій, а держава дозволяє це робити. Громадський характер об'єднання громадян, їх індивідуальна та колективна участь у реалізації суспільно визнаних державних програм детермінують взаємозалежність держави, місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Взаємовідносини держави і громадських об'єднань значною мірою регулюються нормами адміністративного права. Ці норми визначають адміністративно-правовий статус громадських об'єднань: сукупність прав і обов'язків, які реалізуються в адміністративних правовідносинах, що виникають між громадськими об'єднаннями та державними органами, органами місцевого самоврядування [8, с. 234].

Модель, у межах якої держава та громадянське суспільство співпрацюють – це оптимальна модель. У її межах можуть здійснюватися партнерська взаємодія та спільне вирішення соціально значущих завдань.

Для виникнення партнерських відносин громадських інститутів і органів влади необхідні умови: дотримання норм чинного законодавства; невтручання у визначені законом функції повноважних органів сторін; вирішення питань шляхом переговорів, організації дискусій, круглих столів та інших форм взаємодії на рівноправній основі; відмова від публічного протистояння; прийняття узгоджених рішень.

Для формування моделі партнерської співпраці необхідні певні зусилля державної влади та громадянського суспільства. Постійний діалог між громадянським суспільством і державою є основним ефективним способом зміцнення та розвитку демократії та правових основ життєдіяльності в державі.

Проект Національної стратегії розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки передбачає, що механізм взаємодії держави та громадянського суспільства, які виступають партнерами, повинен припускати: прийняття державними органами нормативних актів різного рівня, що сприяють появі та розвитку

незалежних громадських організацій як основи громадянського суспільства; прийняття нормативно-правових актів з метою підтримки та розвитку інститутів громадянського суспільства; введення в реальне життя діалогу держави з інститутами громадянського суспільства в різних формах; готовність держави використовувати громадський контроль для усунення недоліків, визначення основних напрямків державно-правового розвитку, виявлення ефективних механізмів вирішення суспільно важливих завдань; участь інститутів громадянського суспільства у реформуванні системи державної влади; участь громадянського суспільства в навчанні державних службовців [9].

Однією з важливих умов розвитку партнерських відносин влади та громадянського суспільства є створення нормативної бази організації та функціонування інститутів громадянського суспільства. В Україні взаємодію органів державної влади з інститутами громадянського суспільства закріплено в нормативно-правових актах державного, регіонального та місцевого рівнів.

Основоположні принципи взаємодії органів виконавчої влади з громадськими організаціями закріплені в Національній стратегії розвитку громадянського суспільства.

Н. І. Пеліванова у дослідженні «Нові формати взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства у підготовці національної стратегії розвитку громадянського суспільства» зазначає, що на рівні Національної стратегії зазначається, що органи місцевого самоврядування беруть участь у її реалізації на підставі та у спосіб, що передбачені законами України, статутами територіальних громад, а також власними актами. Разом із тим законодавство не зобов'язує зазначені органи ухвалювати місцеві програми сприяння розвитку громадянського суспільства. Незважаючи на те, що позитивна практика співпраці органів місцевого самоврядування та громадського сектору у виробленні завдань місцевої політики сприяння розвитку громадянського

суспільства існує, у переважній більшості територіальних громад такі документи відсутні [10, с. 5].

Одним з основних принципів державної політики України визначено взаємодію державних органів і органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства при реалізації державної політики національної безпеки України та вдосконалення такого співробітництва.

Завданнями у сфері національної безпеки України виступають об'єднання зусиль державних органів, органів місцевого самоврядування і інститутів громадянського суспільства для забезпечення територіальної цілісності та суверенітету, реалізації політики щодо вступу в Організацію Північноатлантичного договору (НАТО) та Європейський Союз.

В якості завдань щодо вдосконалення взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства при реалізації цивільного контролю відповідно до закону України «Про національну безпеку України» визначені: участь громадських об'єднань у підготовці управлінських рішень в сфері національної безпеки України; посилення ролі громадських рад при державних органах виконавчої влади щодо реалізації Стратегії національної безпеки України, забезпечення соціальної та культурної адаптації і інтеграції мігрантів; посилення громадського контролю за діяльністю державних органів і органів місцевого самоврядування щодо реалізації державної безпекової політики України; забезпечення прозорості джерел фінансування проектної діяльності інститутів громадянського суспільства в сфері національної безпеки України, вдосконалення механізмів їх фінансової звітності [11; 12].

Законодавець делегує інститутам громадянського суспільства України такі повноваження: спільне з державними органами участь у протидії злочинності; участь у підготовці управлінських рішень у сфері національної безпеки України; підвищення громадянської свідомості; громадський контроль.

### **Висновки**

Дослідження партнерства як моделі взаємодії громадянського суспільства та держави при вирішенні соціально значущих проблем дозволило зробити висновки.

Реальністю суспільного життя в Україні були різні моделі взаємовідносин держави та суспільства. Ідеї протиставлення, поглинання державою громадянського суспільства або поглинання держави громадянським суспільством втратили актуальність. Практика свідчить, що у центрі суспільних відносин знаходиться співпраця громадянського суспільства та держави, а оптимальною моделлю таких відносин є модель партнерської взаємодії.

Партнерство є засобом вирішення соціальних та економічних завдань із залученням всіх верств суспільства. Механізм участі громадянського суспільства в плануванні та управлінні довгострокових громадських програм зводить до мінімуму конфлікти між розбіжними в поглядах на користь суспільства.

До особливостей партнерських відносин відносяться: рівність партнерів; взаємна довіра; самоорганізація сторін; добровільність участі в партнерстві; взаємовигідна участі в партнерстві; юридична рівність сторін; публічність і відкритість діяльності в партнерстві.

Для виникнення партнерських відносин між інститутами громадянського суспільства і органами публічної влади необхідний комплекс певних умов: дії відповідно до норм чинного законодавства; невтручання у визначені законом функції повноважних органів сторін; вирішення питань шляхом переговорів, організації дискусій, круглих столів, інших форм взаємодії на рівноправній основі; відмова від публічного протистояння; прийняття узгоджених рішень. Для формування моделі партнерської співпраці влади та громадянського суспільства необхідні певні зусилля з обох сторін, діалог між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

### Список використаних джерел

1. Бортник Н. П., Єсімов С. С. Правове регулювання громадських ініціатив: сучасний стан та напрями розвитку. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 1 (7). С. 64-71.
2. Громадянське суспільство: політичні та соціально-правові проблеми розвитку : монографія / Г. Ю. Васильєв, В. Д. Воднік, О. В. Волянська та ін.; за ред. М. П. Требіна. Харків: Право, 2013. 536 с.
3. Гомоляко О. В. Концептуальне розуміння взаємодії громадянського суспільства і влади при формуванні публічної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2021 № 1. С. 149-154.
4. Алексєєв В. М., Ліповська Н. А. Взаємовідносини держави та суспільства. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 172 с.
5. Зарічний О. А. Участь громадськості у здійсненні публічної влади: теоретико-правове дослідження: дис. ... канд. юрид. наук: спец.: 12.00.01. Львів, 2017. 229 с.
6. Соціологія: терміни і поняття. Навчальний словник-довідник / Н. В. Ковалісько, Ю. Ф. Пачковський, О. І. Пташник і ін. Львів: «Новий Світ-2000», 2020. 658 с.
7. Гостева О. М. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 9. URL. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124>
8. Адміністративне право України (загальна частина): навчальний посібник / .О. І. Остапенко, М. В. Ковалів, С. С. Єсімов, Л. О. Остапенко ін. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. 504 с.
9. Проект Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки. Урядовий портал. 17 грудня 2020 р. URL. <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/pidgotovka-proektu-nacionalnoyi-strategiyi->

spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukrayini-na-2021-2025-roki

10. Пеліванова Н. І. Нові формати взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства у підготовці національної стратегії розвитку громадянського суспільства. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2020. 6 с.
11. Про національну безпеку України: Закон України від 21'06.2018 р. № 2469-VIII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2469-19>
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5675741>

**Цимбалюк М.**

*Народний депутат України, перший заступник голови  
Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики  
та захисту прав ветеранів,  
доктор юридичних наук, професор,  
заслужений юрист України  
<https://orcid.org/0000-0002-4379-068X>*

**Парпан У.**

*доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри адміністративного  
та інформаційного права,  
Навчально-науковий інститут права,  
психології та інноваційної освіти  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
<https://orcid.org/0000-0003-1424-050X>*

**Сумало Н.**

*депутат Львівської обласної ради,  
аспірант,  
Науково-дослідний інститут публічного права  
<https://orcid.org/0000-0003-1501-8484>*

## **Детермінанти корупції як негативного соціального явища**

**Анотація.** Розділ присвячений аналізу феномена корупції в її соціально-правовій природі. Вказано, що корупція створює кризові умови у різних сферах суспільного та соціального розвитку кожної держави, насамперед це стосується політики, економіки, державного управління та правової реальності, оскільки перешкоджає сталому розвитку будь-якого суспільства, прогресу реформ, що гіпотетично мали б бути проведені в інтересах людей.

Вказано, що корупція вийшла за межі вузьконаукового розуміння її як злочинної діяльності окремого суб'єкта права. Нині в умовах глобалізованого суспільства цей термін отримує ширше значення і носить акцент публічно-правового життя соціуму, при

якому відбувається масова типова ситуація, властива групі представників суспільства, що використовують владу надану їм від імені народу у власних мафіозно-кланових чи олігархічних інтересах.

Мотивовано, що у загальному вигляді корупцію можна визначити як соціальне явище, що охоплює всю сукупність діянь, пов'язаних з неправомірним використанням особами наданої їм влади та посадових повноважень з метою задоволення особистих інтересів чи інтересів третіх осіб, а також інших правопорушень, що створюють умови для вчинення корупційних діянь або їх приховування.

Характерною ознакою корупції є конфлікт між поведінкою посадової особи чи іншого суб'єкта корупційного діяння та інтересами суспільства чи особи щодо захисту правового статусу, яких створений у сфері, в якій функціонує публічна особа. В широкому розумінні – це дисонанс між поведінкою корупціонера та інтересами суспільства.

Виокремлено такі детермінанти корупції як негативного соціального явища: широка соціальна та громадська природа, оскільки стосується всього державно-правового механізму; комплексність; негативний вплив на всі сфери суспільного життя; формування негативного ідеологічного підґрунтя соціуму, що сприяє руйнуванню та деструкції соціальних інститутів; призводить до негативних економічних наслідків для держави; транснаціональний характер; провокує політичну кризу, масові протести, втрату суверенітету та територіальної цілісності держави.

**Ключові слова:** детермінанти, корупція, соціальне явище, суспільство, державний механізм, протидія.

### Вступ

Реформування державного механізму та конституційних інституцій є основним завданням України у світлі імплементації європейських стандартів. Перепоною на шляху трансформації нашої держави в бік демократизації та верховенства права є корупція як негативне соціальне явище. В умовах демократичних перетворень, прагнення держави імплементувати європейські цінності саме проблема корупції є ключовою, що перешкоджає розвитку та економічному процвітанню у всіх сферах життєдіяльності. Корупція

створює кризові умови у різних сферах суспільного та соціального розвитку кожної держави, насамперед це стосується політики, економіки, державного управління та правової реальності. Адже саме вона є найсуттєвішою перепорою сталому розвитку будь-якого суспільства, прогресу реформ, що гіпотетично мали б бути проведені в інтересах людей.

Боротьба з політичною корупцією як соціальним злом має вагомe значення, оскільки її варто розглядати як національне поле взаємодії та протистояння різних політичних сил, фінансових і промислових груп, державних службовців, урядових інституцій, суспільства, окремого громадянина.

Водночас, варто погодитись з думкою низки дослідників, які вважають, що «корупція, як надзвичайно негативне соціальне явище потребує глибокого наукового вивчення та аналізу. Це зумовлено передусім тим фактом, що більшість негараздів, які час від часу вражають різні сфери нашого суспільства, особливо це стосується невдалого вирішення деяких економічних проблем, кризових ситуацій, що відбувалися і відбуваються на фоні політичного протистояння у країні, безпосередньо пов'язуються із впливом на ці процеси явища корупції. Актуальність вивчення цього явища полягає у його феноменальній спроможності існувати у кожній країні незалежно від історичного розвитку, рівня економіки, соціального розвитку та наявності законодавчої бази, яка повинна протидіяти цьому. Унікальність його полягає у здатності постійно розвиватися, перетворюватися у різноманітні нові форми прояву, вдосконалюватися, пристосовуватися до наявної правової бази та співіснувати поряд із обов'язковими принципами, які притаманні правовій, демократичній державі: законності, верховенства права, рівності всіх перед законом, дотриманням прав і свобод громадян» (Bortnyk, Balian, Popova, Hasparian, 2021: 164–175).

Отож, для комплексного стратегічного протистояння корупційній загрозі необхідно первинно зрозуміти сутність

цього явища. Тому на науковому рівні доцільно провести аналіз соціальної природи корупції, визначити її ознаки.

Корупція має давню історію, оскільки виникла разом з формуванням державності. Жодне суспільство чи економіко-політична організація не може повною мірою викоринити цю проблему. Тому питання корупції аналізувалося багатьма науковими школами національного та іноземного спрямування і в межах юриспруденції, і в межах інших гуманітарних наук. Її розглядають у різних дисциплінарних площинах і з позиції різних поглядів на її походження та навіть «призначення» в суспільстві. Вагомий вітчизняний доробок має галузеве правознавство, в якому цінними є праці таких науковців як: П. Адрушко, В. Борисов, Н. Бортник, О. Дудоров, В. Киричко, М. Мельник, І. Мензенцева, О. Колб, М. Хавронюк, О. Шило та ін. Натомість, питання ознак корупції як соціального явища опосередковано розглядалося окремими теоретиками права.

Метою цього розділу є проведення сучасного групування детермінант корупції як негативного соціального явища.

### **Результати**

Термін «корупція» походить від латинського слова «corruption» (в дослівному перекладі з латинської мови слово означає «корозія, роз'їдання, руйнування»). В науковому обігу цей термін використовується для опису поняття, яке зазвичай позначає незаконне використання повноважень і прав, покладених на посадову чи службову особу, громадського та політичного діяча шляхом порушення законів і моральних принципів, встановлених суспільством, для особистої вигоди. Проте зводити корупцію виключно до кримінального діяння не варто. Нині в умовах глобалізованого суспільства цей термін отримує ширше значення і носить акцент публічно-правового життя соціуму, при якому відбувається масова типова ситуація, властива групі представників суспільства, що використовують владу надану їм від імені народу у власних мафіозно-кланових чи

олігархічних інтересах. Отже, цей термін, давно розширив своє семантичне початкове значення.

Характерною ознакою корупції є конфлікт між поведінкою посадової особи чи іншого суб'єкта корупційного діяння та інтересами суспільства чи особи щодо захисту правового статусу, яких створений у сфері, в якій функціонує публічна особа. В широкому розумінні – це дисонанс між поведінкою корупціонера та інтересами суспільства.

У загальному вигляді корупцію можна визначити як соціальне явище, яке охоплює всю сукупність діянь, пов'язаних з неправомірним використанням особами наданої їм влади та посадових повноважень з метою задоволення особистих інтересів чи інтересів третіх осіб, а також інших правопорушень, що створюють умови для вчинення корупційних діянь або їх приховування.

Сутність корупції як негативного явища, на нашу думку, проявляється в таких константах.

*По-перше*, корупція має широку соціальну та громадську природу, стосується всього державно-правового механізму, оскільки призводить до кризи всіх проявів державно-політичного та правового життя. В Конвенції Об'єднаних націй проти корупції справедливо констатовано, що «корупція – це підступна чума, яка має широкий спектр корозійних ефектів у суспільстві. Це підриває демократію та верховенство права, призводить до порушень прав людини, спотворює ринки, руйнує якість життя та дозволяє організовувати процвітання злочинності, тероризму та інші загрози безпеці людини» (United Nations Convention against Corruption, 2004). Професор Школи східних та африканських досліджень Лондонського університету Гай Стендінг, навіть називає це явище «корупцією демократії» (Standing, 2017).

*По-друге*, необхідно підкреслити, що досліджувана проблема має комплексний характер, спричиняє явище «кругової поруки» та девальвації всього суспільства. Як вказують іноземні фахівці «одна з системних характеристик корупції проявляється в тому, що ті, хто працює у

корумпованих громадських організаціях, розділяють хабар: вони отримують його шляхом примусового накопичення грошей з нижчих чинів для того, щоб зберегти свої позиції у вищих чинах. Існування такої держави є серйозною перешкодою для економічного зростання та розвитку суспільства. Люди піддаються духовній та ідеологічній деградації» (Khidirov, Tursunova, 2020: 410).

*По-третє*, корупція здійснює негативний вплив на всі сфери суспільного життя. Неможливо уявити собі ситуацію, при якій корупція проникає тільки в одну сферу суспільних відносин. Це явище охоплює всю соціальну реальність і справляє негативний вплив і на особистий простір, і на колективні інтереси. Згідно з даними стандартного опитування щодо рівня корупції, «найбільш пріоритетним напрямом боротьби з корупцією і для бізнесу (57% респондентів), і для населення України (52% респондентів) є очищення від корупції судової системи. Для населення України наступними за пріоритетністю (у порядку спадання) є охорона здоров'я (38%), поліція і прокуратура (37%), державний сектор економіки (27%), податкова і митна сфери (25%), а також фінансування партій та передвиборчих кампаній (21%). На думку представників бізнесу, найбільш пріоритетними напрямками у протидії корупції є: поліція і прокуратура (41%), податкова і митна сфери (32%), фінансування партій та передвиборчих кампаній (25%), охорона здоров'я (24%), оборона і безпека (23%)» (Засади державної антикорупційної політики, 2020).

*По-четверте*, корупція формує несхвальне ідеологічне підґрунтя соціуму, сприяє розтлінню та деструкції сталих соціальних інститутів, зокрема призводить до низького рівня правової культури, правової соціалізації та індивідуальної правової свідомості, формує негативні ментальні цінності народу.

Переконливо доводять цю думку Н. Бортник та Л. Білінська, вказуючи, що «корупція дозволяє порушникам уникати юридичної відповідальності за вчинені протиправні діяння – це породжує безкарність і сприяє зниженню

престижу судових та правоохоронних органів, а також загалом державної влади в очах населення, що в підсумку породжує найнебезпечніше явище – правовий нігілізм» (Бортник, Білінська, 2016: 29).

Для прикладу, Національне агентство з питань запобігання корупції вказує, що загальний рівень сприйняття корупції в Україні залишається високим – у 2019 році, набравши 30 балів зі 100 можливих, Україна за ІСП посіла 126 місце серед 180 країн (Засади державної антикорупційної політики, 2020: 4). Вказане є репрезентативним показником і для держави, і для громадянського суспільства.

*По-н'яте*, це явище завжди призводить до негативних економічних наслідків для держави. Попри те, що його прояви зустрічаються в усіх країнах – великих і малих, багатих і бідних, але саме у країнах, що розвиваються, наслідки корупції є найбільш руйнівними. Корупція шкодить бідним країнам відволікаючи кошти, призначені для їх розвитку, а це, відповідно, підриває здатність уряду надавати основні послуги населенню, «підживлює» нерівність і несправедливість та знеохочує іноземні допомоги й інвестиції. Корупція є ключовим елементом економічної недостатності та головною перешкодою для розвитку і боротьби з бідністю.

*Ушосте*, корупція має транснаціональний характер. Новітні світові тренди вказують на широку інтеграцію та інтернаціоналізацію соціальної комунікації. Інформаційне суспільство, глобальний процес демонструють сучасне розмивання кордонів і набувають транснаціонального характеру. З огляду на це, протидія корупційним діям однією державою вже не дає ефективних результатів, оскільки стає можливою легалізація доходів, що отримана злочинним шляхом іншими країнами. Національний характер вказує на те, що необхідно комплексно впроваджувати заходи шляхом активізації механізмів міжнародного співробітництва.

Основами, що формують транснаціональну корупцію виступає нерівність в отриманні суспільних благ, яка

призводить до виникнення диспропорції між територіями та державами. Вказане провокує конфлікт інтересів різних груп, що, в свою чергу, створює позитивне підґрунтя для корупції. Водночас, соціальна нерівність також спричиняє це явище через дисонанс між багатими та незаможними. Саме глобалізаційні чинники акумулюють цей процес. В межах окремих територій формуються технічні та технологічні нововведення, що провокують розрив не тільки економічного, але й соціально-інтелектуального характеру.

Таке розуміння корупції є відправним, вимагає не обмежуватись у боротьбі з нею лише правовими заходами, переважно у формі юридичної відповідальності за корупційні правопорушення, а застосувати комплекс економічних, політичних, організаційних та інших заходів протидії.

*Усьоме*, корупція в соціальній реальності сучасності має здатність формувати нові форми. Як правило, класичним видом корупційного правопорушення є зловживання владою або службовим становищем. Проте перелік можливих проявів щоразу розширюється.

Нині чинним законодавством передбачено шість складів адміністративних правопорушень (порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків; порушення вимог фінансового контролю; порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; незаконне використання інформації, що стала відома особі у зв'язку з виконанням службових повноважень; невжиття заходів щодо протидії корупції) та дев'ятнадцять корупційних правопорушень, за вчинення яких передбачено кримінальну відповідальність (привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем; викрадення, привласнення, вимагання вогнепальної зброї, бойових припасів, вибухових речовин чи радіоактивних матеріалів або заволодіння ними шляхом шахрайства або зловживанням службовим становищем; викрадення, привласнення, вимагання наркотичних засобів, психотропних речовин або

їх аналогів чи заволодіння ними шляхом шахрайства або зловживання службовим становищем; викрадення, привласнення, вимагання прекурсорів або заволодіння ними шляхом шахрайства або зловживання службовим становищем; викрадення, привласнення, вимагання обладнання, призначеного для виготовлення наркотичних засобів, психотропних речовин або їх аналогів, чи заволодіння ним шляхом шахрайства або зловживання службовим становищем та інші незаконні дії з таким обладнанням; порушення встановлених правил обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів; викрадення, привласнення, вимагання документів, штампів, печаток, заволодіння ними шляхом шахрайства чи зловживання службовим становищем або їх пошкодження; викрадення, привласнення, вимагання військовослужбовцем зброї, бойових припасів, вибухових або інших бойових речовин, засобів пересування, військової та спеціальної техніки чи іншого військового майна, а також заволодіння ними шляхом шахрайства або зловживання службовим становищем; нецільове використання бюджетних коштів, здійсненню видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням; підкуп працівника підприємства, установи чи організації; зловживання владою або службовим становищем; зловживання повноваженнями службовою особою юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми; зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги; прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірно вигоди службовою особою; незаконне збагачення; підкуп службової особи юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми; підкуп особи, яка надає публічні послуги; пропозиція, обіцянка або надання неправомірної вигоди службовій особі; зловживання впливом.

*По-восьме*, процвітання корупції може спровокувати політичну кризу, масові протести, втрату суверенітету та

територіальної цілісності держави. Варто погодитися з О. Колбом та Л. Дучимінською, в тому що корупція є «одним з найнебезпечніших соціально-правових явищ, яке не тільки не дозволяє створити засади правової, демократичної та соціальної держави відповідно до положень ст. 1 Конституції України, але й не дає можливості підвищити рівень захищеності у цілому основ національної безпеки». На їх думку, «саме корупційні вияви (політичні, корпоративні, безпекові та інші тому подібні мотиви) призвели до втрати Україною Криму та окупації Російською Федерацією значної частини території нашої держави на Донбасі» (Колб, Дучимінська, 2020: 14).

### **Висновки**

Підсумовуючи викладене вище може констатувати, що корупція вийшла за межі вузько наукового розуміння її як злочинної діяльності окремого суб'єкта права. Нині в умовах глобалізованого суспільства цей термін отримує ширше значення і носить акцент публічно-правового життя соціуму, при якому відбувається масова типова ситуація, властива групі представників суспільства, що використовують владу надану їм від імені народу у власних мафіозно-кланових чи олігархічних інтересах.

Отже, проведений аналіз дозволяє виокремити такі детермінанти корупції як негативного соціального явища: широка соціальна та громадська природа, оскільки стосується всього державно-правового механізму; комплексність; негативний вплив на всі сфери суспільного життя; формування негативного ідеологічного підґрунтя соціуму, сприяє руйнуванню та деструкції соціальних інститутів; призводить до негативних економічних наслідків для держави; транснаціональний характер; провокує політичну кризу, масові протести, втрату суверенітету та територіальної цілісності держави.

**Список використаних джерел:**

1. Nadiia Bortnyk, Anush Balian, Liliya Mykolayivna Popova, Serafyma Henadiivna Hasparian. Corruption manifestations as a threat to national security: new challenges and problems of counteraction in the Ukrainian realities. *Revista San Gregorio*. 2021. № 46. С. 164–175.
2. United Nations Convention against Corruption. United Nations office on drugs and crime. Vienna. New York, 2004 URL: [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf)
3. Standing G. *The Corruption of Capitalism: Why Rentiers Thrive and Work Does Not Pay*. Biteback Publishing. 2017. 368 p.
4. Khidirov Kh., Tursunova D. Corruption: concept, genesis, evolution and survival trends *International journal of discourse on innovation, integration and education*. 2020. V. 1 Is. 5. P. 409–413.
5. Засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2020 – 2024 роки. Проект за результатами публічного обговорення URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/Antykoruptsijna-strategiya-na-2020-2024-roky-za-rezultatamy-publichnyh-obgovoren-08.09.2020.pdf>
6. Бортник Н. П., Білінська Л. В. Адміністративна відповідальність за правопорушення, пов'язані з корупцією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2016. № 845. С. 28–33.
7. Колб О. Г., Дучимінська Л. М. Корупція як одна із загроз національній безпеці України. *Кримінально-виконавча система: Вчора. Сьогодні. Завтра*. 2020. № 1. С. 14–22.

Наукове видання

Правові, соціально-економічні та суспільно-політичні  
трансформаційні процеси: загрози та можливості розвитку у період  
світової пандемії

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

*Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського університету  
бізнесу та права  
(протокол № 3 від 28.10.2021 року)*

*Редактор Кошовий Б.-П.*

Підписано до друку 26.03.2020 р.

Формат 60×84 1/8 Папір офсетний. Друк на різнографі.

Умовн. друк арк. 29,8. Обл.-вид. арк. 27,2.

Наклад 300. Зам. 200989.

Поліграфічний центр Видавництва

Національного університету «Львівська політехніка»

Реєстраційне свідоцтво серії ДК № 4459 від 27.12.2012.

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013

тел. +380 32 2582146, факс +380 32 2582136

vlp.com.ua, ел. пошта: [vmr@vlp.com.ua](mailto:vmr@vlp.com.ua)

---

Правові, соціально-економічні та суспільно-політичні  
трансформаційні процеси: загрози та можливості розвитку у період  
світової пандемії: колективна монографія. – Львів: Ліга-Прес, 2021.  
275 с.

УДК : 336 (075.8)

ISBN