

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC WORKS  
OF INTERREGIONAL ACADEMY  
OF PERSONNEL MANAGEMENT

POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC MANAGEMENT

Випуск 1 (60), 2021



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

**Редакційна колегія**

**Семенець-Орлова І. А.**, кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом (**головний редактор**)

**Дакал А. В.**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Жовнірчик Я. Ф.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет

**Карасевич А. О.**, кандидат філософських наук, професор, професор кафедри соціальних і правових дисциплін, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Ковач В. О.**, доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу цивільного захисту та інноваційної діяльності, Державна установа «Інститут геохімії навколишнього середовища НАН України»

**Кондратенко О. Ю.**, доктор політичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу теоретичних та прикладних проблем політології, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України

**Копанчук В. О.**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Кульгінський Є. А.**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри стоматології, Київський міжнародний університет

**Лясота Л. І.**, кандидат політичних наук, доцент, член Соціологічної асоціації України

**Монолатій І. С.**, доктор політичних наук, професор кафедри політології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Пашина Н. П.**, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин, Маріупольський державний університет

**Радченко О. О.**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Твердохліб О. С.**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

**Толуб'як В. С.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Західноукраїнський національний університет

**Шмаленко Ю. І.**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

**Katarzyna Radzik-Maruszak**, dr hab, profesor, Fac Polit Sci & Journalism, Maria Curie-Skłodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

Затверджено Вченою радою  
Міжрегіональної Академії управління персоналом 27.10.2021 (протокол № 6)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 24905-14845Р,  
видане Міністерством юстиції України 08.07.2021 р.

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/2523-4625

**Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2021.** Вип. 1 (60). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 70 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку політики та публічного управління. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток політичної науки та публічного управління в Україні.

## ЗМІСТ

<b>Ірина БРЮХОВЕЦЬКА</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РАЗІ БАНКРУТСТВА КОРПОРАТИВНОГО КЛІЄНТА БАНКУ.....	5
<b>Наталія ГАЛИЦЬКА</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕХАНІЗМ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ.....	10
<b>Наталія ГОЛОВАЧ, Любов ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА</b> ЦИВІЛІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ПРОСТОРИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	15
<b>Oksana HOLOVCHENKO</b> THE POLICY OF SOCIO-ECONOMIC GROWTH OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....	21
<b>Геннадій ДМИТРЕНКО, Анатолій ЧАУСОВ</b> ШЛЯХИ ПОГЛИБЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....	27
<b>Микола ЛЕВЧЕНКО, М. Р. ЛЕВЧЕНКО</b> РОЗВИТОК ВІЙСЬКОВОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ .....	34
<b>Марія ОРЕЛ</b> ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В КОВІДНИЙ ПЕРІОД .....	38
<b>Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ОЗБРОЄННЯМ.....	47
<b>Олена ТЮРІНА</b> СУЧАСНА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ПОЛІТИКА ФРАНЦІЇ.....	57
<b>Любов ЧЕРВІНСЬКА, Тетяна ЧЕРВІНСЬКА</b> МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	61

## CONTENTS

<b>Iryna BRIUKHOVETSKA</b> STATE POLICY ON THE REGULATION OF BANKING ACTIVITIES IN THE EVENT OF BANKRUPTCY OF A CORPORATE CLIENT OF THE BANK.....	5
<b>Nataliia HALYTSKA</b> PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT: MECHANISM OF INTERNATIONAL PROJECTS AND PROGRAMS.....	10
<b>Nataliia HOLOVACH, Liubov ZGALAT-LOZYNSKA</b> CIVILIZATION DEVELOPMENT OF UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE REALM OF PUBLIC POLICY.....	15
<b>Oksana HOLOVCHENKO</b> THE POLICY OF SOCIO-ECONOMIC GROWTH OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....	21
<b>Gennady DMITRENKO, Anatoliy CHAUSOV</b> WAYS OF DEEPENING THE RATIONALITY OF THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM AS A COMPONENT OF SOCIAL GOVERNANCE.....	27
<b>Mykola LEVCHENKO, M. R. LEVCHENKO</b> DEVELOPMENT OF MILITARY TOURISM AS A COMPONENT OF STATE HUMANITARIAN POLICY.....	34
<b>Mariia OREL</b> PROBLEMS OF PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT IN THE COVID PERIOD.....	38
<b>Inna SEMENETS-ORLOVA</b> STATE POLICY ON ARMS TRADE.....	47
<b>Olena TIURINA</b> FRANCE'S CURRENT EURO-ATLANTIC POLICY.....	57
<b>Liubov CHERVINSKA, Tetiana CHERVINSKA</b> MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS.....	61

УДК 351

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-1)

### **Ірина БРЮХОВЕЦЬКА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-1375-1765

### **Iryna BRIUKHOVETSKA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-1375-1765

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РАЗІ БАНКРУТСТВА КОРПОРАТИВНОГО КЛІЄНТА БАНКУ**

### **STATE POLICY ON THE REGULATION OF BANKING ACTIVITIES IN THE EVENT OF BANKRUPTCY OF A CORPORATE CLIENT OF THE BANK**

*Стаття присвячена дослідженню теоретичних та практичних основ державного регулювання банківської діяльності в Україні в частині процесів банкрутства корпоративних клієнтів. Визначено головні напрями, необхідність та зміст вітчизняного банківського регулювання відповідних процесів. Проаналізовано недоліки законодавчих ініціатив у напрямку удосконалення банківського регулювання. Встановлено, що суттєвими недоліками є надання права ліквідатору здійснювати продаж усього майна підприємства, що збанкрутувало у вигляді єдиного майнового комплексу; розподіл отриманих ліквідатором коштів між кредиторами виключно в разі достатності коштів для задоволення усіх вимог кредиторів однієї черги; основна щомісячна винагорода арбітражних керуючих повинна покриватися додатково за рахунок коштів від продажу застави; виплата основної винагороди арбітражному керуючому «за рахунок коштів кредиторів» у разі, якщо процедура триває після закінчення авансованих заявником коштів; нівелюється незалежність арбітражного керуючого.*

**Ключові слова:** державне регулювання, банківська діяльність, банкрутство, корпоративний клієнт, арбітражний керуючий.

*The article is devoted to the research of theoretical and practical bases of state regulation of banking activity in Ukraine in the part of bankruptcy processes of corporate clients. The main directions, necessity and content of domestic banking regulation of relevant processes are determined. The shortcomings of legislative initiatives in the direction of improving banking regulation are analyzed. It has been established that significant shortcomings are granting the liquidator the right to sell the entire property of the enterprise, which went bankrupt in the form of a single property complex; distribution of the funds received by the liquidator between creditors exclusively in the case of sufficiency of funds to meet all the requirements of creditors of one turn; the basic monthly remuneration of the arbitration trustees must be covered additionally at the expense of the funds from the sale of the pledge; payment of the main remuneration to the arbitration trustee "at the expense of creditors' funds" in the event that the procedure continues after the end of the advanced advances; the independence of the arbitration trustee is leveled.*

**Key words:** state regulation, banking, bankruptcy, corporate client, arbitral trustee.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Державна політика у сфері регулювання банківської діяльності спрямована, в основному, на розробку та прийняття законів, які спрямовані на запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів; здійснення банками фінансового моніторингу; проведення внутрішніх політик та процедур. При цьому реформування такої політики є пріоритетним

напрямоком розвитку держави, який визначений і Стратегією сталого розвитку України до 2030 року. Удосконалення потребують положення законодавства України з процедур банкрутства в частині усунення технічних неузгодженостей та суперечностей. У зв'язку з цим виникає необхідність поглиблення теоретичних основ та практичних особливостей державного регулювання процесів банківської діяльності у разі банкрутства та неплатоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор в яких розглядають цю проблему і підходи її розв'язання. Невирішені частини загальної проблеми, яку досліджують у статті.** Дослідженню практичних та теоретичних аспектів державного регулювання банківської діяльності присвячено значна кількість наукових праць вчених, серед яких: Г. Азаренкова, І. Балабанов, О. Береславська, О. Василик, О. Васюренко, Р. Герасименко, Т. Косова, О. Криклій, М. Кужелев, В. Опарін, І. Л. Примостка, І. Сало, А. Єпіфанов та ін. Незважаючи на їхній вагомий внесок в дослідження даної проблематики, питання державного регулювання банківської діяльності потребує постійного моніторингу та вдосконалення, у тому числі процесів банківської діяльності у разі банкрутства та неплатоспроможності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Завданням дослідження є розгляд теоретичних аспектів державного регулювання та практичних особливостей процесів банківської діяльності в Україні у разі банкрутства та неплатоспроможності корпоративних клієнтів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.** Політика у сфері державного регулювання банківської діяльності здійснюється відповідно до чинного законодавства, а саме Закону України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. (з наступними змінами та доповненнями); Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX I від 06.12.2019 р. (з наступними змінами та доповненнями); Положення «Про здійснення банками фінансового моніторингу» (затвердженого постановою Правління Національного банку України №65 від 19.05.2020 р. з наступними змінами та доповненнями); Пояснення НБУ до Положення № 654 «Про Санкції», внутрішніх політик та процедур.

Нова світоглядна парадигма, на якій ґрунтується політика у сфері державного регулювання банківської діяльності, визначена в Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [1; 2]. Стратегією передбачається реформування судової системи, судочинства та суміжних правових інститутів. Планом законодавчого забезпечення реформ в Україні реформу в сфері банкрутства визнано пріоритетною в Україні. Для досягнення стратегічної мети входження України до провідної двад-

цятки країн світу за умовами ведення бізнесу необхідно покращувати показники, зокрема, у сфері банкрутства (неплатоспроможності). У зв'язку з цим Міністерством юстиції України з метою удосконалення положень Кодексу України з процедур банкрутства в частині усунення технічних неузгодженостей та суперечностей розроблено проєкт Закону України «Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства» (далі – проєкт Закону).

21 квітня 2019 року набрав чинності Кодекс України з процедур банкрутства (далі – Кодекс), прийнятий Верховною Радою України 18 жовтня 2018 року. Кодекс – це перший за часи незалежності України комплексний документ, що врегулює всі процедурні питання банкрутства. Кодекс містить багато положень, що перекликаються зі світовими стандартами. Приведення чинного законодавства до сучасних реалій та світових тенденцій має позитивно відобразитись на економіці та інвестиційному кліматі в державі [3].

Кодекс містить раціональні новели, що оптимізують процедуру та закривають існуючі у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» прогалини, має чітке окреслення напрацьованої за зазначеним Законом практики у правові норми. Так, зокрема, Кодексом спрощено порядок відкриття провадження у справах про банкрутство, усі майнові спори за участю боржника зосереджуються у справі про банкрутство, арешт майна боржника можливий виключно у межах справи про банкрутство, звільнення активів боржника з податкової застави та скасування арештів на майно здійснюється ухвалою суду у справі про банкрутство, створюється єдина саморегульована організація арбітражних керуючих тощо.

Кодексом врегульовано принципово нову для України процедуру відновлення платоспроможності фізичних осіб. Основні принципи цієї процедури є достатньо лояльними стосовно банкрута: відкриття процедури виключно за ініціативою боржника, можливість задоволення вимог кредиторів шляхом реструктуризації та/або погашення боргів шляхом реалізації всього майна боржника, що входить у ліквідаційну масу, недоторканність житла, неможливість повторної процедури банкрутства. З 21 жовтня 2019 року Кодекс введено в дію [4].

Міністерством юстиції України як головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику з питань банкрутства, відповідно до Положення Міністерства юстиції України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від

02 липня 2014 року № 228, проведено відповідну роботу з розробки нормативно-правових актів, необхідних для впровадження Кодексу в дію. Разом з тим під час розробки нормативно-правових актів, необхідних для впровадження Кодексу в дію, та практичного застосування положень Кодексу виявлено низку технічних неузгодженостей, недоліків та суперечностей, що потребують усунення.

Наказом Міністерства юстиції України від 23 вересня 2019 року № 3550/7 утворено робочу групу при Міністерстві юстиції України з питань удосконалення законодавства у сфері банкрутства, завданням якої є здійснення аналізу положень Кодексу та інших законодавчих актів на предмет виявлення норм, які потребують удосконалення, та розробка пропозицій щодо внесення змін до Кодексу, а також інших законодавчих актів України з питань, пов'язаних з упровадженням Кодексу. До складу робочої групи увійшли представники Міністерства юстиції України, Фонду державного майна України, народні депутати України, представники органів судової влади, професійної та банківської спільноти, проекту Європейського Союзу «Право-Justice», Світового банку в Україні, адвокати та інші заінтересовані сторони. Робочою групою напрацьовано та підготовлено низку технічних змін до Кодексу щодо удосконалення положень Кодексу, усунення неузгодженостей та суперечностей Кодексу.

Внесення змін, запропонованих проектом Закону, усуне протиріччя між чинними положеннями Кодексу та забезпечить єдиний підхід в їх розумінні та застосуванні, а також дозволить усунути перепони, які унеможливляли застосування цього Кодексу на практиці. Метою і завданням проекту Закону є усунення технічних неузгодженостей та недоліків, врегулювання суперечливих питань та узгодження деяких положень Кодексу між собою.

Запропоновані проектом Закону зміни стосуються, зокрема: узгодження положень Кодексу, приведення їх у відповідність до Господарського процесуального кодексу України, Законів України «Про запобігання корупції», «Про управління об'єктами державної власності», «Про судовий збір», «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів»; уніфікації, усунення розбіжностей у термінології в усьому тексті Кодексу; змін, пов'язаних з впровадженням автоматизованої системи «Банкрутство та неплатоспроможність»; удосконалення порядку відбору арбітражних керуючих у справах про банкрутство; виключення з тексту Кодексу некоректних або супер-

ечливих норм, а також конкретизація положень Кодексу; приведення у відповідність норм Кодексу до законодавства у сфері архівної справи та діловодства; установлення чітких строків для погашення вимог кредиторів та усунення можливості зловживань з боку арбітражного керуючого; регулювання питання поведінки з майном банкрута після закриття провадження у справі про банкрутство.

Реалізація положень Закону не потребуватиме додаткових витрат з Державного бюджету України. Проектом Закону пропонується встановити, що державний орган з питань банкрутства формує та веде Єдиний реєстр боржників, відносно яких відкрито провадження у справі про банкрутство (неплатоспроможність), який є складовою частиною автоматизованої системи «Банкрутство та неплатоспроможність». Розробка технічного завдання та впровадження в дію автоматизованої системи «Банкрутство та неплатоспроможність» та Єдиного реєстру боржників, відносно яких відкрито провадження у справі про банкрутство (неплатоспроможність), здійснюватиметься у рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Підтримка реформ юстиції і правосуддя в Україні (проект Європейського Союзу «Право-Justice»).

Проект Закону розроблено робочою групою, утвореною при Міністерстві юстиції України, до складу якої, крім представників Міністерства юстиції України, увійшли представники Фонду державного майна України, народні депутати України, представники органів судової влади, професійної та банківської спільноти, адвокати та інші заінтересовані сторони. Положення проекту Закону робочою групою погоджено. Проект Закону розроблено відповідно до пункту 14 Плану роботи Міністерства юстиції України на 2020 рік, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 21 травня 2020 року № 1738/5, та пункту 325 Плану законопроектної роботи Верховної Ради України на 2020 рік, затвердженого Постановою Верховної Ради України від 16 червня 2020 року [5; 6].

Хоча законодавча ініціатива покликана покращити відносини банку та корпоративних клієнтів, для банків можна виділити недоліки. Вони є суттєвими і можуть негативно позначитися на банківському обслуговуванні, особливо у частині кредитування. Проаналізуємо кожен випадок.

Надання права ліквідатору здійснювати продаж усього майна підприємства, що збанкрутувало у вигляді єдиного майнового комплексу. Відповідна норма дозволить виставляти на продаж в одному лоті неру-

хомість, яка користується попитом, і нерухомість, яка попитом не користується і продати її буде нелегко. В такій ситуації доведеться зменшувати ціну на майно, що користується попитом, щоб реалізувати комплекс.

Розподіл отриманих ліквідатором коштів між кредиторами виключно в разі достатності коштів для задоволення усіх вимог кредиторів однієї черги.

Така вимога перешкоджає поверненню боргів банку. Арбітражний керуючий отримує свою винагороду, а сума отриманих для кредиторів коштів щомісяця зменшуватиметься, ліквідатор буде незацікавленим вчиняти всі необхідні дії для надходження коштів, достатніх для погашення всіх вимог кредиторів однієї черги.

Наразі відповідно до Кодексу сплата додаткових коштів до основної винагороди від реалізації застави складає 3% суми реалізації. Відповідно до законопроекту основна щомісячна винагорода арбітражних керуючих повинна покриватися додатково за рахунок коштів від продажу застави. Тобто, щоб фактично за все платив забезпечений кредитор, який на сьогодні не має права голосу в комітеті і зборах кредиторів (лише дорадчий), не може впливати на зміну ліквідатора чи на оцінку його дій (у тому числі не може голосувати при затвердженні звітів по винагороді арбітражного керуючого). Крім того, оплата незалежно від результативності діяльності арбітражних керуючих у конкретній процедурі та тривалості самої процедури [7].

Відповідно до такого нововведення з вартості застави може стягуватись 50% та більше винагороди, а заставний кредитор не отримує коштів. Наприклад, наразі винагорода арбітражного керуючого становить близько двохста тисяч гривень в рік. Проте, якщо вартість застави буде складати двісті тисяч гривень, то в такому разі кредитор не отримує нічого. Загальна сума від продажу майна буде витрачена для оплати винагороди арбітражному керуючому. У свою чергу арбітражні керуючі не будуть зацікавлені у швидкій реалізації майна підприємства-банкрута. Тому що, чим довше відбуватиметься процедура продажу заставного майна, тим вищу винагороду вони отримують.

Виплата основної винагороди арбітражному керуючому «за рахунок коштів кредиторів» у разі, якщо процедура триває після закінчення авансованих заявником коштів.

Вказана ініціатива зовсім не буде сприяти пришвидшенню процедури банкрутства, бо не передбачає врахування показників ефективності та результативності роботи арбітражних керуючих, не обмежує

можливості покладення основної винагороди на кредиторів будь-якими строками тривалості процедури банкрутства. На практиці фактична тривалість процедур банкрутства в кілька разів перевищує визначені Кодексом строки. В такому випадку, враховуючи тривалість процедури та відсутність майна у боржника, арбітражний керуючий стягне з кредиторів на свою користь кошти.

Варто зазначити, що кредитором боржника є не лише банк, але й будь-які інші кредитори, відповідно до яких існують зобов'язання. Це можуть бути борги з аліментів, штрафи, заробітної плати. У такій ситуації банк не лише зазнає збитків від неплатоспроможного корпоративного клієнта, а й несе додатковий тягар.

Нівелюється незалежність арбітражного керуючого.

Арбітражний керуючий призначається керуючим реструктуризацією і розпорядником майна. Така ситуація призводить до упередженості арбітражного керуючого з самого початку процедури банкрутства.

Як відомо з міжнародних рейтингів, кредитори банкрута в Україні можуть розраховувати лише на невелике відшкодування – 9 центів з 1 долара – та кількарічну тяганину. Щоб повернути власні кошти, кредитори в середньому мають витратити близько трьох років та оплатити витрати, пов'язані з процедурою банкрутства і продажем майна боржника, яка може перевищувати 40% вартості майна. Тому законодавчий захист банків, що є основними кредиторами юридичних осіб наразі є важливим і необхідним [8; 9].

З огляду позиції підприємства, то воно отримує свої кошти, у разі банкрутства банку як юридична особа, лише у сьому чергу. Це займає значно тривалий час і часто не дає можливості продовжувати здійснювати господарську діяльність, що негативно впливає на ведення бізнесу.

**Висновки із цього дослідження і дальші перспективи в цьому напрямку.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що попри всі законодавчі ініціативи в рамках регулювання банківської діяльності у разі банкрутства корпоративного клієнта банку, надалі залишаються недоліки, які впливають на процеси обслуговування банками юридичних осіб. Це стосується урегулювання норм законодавства щодо банкрутства. Важливим напрямком в рамках державного регулювання банківської діяльності і розробки відповідних законодавчих актів є забезпечення отримання банком коштів у разі банкрутства підприємства та пришвидшення отримання коштів підприємства у разі банкрутства банку.



### Література:

1. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
2. Гагауліна Е.І., Маршук Л.М. Аналіз показників діяльності комерційних банків України. *Економіка та суспільство*. 2017. № 17. С. 516–521
3. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. Львів : ЛКА, 2010. 133 с.
4. Основні показники діяльності банків: дані офіційного сайту Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
5. Могильницька М.П., Воробець Х.Б. Правові та організаційні проблеми нагляду за діяльністю банківських груп в Україні. *Фінансовий простір*. 2015. №2 (18). С. 87–92.
6. НБУ назвав банки з найбільшими прибутками та збитками за підсумками 2018 року. URL: <http://finbalance.com.ua/news/NBU-nazvav-banki-z-naybilshimi-pributkami-ta-zbitkami-za2018-rik>
7. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку. URL: <https://library.if.ua/book/92/6367.html>
8. Сумарні активи та пасиви комерційних банків України: дані офіційного сайту Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
9. Показники банківської діяльності: дані офіційного сайту НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

### References:

1. Vartsaba, V.I. and Zaslavska, O.I. (2018), *Suchasne Bankivnytstvo: Teoriia I Praktyka* [Modern Banking: Theory and Practice], Hoverla UzhNU Publishing House, Uzhhorod, Ukraine.
2. Hataullina, E.I. and Marshuk, L.M. (2017), «Analysis of indicators of activity of commercial banks of Ukraine», *Journal of Economy and society*, vol. 17, pp. 516-521.
3. Vovchak, O. D. (2010), *Kredyt I Bankivska Sprava* [Credit and banking], LKA, Lviv, Ukraine.
4. Ministry of Finance (2019), Main indicators of bank activity, [Online], available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
5. Mohylnytska, M.P. and Vorobets, Kh.B. (2015), «Legal and organizational problems of supervision of activity of banking groups in Ukraine», *Journal of Financial space*, vol. 2 (18), pp. 87-92.
6. Finbalance (2019), The NBU named the banks with the highest profits and losses in 2018, [Online], available at: <http://finbalance.com.ua/news/NBU-nazvav-banki-z-naybilshimi-pributkami-ta-zbitkami-za-2018-rik>
7. Prymostka, L.O. (2004), *Finansovyi Menedzhment Banku* [Financial Management of the Bank], [Online], available at: <https://library.if.ua/book/92/6367.html>
8. Ministry of Finance (2019), Total assets and liabilities of Ukrainian commercial banks, [Online], available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
9. NBU (2019), Banking performance indicators, [Online], available at: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

УДК 378.1

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-2)

### Наталія ГАЛИЦЬКА

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-3789-5376

### Nataliia HALYTSKA

Candidate of Sciences in State Administration, Associate Professor of the Department of Public  
Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-3789-5376

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕХАНІЗМ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ

## PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT: MECHANISM OF INTERNATIONAL PROJECTS AND PROGRAMS

*У статті визначено перспективи розвитку вищої освіти на міжнародному рівні. В Європі та світі існує багато можливостей для ЗВО, а саме для здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників. Вітчизняним ЗВО бракує взаємодії з міжнародними ЗВО.*

*Встановлено, що формами міжнародної взаємодії українських закладів вищої освіти з міжнародними є подвійне дипломування, вивчення іноземних мов, участь у міжнародних програмах та проєктах, а також здійснення наукової діяльності у партнерстві із закордонними ЗВО, що, зокрема, передбачає видання спільних монографій, проведення круглих столів, конференцій, семінарів, лекцій, двосторонню публікацію статей, роботу над науковим проєктом і співпрацю із бізнесом – реалії сьогодення, які потрібно враховувати, щоб бути конкурентоздатними за відповідними показниками у міжнародному вимірі.*

*Обґрунтовано, що значний вплив на розвиток вищої освіти має системна участь у міжнародних програмах та проєктах. Наразі така участь України носить несистемний, фрагментарний характер, що негативно впливає на інтеграційні процеси, конкурентоздатність вітчизняної освіти та імідж українських ЗВО на світовій арені.*

**Ключові слова:** міжнародна програма, міжнародний проєкт, міжнародна співпраця у сфері вищої освіти.

*The article defines the prospects of higher education internationally. There are many opportunities for universities in Europe and around the world namely for students in universities and teachers. National universities lack interaction with international universities.*

*It has been established that the forms of interaction between Ukrainian universities and international universities include dual degrees, foreign language studies, participation in international programs and projects, as well as research activities in partnership with foreign universities. This includes general monographs, roundtables, conferences, seminars, lectures, bilateral publication of articles, work on a research project and cooperation with business. These are all present-day realities that need to be taken into account in order to be internationally competitive in the relevant indicators.*

*It has been established that systematic participation in international programs and projects has a significant impact on the development of higher education. At present, such participation of Ukraine is not systematic and fragmented, which negatively affects the integration processes, competitiveness of national education and the image of national universities in the international arena.*

**Key words:** international program, international project, international cooperation in higher education.

**Актуальність проблеми.** Сучасні глобальні тенденції у сфері вищої освіти вимагають перегляду і трансформації національних систем вищої освіти. Вища освіта почала виходити далеко поза межі ЗВО в рамках однієї країни. Можливості для здобувачів вищої освіти та викладачів значно підвищуються.

Подвійне дипломування, вивчення іноземних мов, участь у міжнародних програмах та

проєктах, а також здійснення наукової діяльності у партнерстві із закордонними ЗВО, що, зокрема, передбачає видання спільних монографій, проведення круглих столів, конференцій, семінарів, лекцій, двосторонню публікацію статей, роботу над науковим проєктом і співпрацю із бізнесом – реалії сьогодення, які потрібно враховувати, щоб бути конкурентоздатними за відповідними показниками у міжнародному вимірі.

Тенденції швидкоплинні, світ розвивається досить динамічно, тому на зміну одним тенденціями приходять інші і потрібно встигати адаптуватися та відповідати їм – це безперервний процес, який потребує системних досліджень. Проблеми міжнародного партнерства у сфері вищої освіти досліджували В. Загорський, І. Грицяк, В. Дерезь, О. Руденко та інші вчені. Незважаючи на достатню кількість публікацій із зазначеної проблеми, питання перспектив розвитку вітчизняної вищої школи у міжнародному просторі залишається актуальним.

**Мета статті** – визначити та обґрунтувати перспективи розвитку вищої освіти України у міжнародному просторі.

**Виклад основного матеріалу.** Перспективною для вищої освіти України є реалізація спільних з міжнародними закладами вищої освіти програм та проєктів, що значно пришвидшить процес інтеграції вітчизняної вищої школи у світовий освітній простір та Європейський простір вищої освіти. Така форма міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти досить поширена в Європі та світі, сприяє вирішенню багатьох проблем економічного, політичного, культурного характеру.

Держава визначає освітню політику та вектор розвитку вищої освіти, а органи державної влади її реалізують. В цілому світі існують беззаперечні докази того, що високі показники виробництва, високі показники доходів на душу населення, а також ті країни, де відмічається висока якість життя та доброти громадян мають високоефективні державні установи [1]. Разом з тим, завдяки забезпеченню автономії ЗВО можуть самі обирати напрями співпраці.

Європейський Союз наголошує, що якість державного управління на всіх структурних рівнях є ключовим фактором, який визначає показники країни та добробут її населення. Ефективні органи державного управління служать потребам громадян та бізнесу. Однак, важливо, щоб державні органи були спроможні адаптуватися під мінливі обставини [2].

Діяльність органів державної влади повинна спрямовуватись на забезпечення потреб суспільства та його розвиток. Умови життя суспільства дуже швидко змінюються, тому державі варто постійно шукати альтернативні шляхи здійснення управління, тому що, ті якими воно керується в певний момент, уже можуть бути застарілими і не актуальними.

Реагуючи на виклики часу, Україна почала робити відповідні кроки, підписавши Болонську декларацію та прийнявши інші законодавчі та нормативно-правові акти, які регу-

люють суспільні відносини, що виникають у сфері вищої освіти. Прийняття таких державних актів вимагає того, щоб вони відповідали світовим та європейським нормам та суспільним запитам. За останні роки такими законодавчими актами стали Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) та фундаментальний новий Закон України «Про освіту» (2017 р.).

Державне управління вищою освітою в умовах інтеграції до міжнародного співтовариства повинно поєднувати такі напрями:

- стратегічні (орієнтовані на довготривалу перспективу, пришвидшення інтеграції вітчизняної освіти в міжнародний освітній простір, забезпечення формування дистанційної парадигми освіти, розробку науково обґрунтованих освітніх стандартів тощо);

- оперативні (спрямовані на вирішення актуальних проблемних питань в системі вищої освіти, у тому числі покращення фінансового забезпечення освітньої галузі);

- трансформаційні (націлені на підвищення якості освітнього процесу через шляхом його модернізації, зміни парадигми освіти від традиційної до людиноцентричної) [3].

Світовий розвиток сприяв пошуку нових шляхів у здійсненні державного управління у сфері вищої освіти. Реформування державного управління об'єднало міжнародну спільноту у пошуку кращих шляхів його удосконалення, які б відповідали потребам людей та суспільству в цілому [4].

Реформам державного управління, зокрема у сфері вищої освіти, приділяється достатньо уваги на міжнародній арені. Особливістю реформ у зазначеному секторі є те, що вони орієнтовані на переформатування та вихід за рамки – державні службовці повинні бути мережевими менеджерами і лідерами [5].

Одним із глобальних викликів сьогодення є пандемія коронавірусу, що спричинила перегляд усіх сфер життєдіяльності суспільства по всьому світу, вищої освіти у тому числі. Негативний вплив хвороби очевидний, проте має і позитивну сторону – ще більше стерлися кордони і відкрилися можливості для здобувачів вищої освіти. Відкрився доступ до провідних світових університетів, курсів, проводяться віртуальні екскурсії закладами, музеями, що сприяє культурному розвитку суспільства.

Пандемія COVID-19, яка охопила весь світ, встановила нові правила суспільного життя та торкнулась усіх сфер його життєдіяльності. Людство опинилось в ще більшій залежності від мережі інтернет та цифрових технологій. Люди спочатку вимушено почали працювати віддалено з дому, навчатися, купувати

продукти харчування й інші товари онлайн, замовляти доставку їжі. Їм негласно були нав'язані, продиктовані такі умови життя.

Проте, з плином часу все більше людей почали звикати до нових умов соціальної реальності і не захотіли повертатися на свої робочі місця, в заклади освіти, відвідувати магазини. Адже це все можна тепер робити віддалено. Нові умови соціальної реальності кардинально змінили світ та відношення людей до багатьох речей. Чи будуть ці зміни на краще, ми поки не можемо дати таку однозначну оцінку та відповідь.

Практика здобуття освіти поза межами закладу, тобто фізично не відвідуючи його, ще донедавна не була такою поширеною. Навіть декілька років тому про дистанційну форму навчання в нашій країні говорили найчастіше як про додаткове джерело знань та розвиток відповідних навичок, а не як ключову форму здобуття основної освіти.

Нові умови змусили перейти на дистанційне навчання всіх, в тому числі і заклади вищої освіти. Україна досить швидко відреагувала на сучасні виклики, що постали перед системою вищої освіти освітою шляхом видання Наказу Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання», яким затверджено «Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти», яке визначає організацію здобуття освіти за дистанційною формою навчання, як окремою формою, організацію освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання, а також навчально-методичне забезпечення такого навчання.

Організація освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання, в тому числі і у закладах вищої освіти, виявилась малоєфективною. Хоча вже складно уявити вищу освіту без сучасних цифрових технологій. Технічно не забезпечені повною мірою заклади вищої освіти не лише для реалізації проведення лабораторних робіт з природничих наук, а й простого заняття в форматі онлайн, технічно не забезпечені працівники освіти, їх низький рівень володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями поставили під загрозу втілення норм Положення на практиці з одного боку.

З іншого боку – малозабезпечені родини, які не мають можливості придбати відповідні електронні пристрої та оплатити високошвидкісний інтернет, який відіграє важливу роль під час такого навчання. Виявлено, що держава не може забезпечити повною мірою організацію якісного дистанційного навчання.

Перехід на дистанційне навчання, а також змішану форму навчання, як одна із тенденцій є поштовхом до позитивних зрушень у напрямку посилення міжнародної взаємодії.

Унаслідок посилення міжнародної співпраці, зокрема з Європейським Союзом, у галузі освіти Україна може отримати додаткову мотивацію та технічну підтримку в процесі реформування національної системи вищої освіти. Така реформа вимагатиме розробки відповідної політики, посилення інституційної спроможності урядових структур, що відповідають за галузь освіти та оптимізації схем фінансування закладів вищої освіти [6].

Проте державі не варто розраховувати на отримання та покривання значної частини витрат за рахунок технічної допомоги. Отримуючи технічну допомогу, частіше за все, держава погоджується на умови, які визначені для отримання такої допомоги і вона завжди адресна, тобто цільова.

Партнери з розвитку стежать за цільовим використанням наданої допомоги і держава повинна звітувати перед нами з цього питання. Тому технічна допомога не завжди вигідна Україні, бо не може покрити сфери, у яких є найбільше прогалин.

Державне фінансування освітньої галузі, особливо її вищої ланки, повинно бути забезпечене на достатньому рівні. Профінансувати закупівлю комп'ютерного обладнання та іншого обладнання, необхідного для якісного проведення занять, навчання педагогічних працівників, забезпечення участі учасників від України у тих міжнародних програмах та проектах за кордоном, за результатами яких, після повернення додому, учасники зможуть принести користь державі.

Інституційні умови з децентралізованими та фрагментарними структурами соціальної влади можуть мати більше можливостей для стратегічних дій на мікрорівні. Так само, як в умовах, де діють традиційні форми авторитету (родина, релігія), може бути менше можливостей для автономії на нижчих рівнях [7].

Про надання автономії закладам вищої освіти йдеться вже досить тривалий період часу. Автономія закладів вищої освіти все одно передбачає участь держави у їх діяльності. Не може бути такого, щоб держава була окремо, а заклади вищої освіти окремо. Проте є коло питань, відповіді на які та шляхи вирішення яких заклади вищої освіти знають самостійно і можуть автономно вирішити.

Державне управління у сфері вищої освіти в умовах міжнародної співпраці потребує широкого залучення громад та бізнесу на всі етапи управлінського процесу.

Більшість дослідників погоджуються з тим, що сучасне державне управління у сфері вищої освіти повинно розширювати взаємодію з бізнесом і допускати цей сектор до прийняття рішень [8].

Залучення приватного сектору в державне управління вищою освітою є хорошою практикою на міжнародній арені. Повертаючись до питання дистанційного навчання, ми бачимо, як швидко почали з'являтися приватні школи, які здатні забезпечити учасників освітнього процесу всім необхідним. На прикладі приватних дистанційних навчальних закладів можна простежити наскільки швидко реагує бізнес на зміну умов та орієнтується на потреби ринку.

Швидкий розвиток приватного сектору в результаті глобалізації змусив переглянути державне управління в бік регулювання з точки зору нарощування потенціалу, підвищення конкурентоспроможності і орієнтації на потреби та інтереси людини. Для розвитку економіки, державний сектор повинен бути таким як приватний – швидко реагувати на запити, бути ефективним, конкурентоздатним. Ефективна взаємодія державного та приватного сектору у відповідних сферах може призвести до хороших результатів [9].

У зв'язку із пандемією коронавірусу, багато країн закрили свої кордони, тому існує загроза міжнародній мобільності. Проте, участь у міжнародних програмах та проектах можливо брати у дистанційному форматі [10].

Варто наголосити, що світовий досвід, зокрема досвід Європейського Союзу, функціонування проектів у сфері вищої освіти показує, що більш широка реалізація таких міжнародних програм та проектів, що діють у сфері вищої освіти, можлива за умови автономії закладів вищої освіти та внесення змін у систему державного управління розвитком вищої освіти. Також важливим елементом державної участі та реалізації міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти України важливою є і фінансова підтримка з боку держави.

Взаємодія із приватним сектором має досить багато переваг. Говорячи про заклади освіти, то вони більш оснащені технічно, викладачі мають можливість проходити підвищення кваліфікації та стажування за кордоном і ділитися отриманим кращим досвідом зі своїми колегами.

Бізнес може допомогти державному сектору у сфері вищої освіти сформувати напрями розвитку, надати запит на підготовку фахівців, оскільки спроможний в майбутньому забезпечити робочими місцями.

Взаємодія із приватним сектором має досить багато переваг. Говорячи про заклади освіти, то вони більш оснащені технічно, викладачі мають можливість проходити підвищення кваліфікації та стажування за кордоном і ділитися отриманим кращим досвідом зі своїми колегами.

Бізнес може допомогти державному сектору у сфері вищої освіти сформувати напрями розвитку, надати запит на підготовку фахівців, оскільки спроможний в майбутньому забезпечити робочими місцями.

**Висновки.** На основі здійснення наукової розвідки визначено, що проблема міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти не втрачає актуальності. В першу чергу держава зацікавлена у співпраці з країнами, які входять до складу Європейського Союзу. Якщо розглядати реалізацію спільних освітніх програм та проектів, то деякі з них відкриті для України як заявника та/або країни-партнера.

Обґрунтовано, що значний вплив на розвиток вищої освіти має системна участь у міжнародних програмах та проектах. Наразі така участь України носить несистемний, фрагментарний характер, що негативно впливає на інтеграційні процеси, конкурентоздатність вітчизняної освіти та імідж українських ЗВО на світовій арені.

Встановлено, що від управління на рівні держави, незважаючи на забезпечення автономії ЗВО, залежить вектор розвитку вищої освіти. ЗВО самі можуть обирати напрями діяльності, але вони повинні відповідати потребам держави та приватного сектору. Зокрема відзначено, що тісна взаємодія ЗВО з бізнесом допоможе практично втілити напруцювання у відповідних галузях.

В Європі та світі широко застосовується співпраця науки та бізнесу, де бізнес робить замовлення на проведення наукових досліджень, а потім практично втілює результати у своїй діяльності. Це гарна практика, яку потрібно також враховувати. Перспектива подальших наукових розвідок стосуватиметься зазначеної проблеми взаємодії.

### Література:

1. Public Administration Reform in Europe: Conclusions, Lessons Learned and Recommendations for Future EU Policy (2018). URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/KE-03-18-294-EN-N%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/KE-03-18-294-EN-N%20(1).pdf).
2. Governance and public administration (2020). URL: <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ht0120283enn.pdf>.
3. Ажажа М.А. Напрями державного управління модернізацією освіти в контексті євроінтеграції України. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2018/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/21.pdf)
4. Helen Dickinson (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a «new public service». URL: <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf>.
5. Tanja Klenk, Renate Reiter Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852318810883>.
6. Бетлій О., Риженков М. та ін. Економічна складова угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління. URL: [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449](https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449)
7. Powell W, Bromley, P (2015) New institutionalism in the analysis of complex organizations. URL: <http://www.patriciabromley.com/wp-content/uploads/2018/06/PowellBromleyEncyclopedia.pdf>
8. Pollitt, C, Dan, S (2011) The Impacts of the New Public Management in Europe/ URL: [https://www.researchgate.net/publication/288825084\\_The\\_Impact\\_of\\_the\\_New\\_Public\\_Management\\_Challenges\\_for\\_Coordination\\_and\\_Cohesion\\_in\\_European\\_Public\\_Sectors](https://www.researchgate.net/publication/288825084_The_Impact_of_the_New_Public_Management_Challenges_for_Coordination_and_Cohesion_in_European_Public_Sectors)
9. New public management: meaning and concept. URL: <https://analysisproject.blogspot.com/2020/11/new-public-management-meaning-and.html>
10. Jongeun You Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23276665.2020.1866624>

### References:

1. Public Administration Reform in Europe: Conclusions, Lessons Learned and Recommendations for Future EU Policy (2018). URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/KE-03-18-294-EN-N%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/KE-03-18-294-EN-N%20(1).pdf)
2. Governance and public administration (2020). URL: <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ht0120283enn.pdf>
3. Azhazha M.A. (2018). Napryamy derzhavnoho upravlinnya modernizaciyeyu osvitu. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2018/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/21.pdf)
4. Helen Dickinson (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a «new public service». URL: <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf>
5. Tanja Klenk, Renate Reiter Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852318810883>
6. Betliy O. (2014). Ekonomichna skladova Uhodu pro Asociaciyu. URL: [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449](https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449)
7. Powell W, Bromley, P (2015) New institutionalism in the analysis of complex organizations. URL: <http://www.patriciabromley.com/wp-content/uploads/2018/06/PowellBromleyEncyclopedia.pdf>
8. Pollitt, C, Dan, S (2011) The Impacts of the New Public Management in Europe. URL: [https://www.researchgate.net/publication/288825084\\_The\\_Impact\\_of\\_the\\_New\\_Public\\_Management\\_Challenges\\_for\\_Coordination\\_and\\_Cohesion\\_in\\_European\\_Public\\_Sectors](https://www.researchgate.net/publication/288825084_The_Impact_of_the_New_Public_Management_Challenges_for_Coordination_and_Cohesion_in_European_Public_Sectors)
9. New public management: meaning and concept. URL: <https://analysisproject.blogspot.com/2020/11/new-public-management-meaning-and.html>
10. Jongeun You Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23276665.2020.1866624>

УДК 351:323

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-3)

### **Наталія ГОЛОВАЧ**

кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-6215-6575

### **Любов ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА**

доктор економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-2063-5738

### **Nataliia HOLOVACH**

PhD (Education), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics,  
Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-6215-6575

### **Liubov ZGALAT-LOZYNSKA**

Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics,  
Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-2063-5738

## **ЦИВІЛІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ПРОСТОРИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

### **CIVILIZATION DEVELOPMENT OF UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE REALM OF PUBLIC POLICY**

*Висвітлені основні проблеми цивілізаційного розвитку України, визначені їх наслідки. Обґрунтовано Новий управлінський курс цивілізаційного розвитку України. Розкрито основну сутність п'яти напрямів Нового управлінського курсу: 1) ідеологія еколюдиноцентризму, як напрям поглиблення діючої демократії в контексті збільшення зусиль турботи про долю людини через сприяння її самореалізації у всіх сферах життєдіяльності; 2) послідовний перехід всіх структур державної влади до культури системного (цільового) управління, кінцевою метою функціонування яких має стати підвищення рівня самореалізації людей (кінцевий результат фіксується індексом якості життя громадян); 3) системне формування потужного фундаменту громадянського суспільства в Україні через участь громадян в щорічному оцінюванні кінцевих результатів діяльності владних структур; 4) системна модернізація національної системи освіти в контексті формування нового покоління нації, здатного самореалізуватись в різних соціумах сучасного глобалізованого інформаційно і цифронасиченого світу; 5) формування ціннісної управлінської еліти в системі освіти і процесі професійної діяльності через налагодження зворотного зв'язку в рамках системного державного управління.*

*Визначено ідеологічний базис розбудови Нової України на основі поглиблення демократії, спираючись на людиноцентризм гуманістичної спрямованості.*

**Ключові слова:** самореалізації, культура системного управління, Новий управлінський курс, цивілізаційний розвиток України, якості життя громадян та ін.

*The relevance of the article is determined due to the fact of unsystematic movement towards the civilizational of Ukraine development. As a result, there are no real prospects for improving the situation in the future. The purpose of the article is developing of the directions of the new management course for Ukraine civilizational development.*

*The main problems of civilization development of Ukraine are highlighted, their consequences are determined. Current methods of combating corruption in Ukraine using formal legal methods have been defined as ineffective and practically unsuccessful. Specific fitches of the Ukrainian management elite is the inability to form a harmonious cohesive society and realize the powerful potential of the country.*

*New approaches to solving the problem are proposed in the article. The essence of the proposed strategy of Ukraine civilizational development is providing of each person self-realization promoting through whole life within the framework of universal morality and national consciousness, which determines the humanistic orientation of democracy.*

*Substantiation of the strategy and its implementation is based on the formation of a new internal management course for Ukraine. This requires a systematic modernization of the entire government mechanism operating in the political, economic, social and cultural institutions of the country.*

*The article substantiates the integral New Management Course of Civilizational Development of Ukraine. The essence of the "quality of life of citizens" is considered, it demonstrates the level of self-realization of human in various spheres of their life due the indicator of degree of people urgent needs satisfaction.*

*The main essence of five directions of the New Management Course of Civilizational Development of Ukraine is revealed by: 1) ideology of eco-human centrism as a direction of deepening the current democracy in the context of increasing efforts to care for human destiny by promoting self-realization in all spheres of life; 2) consistent transition of all structures of state power to the culture of systemic (target) management, the ultimate goal of which should be to increase the level of self-realization of people (the end result is fixed by the quality of life index of citizens); 3) systematic formation of a strong foundation of civil society in Ukraine due the participation of citizens in the annual evaluation of the final results of government activities; 4) systematic modernization of the national education system in the context of the new nation generation formation, which would be able for self-realization in different societies of the modern globalized information and digital world; 5) the formation of a value management elite during the education and the professional skills activity due the feedback within the public administration system.*

*The ideological basis for the development of New Ukraine is determined. It is based on the deepening of democracy with an emphasis on humanistic ideology of anthropocentrism.*

**Key words:** self-realizations, culture of system management, New management course, civilizational development of Ukraine, quality of life of citizens, etc.

**Постановка проблеми.** В умовах тривалої кризи існує фактична загроза остаточної втрати Україною своєї політичної і економічної незалежності. Обтяжує дану загрозу тривала війна на сході країни та глибока економічна криза, суттєве скорочення чисельності населення за рахунок депопуляції і еміграції працездатних громадян. В чисельних спробах українського суспільства трансформуватися від пострадянської диктаторсько-ідеологічної моделі держави до певних стандартів розвинутих демократичних структур, має місце безсистемний рух розвитку державного управління без урахування реального рівня якості життя громадян. В результаті даного безсистемного руху розвитку державного управління виникли наявні ознаки повільної деградації державності в Україні та відсутність реальних перспектив покращення ситуації на майбутнє.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження проблем державного управління в напрямі цивілізаційного розвитку України викладені в працях багатьох вітчизняних вчених: Г. Атаманчук, А. Гошко, Г. Дмитренко, М. Міненко, Ю. Сурмін та ін. В публічному управлінні даній проблемі присвячені наукові праці таких вчених, як: І. Грицяк, А. Колодія, В. Козакова, Н. Мельтюхової, В. Ребало та ін. Водночас складність досліджень проблем цивілізаційного розвитку України обумовлюється як недостатністю розробки, так і труднощами практичного застосування розроблених технологій.

**Ціль статті** – запропонувати напрями Нового управлінського курсу цивілізаційного розвитку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що ефективність державного управління визначається з точки зору якісного забезпечення потреб громадян і пер-

спектив розвитку суспільства в майбутньому. Актуальність даного дослідження обумовлена ситуацією, яка супроводжує Україну протягом майже всіх років її незалежності і поступово наближує її до стану, який сформулював Ерік Райнерт у своєму науковому бестселері: «Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни залишаються бідними» [7, с. 87].

Приєднавшись до ЄС, Україна вочевидь ризикує тим, що головним експортним продуктом країни виявиться людський потенціал, а грошові перекази мігрантів будуть головним джерелом іноземної валюти. Це становитиме не економічний прогрес, а економічний регрес [6, с. 9]. Україна ще не приєдналася до ЄС, але всі ознаки даного явища вже наявні.

Немає сенсу доводити, що корупційний державно-управлінський механізм, який почав активно формуватись ще з перших кроків затвердження суверенітету, довів до межі виживання більшу частину населення, мільйони з яких покинули і продовжують покидати країну через, по-перше, неможливість самореалізуватися на батьківщині (головним чином в трудовій сфері життя), а, по-друге, відсутністю бачення економічно розвинутого майбутнього України.

Україна досі не має державної системно обґрунтованої стратегії розвитку суспільства цивілізаційним шляхом з чіткою орієнтацією влади на підвищення якості життя громадян і відповідальністю владних структур за динаміку рівня даної якості (як позитивну, так і негативну) перед громадянським суспільством.

Дійсна відповідальність владних структур за відсутність реальних показників покращення якості життя громадян, або за наявність у свої діяльності корупційної складової повинна мати достатньо жорстку форму покарання економічного, соціального і навіть



кримінального характеру щодо представників діючої влади на всіх рівнях державного управління – від місцевого до національного.

Розвинене громадянське суспільство в країнах Західної цивілізації контролює владу в рамках чіткого правового поля, що є формою прямої демократії і засобом безпосередньої влади народу, яке забезпечує в цілому злагодженою взаємодію між владою і суспільством. Саме такий рівень демократії здатний створити умови для гідного життя людей і схилити владу до відповідальності перед громадянами за свою діяльність.

В цілому Західна цивілізація з її громадянським суспільством і суттєвими елементами прямої демократії – є взірцем для України, яка стала на шлях наближення до Європи. В той же час слід розуміти, що буде невірним для України просто скопіювати та неможливо повторити на своєму шляху даний формат демократії. Головна причина такої неможливості полягає в тому, що ключовим фактором побудови розвинутого демократичного громадянського суспільства є відповідна «політична зрілість» самих громадян, їх готовність будувати його і бути готовими до відповідальності жити в такому суспільстві. Даний фундаментальний фактор залежить від менталітету народу, обумовленого історичним розвитком держави, який у всіх країн суттєво відрізняється [3].

Розробка такої важливої стратегії починається з визначення ключового фактору, що обумовлює рух до цивілізаційного розвитку України, та сутності сучасної цивілізації Заходу, до якого ми прагнемо дістатися. Для цього необхідно звернути особливу увагу на дві обставини. Перша з них – це первинність людини та людської діяльності абсолютно у всіх науково-технічних і соціально-економічних процесах. Друга – особливості розвитку сучасної Західної демократії, що все більше потерпає від масового розповсюдження егоцентризму в суспільствах і ослаблення контактів між владою і громадянами. Останнє підтверджує суттєве збільшення громадянських протестів та заворушень в різних країнах, що призводять навіть до смертельних наслідків.

Отже, якщо враховувати ці дві обставини, тобто надвелике значення людського фактору (з історично обумовленими ментальними рисами) та певну недосконалість діючої Західної демократії в окремих питаннях, формується висновок, що нема сенсу намагатись повторювати будь-який шлях розвитку інших країн. Ці шляхи необхідно аналізувати і визначати тенденції, які потім використовувати для порівняння і орієнтації [8, с. 849].

Саме людський фактор (тобто людський потенціал з його надважливою складовою – управлінською елітою) розглядається авторами як ключовий важіль руху в напрямі цивілізаційного розвитку України на основі системної модернізації по факту неефективно діючого сучасного корумпованого державно-управлінського механізму.

На превеликий жаль, потужний людський потенціал (навіть його висококультурну та наукову складову) українська влада використовує як малоефективний робочий механізм для мінімальної підтримки внутрішнього ВВП. Ще більшого удару вітчизняній економіці завдала безконтрольна державна позиція щодо вивозу українського фінансового капіталу за кордон в офшорні зони, де він працює на іноземну економіку без усіякої користі для України. Дана позиція була і є вигідною для уникнення оподаткування (тобто ще більшого приросту краденого капіталу) здебільшого для керівництва владних структур, як основної складової корумпованого механізму. Саме тому корупційна сутність української влади має тяжкі наслідки для громадянського суспільства. Корупція, на відміну від дрібного хабарництва та ментальної української традиції віддячувати один одному за навіть звичайні послуги, є системою внутрішньодержавного розкрадання бюджетних ресурсів, які призначені для соціального та економічного розвитку країни. Сутність корупційних схем вибудовано на відчутті безкарності та взаємопов'язаності корупційними зв'язками всіх гілок влади в силу прямого впливу оцінки діяльності владних структур з боку громади (соціуму). За незадовільний рівень якості життя громадян у різних сферах життя влада має нести пряму відповідальність, в тому числі й за професійну непридатність конкретних державних службовців без права займати ними посади в бюджетних структурах.

Безумовно, це довготривалий та еволюційний процес, бо навіть попри введення найсуворішої системи покарання за корупційні дії державних управлінців, протягом декількох майбутніх поколінь ще буде зберігатись пам'ять про можливість надшвидкого збагачення за бюджетний рахунок та прагнення, при нагоді, скористатися цим.

Корупція є тією складовою державного управління, яка не дозволяла та не дозволяє реально стати на шлях цивілізаційного розвитку України. Наразі вкрай необхідно терміново системно модернізувати державне управління в контексті формування громадянського суспільства на потужній інноваційній основі з залученням національної системи

освіти гуманістичної спрямованості. Потім потрібно визначити і розпочати реалізовувати шляхи системної підготовки управлінської еліти за особистими здібностями та загальнолюдськими моральними якостями, яка буде здатна здійснити ефективну стратегію побудови Нової України.

Еволюційний процес може бути занадто повільним, але небайдужа, активна частина суспільства, яка в різні часи брала на себе сміливість рішуче змінювати ситуацію в напрямку розвинення демократії, продовжує постійний рух до створення нового прошарку молодого покоління, небажаючого жити в спотвореній корупцією державі. На сьогодні патріотичні та інтелектуальні прошарки суспільства самоорганізуються в різних напрямках антикорупційного руху та намагаються змінити ситуацію на найкраще, навіть в сучасних складних умовах порушення прав та свобод громадянського суспільства. За допомогою різноманітних просвітницьких заходів, які здійснюються, наприклад, за допомогою міжнародних фондів підтримки демократичного розвитку, волонтери та фахівці намагаються розширити коло небайдужих громадян, які будуть готові своїми конкретними діями змінювати в суспільстві ставлення до можливості практичного впливу громад на вирішення місцевих нагальних питань та загального впливу на державне управління.

Україні вкрай потрібна консолідація роз'єданого суспільства, щоб розпочати дійсний рух до ефективного розвитку держави. Сьогодні вона потерпає від стратегічної невизначеності («Євроінтеграція» – це не стратегія, а лише загальний вектор без будь-якого підкріплення) та обезлюднення України як через депопуляцію населення, так і еміграцію мільйонів українців за кордон, що є явним доказом економічного неблагополуччя всередині країни.

Обґрунтування і реалізація такої стратегії пов'язана з визначенням Нового внутрішнього управлінського курсу для України на основі системної модернізації всього державно-управлінського механізму, який діє в політичних, економічних, соціальних і культурних інститутах країни. Якщо політичний і економічний інститути будують зовнішні умови для самореалізації громадян в контексті підвищення якості їх життя, то культурний інститут (в першу чергу, система освіти) формує внутрішній стрижень кожної окремої людини до цієї самореалізації.

Саме тому необхідне обґрунтування цілісного Нового Управлінського курсу (НУК) цивілізаційного розвитку України в сучас-

ному глобалізованому інформаційно-насиченому світі. Цей Новий курс базується на певних п'яти напрямках, формування яких має чітко виражений національний характер. Одночасно певною мірою враховується досвід країн, які вже багато років йдуть цивілізаційним шляхом свого розвитку (на ідеологічній основі поглибленої демократії), після ретельного аналітичного осмислення його сутності.

Нижче спробуємо розкрити основну сутність цих п'яти напрямів Нового управлінського курсу цивілізаційного розвитку України.

**1.** Ідеологія еколюдиноцентризму як напрям поглиблення діючої демократії в контексті збільшення зусиль щодо турботи про долю людини через сприяння її самореалізації у всіх сферах життєдіяльності, суттєво підсилює гуманістичну спрямованість цієї демократії. Мова йде, в першу чергу, про сферу трудової діяльності, яка здійснюється в умовах сучасного глобалізованого, інформаційно і цифро-насиченого світу.

**2.** Послідовний перехід всіх структур державної влади до культури системного (цільового) управління, кінцевою метою функціонування яких має стати підвищення рівня самореалізації людей, а кінцевий результат фіксується індексом якості життя громадян. Саме цей індекс якості життя кожної особистості та їх сукупності в громадах в своїй динаміці відображають рівень самореалізації людей в кожній зі сфер їх життєдіяльності і, одночасно, визначає кінцевий результат діяльності влади на всіх рівнях наскрізним чином [7]. Культура системного управління за кінцевими результатами з її синергетичною складовою дозволяє оптимальним чином формувати (за допомогою діяльності закладів освіти) та реалізувати трудовий потенціал будь-якої організації, включаючи органи влади, як в інтересах працівників з точки зору їх самореалізації, так і в інтересах усього суспільства через досягнення організацією суспільно-корисних цілей.

**3.** Системне формування потужного фундаменту громадянського суспільства в Україні через участь громадян певних територій України в щорічному оцінюванні кінцевих результатів діяльності владних структур знизу доверху (до національного рівня) в процесі визначення індексів якості життя громадян шляхом використання щорічних місцевих цифрових опитувань населення за допомогою науково розроблених анкет.

**4.** Системна модернізація національної системи освіти в контексті формування нового покоління нації, здатного самореалізуватись в різних соціумах сучасного глобалізо-

ваного інформаційно і цифронасиченого світу має відбуватись через цифровізацію процесу формування особистості з орієнтацією на її розвинену аналітико-пізнавальну активність, високий індекс засвоєння фундаментальних «ядер» знань та актуальних знань і умінь, самопізнання ними власного «Я» на основі засвоєння індивідуальних параметрів своєї особистості [2]. Це надає великі можливості до свідомо орієнтованого впливу на їх розвиток із залученням самих здобувачів освіти, щоб формувати в них вищі людські якості і тим самим врятувати цивілізацію від критичного занурення в егоцентризм.

**5.** Формування ціннісної управлінської еліти в системі освіти і процесі професійної діяльності через налагодження зворотного зв'язку в рамках системного державного управління. Цей зв'язок допомагає вилучати з державної системи посадовців, професійно нездатних до прийняття або виконання масштабних рішень державного рівня при слабкій наявності в них внутрішнього морального антиеґоцентричного стрижня.

Варто підкреслити те, що до системоутворюючих факторів, які обумовлюють цілісність суспільства як великої соціальної системи, відносяться: стратегічні орієнтири (як основа державної політики); сама стратегія розвитку суспільства, що конкретизує стратегічні орієнтири; нарешті, цілісний курс реалізації стратегії в контексті досягнення на технологічному рівні стратегічних орієнтирів за участю громадянського суспільства. Саме в рамках такого курсу має здійснюватись процес налагодження зворотного зв'язку в системі державного управління завдяки конкретним соціологічним технологіям.

Не має сенсу доводити, що формування національної стратегії розвитку суспільства повинна починатися з визначення національної об'єднуючої ідеї, яка була б зрозумілою та цікавою кожній людині і відгравала роль системоутворюючої ідеї. Ще на початку ХХІ століття філософська школа В. Г. Кременя [5] запропонувала філософію людиноцентризму (як такої ідеї, яка була доповнена потім групою вчених-управлінців додатком «еко» [1; 4; 6; 8]).

Однак, щоб дійсно стати системоутворюючою, національна ідея має бути визнаною на рівні державної політики, а головне – у всіх напрямках і видах державної діяльності, що мають бути спрямовані на нову якість, новий рівень, новий стан суспільства, та мають бути наскрізь пронизані цією ідеєю. Але повна відсутність розуміння управлінською елітою значущості ідеї людиноцентризму для продовження демократії як стрижня цивілізацій-

ного розвитку наклало «вето» на її наскрізне використання в державному управлінні. Існує інша причина ігнорування цієї ідеї, яка пов'язана з тим, що сама по собі «гола» ідея, поки що вона не втілена в конкретні соціологічні технології, не може зацікавити людей. Велика кількість громадян України ще з радянських часів не вірять популістичним ідеям, гаслам та деклараціям зверху – вони вірять лише реальним справам [4].

Характерною особливістю всіх п'яти визначених вище напрямів є те, що всі вони потребують юридичного підкріплення. Більш того, саме правова система формує фундамент цих напрямів, починаючи з включення ідеології поглибленої демократії – еколюдиноцентризму гуманістичної спрямованості в певні офіційні юридичні документи. Останні повинні супроводжати Новий управлінський курс (НУК) цивілізаційного розвитку України впродовж всього періоду його реалізації. В такому випадку запобігання корупції методами покарання не стоїть окремо, а стає органічною складовою всієї юридичної системи забезпечення реалізації НУК, що заблокує джерела, які живлять потужну і поки ще непереможну національну корупцію.

**Висновки.** Проблеми сьогодення, перш за все, потрібно вирішувати в контексті системного бачення майбутнього, тобто в рамках вкрай необхідної об'єднуючої стратегії як складової внутрішнього Нового управлінського курсу України в цивілізаційному напрямі. Визначені напрями нового людиноцентричного управлінського курсу, здатні забезпечити підвищення ефективності державного управління, в тому числі через поступове знищення його корупційної складової. Цей Курс особливо потрібний на перехідному періоді для визначення напрямку дійсно цивілізаційного розвитку України за власною траєкторією.

Суттєве задоволення потреб всіх ієрархічних рівнів (за А. Маслоу) може привести до повної самореалізації людини на базі самодостатності як особистості і головної продуктивної сили суспільства, а також як громадянина своєї держави. Але для цього у людей повинна бути задоволена ще одна із суттєвих потреб – довіра до влади. Дана потреба може бути задоволена, наприклад, коли влада буде мати національну стратегію цивілізаційного розвитку країни і сформує ціннісну управлінську еліту за заслугами. Тобто таку професійну еліту, що орієнтована на гідне життя людей і здатна ліквідувати корупцію у всіх сферах організації суспільства: політичної; економічної; соціальної; культурної під впливом потужного громадянського суспільства.

### Література:

1. Батліна Л. В. Людиноцентризм як рушійна сила змін у суспільстві та світі: шляхи реалізації. *Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика* : матеріали наук. практ. Конф. Київ : ІОД НАПН України, 2009. С. 25–35.
2. Головач Н. В., Дмитренко Г. А. Системне формування нового покоління нації: гуманістичний контекст: монографія. Київ : ДКС- Центр, 2019. 350 с.
3. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Білінський Т. В., Головач Д. М. Як уникнути соціальних потрясінь. Цифрове «Віче». Науково-публіцистичне видання / під. заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : ДКС-Центр, 2021. 277 с.
4. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті: науково-публіцистичне видання / за заг. ред. Дмитренко Г. А. Київ : ДКС-центр, 2021. 257 с.
5. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. 2-ге вид. Київ : Знання України, 2011. 520 с.
6. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: кол. монографія / Братусь Г.А., Головач Н.В., Дмитренко Г.А., Дорошенко Л.С., Згалат-Лозинська Л.О. та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : ДКС-Центр, 2020. 512 с.
7. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст : кол. мангр. / О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко [та ін.] ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк : Вежа. Друк. 2017. 412 с.
8. Holovach N., Dmitrenko G., Bakhov I. Digitalization of the Education System: Formation of Personality According to Parameters. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*. 2020. Vol. 12, 04-Special Issue. P. 849–860. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP4/20201555

### References:

1. Batlina, L. V. (2009) Liudynotsentryzm yak rushiina syla zmin u suspilstvi ta sviti: shliakhy realizatsii. *Filosofia liudynotsentryzmu: metodolohiia, teoriia, praktyka; materialy nauk [Human centeredness as the driving force of change in society and the world: ways of realization. Philosophy of human centeredness: methodology, theory, practice; science materials]*. prakt. Konf. Kyiv: IOD NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].
2. Holovach, N. V., Dmytrenko, H. A. (2019) Systemne formuvannia novoho pokolinnia natsii: humanistychnyi kontekst: monohrafiia [Systematic formation of a new generation of the nation: humanistic context: monograph]. K.: DKS-Tsentr. [in Ukrainian].
3. Dmytrenko, H. A., Holovach, N. V., Bilinskyi, T. V., Holovach, D. M. (2021) Yak unyknuty sotsialnykh potriasin. Tsyfrove «Viche» [How to avoid social upheavals. Digital Viche]. K.: DKS-Tsentr. [in Ukrainian].
4. Dmytrenko, H. A., Holovach, N. V., Zghalat-Lozynska L. O. (2021) Stratehiia rozvytku liudstva. Novyi humanizm v osviti [Human development strategy. New humanism in education]. K.: DKS-tsentr. [in Ukrainian].
5. Kremen, V. H. (2011) Filosofii liudynotsentryzmu v osvitnomu prostori [Philosophy of human centeredness in the educational space]. 2-he vyd. Znannia Ukrainy. Kyiv. [in Ukrainian].
6. Dmytrenko, H. A. (2020) Systemna modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [System modernization of public administration in Ukraine]. Kyiv: DSK-Center. [in Ukrainian].
7. Dmytrenko, H.A., Anufrieva, O.L., Burlaienko, T.I. ta in. (2017) Kultura tsilovoho upravlinnia v natsionalnii systemi osvity: humanistychnyi kontekst: kolektyvna monohrafiia [The culture of target management in the national education system: the humanistic context]. Lutsk: Tower-Print. [in Ukrainian].
8. Holovach, N., Bakhov, I., Zgalat-Lozynska, L. (2019). An Innovation-Driven Model for Management Personnel Development at Enterprises. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, vol. 11, 12-Special Issue, pp.1266-1277. DOI: 10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335.

UDC 323:330.34

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-4](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-4)

### Оксана HOLOVCHENKO

Candidate of Economic Sciences, Chief Specialist of the Foreign Courts of the Department of International Disputes of the Ministry of Justice of Ukraine, Senior Lecturer at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-4746-043X

### Оксана ГОЛОВЧЕНКО

кандидат економічних наук, головний спеціаліст відділу іноземних судів департаменту міжнародних спорів Міністерства юстиції України, доцент кафедри державного управління, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-4746-043X

## THE POLICY OF SOCIO-ECONOMIC GROWTH OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

### ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*The presence of disproportions in the economy requires their systematic identification and careful study, taking into account the promising directions for the development of high-tech and innovative sectors of the national economy, which is dictated by the needs of the present and global development trends. Balancing the national economy, contradictions in socio-economic processes are the driving force that causes new waves of changes and, as a result, creates opportunities for the development of certain elements of the macroeconomic environment. Methodological approaches to modeling indicators of socio-economic growth that affect the national economy provide for a comprehensive multilateral study of the impact of qualitative and quantitative components of the macroeconomic environment, the conditions for mobilizing innovative sources of growth and improving the system of economic development indicators based on the identification of typological features and taking into account economic disproportions.*

*These processes provide optimal instrumental support for the assessment of socio-economic processes during structural changes in the national economy.*

**Key words:** policy, indicators of socio-economic growth, national economy, exogenous and endogenous factors, globalization, integration.

*Наявність в економіці диспропорцій потребує системного їх виявлення та ретельного дослідження, враховуючи перспективні напрямки щодо розбудови високотехнологічних та інноваційних секторів національної економіки, що саме диктується потребами сучасності та глобальними тенденціями розвитку. Балансування національної економіки, протиріччя у соціально-економічних процесах представляють собою рушійну силу, яка викликає нові хвилі змін і, як наслідок, формує можливість щодо розвитку певних елементів макроекономічного середовища. Методичні підходи до моделювання індикаторів соціально-економічного зростання, які впливають на національну економіку, передбачають комплексне мультилатеральне дослідження впливу якісних і кількісних складових макроекономічного середовища, умов мобілізації інноваційних джерел зростання та вдосконалення системи індикаторів економічного розвитку на основі виокремлення типологічних ознак та врахуванні економічних диспропорцій.*

*Зазначені процеси забезпечують оптимальну інструментальну підтримку оцінки соціально-економічних процесів за умови структурних зрушень в національній економіці.*

**Ключові слова:** політика, індикатори соціально-економічного зростання, національна економіка, екзогенні та ендогенні фактори, глобалізація, інтеграція.

**Formulation of the problem.** The timeliness of determining the level and quality of factor changes based on modeling ensures the selectivity of public policy on the optimal implementation of stages of growth and development of the national economy. Controlling the impact of individual events and permanent monitoring of uncontrolled factors corrects the dynamic achievement of strategic goals with minimal loss of resources and time.

**Analysis of recent research and publication.** The works of such economists as B. Deacon, M. Hals, P. Stubbs, J. E. Stiglitz, as well as O. Amosha, S. Bila, M. Koretsky, O. Radionov, Shlafman N. L., Umanets N. L., Fursin O. O., Venger V. V. and others are devoted to the modeling and evaluation of social and economic growth. However, the permanent dynamics of processes in the modern economy requires a systematic solution to the problems of assessing the

processes that occur under the influence of globalization and integration.

**The purpose of the study:** is to substantiate and analyze the policy of socio-economic growth of the national economy in the context of globalization.

**Presenting the main material.** The existence of disparities in the economy requires systematic identification and careful study, taking into account promising areas for the development of high-tech and innovative sectors of the national economy, which is dictated by modern needs and global development trends. Balancing the national economy, contradictions in socio-economic processes are the driving force that causes new waves of change and, consequently, creates opportunities for the development of certain elements of the macroeconomic environment.

The functioning and development of the national economy is influenced by certain factors, the authentic structuring of which provides a rapid response to the destructive power of harmful factors.

It should be noted that the process of modeling socio-economic growth allows timely detection and elimination of negative consequences with the consistent formation of an optimal and effective system of institutional and market regulation. The use of system tools underlies the construction of conceptual and simulation models of socio-economic growth of the national economy.

An effective tool for socio-economic forecasting is the model, which must take into account the properties of processes, objects and subjects, as well as adapt to the current factor environment, avoiding factuality and turbulence.

The model is one of the important tools of economic forecasting, which determines the essential characteristics of the object. In the process of formalizing, the model is a system of relationships that describe the basic relationships of the elements of the economic system.

The methodological basis for building a model of sustainable development is a comprehensive study based on preventive diagnosis and systematic approach, the authentic result of which is the development of a generalized model that reflects the relevant determinants and interdependencies of the system, which, in turn, requires hybrid model subject to the principle of synergistic effect [1].

Modeling is the study of certain processes, structural imbalances, individual actions, phenomena, holistic systems and factors that affect the level of indicators of growth of the national economy. In addition, modeling in the system of national economic growth in globalization is accompanied by a systematic analysis of the main components of the macroeconomic envi-

ronment of the country taking into account current global trends, which allows the formation of parameters of growth and development of the national economy.

Analysis of research on modeling the sustainable development of the national economy confirms the existence of several components of the modern macroeconomic environment, namely: economic, environmental and social, high-quality content of which provides the state inclusion in developed countries.

The economic dimension of sustainable growth involves increasing the well-being of society, eradicating poverty through the effective use of potential, avoiding disparities in the growth of countries with different levels of development. The social dimension involves ensuring rights and freedoms, democracy, building civil society, creating opportunities and access to basic educational, medical and cultural services in every country. The ecological component of growth involves the protection of the environment and ecosystems under the condition of rational use of resources [2].

To assess the socio-economic growth of the national economy in the context of globalization, a necessary step is to form a system of indicators that multilaterally determine the level of development and the ratio of general and specific macroeconomic indicators with qualitative and quantitative characteristics. Scientific approaches to the definition of systemic indicators of socio-economic growth differ in content, as well as the structure and composition of calculations. An important step is the choice of modeling methods, the selectivity of which depends on the relevance of the results. Among the most effective and optimal methods are:

- economic and mathematical methods (use of industry signs of proportionality);
- balance method (application of an adequate ratio between segments of the national economy);
- method of systematization (construction of certain groups of indicators on the appropriate grounds);
- economic and geographical method (assessment of the development of individual territories, segments);
- method of mathematical statistics (assessment of stochastic dependence in the factor environment);
- development scenario method (definition of variations and development criteria, taking into account existing trends);
- segmentation method (identification of factors and indicators of socio-economic development potential);
- method of taxation (allocation of discrete segments with certain features and properties);

- method of formalization (building a formal system within the strategy of socio-economic growth and development);
- method of standards (comparison of growth components with other similar ones);
- econometric methods (formation of dependence between separate segments of integral system).

Problems of measuring and assessing the degree of socio-economic growth of the national economy require a systematic approach to the formation of appropriate indicators that allow comprehensive diagnosis of not only the results but also the vector orientation of the developed strategy, which is emphasized by current trends of globalization and integration. It should be noted that the existing systems of indicators of socio-economic growth provide quantitative and qualitative characteristics of the general type, which does not fully meet the needs of the study of relevant processes, excluding the features of certain areas and directions.

That is why an important issue in the study of growth and development of the national economy is the formation of a set of indicators that will provide a multilateral assessment of socio-economic growth, taking into account qualitative and quantitative segments, as well as typological features, priorities and trends.

Globalization changes lead to certain factors that affect the strategic direction of countries towards sustainable development, which also requires additional monitoring and comprehensive diagnosis, taking into account the specifics of phenomena, activities of meso- and macro-level actors, potential opportunities and traditions. We emphasize the fact that focusing on the assessment of institutional problems of implementing the strategy of growth of the national economy allows for optimal adjustment of public policy of socio-economic development and will help resolve crisis issues.

In addition, the focus on several areas of sustainable growth and development of the national economy leads to difficulties in quantitative and qualitative assessment and measurement, which requires the definition of economic, social and environmental parameters.

According to economists K. McConnell and S. Brew, the process of measuring economic growth is best represented in the definition of economic growth based on the assessment in the following ways:

- increase in real GDP over a period of time;
- increase in real GDP per capita over a period of time [3].

Assessment of approaches to measuring the level of socio-economic growth provides an

opportunity to identify the following options for calculating indicators, namely:

- growth rates as a percentage of real GDP for the year;
- GDP growth rate per capita as a percentage per year.

Analysis of research confirms that to avoid significant risks to sustainable socio-economic growth, it is important to identify permanent imbalances and disparities in the components of the national economy, timely and systematic adjustment at an early stage which ensures compliance with the developed and approved development strategy. In addition, the current conditions for the functioning of national economies to support the priority areas of growth require the formation of optimal methodological approaches to the diagnosis of macroeconomic balances, which ensures the rhythm of socio-economic development.

Methods for assessing socio-economic growth include quantitative and qualitative indicators that allow the objectivity of the results and take into account the impact of exogenous and endogenous factors. Indicators of socio-economic growth of the national economy are presented in Fig. 1.

In recent years, the problems of imbalance in the distribution of benefits of economic progress, environmental disasters, income inequality at the meso, macro and mega levels have led to systemic imbalances of economic, financial, social and environmental nature, which, in turn, emphasizes the need formation of a synthesized model of socio-economic growth with elements of innovation and high-tech direction.

The following indicators are used for sectorial monitoring of sectors of the national economy in terms of economic growth:

- fluctuations (increase or decrease) in the volume of final output of the economy per employee;
- fluctuations (increase or decrease) in the volume of final output of the economy for a particular period;
- fluctuations (increase or decrease) in the volume of final output of the economy per capita;
- rates of socio-economic growth with the definition of a growing, neutral or turbulent trend.

An important element of the assessment is not only the analysis of effective macro indicators, but also the quantification of the factor environment with segmentation of individual conditions and growth factors.

Note that among the basic macro indicators of socio-economic development are:

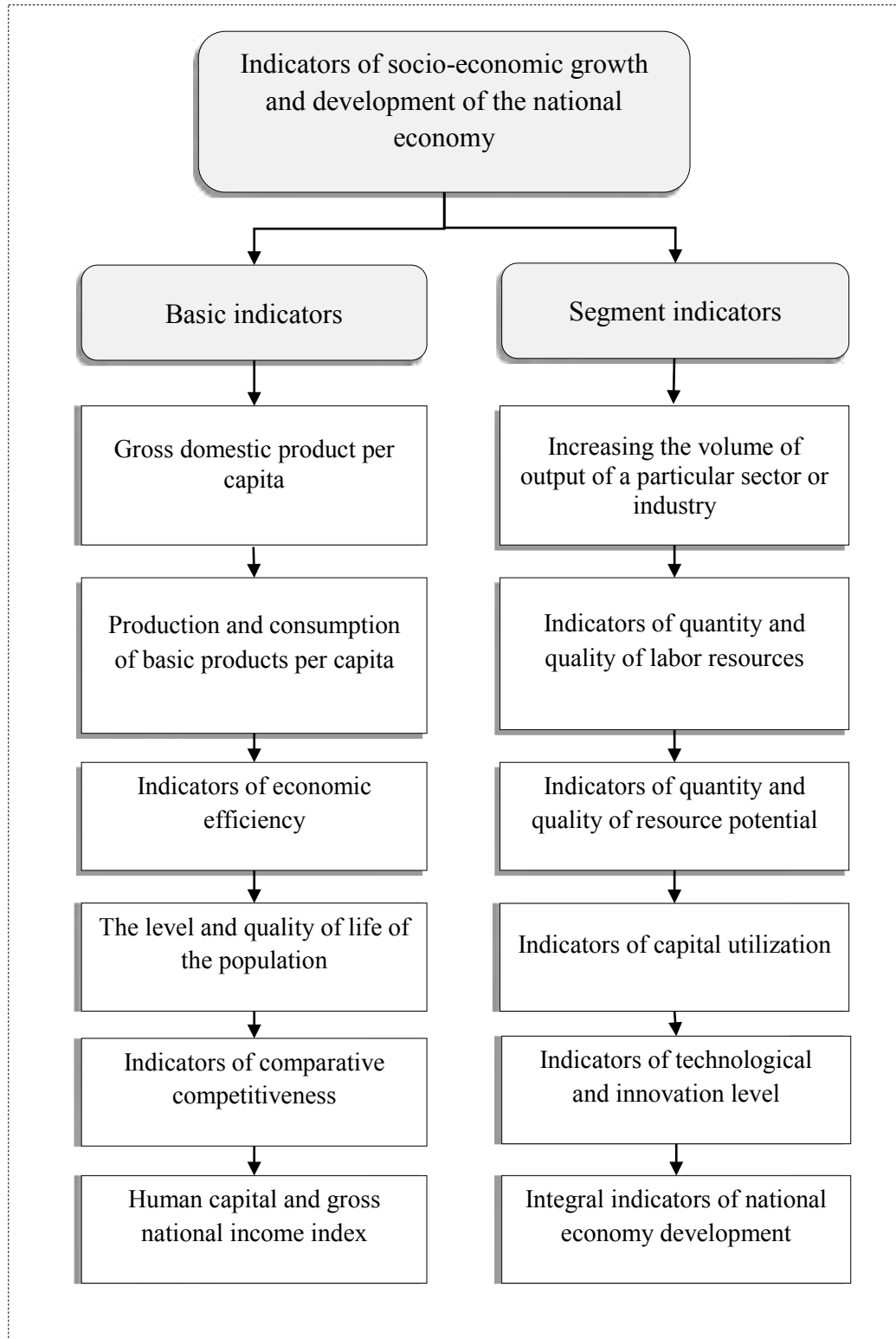
- nominal gross domestic product;
- consumer price index;
- industrial producer price index;

- profit of profitable enterprises;
- wage fund of employees;
- unemployment rate;
- trade balance.

Most scholars confirm the existence of several factor groups that influence the process

of socio-economic growth of the national economy, namely:

- supply factor group (natural resources, labor resources, technologies and capital);
- demand factor group (consumption level is optimal for resource potential);



**Fig. 1. Indicators of socio-economic growth of the national economy**

*(Source: developed by the author)*



- factor distribution group (efficient production structure and resource-saving technologies);
- factor group of institutional and social orientation (content and formal content of state policy, socio-cultural state of the economy, etc.).

We emphasize that indicators of the quantity and quality of labor resources are characterized by supply factors and reflect certain aspects of socio-economic growth of the national economy and its components.

The indicators that provide an assessment of the quality of labor resources include: labor productivity and the opposite indicator – labor intensity, taking into account the relevant segments of the national economy.

Among the indicators of the effectiveness of the use of natural potential are:

- material consumption and material efficiency of products of a particular sector of the national economy;
- indicator of the ratio of growth rates of production and material costs, taking into account the specifics of the industry.

The process of rationalization of the use of natural resources ensures the desire of modern trends in the national economy not only to reduce cost positions, but also to comply with environmental programs of public policy. The world's leading economic powers emphasize the importance of preserving resource potential, caring for the environment, and improving the environmental friendliness of production at the global level.

The introduction of innovative technologies, which should not only reduce material, labor and other costs, but also comply with environmental standards, is considered a priority that must be addressed both within the country and globally. At the same time, support, including financial and informational, for relevant projects aimed at high-tech and high environmental should be provided within the strategy of growth and development of the national economy. Using the experience of developed countries and attracting intellectual resources of the country will significantly accelerate the development and implementation of these strategies, which in today's globalization are the basis of economic development.

It should be noted that the capabilities of the country, as well as certain sectors of the national economy in the implementation of innovative technologies are a guarantee of socio-economic growth and development. The functioning of priority sectors of the national economy on the basis of new technologies emphasizes the possibility of optimal, systematic, efficient and proportionate use of labor, material and financial resources, as well as a positive change in performance.

We emphasize that the assessment of organizational and technological levels of sectors of the national economy is carried out according to a system of indicators, which can be divided into the following groups: indicators that characterize the scientific and technical level of the industry; indicators that determine the technical and technological level of industry production; indicators that determine the organizational level of industry production, etc. [4].

The social component of the growth of the national economy is a necessary condition for the multilateral development of the state, given the globalization changes and trends in the distribution of wealth in modern society. The focus on improving social welfare is based on a system of segment indicators, which are characterized by a certain objective and subjective nature and are responsible for the quality of life in society.

**Conclusions.** The evaluation of research confirms that balanced social achievements, taking into account certain groups in society, are manifested through social indicators that reflect the dynamics of the level of use of relevant goods of the population as a whole and individual groups, including per capita income, income distribution, balance of the education system, the level of migration, as well as indicators of welfare growth, life expectancy, positive changes in lifestyle, degree and ability to travel, the ratio of purchases of basic necessities and luxury.

Modeling of indicators of socio-economic growth is associated with the identification of certain groups of factors that affect the development of the national economy as a whole and its specific segments. The structuring of the factor environment is carried out with the help of a vector that takes into account the negative and positive, as well as controlled and uncontrolled factors influencing the growth of the national economy.

Modeling the processes of socio-economic development within the framework of globalization changes avoids disproportion in the leading sectors of the national economy, gradually assessing intermediate results and forecasting further development with possible balanced growth rates.

Thus, methodological approaches to modeling indicators of socio-economic growth that affect the national economy include a comprehensive multilateral study of the impact of qualitative and quantitative components of the macroeconomic environment, conditions for mobilizing innovative sources of growth and improving the system of indicators of economic development on the basis of isolating typological features and taking into account economic disparities.

#### Bibliography:

1. Шлафман Н.Л., Уманець Н.Л. Моделювання сталого регіонального розвитку в контексті трансформаційних зрушень: методологічний аспект. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3 (41). С. 62–66.
2. Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкуретоспроможності. *Гуманітарний бюлетень ЗГІА*. 2008. № 33. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnik\\_33\\_223.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnik_33_223.pdf).
3. Національні та глобальні детермінанти економічного зростання України: наукова доповідь / за ред. д.е.н. І.М. Бобуг. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2018. 390 с.
4. Венгер В.В. Показники економічного зростання: галузевий аспект. *Чорноморські економічні студії*. 2016. №. 7. С. 33–37.

#### References:

1. Shlafman, N.L., Umanec', N.L. (2015). Modelyuvannya stalogo regional'nogo rozvitku v konteksti transformacijnih zrushen': metodologichnij aspekt [Modeling of sustainable regional development in the context of transformational changes: methodological aspect]. *Economic Bulletin of Donbass*, no. 2(40). URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/7-Shlafman.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/7-Shlafman.pdf).
2. Fursin, O.O. (2008). Formuvannya modeli stijkogo ekonomichnogo rozvitku v umovah konkurentospromozhnosti [Formation of the model of sustainable economic development in the conditions of competitiveness]. *Humanitarian Bulletin ZDIA*, vol. 33. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnik\\_33\\_223.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnik_33_223.pdf).
3. Bobuh, I.M. (ed.) (2018). Nacional'ni ta global'ni determinanti ekonomichnogo zrostannya Ukrayiny: naukova dopovid' [National and global determinants of economic growth of Ukraine: a scientific report]. Kyiv: NAS of Ukraine, SI «Inst. Of Economics. and predicted. NAS of Ukraine» [in Ukrainian].
4. Venger, V.V. (2016). Pokazniki ekonomichnogo zrostannya: galuzevij aspekt [Indicators of economic growth: sectoral aspect]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 7, pp. 33–37.

УДК 351:316.3

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-5)

### Геннадій ДМИТРЕНКО

доктор економічних наук, професор, кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-8211-5690

### Анатолій ЧАУСОВ

кандидат технічних наук, доцент, кафедра економіки та управління персоналом,  
Національний Університет біотехнологій і природокористування,  
вул. Генерала Родімцева, 19, м. Київ, Україна, 03041  
ORCID: 0000-0001-9232-2629

### Gennady DMITRENKO

Doctor of Economics, Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics,  
Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-8211-5690

### Anatoliy CHAUSOV

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Personnel  
Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,  
19 Henerala Rodimtseva str., Kyiv, Ukraine, 03041  
ORCID: 0000-0001-9232-2629

## ШЛЯХИ ПОГЛИБЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

## WAYS OF DEEPENING THE RATIONALITY OF THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM AS A COMPONENT OF SOCIAL GOVERNANCE

*Визначено актуальність проблеми низького рівня громадянської самодостатності українського суспільства, що не дозволило сформувати раціональну діяльність державної влади. Розкрито сутність раціонального управління як на рівні державного управління так і на рівні будь-якої організації. Визначаються фундаментальні помилки державного управління в Україні за останні 30 років, представлено їх наслідки.*

*Раціональне державне управління розглядається як збалансоване управління в певних межах між необхідністю задоволення потреб в існуванні цієї держави та задоволенням потреб її громадян через сприяння підвищенню якості їх життя у всіх сферах життєдіяльності.*

*Фрагментарно розкрито метод визначення якості життя громадян певних територій за допомогою соціологічної системоутворюючої технології «Цифрове Віче». Завдяки впровадженню даної соціологічної технології з'явиться можливість визначати пріоритетні проблеми певних територіальних громад та вирішувати їх в першу чергу для зниження в суспільстві рівня соціальної напруги.*

**Ключові слова:** раціональне державне управління, раціонального управління, соціальною системою, технології соціального управління, соціологічної системоутворюючої технології та ін.

*The paper devoted to the definition of the actual problem of the low level of civil self-sufficiency of the Ukrainian society, which did not allow to form rational activity of the state authorities.*

*The main purpose of the article is to consider the ways how to improve the rationality of social management system in Ukraine.*

*The quintessence of rational management both at the level of public administration and at the level of any organization is revealed. The fundamental mistakes of public administration in Ukraine for the last 30 years are determined and their consequences are presented.*

*Rational public administration is realized as a balance of management within certain limits between the existence of this state and the necessity to satisfy the essentials of its citizens via improving the quality of their lives in all spheres of life.*

*The most common technologies of social management are distinguished: linear; branched; by deviations; according to the situation; for results; by goals; search engine management.*

*Stages of the rationality improvement of the social management system are presented. It is proved that rational management is based on a sequence of stages of strategic management, which includes a strong definition of the*

*final socially useful results. The classic principles of rational management of the organization as a social system in which all working components interact with each other as a team in order to obtain socially useful results of economic, social and environmental character. It is determined that a key socially useful result of the government activity should be indicators of the citizens' life quality.*

*The method of citizens' life quality determining on certain territories with the help of sociological system-forming technology "Digital Viche" is partially observed. This technology is able to provide feedback (from community to government) in the public administration system. This will enable the management elite to balance the interests of citizens and government within certain limits of rational public administration. Through the introduction of this sociological technology, it will be possible to identify problems priority of certain territorial communities and solve them primarily to reduce the level of social tension in society.*

**Key words:** *rational public administration, rational management, social system, technologies of social management, sociological system-forming technology, etc.*

**Постановка проблеми.** За незначний історичний період (трохи більше 30 років), в процесі становлення своєї незалежності, Україна поступово опинилася на задвірках Європи як в економічному, соціальному, так і політичному аспектах. По факту Україна наразі займає останнє місце в Європі за головним економічним показником ВВП на душу населення та в числі перших місць – за корупцією, яка охопила всі сфери організації суспільства (політичну, економічну, соціальну, культурну, освітню), має гігантські борги перед міжнародними фінансовими установами (МВФ, ЄБРР та ін.), стратегічні проблеми з втручанням у внутрішні справи країни зовнішніх сил, а також величезні проблеми соціального характеру. Це стосується, в першу чергу, проблеми внутрішнього критичного роз'єднання населення країни (формування агресивної атмосфери політичних та соціальних відносин між людьми), а головне масового від'їзду мільйонів мешканців України за кордон в пошуках самореалізації.

Дана катастрофічна ситуація відбулась в Україні, яка до проголошення своєї незалежності визнавалась «райським куточком» авторитарної радянської системи завдяки потужному природному (тільки при певному дефіциті нафти та газу), промислового, наукового і трудового потенціалам, які поступово були втрачені впродовж останніх 30 років.

Це однозначно вказує на фундаментальні помилки в контексті раціонального державного управління в Україні, яка історично не мала своєї державності впродовж багатьох століть. Саме низька громадянська самодостатність суспільства не дозволила сформувати раціональну діяльність влади у справах державного масштабу.

Взагалі вивченню проблеми раціонального управління в контексті підвищення його ефективності (остання характеризується вимірними позитивними результатами, що порівнюються з попередніми та плановими показниками чи стандартами) приділено багато уваги в науковій літературі. Але в даній статті акцентується увага

лише на таких [1–11], які конкретно можуть бути використані для обґрунтування авторської позиції в розумінні раціональності саме в державному управлінні України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В цьому сенсі в усвідомленні дійсної ролі людини в процесах демократичного державного управління на сучасному етапі становлення України, як незалежної держави, авторам особливо допомогли наукові твори Аджемоглу Дарон та Робін Джеймс [1; 2]. Мова йде про два потужних результати їх багаторічних досліджень розвитку самих різних країн на всіх континентах планети. Перший результат стосується висновку про те, що: «економічний успіх держав не залежить від культури, клімату або географічного положення... бідні країни бідують через вибір можновладців, які створюють бідність. Вони діють неправильно не через помилки або незнання, а навмисне» [1, с. 62]. Тобто додержуючись своїх егоцентричних інтересів.

Другий результат відноситься до висновку, що цивілізовані країни у своєму розвитку проходять «по вузькому коридору» балансування між діями влади та діями суспільства в умовах постійної боротьби і співпраці одночасно. Мова йде про те, що: «У цьому процесі... держава має служити своїм громадянам..., а владні еліти мусять навчитися жити в «кайданках», які на них вдягає суспільство» [2, с. 13].

**Метою даної статті є розгляд шляхів поглиблення раціональності системи соціального управління в Україні.**

**Виклад основного матеріалу** починаємо із структуризації раціональності управління на два рівня: рівня держави в цілому і рівня будь-яких організацій (до яких відноситься також і органи державної влади).

В цьому контексті є сенс навести два приклади, що стосується нераціонального управління на рівні держави.

В першому випадку мова йде про входження України в ринкову економіку, коли ще за два роки до проголошення незалежності був прийнятий закон про «Кооперацію» для вирішення проблеми дефіциту широкого

набору споживчих товарів, який створила економіка за радянських часів. На той час за наміром тодішньої влади була вивільнена підприємницька синергія активних людей, яка повинна була ліквідувати величезний дефіцит продуктивних та промислових товарів широкого попиту. Але цього не сталося, тому що навмисно були зроблені дві помилки. Саме через них великий дефіцит товарів не зник, а виникла тотальна спекуляція вже виготовленими товарами і потужне збагачення одних (маючих безпосереднє відношення до влади) за рахунок інших – більшості громадян, споживачів цих товарів.

Перша помилка полягала у тому, що у Законі про «Кооперацію» було регламентовано тільки виробничі кооперативи, а не будь-які інші, включаючи посередницькі організації. Друга помилка полягала в неузгодженості дій влади з комерційними банками, які надавали позики за надто високі відсотки на досить короткий термін – до одного року, і це в той саме час коли вкрай необхідні були кредити мінімум на 3–5 років під невеликі відсотки для створення та розвитку сучасного виробництва.

У другому випадку мова йде про раціональне управління на державному рівні. Прикладом може слугувати ситуація з втратою Україною свого трудового потенціалу через масову еміграцію і виникнення великого прошарку заробітчан. Це було наслідком як об'єктивних факторів – переструктурування економіки на ринкові відносини, так і суб'єктивних – неспроможності влади стратегічно та раціонального реагувати на зміни світового ринку.

Тому концентрація зусиль влади на той час відбулась в напрямку самого раціонального на її думку виходу із ситуації – забезпечення прав громадян вільно виїжджати і повертатися до України. Зокрема, був прийнятий закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду громадян України» (від 21.01.1994 р.). Більше того, через три роки був зафіксований Указ президента України «Про основні напрями соціальної політики на 1997–2000 роки» (від 18.10.1997 р. №1167). Там вперше було наведено твердження про те, що Україна є експортером робочої сили, а тому потребує активної державної політики в сфері соціального захисту працівників-мігрантів.

Отже, раціональність такої діяльності влади у цьому напрямі на той час продиктовано саме наміром мінімізувати ризик уникнення соціальних потрясінь в країні замість турботи про кращу долю своїх громадян.

Але треба усвідомити той факт, що взагалі раціональність державного управління бере

свій початок з раціонального управління організаціями як соціальними системами до яких відносяться і органи влади. Тому необхідно, в першу чергу, звернутися до теорії соціального управління і розглянути її більш уважно, в тому числі з позиції її практичного застосування через відповідні соціальні технології.

Технології соціального управління є способом організації та упорядкування доцільної практичної діяльності людей, сукупність засобів, спрямованих на визначення або перетворення (зміна стану) соціального об'єкта та досягнення заданого результату. Використання соціальних технологій – це головний ресурс, що дозволяє знизити витрати на управління, збільшити ефективність управлінського впливу та його значення у житті суспільства [6, с. 55]. Технологія соціального управління – це сукупність послідовних операцій, що здійснюються людьми, процедур цілеспрямованого впливу та реалізації намічених планів (програм, проєктів), отримання оптимально-соціального та суспільно-корисного результату [7, с. 32]. Процедура – це набір дій, за допомогою яких відбувається керування процесом. Операція – безпосередня дія, шлях вирішення певного завдання у межах відповідної процедури [6; 7].

Сутність формування соціальної технології полягає у заздалегідь продуманих управлінських діях ініціатора, заснованих на вимогах до кінцевого результату. Вимоги враховують особливості властивостей виконавця, його поведінку і дії як особистості з певними соціально-економічними поглядами.

Теорія соціального управління дозволяє виділити наступні сім найбільш поширених технологій соціального управління [6; 7].

1. *Лінійна технологія управління* характеризується суворою послідовністю окремих робіт і операцій за принципом наступності, послідовності у відповідність з розробленим планом. Вона використовується в типових випадках з достатньою визначеністю ситуації і кінцевої мети (звичайно при виконанні стандартних робіт, наприклад, в транспортній галузі).

2. *Розгалужена технологія управління* використовується тоді, коли неможливо точно оцінити ситуацію, виділити ключову проблему і намітити однозначно мету. Бажаний результат досягається на засадах сукупності рішень, розроблених паралельно, але за декількома напрямками, або одного, який має багатоаспектний характер. Звичайно така технологія має місце у сфері наукових досліджень.

3. *Технологія управління за відхиленнями* виникає на попередній фазі процесу, виходить з того, що частково останні зовсім не потре-

бують корегування, частково їх подолання можливо силами самих виконавців, і тільки у разі їх значної кількості потребує втручання керівника. Такий підхід дозволяє не відволікати керівника на дрібниці та дати йому можливість зосередитись на управлінському процесі, тому що його втручання потребує великих витрат часу і засобів на створення нормативної бази, спостереження і аналізу відхилень, що спричиняє формалізацію і бюрократизацію управління.

4. *Технологія управління за ситуацією* застосовується в умовах великої невизначеності. Вона походить з існуючих обставин і використовує адекватні їм методи. Фази управлінського процесу часто незалежні один від одного, тому менеджер приймає оперативні рішення на основі постійного спостереження і аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

5. *Технологія управління за результатами* полягає в тому, що при відсутності достатньої визначеності ситуації і розпливчатості кінцевої мети вона орієнтована на кінцеві результати. Дана технологія заснована на використанні потенціалу колективу, нових методів та технік управління. Її застосовують, наприклад, в управлінні військами у бойових умовах.

6. *Технологія управління за цілями* близька до попередньої, але орієнтована на контроль і стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих в спеціальному документі.

7. *Технологія пошукового управління* виходить з повної ясності задач, але у випадку, коли неможливо точно оцінити ситуацію. Тоді рішення, відштовхуючись від мети, розробляються в зворотній послідовності фаз і коригуються по ситуації. Також даний тип управлінського процесу має місце при розробці довгострокового рішення в умовах високої невизначеності.

Структура об'єкта управління, його соціальна природа визначають побудову суб'єкта управління і структуру управлінських відносин, які виникають при цьому. Суб'єктами управлінських відносин стають усі співучасники управління незалежно від їх місця в структурі соціальної управляючої системи. Основними видами управлінських відносин є відносини централізму і самостійності, субординації і координації, керівництва і підпорядкованості, відповідальності, конкурентоздатності, змагання та ін. Окремі види управлінських відносин органічно поєднані між собою і тільки в сукупності забезпечують функціонування і розвиток соціального управління.

Технології соціального управління забезпечують вибір способів впливу суб'єктів соціальної політики і соціального управління на об'єкт. Але динаміка життя потребує модернізації існуючих або розроблення нових технологій соціального управління, адекватних сучасним соціальним проблемам. Підвищенню якості і ефективності прийняття управлінських рішень сприяє створення професійної команди виконавців. Команда виконавців – це спеціально відібрана група фахових спеціалістів для об'єднання зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації або спільне виконання важливого завдання. Керівник має бути не тільки організатором, але і лідером ефективної роботи команди виконавців.

Принципи і правила створення команди виконавців, методи роботи такої команди визначаються конкретним завданням, для вирішення якого зусилля всіх учасників команди повинні бути спрямовані на досягнення мети.

Перед застосуванням методів організації командної роботи необхідно чітко визначити цілі і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, які ролі і характеристики якостей є у кожного з учасників команди. В системі державного управління можна застосовувати наступні методи організації командної роботи:

- метод експертних оцінок;
- метод «мозкового штурму»;
- метод чотирьох функцій менеджменту

(І. Адізеса) [3].

При використанні методу експертних оцінок, учасники команди виконавців незалежно і анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, надаючи відповідні оцінки. Узагальнення та прийняття рішень здійснює керівник. Зведені дані за усередненою оцінкою експертів подаються на розгляд кожному учаснику команди виконавців для з'ясування причин відхилення оцінок. Тому процедура може бути повторена до досягнення повного консенсусу.

Метод «мозкового штурму» полягає у виявленні нових, запропонованих учасниками команди виконавців варіантів рішень конкретної проблеми. Відбувається генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення щодо взаємозгодження позиції. Метод чотирьох функцій менеджменту І. Адізеса [3] побудований на реалізації:

- функції отримання результату (Р);
- адміністративної функції (А);
- функції підприємництва (Е);
- функції інтеграції (І).

Кожна функція позначається літерою, яка відповідає початку її назви англійською мовою:

1. Producing results – утворення результатів, заради яких існує дана організація і які визначають її результативність.

2. Administering – адміністрування, яке забезпечує ефективність управління.

3. Entrepreneurship – підприємництво, яке забезпечує ефективність використання ресурсів, раціональну організацію.

4. Integrating – інтеграція, об'єднання, елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі.

І. Адізес стверджує, якщо зневажати хоча б однією функцією з вказаних чотирьох, то неможливо забезпечити довгостроковий успіх організації, навіть якщо в короткостроковому аспекті вона буде демонструвати великі результати.

Визначаючи складність управлінської роботи Пітер Друкер наголошував: «Для рішення задач, які стоять перед вищим менеджментом потрібні принаймні чотири типи людей: «Людина мислі», «Людина справи», «Людина народу» і «Людина переднього краю» [5].

При цьому П. Друкер визнає і те, що люди, які поєднують в собі всі чотири стилі, практично не зустрічаються. Державне управління на всіх рівнях надто складний процес, щоб з ним змогла впоратися одна людина. Відповідно окремі функції повинні виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, необхідно зібрати разом керівників з різними підходами і різними мисленнями (стратегічним, аналітичним, соціальним та ін.). Функції отримання результатів, наприклад, адміністратора, підприємця (як генератора ідей) та інтегратора повинна виконувати взаємодоповнююча команда виконавців.

Взаємодоповнююча команда – це команда, члени якої дотримуються різних підходів, а не копіюють один одного. Вони допускають різницю стилів і поглядів, урівноважують природну тенденційність підходів один одного.

Лідер має бездоганно виконувати одну з управлінських функцій, але при цьому бути неперевершеним інтегратором.

Було б доречно закінчити розгляд використання командної роботи в державному управлінні одним з висловів І. Адізеса: «Ми потрібні один одному не всупереч, а завдяки нашим різницям. Саме вони дозволяють подружньому союзу, компанії або суспільству залишатись здоровими в короткостроковому аспекті і довгостроковій перспективі» [3].

В сучасному світі можна знайти багато спільних питань, проблем, методів в різних галузях науки. Це стосується і методів управ-

ління, які використовуються в технічних, соціальних, біологічних, хімічних і в багатьох інших системах. Широке використання систем автоматичного управління в енергетиці, авіації, космонавтиці, в транспортній галузі та різних виробництвах дозволило сформулювати всебічні методи аналізу і синтезу систем управління. Слід відмітити, що деякі методи управління можна вважати спорідненими для різних галузей виробництва та суспільства. Це дає можливість використовувати в управлінні соціальними об'єктами окремі положення і підходи з теорії управління технічними об'єктами.

Розвиток методів дослідження систем автоматичного управління в авіації і космонавтиці дозволило розробити принципи раціонального управління, які можуть бути корисні також для соціальних об'єктів. Вони були сформульовані Куліком А. С. [8]. Їх головна відмінність від інших відомих принципів управління полягає у впровадженні принципу управління на основі діагнозу. Формування діагнозу здійснюється блоком діагностування, що дозволяє виявити дестабілізуючий вплив, ідентифікувати і локалізувати його, а потім відновити працездатність всієї системи. Раціональне управління формується на підставі поєднання аналітичних засобів дослідження, моделювання, а також макетних і експериментальних досліджень. Таким чином, система раціонального управління використовує діагноз усунених причин дестабілізуючих впливів. Це дозволяє не чекати змін вихідних параметрів об'єкта, а вдосконалювати систему заздалегідь.

Раціональне управління соціальним об'єктом відповідає теорії стратегічного управління будь-якими соціальними системами і складається із наступних етапів:

1) формулювання місії організації в залежності від профілю і масштабу її діяльності (в тому числі органів влади на різних рівнях);

2) визначення основних кінцевих цілей діяльності організації;

3) визначення засобів, які забезпечують досягнення цілей за певний період, включаючи фінансові, матеріально-технічні і паливно-енергетичні ресурси;

4) вибір технології реалізації стратегії досягнення цілей завдяки системному управлінню персоналом;

5) чітке визначення одержаних суспільно-корисних кінцевих результатів економічного, соціального і економічного характеру.

Отже, необхідно звернути увагу на той факт, що раціональність в системі управління будь-яким соціальним об'єктом (організації

різного профілю і масштабності діяльності) обумовлено орієнтацією діяльності всіх його складових на досягнення кінцевих результатів [5; 10]. Саме ця орієнтація всіх без виключення працівників, підрозділів, відділів на кінцеві результати діяльності організації надає цілісність цієї діяльності і можливість отримати найкращі кінцеві результати за рахунок одержання синергетичного ефекту.

В даному контексті особливий інтерес представляють собою *ключові структури державного управління* – органи законодавчої і виконавчої влади на мікро (місцевому), мезо (регіональному) і макро (національному) рівнях. Мова йде про визначення чітких кінцевих результатів їх діяльності, пов'язаних із якісним задоволенням потреб громадян і держави вцілому.

Це є основоположною проблемою державного управління в Україні, яка історично впродовж багатьох століть не мала своєї державності, та ще й була штучно поділеною на дві культури – Західну і Східну (що продовжує роз'єднувати сучасне суспільство країни).

Тому наріжним стрижнем поглиблення раціональності державного управління є визначення стратегії розвитку України в тому «вузькому коридорі», що забезпечує одночасно і задоволення потреб держави в її існуванні та розвитку, і задоволення потреб кожного громадянина як особистості і головної продуктивної сили суспільства.

Дійсно, структурам влади необхідно раціонально вирішувати одночасно дві групи стратегічних завдань, які виникають «ззовні» (від вищестоящих інстанцій) і внутрішньо (безпосередньо від громади). Цивілізовані країни знаходять свій «вузький коридор» національного управління через діяльність структур влади на основі демократії і розвиненого громадянського суспільства. Саме суспільство диктує владі орієнтири, що пов'язані із якісним задоволенням потреб громадян, які мешкають на певних територіях. В Україні суспільство в цьому напрямі ще не розвинене.

Тому, на думку авторів, на сьогодні необхідно сконцентруватися на визначенні чітких кінцевих результатів, які конкретизували б розмитий орієнтир влади на підвищення добробуту народу. Наприклад, шляхом його інтерпретації у вигляді цифрових показників якості життя громадян сіл, селищ, міст, що мешкають у відповідних територіальних громадах.

Якість життя громадян (ЯЖГ) – це найбільш глибокий показник рівня задоволення потреб людини у всіх сферах її життєдіяльності (починаючи з трудової і завершуючи особистісною), який демонструє те, як кон-

кретній людині дійсно живеться в цій країні. Він є суб'єктивним показником, але легко може об'єктивізуватися, щоб стати реальним індикатором. А головне те, що він стає одночасно як індикатором раціональності державного управління, так і оцінкою ефективності діяльності структур влади. При цьому на всіх його рівнях, починаючи з місцевого і завершуючи національним, через середні індекси сукупності індикаторів (показників ЯЖГ) територіальних громад сіл, селищ, міст, районів, областей, країни вцілому.

Технологія визначення індикаторів якості життя громадян певних територій має стати унікальним інструментом формування громадянського суспільства в Україні, коли всі громадяни будуть мати можливість приймати участь в оцінці кінцевих результатів діяльності структур влади. Здійснити це можливо шляхом щорічного соціологічного опитування населення (на кшталт місцевих референдумів) за допомогою «розумних» цифрових анкет. Детальне обґрунтування і опис цієї унікальної технології, яка одержала назву «Цифрове Віче», висвітлено в науково-публіцистичній літературі [4; 11].

Соціологічна технологія «Цифрове Віче» здатна налагодити зворотній зв'язок (від громади) в системі державного управління, що надасть можливість управлінській еліті навчитись жити в умовах, які вимагає від них громадянське суспільство у «вузькому коридорі» раціонального державного управління.

**Висновки.** Таким чином, соціологічна системоутворююча технологія «Цифрове Віче» своєрідно завершує комплекс з уже відомих сучасних цифрових інструментів громадянського суспільства, пов'язаних з відображенням на електронних сайтах владних структур їх замислів і рішень, створення при них Громадських рад та інше.

В цьому контексті є сенс навести ще одну відому тезу великого прихильника раціонального державного управління Лі Куан Ю: «Постійний контакт із народом необхідно підтримувати не тільки для того, щоб знати його проблеми і негаразди, а щоб керувати ним і організувати, прищеплювати громадські якості, які будуть корисними для розбудови суспільства [9, с. 140].

Це більш ніж актуально для сучасної України, тому що саме соціологічна системоутворююча технологія «Цифрове Віче» нарешті вирішує проблему низької самодостатності громадян, які й досі відчують себе об'єктом маніпулювання політиків. Технологія «Цифрове Віче» призначена здійснити великий внесок в об'єднання роз'єднаних громад України.



### Література:

1. Аджемоглу Дарон, Робінсон Джеймс. Вузкий коридор. Держави, суспільства і доля свободи. Пер. з англ. Геннадій Шпак. К. : Наш формат, 2020. 520 с.
2. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають походження влади, багатства та бідності. 2-ге вид., випр. / Пер. з англ. і наук. ред. О. Дем'янчук. К. : Наш формат, 2017. 440 с.
3. Адизес І. Стилі менеджменту – ефективне і неефективне / Іцхак Калдерон Адизес; пер. з англ. 2-е вид. М. : Альпіна Паблішер, 2012. 198 с.
4. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Білінський Т. В., Головач Д. М. Як уникнути соціальних потрясінь. *Цифрове «Віче»*. Науково-публіцистичне видання / Під. заг. ред. Г. А. Дмитренка. К. : ДКС-Центр, 2021. 277 с.
5. Друкер Петер. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. / Петер Ф. Друкер. М. : Техн. Школа бізнеса, 1994. 220 с.
6. Катвалюк А. Л. Соціальні технології. Тернополь : Економічна думка, 2001. 284 с.
7. Крушевський А. В. Системне дослідження економічних об'єктів. К. : ІПК «Укрприрода», 1999. 167 с.
8. Кулик А. С. Елементи теорії раціонального управління об'єктами. Х. : Нац. аерокосм. Ун-т ім. Н. Е. Жуковського «ХАІ», 2016. 255 с.
9. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу / Г. Елісон, Р. Д. Блеквілл, Е. Вайн : пер. з англ. О. Лобастової. К. : Вид група КМ-Букс, 2018. 224 с.
10. Санталайнен Т. Управление по результатам. Пер. с финск. / Т. Санталайнен, Е. Воутилайнен и др. М. : Прогресс. 1993. 266 с.
11. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: кол. монографія / Братусь Г.А., Головач Н.В., Дмитренко Г.А., Дорошенко Л.С., Зглат-Лозинська Л.О. та ін. / За заг. ред. Г. А. Дмитренка. К. : ДКС-Центр, 2020. 512 с.

### References:

1. Adzhemohlu Daron, Robinson Dzheims. (2020) Vuzkyi korydor. Derzhavy, suspilstva i dolia svobody [*Narrow corridor. States, societies and the fate of freedom*]. K. : Nash format. [in Ukrainian].
2. Adzhemoglu D., Robinson D. (2017) Chomu natsii zanepadaiut pokhodzhennia vlady, bahatstva ta bidnosti [*Why nations are declining origins of power, wealth and poverty*]. K.: Nash format. [in Ukrainian].
3. Adyzes I. (2012) Styli menedzhmentu – efektyvne i neefektyvne [*Management styles are effective and ineffective*]. M. : Alpyna Pablysher, [in Ukrainian].
4. Dmytrenko H. A., Holovach N. V., Bilinskyi T. V., Holovach D. M. (2021) Yak unyknyty sotsialnykh potriasin. Tsyfrove «Viche» [*How to avoid social upheavals. Digital Viche*]. K.: DKS-Tsentr. [in Ukrainian].
5. Druker Peter. (1994) Upravlenie, nanacelennoe na rezul'tati [*Results driven management*]. M. : Tekhn. Shkola bi'znesa. [in Russian].
6. Katvaliuk A. L. (2001) Sotsialni tekhnolohii. [*Social technologies*]. Ternopol: Ekonomichna dumka. [in Ukrainian].
7. Krushevskiy A. V. (1999) Systemne doslidzhennia ekonomichnykh ob'ektiv [*Systematic research of economic objects*]. K. : IPK «Ukrpryroda». [in Ukrainian].
8. Kulyk A. S. (2016) Elementy teorii ratsionalnoho upravlinnia ob'ektamy [*Elements of the theory of rational object management*]. Kh.: Nats. aerokosm. Un-t im. N. E. Zhukovskoho «KhAI». [in Ukrainian].
9. Li Kuan Yu. (2018) Rozdumy velykoho lidera pro maibutnie Kytai, SShA ta svitu [*The Great Leader's Reflections on the Future of China, the United States and the world*]. K. : Vyd hrupa KM-Buks. [in Ukrainian].
10. Santalajnen T. (1993) Upravlenie po rezultatam [*Results management*]. M. : Progress. [in Russian].
11. Dmytrenko H. A. (2020) Systemna modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [*System modernization of public administration in Ukraine*]. Kyiv: DSK-Center. [in Ukrainian].

УДК 335.48:338.486

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-6)

### **Микола ЛЕВЧЕНКО**

доктор філософії в галузі державного управління, професор кафедри організації туристичної діяльності, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

### **М. Р. ЛЕВЧЕНКО**

офіцер відділу супроводження кар'єри військово-вслужбовців частин безносереднього підпорядкування Міністерству оборони України

### **Mykola LEVCHENKO**

Doctor of Philosophy in the field of Public Administration, Professor at the Department of Tourism Organization, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

### **M. R. LEVCHENKO**

Officer of the Career Support Department of Servicemen of Units of Direct Subordination to the Ministry of Defense of Ukraine

## **РОЗВИТОК ВІЙСЬКОВОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ**

## **DEVELOPMENT OF MILITARY TOURISM AS A COMPONENT OF STATE HUMANITARIAN POLICY**

*Туризм – складний соціокультурний та історичний феномен, який з форми проведення дозвілля та способу заняття вільного часу поступово перетворився на багатоплановий фактор світового значення нового століття й тисячоліття: економічний, соціокультурний, комунікативний, міжнародний. Сьогодні туризм є необхідним шляхом розвитку інтелектуальних і пізнавальних зусиль, спрямованих на надбання нового соціального досвіду. Одночасно він виступає як сфера надання послуг з психологічного розвантаження та відтворення нових чуттєво-емоційних сторін внутрішнього світу людини. Подорожі, метою яких є оздоровчий і пізнавальний принцип, не задовольняють частину сучасних туристів. Людина, цілорічно занурена у кругообіг буденності і монотонності, переслідує мету отримати якомога більше вражень і гострих відчуттів під час відпустки, розкрити свої прагнення, пристрасті, деякі з них можуть шокувати суспільство, яке знає цю людину тільки як носія соціальних чеснот. Останнім пояснюється активний розвиток небезпечних, нетрадиційних, екстремальних видів туризму, одним з яких є військовий туризм.*

**Ключові слова:** військовий туризм, військові тури, військово-історичні пам'ятки, пізнавальні тури, володіння військовою технікою, військовий туристичний потенціал.

*Tourism is a complex socio-cultural and historical one a phenomenon that has gradually turned from a form of leisure and a way of spending free time into a multifaceted factor of world importance of the new century and millennium: economic, socio-cultural, communicative, international. Today, tourism is a necessary way to develop intellectual and cognitive efforts aimed at gaining new social experience. At the same time it acts as a sphere of services psychological unloading and reproduction of new ones sensory and emotional aspects of the inner world of man. Travel, the purpose of which is health and cognitive principle, do not satisfy some modern tourists. A person immersed in the cycle of everyday life and monotony all year round, pursues the goal of getting as much as possible impressions and thrills during the holidays, reveal their aspirations, passions, some of them may shock a society that knows this person only as a bearer of social virtues. The latter explains the active development of dangerous, non-traditional, extreme species tourism, one of which is military tourism. An atmosphere of calm and satiety sometimes encourages people to look for new forms and ways to realize the propensity for risk and adventure. Besides widespread sense of triumph and prosperity of economically developed countries on the world stage affects the self-esteem of citizens – they feel more confident in their strengths and abilities and less afraid of anyone kind of dangers. On the other hand, the problems of socio-economic and socio-political situation of Ukrainian society at the present stage has caused an urgent need to determine the position of state representatives and of every citizen regarding the patriotic attitude to of his homeland. Among a number of issues in this regard The issue of educating the young generation seems to be the most urgent, as it will form the cultural and political elite in the near future. state, and therefore, will be the driving force from which the future of the whole nation will depend. That is why national-patriotic education is relevant today. An important role in this process should be given to the resources of military tourism, because it helps to realize the feeling of patriotism towards one's own Motherland – deep, personal, interested attitude to it, to form its value, to open favorable conditions for the creation and development of many qualities necessary for future defenders of the Fatherland.*

**Key words:** military tourism, military tours, military-historical monuments, educational tours, possession of military equipment, military tourist potential.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Військово-історична спадщина як перспектива розвитку військового туризму в Україні та виховання інтересу у молоді до героїчного і трагічного минулого має свої закономірності. У зв'язку з цим виділяють військові тури, які мають інформативний характер, у межах яких можна відвідувати військово – історичні пам'ятки та місця битви; а також пізнавальні тури, що включають водіння військової техніки, стрілянину з різного виду зброї.

У даній статті розглянуто актуальні питання, що стосуються розвитку військового туризму як перспективного напрямку з соціально-економічної діяльності даної сфери в Україні на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор в яких розглядають цю проблему і підходи до її розв'язання.** Про цьому виділити невирішені частини загальної проблеми, яку досліджують у статті. Дослідження теоретичних аспектів щодо перспектив розвитку військового туризму в Україні дає підстави стверджувати, що поняття військового туризму недостатньо вивчене. Це пояснюється тим, що військовий туризм є новим напрямком в туризмі, а також дуже дорогим задоволенням і тому недоступний для широких верств населення.

Його становлення та розвиток багато в чому пов'язано як із зусиллями державних органів країни, таких як Міністерство оборони, Міністерство культури, так і з діяльністю громадських організацій країни, серед яких слід виділити насамперед Товариство Сприяння Обороні України (ТСОУ) [5], військовим вищим навчальним закладам та навчальним закладам, які проводять навчання в навчальних закладах з дисципліни «Захист України» [4].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Існує кілька підходів щодо визначення поняття «військовий туризм». Найповніше, з погляду, військовий туризм визначається в роботі «Теоретичні засади функціонування військового туризму» [6]. Поліщук О.В., розглянуто сучасні наукові підходи до визначення та поняття. Автор під військовим туризмом розуміє «туризм, пов'язаний з відвідуванням історичних місць, на яких розгорталися бойові дії та битви, меморіалів, пам'ятників, поховань, краєзнавчих та історичних музеїв, музеїв Військової Слави, а також можливість відвідування існуючих військових об'єктів з метою пізнавальних та дозвільних заходів у рамках екскурсійних програм вое-

нізованого спрямування, пов'язаних з участю у військових навчаннях, маневрах, стрільбах, змаганнях, фестивалях та ін.».

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Військовий туризм виконує важливі для нашого суспільства функції, серед яких можна виділити функцію військово-патріотичного виховання молоді та школярів, студентів, що дуже актуально в сучасних умовах інформаційної війни, яку веде колективний захід проти України, та функцію цивілізованого самовираження та самоствердження особистості людини, особливо юнаків та молодих чоловіків, а нині на підставі чинного законодавства і представників жіночої статі.

Крім того, з позицій державної політики військовий туризм – це засіб «м'якої сили» України на міжнародній арені. Про це свідчать захоплені відгуки зарубіжних учасників різних військово-спортивних ігор, що проводяться в Україні.

Слід зазначити, що було б не дуже коректно говорити про військовий туризм як зовсім нове явище у туристській діяльності. Цей вид туризму почав розвиватися насамперед у тих країнах, де збройні сили мають довгу історію та стійкі військові традиції.

Вважається, що військовий туризм став поширюватися з середини XIX століття, коли творець туризму в сучасному розумінні Томас Кук під час Громадянської війни в США організував екскурсії для британських туристів у місця воєнних дій між жителями півдня. А раніше в період Кримської війни зруйнований Севастополь відвідала група американських туристів на чолі зі знаменитим письменником Марком Твенном. Відомо також, що в ході севастопольської кампанії за бойовими діями спостерігала дружина армійського скарбника британського експедиційного корпусу. Вона залишалася на передовій попри протести англійського командування. Цей період історії військового туризму можна охарактеризувати як епізодичний, не має ще масового характеру.

Масовий характер військовий туризм став набувати лише у наші дні. Одними з перших, хто почав розвивати цей вид туризму, були турсператори Франції, Німеччини, Чехії, Польщі та інших європейських держав [7]. Особливий інтерес туристів у країнах викликає фортифікаційні споруди, які й стали використовуватися як туристські об'єкти. На території колишнього СРСР першими військовий туризм стали розвивати в Україні [1].

Організатори проекту розраховували на надприбутки від реалізації програм військового туризму та заявляли, що військовий туризм – це заняття для заможних людей. Так, наприклад, за постріл із танкової гармати турист повинен був заплатити триста доларів, а за одну годину польоту на літаку «Миг» як другий пілот стягувалося плата в дванадцять тисяч доларів [7].

В Україні її військовий туризм активно почав розвиватися, починаючи з нульових років. Говорити про те, що раніше у нас в країні не було військового туризму, не зовсім правильно. Досить згадати військово-спортивні ігри школярів або туристські поїздки місцями бойової слави, а також численні екскурсії у військові музеї.

Що ж до військово-туристського потенціалу України, він унікальний і величезний одночасно. Складено програми використання танкової техніки Харківським військовим заводом у туристичних цілях. Військово-екстремальним туризмом зацікавилися іноземні туристи, зокрема, японці.

Відвідувачі можуть проїхати на танку, не тільки суходолом, але й під водою, а також вести стрілянину зі штатної зброї. Упродовж танкової теми слід згадати і щорічні танкові біатлони на військових полігонах Яворова, та Десни, участь у яких беруть представники іноземних армій.

Одним із центрів військового туризму є столиця України – Київ, що традиційно вважається музеєм історичної слави української зброї. В даний час туристам тут можуть запропонувати відвідування місць боїв у роки Великої Вітчизняної війни.

Місцевим комітетом з культури та туризму розроблено програми щодо участі у бойових навчаннях знаменитої Житомирської 95 Окремої Десантно – Штурмової бригади. Участь у цьому шоу передбачають здійснення екскурсії до музею зброї.

Унікальний військово-історичний музей Ракетних військ Стратегічного призначення, який був створений на базі колишнього 309 ракетного полку 46 Ракетна дивізія, 43 Ракетної Армії в селищі Побузьке Кіровоградської області.

Невичерпним джерелом розвитку військового туризму є тема Великої Вітчизняної війни 1812 року. Це героїчна сторінка в історії України знайшла своє втілення в безлічі різноманітних пам'яток та інших монументальних споруд, які територіально охоплює територію де, безумовно, великим центром військового туризму є Київ і Київська область, які мають

величезний військовий туристичний потенціал. Тут розміщений Національний військово-історичний музей України в м. Києві на вул. Грушевського 30/1. Музей є єдиним в Україні, який охоплює історію створення і розвитку військової справи на території України від доби бронзи до сьогоденних днів.

Зрозуміло, тема Великої Вітчизняної війни 1941–1945 рр. також є колосальним джерелом для ресурсної бази військового туризму [6].

Можна отримати невичерпаний потенціал побувавши у Військово – історичному музейному комплексі «Балаклава». Це унікальний музейний комплекс розташований в підземеллях гори Таврос, в штольнях колишнього підземного заводу з ремонту та обслуговування підводних човнів на західному березі Балаклавської бухти.

В даний час існують дуже серйозні програми, присвячені військовим полігонам та аеродромам, польотам на літальних апаратах, стрибкам з парашутом, бойовим стрільбам та пробігам на бронетехніці, що можна віднести до військово-екстремального туризму, що має певний контингент туристів, у тому числі іноземних. Справа в тому, що мало хто може дозволити собі заняття військово-екстремальним туризмом, особливо якщо справа стосується військового туру в зону бойових дій для спостереження і навіть для участі в бойових зіткненнях. Зараз, наприклад, можна без особливих проблем відправитися в зону військових дій на схід України, Таджикистану, Сирії. Між іншим, закордонні туристські компанії, наприклад, американські вже давно використовують Близький схід як військову туристську дестинацію за дуже пристойні гроші.

Слід зазначити, що досі немає усталеної класифікації різновидів військового туризму. На наш погляд, у військовому туризмі можна виділити такі напрямки:

- військово-історичний туризм (відвідування місць колишніх боїв);
- військово-спортивний туризм (танковий біатлон, військово-спортивні ігри);
- військово-екстремальний та військово-пригодницький туризм (польоти на бойових літаках, водіння бойової техніки, стрілянини, поїздки до зон бойових дій);
- військово-клубний туризм (об'єднання у військово-історичні клуби та подорожі місцями історичних битв, а також їх реконструкції);
- військово-пізнавальний туризм (коли турист бере безпосередню участь у програмах військової підготовки та бойового життя у військовій частині, стать та вік при цьому значення не має).

**Висновки з цього дослідження і далі перспективи в цьому напрямку.** У висновку хотілося б підкреслити, що військовий туризм – дуже перспективний вид туристської діяльності, який треба розвивати та постійно диверсифікувати. Для цього в Україні є у своєму розпорядженні необхідна ресурсна база та інфраструктура.

#### Література:

1. Закон України «Про туризм». *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 32.
2. Грабовський Ю.А., Селезньова Т.В. Змагання зі спортивного туризму / Навч-метод. рекомендації для студентів факультету фізичного виховання. Херсон : ХДУ, 2004. 72с.
3. Дехтяр В.Д. Основи оздоровчо-спортивного туризму : навч. посіб. К. : Науковий світ, 2003. 203 с.
4. Левченко М.О. Система показників оцінювання ефективності механізмів державного управління підготовкою молоді до служби у Збройних Силах України на контрактній основі : *мат. міжн. конф.*, МАУП 2010. 24 с.
5. Любіцева О.О., Бабарицька В.К. Туризмознавство: вступ до фаху. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008.
6. Поліщук О.В. Теоретичні засади функціонування військового туризму. *Розвиток туризму в Україні: проблеми і перспективи*. Збірник наукових статей. Київ : Знання, 2018.
7. Скалій О. В. Основи туризму. Навч. посібник. Т. : ТДПУ, 2003. 102 с.

#### References:

1. Law of Ukraine (2001) "On Tourism" [Pro turyzm]. Kyiv: *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, No 32. [in Ukrainian]
2. Grabovsky Y.A., Seleznyova T.V. (2004) Sports tourism competitions [Zmahannia zi sportyvnoho turyzmu] / Teaching method. recommendations for students of the Faculty of Physical Education. Kherson: KSU, 72 p. [in Ukrainian]
3. Dekhtyar V.D. (2003) Fundamentals of health and sports tourism [Osnovy ozdorovcho-sportyvnoho turyzmu]: Textbook. way. Kyiv: Scientific World, 203 p. [in Ukrainian]
4. Levchenko M.O. (2010) "System of indicators for evaluating the effectiveness of mechanisms for public management of youth training in the Armed Forces of Ukraine on a contractual basis" [Systema pokaznykiv otsiniuvannia efektyvnosti mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia pidhotovkoiu molodi do sluzhby u Zbroinykh Sylakh Ukrainy na kontraktunii osnovi]- *Mat.Inter.Conf.*, IAPM. 24 p. [in Ukrainian]
5. Lyubitseva, O.O., Babaritskaya, V.K. (2008). Tourism: introduction to the specialty [Turyzmознавство: vstup do fakhu]. Kyiv: Kyiv University Publishing and Printing Center [in Ukrainian]
6. Polishchuk, O.V. (2018) Theoretical principles of military tourism [Teoretychni zasady funktsionuvannia viiskovoho turyzmu] *Tourism development in Ukraine: problems and prospects*. Collection of scientific articles. Kyiv: Knowledge. [in Ukrainian]
7. Skaliy, O.V. (2003) Fundamentals of tourism [Osnovy turyzmu]. Teaching manual. T.: TDPU, 102 p. [in Ukrainian]

УДК 351:378

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-7)

## Марія ОРЕЛ

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039, orelmailm@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-9071-5602

## Mariia OREL

Doctor of Public Administration, Professor at the Department of Public Administration, Interregional  
Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039, orelmailm@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-9071-5602

# ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В КОВІДНИЙ ПЕРІОД

## PROBLEMS OF PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT IN THE COVID PERIOD

**Мета роботи.** У статті здійснено аналіз та окреслено тенденції змін та реагування на них в умовах COVID-19, акцент на освітній процес. **Методологія.** Дослідження розпочалося з комплексного аналізу управління, актуальних, нагальних проблем, що мало на меті здійснити пошук напрямів розвитку ефективної системи управління та визначити подальші напрями адаптації та окреслити тенденції змін та реагування на них в умовах COVID-19, акцентуючи увагу на освітній процес. За основу було взято аналітичний аналіз нормативно-правових актів й наукових праць з використанням контент-аналізу, структурно-функціонального, системного, компаративного та абстрактно-логічного методів. **Наукова новизна.** Виходячи з цілі статті, аналізу змін, що стосуються порушення попередніх операційних моделей, такі як дистанційна робота та впровадження цифрових технологій, які є на часі й потенційно можуть тривати після пандемії, важливим завданням стало з'ясування та розуміння обставини пандемії COVID-19 та того, як організації та співробітники будуть підтримувати себе в «новій нормі» після COVID-19. Внаслідок цього було визначено, низку переваг та певних недоліків навчання. Безумовно перевагою є те, що воно дешевше ніж звичайний процес навчання. Проте, до можна виокремити такі переходи та особливості з якими стикнулися студенти та викладачі: обмежене використання цифрових платформ лише в певних можливостях доступу (обмеження за часом, вимоги технічної реалізації, тощо); обмежені можливості у використанні цифрових платформ під час навчального процесу як вчителів, учнів, так і батьків; сигнальні обмеження (якість та швидкість Internet зв'язку) під час проведення навчальної діяльності; студенти, як правило, залишають уроки, тому що немає віч-на-віч викладання та навчання; проблемним є виконання завдань в команді тощо. **Висновки.** Так, було окреслено особливості онлайн навчання: особливість сприйняття інформації здобувачами; відсутність «природного» візуального контакту та аналіз онлайн платформ для освітніх цілей; додаткове навантаження на викладачів та здобувачів; «Зоом втома»; відсутність чітко визначених уніфікованих правил викладання в умовах пандемії; необхідність опанування нових дієвих методів та інструментів викладання тощо. Було окреслено основну проблематику навчального процесу: недостатньо якісний Інтернет; пасивність здобувачів; оцінювання досягнень здобувача; мотивація здобувачів; активне утримування уваги здобувачів; зворотній зв'язок; мотивація викладачів; списування; технічні проблеми; пасивність викладачів; інші. Організації та співробітники мають розвиватися впродовж усього періоду пандемії, он-лайн навчання, впроваджувати технологічні інновації, змінювати засоби масової інформації для вивчення освітніх програм, необхідність здійснення ефективної реалізації політики дистанційної роботи та планів цифрової трансформації, загальне збільшення гнучкості організації і співробітників у питаннях прийняття нових рішень, що робить їх більш відкритими для інновацій.

**Ключові слова:** тенденції змін в умовах COVID-19, особливості онлайн навчання, освітній процес, «Зоом втома», цифрові платформи.

**The purpose of the research.** The article analyzes and outlines the trends of change and response to them in the conditions of COVID-19, the emphasis on the educational process. **Methodology.** The study began with a comprehensive analysis of management, current, pressing issues, which aimed to find ways to develop an effective management system and identify further areas of adaptation and identify trends in change and response to them in COVID-19, focusing on the educational process. The analytical analysis of normative-legal acts and scientific works with the use of content-analysis, structural-functional, systemic, comparative and abstract-logical methods was taken as a basis. **Scientific novelty.** Based on the purpose of the article, the analysis of changes related to violations of previous operational models, such as remote operation and implementation of digital technologies that are on time and could potentially continue after the pandemic, an important task was to clarify and understand the circumstances of the COVID-19 how organizations and employees will support themselves in the "new norm" after

*COVID-19. As a result, a number of advantages and disadvantages of training have been identified. The undoubted advantage is that it is cheaper than the usual learning process. However, the following obstacles and features faced by students and teachers can be singled out: limited use of digital platforms only in certain access possibilities (time constraints, technical implementation requirements, etc.); limited opportunities in the use of digital platforms during the educational process of teachers, students and parents; signaling restrictions (quality and speed of Internet connection) during training activities; students tend to drop out of school because there is no face-to-face teaching and learning; it is problematic to perform tasks in a team, etc. **Conclusions.** Thus, the features of online learning were outlined: the peculiarity of the perception of information by applicants; lack of "natural" eye contact and analysis of online platforms for educational purposes; additional burden on teachers and applicants; "Zoom fatigue"; lack of clearly defined unified teaching rules in a pandemic; the need to master new effective teaching methods and tools, etc. The main issues of the educational process were outlined: insufficient quality of the Internet; passivity of applicants; evaluation of the applicant's achievements; motivation of applicants; active retention of applicants; Feedback; motivation of teachers; write-off; technical problems; passivity of teachers; others. Organizations and employees must develop throughout the pandemic period, online learning, technological innovation, change media for educational programs, the need for effective implementation of distance work policies and digital transformation plans, general increase in flexibility of organizations and staff in adopting new solutions, making them more open to innovation.*

**Key words:** *rends in COVID-19, features of online training, educational process, "Zoom fatigue", digital platforms.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Посилення ескалації проблем в управлінні, спричинених, зокрема, старінням населення, економічним спадом, зміною клімату, деглобалізацією, регіональними конфліктами, суспільно-політичними дестабілізаціями, пандемією COVID-19 тощо, спричиняє необхідність забезпечення ефективного публічного управління, дослідження проблеми забезпечення стійкого та прогресивного розвитку індивіда, суспільства та держави загалом, що дедалі стає нагальною темою не лише наукових досліджень, а й політичної еліти у країнах світової спільноти. З кінця 2019 року пандемія COVID-19 привернула увагу до теми переосмислення розуміння ефективності управління та механізмів його забезпечення загалом, як з політичної, так й з суспільної точки зору. Тож з'ясування місії та сенсу існування держави, їх трансформація у контексті осмислення взаємозв'язку функцій держави та проблем забезпечення безпеки життєдіяльності індивіда (громадянина), суспільства й власне державних інститутів продовжує перебувати у колі уваги теоретиків та практиків. Трансформаційні зміни середовища функціонування соціальних систем завжди були й є серйозним викликом щодо спроможності державних інститутів та інституцій адекватно реагувати на вказані зміни. Цей виклик, як правило, переважно, пов'язаний з появою нових суперечностей та невизначеностей у політичній, соціальній, економічній та гуманітарній сферах; ускладненням міжнародних відносин та характеру відносин між інститутами політичної влади та суспільства, формуванням нових, непередбачуваних та складно формалізованих обставин та змін середовища функціонування соціальних систем. Стаття

має на меті висвітлити загальні тенденції того, як органи державної влади, організації, бізнес, заклади вищої освіти та співробітники реагують та пристосовуються до пандемії, уроки, які вони засвоїли, і як вони будуть змінюватися та адаптуватися в «новій нормі» після COVID-19.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ще починаючи з античних часів та до сьогодення, вказані чинники та проблема забезпечення стійкого та прогресивного розвитку індивіда, суспільства та держави, завжди перебували у колі уваги як філософів, науковців так і практиків. У даному випадку варто вказати, зокрема, на дослідження С. Аристотеля, З. Баумана, У. Бека, В.Ж. Бодрійяра, М. Орел, 2019 [1–6].

Пандемія COVID-19 безпрецедентним чином вразила організації та співробітників у кожній сфері буття суспільства та індивіда. Організаціям і працівникам різних секторів стало надзвичайно важко працювати в умовах підвищених обмежень мобільності. Пандемія фактично порушила попередні операційні моделі та внесла зміни, такі як дистанційна робота та впровадження цифрових технологій, які є широкорозповсюдженими і потенційно можуть тривати й після пандемії.

Зважаючи на ці обставини, важливо було запитати, як організації та співробітники будуть підтримувати себе в «новій нормі» після COVID-19. Незважаючи на те, що проводиться багато досліджень щодо COVID-19, немає всебічного уявлення про зміни, що відбулися та продовжують відбуватися на мезо (організаційному) та мікро (індивідуальному) рівнях. Незважаючи на те, що ці тенденції відрізняються в різних секторах, усередині та між країнами, спостерігається загальне збільшення гнучкості організацій і співробітників у прийнятті нових рішень, що робить

їх більш відкритими для інновацій, на що звертають увагу дослідники Raghavan, Aarthi, Mehmet Akif Demircioglu, Serik Orazgaliyev, вони наводять важливі рекомендації для організацій, щоб зробити ці переходи більш стійкими в середньостроковій та довгостроковій перспективі [7]. Робота Murugan, Rajavel, Singh присвячена дослідженню нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, яка шокувала та стурбувала кожен сегмент людської цивілізації [8]. Питанням реагування урядів країн в усьому світі щодо запровадження суворого блокування, заходів відстеження контактів та оцифрування, інтенсивності та тривалості обмежень мобільності організацій та працівників різних секторів висвітлені у роботах [7; 9; 10; 11].

Питання безперервності послуг під час COVID-19 в державному секторі аналізували [12; 13]. Аналіз можливостей сприйняття до змін організацій і співробітників, тривалість, інтенсивність та наслідки пандемії COVID-19 розглядали [12-14]. У деяких дослідженнях розглядають стійкий перехід як цикл змін [15; 16]. Ми говоримо, що принципи організаційної стійкості істотно зміняться в ситуаціях до, під час і після COVID-19, оскільки COVID-19 був серйозною проблемою для організацій і співробітників. Незважаючи на зростання кількості досліджень на цю тему [17-19], існує потреба у більш повному розумінні змін, яких зазнали організації та співробітники під час пандемії, про, що зокрема, разом з автором статті, зазначають Raghavan... [7].

**Формулювання цілей статті.** Ціллю статті є аналіз змін, що стосуються порушення попередніх операційних моделей, такі як дистанційна робота та впровадження цифрових технологій, які є на часі й потенційно можуть тривати після пандемії. Важливим завданням є з'ясування та розуміння обставин пандемії COVID-19, та того, як організації та співробітники будуть підтримувати себе в «новій нормі» після COVID-19. Незважаючи на те, що проводиться багато досліджень щодо COVID-19, немає всебічного уявлення про зміни на мезо (організаційному) та мікро (індивідуальному) рівнях. Також метою є висвітлення загальних тенденцій того, як організації та співробітники пристосовуються до пандемії, уроки, які вони засвоїли, і як вони будуть змінюватися та адаптуватися в «новій нормі» після COVID-19. Щоб досягти цього необхідно проаналізувати існуючі нормативно-правові документи, статті, що стосуються бізнесу та державного управління у некомерційних та комерційних журналах та інші дослідження. Також важли-

вим є виявлення загальної тенденції до впровадження дистанційної роботи та цифрових інструментів як на мезо-, так і на макрорівнях, що забезпечить стійкість організацій та робочих місць у новому форматі. Цікавою є робота [7], щодо розкриває важливі рекомендації для організацій, щоб зробити ці переходи більш стійкими в середньостроковій та довгостроковій перспективі

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.** Пандемія COVID-19 є однією з найбільш безпрецедентних криз охорони здоров'я 21-го століття. Хвороба, яка виникла в місті Ухань, виявилася подією, що спричинила до нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, яка шокувала та стурбувала кожен сегмент людської цивілізації [8]. Станом на липень 2021 року він заразив понад 233 мільйони людей і вбив понад 4,7 мільйона людей [7; 9]. Уряди країн в усьому світі запровадили суворі блокування, заходи відстеження контактів та оцифрування, щоб врятувати життя, забезпечуючи безперервність основних послуг. Інтенсивність та тривалість обмежень мобільності суттєво вплинули на організації та працівників різних секторів [10; 11].

Безперервність послуг під час COVID-19 стала проблемою в державному секторі [12; 13], приватному секторі та неприбутковому секторі. Зазнали змін охорона здоров'я, освіта, державне управління, комунальні послуги тощо. Щоб подолати виклики, організаціям довелося переналаштувати свої ресурси, системи та робочу силу (співробітників). Співробітники зіткнулися з несподіваними змінами у своєму робочому середовищі, і багатьом довелося пристосуватися до структур віддаленої роботи та прийняти цифрові рішення для забезпечення безперервності обслуговування, тоді як інші в таких секторах, як виробництво, були змушені продовжувати роботи на робочому місці. Багато співробітників зіткнулися зі скороченням оплати праці, а деякі навіть втратили роботу під час кризи. Однак позитивним є те, що пандемія дозволила організаціям розвинути стійкість, оскільки вони реагували, відновлювалися та намагалися відтворити себе після пандемії. Тривалість, інтенсивність та наслідки пандемії COVID-19 дають значну можливість для організацій і співробітників сприйняти зміни [12-14].

Організації та співробітники розвивалися у своїх реакціях на кризу впродовж усього життєвого циклу пандемії. Виходячи з цієї ідеї, було введено структуру Надзвичайна ситуація (нестационарна ситуація) – Навчання – Інсти-



туалізація – Нова реальність, яка допомагає пояснити цей перехід (ННІН). На відміну від деяких досліджень, які розглядають стійкий перехід як цикл змін [15; 16], структура ННІН описує пандемію як порушення, яке піднімає реакцію організацій і співробітників на новий рівень, тобто пост-COVID-19.

Ми говоримо, що принципи організаційної стійкості істотно зміняться в ситуаціях до, під час і після COVID-19, оскільки COVID-19 був серйозною проблемою для організацій і співробітників. Незважаючи на зростання кількості досліджень на цю тему [17–19], існує потреба у більш повному розумінні змін, яких зазнали організації та співробітники під час пандемії, про, що зокрема, разом з автором статті, зазначають Raghavan, Aarthi... [7]. Варто також акцентувати увагу на тому, що в умовах сьогодення виникає й необхідність у он-лайн навчанні. Та чи завжди воно є ефективним? Наприклад, у 2021 році 32% українських випускників «провалили» ЗНО з математики (Освітній скандал в Україні: чому третина школярів провалила зно з математики). Чому це критично? За даними Forbes, 8 з 10 найбільш високооплачуваних професій в Україні потребують значних знань з математики (Форбс рейтинг). Якщо ми говоримо про майбутніх фахівців-управлінців, також є над чим замислитися.

Електронне навчання або веб-навчання – це певна система дистанційного навчання, яка використовується в процесі навчання через мережу Інтернет або Інтранет з використанням системи управління освітою [20]. Впровадження технологічних інновацій змінюють засоби масової інформації для вивчення освітніх програм, щоб допомогти учням та здобувачам у реальному часі чи офлайн опанувати очікувані програмні результати навчання. Електронне навчання має як низку переваг так і певні недоліки. Безумовною перевагою є те, що воно дешевше ніж звичайний процес навчання [20; 21]. Загалом, логічним є поділ електронного навчання на два підходи:

– *асинхронне електронне навчання*, як правило, сприяє засобам масової інформації (за допомогою електронної пошти, використання спільних платформ/дошок обговорень для учнів та викладачів, для учнів, які не мають можливості бути в онлайн). Це змушує учнів витратити більше часу на те, щоб у будь-який час увійти в середовище електронного навчання та завантажити документи чи надіслати повідомлення викладачам чи одноліткам;

– *синхронне електронне навчання*, яке зазвичай підтримується технічними засобами інформації, такими як відео конферен-

ції, чат, спільне використання інтерактивних дошок, Google Disk та ін.. в онлайн, має потенціал для підтримки учнів у розвитку навчальних спільнот. Студенти та викладачі відчують синхронне електронне навчання щодо того, щоб ставити запитання та відповідати на них у режимі реального часу. Синхронні заняття допомагають учням та здобувачам відчувати себе безпосередньо активно залученими до навчального процесу. Електронне навчання може створити систему навчання для студентів, особливо для отримання матеріалу з Інтернету, навіть з того місця, де студенти знаходяться, без необхідності зустрічатися віч-на-віч з вчителями, якщо вони не в класі. Електронне навчання – це веб-навчання, як системи електронного навчання, які іноді також називають системами управління навчанням (Learning Management Systems (LMS) LMS), які використовуються для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу, або віртуальними навчальними середовищами (Virtual Learning Environments (VLE) [20].

З початком впровадження онлайн-навчання, можна виокремити такі перешкоди та особливості з якими стикнулися студенти та викладачі: обмежене використання цифрових платформ лише в певних можливостях доступу (обмеження за часом, вимоги технічної реалізації, тощо); обмежені можливості у використанні цифрових платформ під час навчального процесу як вчителів, учнів, так і батьків; сигнальні обмеження (якість та швидкість Internet зв'язку) під час проведення навчальної діяльності; студенти, як правило, залишають уроки, тому що немає віч-на-віч викладання та навчання; проблемним є виконання завдань в команді.

Проте є багато досліджень, що аналізують бар'єри електронного навчання [22] та онлайн-навчання в звичайних умовах [23]. Варто окреслити особливості онлайн платформи для освітніх цілей: немає потреби реєстрації користувача; немає необхідності завантажувати клієнт програми; працює з різних OS/браузерів; просте підключення за посилання; наявність чату для обміну повідомленнями й файлами; функція трансляції екрану; наявність інтерактивної дошки; можливість запису конференції. У якості додаткових переваг можна визначити: можливість переходу між «кімнатами»; можливість підключити кілька спікерів одночасно. Лідерами програмного забезпечення для електронного навчання наразі є Google Meet; Zoom; Moodle; Google Classroom.

Тож, дослідники зацікавлені в розробці функцій веб-орієнтованого навчання за допомогою Moodle, або модульне об'єктно-орієнтоване динамічне середовище навчання (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment). Архітектура адаптивного електронного навчання – Moodle (Модульне об'єктно-орієнтоване динамічне середовище навчання). Moodle – це система керування курсами (CMS – Course Management System) – програмний пакет, розроблений, щоб допомогти викладачам створювати якісні онлайн-курси, платформу електронного навчання з відкритим вихідним кодом, яка представляє чудову платформу для розміщення ресурсів та комунікаційних засобів. Зазвичай, функціями CMS є завантаження файлів, дискусійні форуми, функції подання завдань, записи календаря, параметри оцінювання, а також модулі зворотного зв'язку, вікторини, тести тощо. CMS є єдиною спільною організованою системою в режимі онлайн/офлайн на основі курсу та пов'язаною з попередньою реєстрацією всіх учасників на курс. Функції Moodle розроблені дослідниками, таким чином, щоб полегшити роботу не лише вчителям/викладачам та учням, а й батькам. Він має за мету допомогти всім учасникам контролювати викладання та вивчення. Можливостями та перевагами якого є: створення курсів; об'єднання студентів і курсів у класи; щоденник студента; журнал викладача; варіанти графічного інтерфейсу; безкоштовний ресурс; багато варіантів для перевірки; мобільний за стосунок.

Системами дистанційного навчання також є Office 365 – хмарний Інтернет-сервіс і програмне забезпечення від компанії Microsoft (можливостями та перевагами зокрема, є: програми для створення курсів; програми для створення тестів; чат із можливістю аудіо і відео комунікації; багато можливостей для автоматизації процесів, безкоштовний ресурс, знайомий інтерфейс тощо); NetAcad – система дистанційного навчання від компанії Cisco (можливостями та перевагами зокрема, є: готові курси з напрямків ІТ, економіки, менеджменту; можливість відкриття академії у закладах вищої освіти; створення власних курсів і практичних завдань; безкоштовний курс; можливість брати участь в змаганнях та олімпіадах; Google Classroom – веб-сервіс створений Google для навчальних закладів з метою спрощення створення, поширення і класифікації завдань без паперовим шляхом (можливостями та перевагами зокрема, є: створення курсів; за стосунок для телефону; щоденник студента; журнал викладача; безкоштовний ресурс; багато варіантів робіт для

перевірки; чат із можливістю аудіо і відео комунікації. Schoology – віртуальне навчальне середовище для шкіл та вищих навчальних закладів, що дозволяє користувачам створювати, керувати та ділитися навчальним вмістом (можливостями та перевагами зокрема, є: створення курсів; інтеграція курсів; щоденник студента; журнал вчителів; безкоштовний ресурс; багато варіантів робіт для перевірки.

Дослідження потребує проблематика щодо: аналізу потреб вчителів Moodle у викладанні та вивченні дисциплін під час COVID-19 пандемії; розробки та удосконалення існуючих структурних функцій Moodle, як електронного навчання для вивчення дисциплін в умовах пандемії COVID-19.

Як правило, більшість дослідників використовували Moodle для вивчення різних дисциплін, зокрема: природничих наук, мови, комп'ютера, математики тощо, щодо управління навчальними програмами та включення процесу рефлексії, щоб допомогти менеджерам вивчити своє минуле та сьогодення, щоб створити нові стратегії для покращення майбутніх управлінських знань/навичок. Використання платформи Moodle у навчанні може допомогти студентам підвищити рівень самостійності навчання, формування навичок сомотивації та організації. Moodle – це безкоштовна навчальна платформа, яка має деякі функції, які можна використовувати під час навчання. Moodle – це засіб навчання, який може сприяти покращенню знань студентів у результаті активної та спільної діяльності під час навчального процесу. Навчання за допомогою Moodle має значний вплив на підвищення мотивації студентів та навчальних результатів учнів. Навчаючись за допомогою Moodle, викладачі можуть створити середовище для електронного навчання, віртуальне навчальне середовище та конструктивістське навчальне середовище.

Також варто викладачам для активного залучення здобувачів використовувати інструменти: Padlet (Padlet.com) – для інтерактивних вправ; Miro (Miro.com) – для візуалізації та репрезентивних активних завдань; Mindmeister (<https://www.mindmeister.com>) – для побудови мап мислення, проявам креативності; Mentimeter (<https://www.mentimeter.com>) – інструмент для реалізації опитування; Google Docs (<https://www.google.com/docs/about/>) – спільне використання Docs документів; Jamboard (<https://www.jamboard.google.com>) – спільна інтерактивна дошка; Opinionstage (<https://www.Opinionstage.com>) – інструмент для створення опитування; Awwapp.com; Kahoot.com; Flippity (flippity.net) –

для створення онлайн-ігор з метою навчання тощо. Ці та інші ресурси допоможуть здійснювати інтерактивні презентації (чат або/та спілкування вголос); фасилітацію (робота разом на електронній дошці); роботі в групах; індивідуальні завдання; опитування; тестування; ситуативні вправи тощо.

Обираючи рефлексію як інструмент, як потужний ресурс, який допомагає управлінням трансформувати своє бачення й розуміти, як вони отримують можливість адаптуватися відповідно до своїх сильних та слабких сторін. Іншими словами, процеси рефлексії можуть допомогти управлінням, вчителям й учням вчитися, досліджуючи їхній минулий і теперішній досвід, щоб приймати рішення щодо свого майбутнього.

Також можна сказати, що в умовах COVID-19 у навчальному процесі окреслилась певна особливість сприйняття інформації здобувачами, так, зокрема, завдяки розвитку інформаційних технологій «відволікатися» здобувачам освіти стало значно легше, ніж це було, принаймні 20 років тому. А зважаючи на те, що покоління, що наразі навчається вже народилося з гаджетами, які вже є частиною їхнього життя, також виникає необхідність врахування цього фактору у процесі навчання. Необхідно зважати на те, що здобувачу достатньо всього 8 секунд аби визначити наскільки та чи інша інформація заслуговує на його увагу. Активна увага переважно може втримуватися 6–8 хвилин. Отже варто орієнтуватися на те, що втримання активної уваги 6–8 хвилин, вимагає певних особливостей викладання, й постійного моніторингу наскільки цікавим буде для здобувачів та чи інша інформація у певний проміжок часу. Тому викладачам в умовах он-лайн навчання необхідно враховувати з одного боку психоемоційні особливості здобувачів, а з іншого максимально ефективно донести знання та допомогти сформувати практичні навички у здобувачів. Зважаючи на це викладачу потрібно «включити аудиторію» та постійно намагатися підтримувати увагу здобувачів, зокрема, шляхом організації опитування, роботи у кімнатах, групах, організувати панельні дискусії, візуалізувати подану інформацію шляхом використання он-лайн дошок, спільних презентацій, проведення різних вікторин, створювати умови для мотивації здобувачів до саморозвитку та самоорганізації, забезпечити зворотній зв'язок, організувати та здійснити оцінювання.

Другою особливістю у процесі он-лайн навчання є відсутність «природного» візуального контакту, тільки очі здобувача та викла-

дача, й навіть коли, здобувачі не вимикають камери, спілкування все одно відбувається лише у форматі «очі-в-очі», що впродовж тривалого часу також викликає додаткове навантаження. Тож роль викладача в сучасних умовах он-лайн навчання дещо зміщується від лише лектора до ментора, наставника, а також необхідності не лише вчити, а й постійно вчитися самому.

Вартує звернути увагу й на додаткове навантаження на викладачів, що виникає у зв'язку з необхідністю переформатування своїх навчально-методичних комплексів, формату подання інформації та методів контролю, необхідності постійного утримування уваги здобувачів тощо. Тому з'являється таке поняття сучасності як «Zoom втома», яке притаманне не лише викладачам, а й здобувачам. Зважаючи на те, навчання в умовах Covid-19 створило нові виклики та загрози, з якими раніше людство не стикалось, природно також говорити про відсутність чітко визначених уніфікованих правил викладання в умовах пандемії, опанування нових дієвих методів та інструментів викладання. Говорячи про он-лайн навчання можна, зокрема, окреслити основну його проблематику: недостатньо якісний Інтернет; пасивність здобувачів; оцінювання досягнень здобувача; мотивація здобувачів; активне утримування уваги здобувачів; зворотній зв'язок; мотивація викладачів; списування; технічні проблеми; пасивність викладачів; інші.

**Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку.** Щоб подолати виклики, причинені COVID-19, організаціям довелося переналаштувати свої ресурси, системи та робочу силу (співробітників). Співробітникам довелося пристосуватися до структур віддаленої роботи та прийняти цифрові рішення для забезпечення безперервності обслуговування, тоді як інші в таких секторах, як виробництво, були змушені продовжувати роботи на робочому місці, інколи скорочення оплати праці, а деякі навіть втратили роботу. Однак позитивним є те, що пандемія дозволила організаціям розвинути стійкість, оскільки вони реагували, відновлювалися та намагалися відтворити себе після пандемії. Тривалість, інтенсивність та наслідки пандемії COVID-19 дають значну можливість для організацій і співробітників сприйняти зміни, зокрема у сфері освіти.

Визначена низка переваг та певних недоліків навчання. Безумовною перевагою є те, що воно дешевше ніж звичайний процес навчання. Проте, до можна виокремити такі перешкоди та особливості з якими стикну-

лися студенти та викладачі: обмежене використання цифрових платформ лише в певних можливостях доступу (обмеження за часом, вимоги технічної реалізації, тощо); обмежені можливості у використанні цифрових платформ під час навчального процесу як вчителів, учнів, так і батьків; сигнальні обмеження (якість та швидкість Internet зв'язку) під час проведення навчальної діяльності; студенти, як правило, залишають уроки, тому що немає віч-на-віч викладання та навчання; проблемним є виконання завдань в команді тощо.

У статті було окреслено особливості онлайн навчання: особливість сприйняття інформації здобувачами; відсутність «природного» візуального контакту та аналіз онлайн платформ для освітніх цілей; додаткове навантаження на викладачів та здобувачів; «Zoom втома»; відсутність чітко визначених уніфікованих правил викладання в умовах

пандемії; необхідність опанування нових дієвих методів та інструментів викладання тощо. Було окреслено основну проблематику навчального процесу: недостатньо якісний Інтернет; пасивність здобувачів; оцінювання досягнень здобувача; мотивація здобувачів; активне утримування уваги здобувачів; зворотній зв'язок; мотивація викладачів; списування; технічні проблеми; пасивність викладачів; інші. Організації та співробітники мають розвиватися впродовж усього періоду пандемії, он-лайн навчання, впроваджувати технологічні інновації, змінювати засоби масової інформації для вивчення освітніх програм, необхідність здійснення ефективної реалізації політики дистанційної роботи та планів цифрової трансформації, загальне збільшення гнучкості організацій і співробітників у питаннях прийняття нових рішень, що робить їх більш відкритими для інновацій.

#### Література:

1. Аристотель. Політика / пер. з давньогр. та передм. О. Кислюка. К.: Основи. 2000. 239 с.
2. Бауман З. Текущая современность / пер. с англ. под ред. Ю.В. Асочакова. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
3. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / пер. с нем. В. Седельникова и Н.Федоровой; Послесл. А.Филиппова. М.: Прогресс Традиции, 2000. 384 с.
4. Бодрийяр Ж. Символический обмен и смерть. М.: Добросвет, 2000. 387 с.
5. Бодрийяр Ж. Общество потребления. М.: Республика, Культурная революция, 2006.
6. Орел М.Г. Теоретичні основи державного управління у сфері політичної безпеки: монографія. Київ: «Поліграф плюс», 2019. 320 с.
7. Raghavan Aarthi, Mehmet Akif Demircioglu, and Serik Orazgaliyev. 2021 Covid 19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview', *Sustainability*, 13: 11942. URL: <https://www.mdpi.com/20711050/13/21/11942>.
8. Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A.K., Singh, A. Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) in context of the COVID 19 pandemic: Challenges and way forward. *Int. J. Health Syst. Implement. Res.* 2020. № 4. P. 10–16.
9. Worldometer. URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
10. Kniffin K.M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S.P., Bakker A.B., Bamberger P., Bapuji H., Bhawe D.P., Choi V.K. et al. COVID 19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am. Psychol.* 2021. № 76. P. 63.
11. Teleworking during the COVID 19 Pandemic and Beyond: A Practical Guide. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_protect/protrav/travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
12. Schuster C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., Kay, K. Responding to COVID 19 Through Surveys of Public Servants. *Public Adm. Rev.* 2020. № 80. P. 792–796.
13. Ansell C., Sørensen E., Torfing J. The COVID 19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Manag. Rev.* 2020. № 23. P. 1–12.
14. Ahmad A., Alshurideh M.T., Al Kurdi B.H., Salloum S.A. Factors Impacts Organization Digital Transformation and Organization Decision Making During Covid19. Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J. The COVID 19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Manag. Rev.* 2020. № 23. P. 1–12.
15. Dar M.A., Gladysz B., Buczacki A. Impact of COVID19 on Operational Activities of Manufacturing Organizations A Case Study and Industry 4.0 Based Survive Stabilise Sustainability (3S) Framework. *Energies.* 2021. № 14. P. 1900.
16. There Is No Returning to Normal After COVID 19. But There Is a Path Forward. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid19three-horizons-framework/>
17. Rai S.S., Rai S., Singh N.K. Organizational resilience and social economic sustainability: COVID 19 perspective. *Environ. Dev. Sustain.* 2021. P. 1–18.

18. John J., Thakur R. Long term effects of service adaptations made under pandemic conditions: The new «post COVID 19» normal. *Eur. J. Mark.* 2021. № 55. P. 1679–1700.
19. Teng Calleja M., Caringal Go J.F.; Manaois J.O., Isidro M., Queenie Y., Zantua R.M.S. Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID 19 pandemic. *J. Behav. Sci.* 2020. № 15. P. 34–50.
20. Lisnani L., Putri R.I.I., Zulkardi and Somakim. Designing Moodle features as e learning for learning mathematics in COVID 19 pandemic. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1657/1/012024>
21. NCTM 2008 The role of technology in the teaching and learning of mathematics. URL: <http://www.nctm.org/about/content.aspx?id=14233>
22. Noawanit S. F., Jintavee K., Bundit P., Maneerat L. E learning system to enhance cognitive skills for learners in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences.* 2015. № 174. P. 667–673.
23. Arkorful V., Abaidoo N. The role of e learning, the advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International Journal of Education and Research* 2014. № 2(12). P. 397–410

#### References:

1. Aristotel'. (2000), *Politika* [Politics]. Osnovy, Kyiv, Ukraine
2. Bauman, Z. (2008), *Tekuchaja sovremennost'* [Flowing modernity], Peter, St. Petersburg, Russia.
3. Bek, U. (2000), *Obshhestvo riska. Na puti k drugomu modern* [Risk Society. On the way to another modernity], Progress, Moscow, Russia.
4. Bodrijjar, Zh. (2000), *Simvolicheskij obmen i smert'* [Symbolic exchange and death], Dobrosvet, Moscow, Russia.
5. Bodrijjar, Zh. (2006), *Obshhestvo potreblenija* [Consumer society], Respublika, Kul'turnaja revoljucija, Moscow, Russia.
6. Orel, M.G. (2019), *Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnia u sferi politychnoi bezpeky* [Theoretical Foundations of Public Administration in Political Security], Polihraf plius, Kyiv, Ukraine.
7. Raghavan, Aarthi, Mehmet Akif Demircioglu, and Serik Orazgaliyev. 2021 Covid 19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview', *Sustainability*, 13: 11942. Available online: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11942>
8. Murugan, S.; Rajavel, S.; Aggarwal, A.K.; Singh, A. Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) in context of the COVID 19 pandemic: Challenges and way forward. *Int. J. Health Syst. Implement. Res.* 2020, 4, 10 16. [Google Scholar]
9. Worldometer. Available online: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
10. Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D.P., Choi, V.K., et al. (2021), COVID 19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am. Psychol.*, 76, 63.
11. Teleworking during the COVID 19 Pandemic and Beyond: A Practical Guide. Available online: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_protect/protrav/travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
12. Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., Kay, K. (2020), Responding to COVID 19 Through Surveys of Public Servants. *Public Adm. Rev.* 80, 792–796.
13. Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J. (2020), The COVID 19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Manag. Rev.* 23, 1–12.
14. Ahmad, A., Alshurideh, M.T., Al Kurdi, B.H., Salloum, S.A. (2020), Factors Impacts Organization Digital Transformation and Organization Decision Making During Covid19 Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J. The COVID 19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Manag. Rev.* 23, 1–12.
15. Dar, M.A.; Gladysz, B.; Buczacki, A. (2021), Impact of COVID19 on Operational Activities of Manufacturing Organizations A Case Study and Industry 4.0 Based Survive Stabilise Sustainability (3S) Framework. *Energies*, 14, 1900.
16. There Is No Returning to Normal After COVID 19. But There Is a Path Forward. Available online: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid-19-three-horizons-framework/>
17. Rai, S.S., Rai, S., Singh, N.K. (2021), Organizational resilience and social economic sustainability: COVID 19 perspective. *Environ. Dev. Sustain.* 1–18. [Google Scholar]
18. John, J., Thakur, R. (2021), Long term effects of service adaptations made under pandemic conditions: The new «post COVID 19» normal. *Eur. J. Mark.* 55, 1679–1700.
19. Teng Calleja, M., Caringal Go, J.F., Manaois, J.O., Isidro, M., Queenie, Y., Zantua, R.M.S. (2020), Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID 19 pandemic. *J. Behav. Sci.* 15, 34–50.

20. Lisnani L., Putri R.I.I., Zulkardi and Somakim. Designing Moodle features as e learning for learning mathematics in COVID 19 pandemic. Available online: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/17426596/1657/1/012024>
21. NCTM 2008 The role of technology in the teaching and learning of mathematics. Available online: <http://www.nctm.org/about/content.aspx?id=14233>
22. Noawanit, S. F., Jintavee, K., Bundit, P. and Maneerat, L. (2015), E learning system to enhance cognitive skills for learners in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 174, 667–673.
23. Arkorful, V. and Abaidoo, N. (2014), The role of e learning, the advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International Journal of Education and Research*, 2 (12), 397–410.

УДК 351:851

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-8)

## Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0001-9227-7426

## Inna SEMENETS-ORLOVA

Doctor of Science in State Administration, Professor, Director of the Scientific and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0001-9227-7426

# ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ОЗБРОЄННЯМ

## STATE POLICY ON ARMS TRADE

*У запропонованій статті виявлено, що останнім часом відзначилось посилення попиту на озброєння та військову техніку (ОВТ). через посилення напруженості у міжнародних відносинах та зосередження значною кількістю держав зусиль на здобуванні значно більшої ролі у світоустрої. Досліджено, що посилення конкуренції на ринку ОВТ, готовність окремих держав до зміцнення військової могутності за будь-яких обставин та неузгодженість систем експортного контролю, які існують у різних державах, призвели до активізації діяльності не добросовісних експортерів озброєння.*

***Метою статті** є аналіз сучасних правових засад, які визначають діяльність експортерів озброєння та військової техніки (ОВТ).*

***Методологія.** У статті визначено, що збільшилась кількість операцій з продажу озброєння, які створюють підґрунтя для збройних конфліктів. З'ясовано, що у зв'язку з цим, міжнародна спільнота зосередила зусилля на посиленні контролю за переміщенням ОВТ. Доведено, що прозора та зрозуміла політика держави у сфері торгівлі ОВТ має бути віднесена до одного з найбільш важливих факторів успішної участі держави у міжнародних відносинах.*

***Наукова новизна.** Наголошено на тому, що держави-експортери ОВТ повинні докласти зусиль щодо узгодження національного законодавства з міжнародними договорами, які визначають правила діяльності суб'єктів комерційних відносин на ринку зброї.*

***Висновки.** Констатовано, що активізація боротьби між державами за більшу геополітичну роль у багатополлярному світі та посилення нестабільності у світі об'єктивно створюють умови для збільшення масштабів торгівлі озброєнням та військовою технікою. Досліджено, що загроза виникнення конфліктів з використанням високотехнологічного ОВТ, наслідки яких важко спрогнозувати, змушує міжнародну спільноту вживати заходи щодо посилення контролю за переміщенням озброєння та недопущення розповсюдження зброї масового знищення. Доведено, що оптимізація правових засад державної політики у сфері торгівлі зброєю сприятиме зміцненню національної безпеки України, підвищить фінансово-економічну ефективність оборонно-промислового комплексу та створить сприятливі умови для зміцнення партнерських відносин між нашою державою та провідними державами світу.*

***Ключові слова:** ринок, озброєння, міжнародний договір, експортний контроль, правові засади.*

*The proposed article reveals that recently there has been an increase in demand for weapons and military equipment (weapons). due to increasing tensions in international relations and the concentration of a significant number of states on efforts to gain a much greater role in the world order. It is studied that the intensification of competition in the armaments market, the readiness of some countries to strengthen military power under any circumstances and the inconsistency of export control systems that exist in different countries, have led to increased activities of unscrupulous arms exporters.*

***The purpose of the work.** The purpose of the article is to analyze the current legal framework that determines the activities of exporters of weapons and military equipment (WEU).*

***Methodology.** The article states that the number of arms sales operations that create the basis for armed conflicts has increased. It was found that in this regard, the international community has focused on strengthening control over the movement of weapons. It is proved that the transparent and clear policy of the state in the field of arms trade should be considered one of the most important factors of successful state participation in international relations.*

***Scientific novelty.** It is emphasized that the exporting states of weapons should make efforts to harmonize national legislation with international treaties that determine the rules of operation of commercial entities in the arms market.*

**Conclusions.** *It was stated that the intensification of the struggle between the states for a greater geopolitical role in the multipolar world and the increase of instability in the world objectively create conditions for increasing the scale of trade in arms and military equipment. It is investigated that the threat of conflicts with the use of high-tech weapons, the consequences of which are difficult to predict, forces the international community to take measures to strengthen control over the movement of weapons and prevent the proliferation of weapons of mass destruction. It is proved that the optimization of the legal framework of state policy in the field of arms trade will strengthen Ukraine's national security, increase the financial and economic efficiency of the defense industry and create favorable conditions for strengthening partnerships between our country and leading countries.*

**Key words:** *market, armaments, international agreement, export control, legal bases.*

**Постановка проблеми.** Протягом останнього десятиліття відзначається суттєве збільшення кількості та обсягу операцій на світовому ринку зброї. Результати дослідження ситуації на ринку озброєння Стокгольмського інституту дослідження проблем миру вказують на постійне збільшення продажу озброєння та військової техніки (ОВТ). За даними Інституту, які були оприлюднені у березні 2019 року, обсяг міжнародних передач основних видів ОВТ у 2014–2018 роках збільшився на 7,8% у порівнянні з 2009–2013 роками. Якщо порівнювати цей показник з 2004–2008 роками, то він збільшився на 23% [1]. Зростання попиту на ОВТ є наслідком активізації процесу формування багатопольярного світу та посилення нестабільності у другій декаді XXI сторіччя. Так, останнім часом значна кількість держав, що розвиваються, зосередили зусилля на пошуку свого місця у новій системі світоустрою відповідно до рівня власного економічного і технологічного розвитку, який невпинно підвищується [2]. З найбільшою інтенсивністю до цього процесу долучилися держави Південно-Східної Азії та Близького Сходу.

Пошук місця у світоустрої відзначається готовністю держав до використання всіх наявних у них можливостей для захисту власних національних інтересів та відстоювання геополітичних амбіцій. При цьому, значна кількість держав розглядає військову могутність як важливий елемент реалізації зовнішньополітичних завдань. Тому їх військово-політичне керівництво приділяє особливу увагу реформуванню та переоснащенню збройних сил. У зв'язку з цим, можливо прогнозувати подальше збільшення масштабів торгівлі ОВТ та вихід на цей ринок нових учасників.

За наведених обставин існує висока вірогідність ускладнення політичної обстановки і посилення воєнної загрози у довгостроковій перспективі. Згадана тенденція є вкрай небезпечною, оскільки сучасні технології, насамперед у військовій сфері, поряд з розширенням можливостей людства, збільшують вірогідність виникнення збройних конфліктів, які можуть призвести до катастрофічних наслідків. З огляду на це, міжнародна спільнота продовжує докладати зусилля щодо

запобігання збройним конфліктам. Зокрема, продовжується удосконалення національних законодавств та міжнародної правової бази з метою попередження незаконного розповсюдження озброєння та воєнних технологій.

Означені тенденції розвитку обстановки, зокрема посилення конкуренції на ринку ОВТ, збільшення кількості збройних конфліктів та зосередження міжнародною спільнотою зусиль на запобігання незаконному розповсюдженню зброї, об'єктивно вимагають від воєнно-політичного керівництва визначення правових засад державної політики стосовно торгівлі ОВТ. Наявність таких засад дозволить уникнути прорахунків при визначенні перспективних напрямів розвитку оборонної промисловості та покращити ефективність зовнішньоторгівельної діяльності національного оборонно-промислового комплексу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогодні дослідження питань, пов'язаних з визначенням правових засад державної політики у сфері торгівлі зброєю, залишається достатньо новим полем діяльності науковців. Дослідженню окремих напрямів діяльності у сфері торгівлі озброєнням в Україні та світі були присвячені роботи таких українських науковців, як Горбулін В., Смірнов В., Малишенко Ю., Зубарев П., а також іноземних дослідників Н.Палмера, Д. Солтона, Е. Фейнштейна, Т. Гамільтона тощо.

**Метою статті** є аналіз сучасних правових засад, які визначають діяльність експортерів озброєння та військової техніки (ОВТ).

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні державна політика у сфері торгівлі ОВТ визначається національними підходами держав до вирішення найбільш важливих проблем діяльності учасників світового ринку озброєння. Згадані підходи оформились під впливом таких критеріїв як роль держави у міжнародних відносинах, історичний досвід і традиції виробництва та експорту озброєння, особливості розвитку національної оборонної промисловості тощо.

До основних проблем, які мають бути вирішені для забезпечення ефективної державної політики у сфері торгівлі зброєю, науковець Томас Гамільтон відносить необхідність



визначення: рівня узгодження національної правової бази з міжнародними договорами, які регулюють діяльність на ринку озброєння; масштабу відповідальності посередників за дотримання правил експортного контролю; належності продукції до товарів військового призначення і подвійного використання (ТВП/ТПВ); сфери компетенції та відповідальності суб'єктів торгівлі ОВТ.

Об'єктивне посилення економічної та політичної взаємозалежності між державами, яке прийнято називати глобалізацією, змушує воєнно-політичне керівництво більшості держав вживати заходів щодо збереження стабільності та безпеки розвитку цивілізації. Складність вирішення такого завдання зумовлює зосередження провідними країнами світу найбільших зусиль на формуванні регіональних систем безпеки для попередження прямої воєнної загрози. Одночасно з цим, з огляду на залежність регіональної безпеки від світової стабільності, продовжується уніфікація правил поведінки держав на світовому рівні.

У цьому контексті прозору та зрозумілу політику держави у сфері торгівлі зброєю можливо віднести до одного з найбільш важливих факторів успішної участі держави у міжнародних відносинах. Тому, урахування вимог міжнародних договорів при формуванні політики держави стосовно торгівлі зброєю є необхідною умовою успішної євро-атлантичної інтеграції України. До таких документів необхідно віднести договори, які ухвалені під егідою Європейського Союзу, НАТО, ОБСЄ та Вассенаарської групи. Вони призначені для зменшення ризику міжнародно-протиправних дій та юридично визначають правила поведінки держав. Частина таких договорів містить рекомендації та вказівки для урахування у національному законодавстві [3].

Євросоюз використовує правову систему експортного контролю та регулювання торгівлею ОВТ, яка складається з таких документів: Спільна позиція Європейського Союзу стосовно контролю за експортом озброєння (далі – Спільна позиція); Настанова щодо реалізації Спільної позиції ЄС; Спільний військовий перелік Євросоюзу (періодично оновлюється); Щорічний звіт стосовно експорту озброєння; Рішення Ради ЄС по експортному контролю та Рішення Ради ЄС стосовно Договору ООН про торгівлю озброєнням.

У 2008 році була ухвалена Спільна позиція, яка змінила Кодекс поведінки ЄС щодо експорту озброєнь від 1998 року. Документ визначає загальні правила здійснення операцій по експорту ОВТ державами Європейського Союзу. Виходячи з того, що експорт

озброєння залишається у компетенції держав, до Спільної позиції було включено вісім спільних критеріїв (мінімальний стандарт), які держави-члени повинні враховувати під час оцінки заявок на експортні ліцензії ОВТ, посередництво, транзитні операції та нематеріальні передачі технологій. Спільна позиція також визначає перелік ТВП/ТПВ, стосовно яких має бути встановлений режим контролю, – Спільний військовий перелік ЄС, що охоплює 22 категорії озброєння, боєприпасів, військової техніки і технологій.

Відповідно до Спільної позиції, дозволи на експорт зброї мають видаватися виходячи з таких критеріїв: (1) повага до міжнародних зобов'язань та зобов'язань держав-членів ЄС, зокрема санкцій (у тому числі ембарго на озброєння), та міжнародних угод; (2) повага до прав людини та міжнародного гуманітарного права з боку країни-реципієнта; (3) внутрішня ситуація у країні-реципієнті; (4) ризики для регіонального миру, безпеки та стабільності; (5) національна безпека держав-членів, а також їх союзників; (6) поведінка країни-імпортера щодо міжнародної спільноти, у тому числі її ставлення до терористичної діяльності та повага до міжнародного права; (7) ризик передачі товарів не заявленому кінцевому користувачу або невідповідність застосування заявленій меті закупівлі; (8) сумісність експорту озброєнь із сталим розвитком у країні-реципієнті. Рішення стосовно видачі дозволів здійснюються виключно індивідуально по відношенню до кожної держави [4].

Фактично, наведена інформація, дозволяє стверджувати про те, що ЄС на сьогодні є єдиною регіональною організацією, у якій створено юридично зобов'язуючу правову основу для експорту звичайного озброєння. Зазначена юридична основа узгоджена з Вассенаарською домовленістю, учасником якої Україна є з 1996 року.

Вассенаарська домовленість встановлює режим контролю експорту за звичайним озброєнням і товарами подвійного використання, в рамках якого держави-учасниці добровільно здійснюють обмін інформацією стосовно постачання (відмови від постачання) в треті країни ТВП/ТПВ, які містяться у додатках до угоди. Крім того, двічі на рік учасники домовленості обмінюються відомостями щодо постачання звичайного ОВТ, номенклатура якого узгоджена з реєстром звичайного озброєння ООН. Умови існування режиму контролю експорту озброєння в рамках Вассенаарських домовленостей регулярно оновлюється відповідно до політичної обстановки у світі та ситуації на ринку озброєння [5].

Стратегічний курс України щодо європейської інтеграції пов'язаний з виконанням обов'язків щодо торгівлі зброєю, які мають на меті попередження міжнародно-протиправних дій та підтримання високого рівня безпеки. Такого роду обов'язки визначаються низкою документів, які були розроблені та прийняті ОБСЄ, зокрема:

– «Принципи, які визначають передачу звичайного озброєння». Документ прийнято на засіданні Спеціального комітету Форуму ОБСЄ по співробітництву у сфері безпеки у 1993 році;

– «Документ ОБСЄ щодо легкої та стрілецької зброї», який було прийнято на пленарному засіданні Форуму ОБСЄ у сфері безпеки у 2000 році;

– «Керівництво щодо кращої практики у галузі маркування, обліку та відстеження легкої та стрілецької зброї», яке було розроблене урядом Франції у 2003 році;

– «Документ ОБСЄ щодо запасів звичайних боєприпасів», який був прийнятий на засіданні Форуму ОБСЄ по співробітництву у сфері безпеки у 2003 році.

Зазначені документи містять порядок обміну інформацією між державами-членами організації стосовно національних заходів, пов'язаних з озброєнням та військовою технікою (виробництво, експортно-імпорتنі операції, накопичення і утримання, списання і утилізація). Виконання положень цих документів державами у ході передачі озброєнь має на меті попередження діяльності щодо розробки, виробництва та модернізації ОВТ, яка може призвести до порушення стабільності. Держави-експортери повинні брати до уваги тенденції розвитку внутрішньої обстановки та зовнішньої політики держави-реципієнта, виконання нею міжнародних зобов'язань та інші фактори. В цілому, держави-члени ОБСЄ погодились привести свою нормативну базу у відповідність до згаданих вище документів з метою створення умов для ефективного співробітництва між національними органами, які залучаються до експорту, імпорту або транзиту звичайного ОВТ.

Крім того, діяльність України на ринку зброї визначається активним співробітництвом нашої держави з НАТО в рамках Ради Євро-Атлантичного партнерства та Програми НАТО «Партнерство заради миру». Серед основних напрямів співробітництва, які на сьогодні реалізуються, прямо на експорт ОВТ з України впливає режим контролю над озброєнням та питання, пов'язані з розповсюдженням зброї масового знищення [6].

Важливим фактором розробки правових засад державної політики у сфері торгівлі зброєю на сьогодні стала активізація провідними державами зусиль щодо запобігання збройним конфліктам. Зокрема, ними здійснюється запровадження взаємоприйнятних правил міжнародного співіснування в умовах розвитку сучасних і перспективних військових технологій. Одним з важливих способів запобігання збройним конфліктам та незаконному розповсюдженню зброї вважається удосконалення міжнародного законодавства у сфері торгівлі зброєю.

Встановлення рамкових норм поведінки на світовому ринку озброєнь належить до базових способів зміцнення довіри між державами і створення умов для обмеження масштабів неконтрольованої передачі зброї та військової техніки. У контексті встановлення взаємно зрозумілих «правил поведінки» на світовому ринку озброєння та військової техніки слід відзначити Міжнародний договір про торгівлю зброєю (МДТЗ), який Генеральна Асамблея ООН прийняла у квітні 2013 року.

Договір встановлює загальні стандарти для здійснення торгівлі звичайним озброєнням та військовою технікою з метою унеможливлення незаконного обігу зброї. До основних завдань, які мають вирішуватися за допомогою Договору, відноситься зменшення людських жертв, що стали наслідком незаконної та безвідповідальної передачі озброєння, зміцнення регіональної безпеки та стабільності, а також встановлення підзвітності і прозорості діяльності держав у питаннях передачі звичайного озброєння. Договір не встановлює заборону на типи та кількість ОВТ, яке може бути продане, придбане або передано в оренду державою. Крім того, Договір не має обов'язкової сили для національного законодавства з питань контролю над озброєнням та користування зброєю [7].

Разом з тим, Договір має рекомендаційний характер для держав щодо урахування у національному законодавстві, яке визначає політику, регулює права та обов'язки держави у сфері торгівлі зброєю. Відповідно до положень договору, держави світу під час здійснення міжнародної економічної діяльності, пов'язаної з експортними, імпортними, транзитними та посередницькими операціями у цій сфері, повинні дотримуватися принципів поваги до міжнародного гуманітарного права, відповідальності за виконання міжнародних зобов'язань, вирішення міжнародних спорів у спосіб, який не загрожує міжнародному миру, безпеці та справедливості згідно із Статутом ООН [8].

Фактично, договір визначив правила поведінки для учасників міжнародного ринку озброєння, військової техніки та військових послуг. Зазначені правила стосуються відмови держав від постачання озброєння всупереч санкцій РБ ООН та міжнародних договорів, а також у разі наявності інформації про можливе його застосування під час актів геноциду, порушуючи Женевську конвенцію 1949 року тощо. Іншими словами, країни-учасниці договору зобов'язані розвивати ділові відносини у сфері торгівлі зброєю, не загрожуючи зміцненню міжнародних відносин та попереджаючи виникнення конфліктів, збільшення масштабів незаконного обігу зброї тощо.

Аналіз міжнародних договорів свідчить про те, що у Євросоюзі створена найбільш ефективна нормативна основа щодо контролю за передачею зброї, оскільки договори мають не рекомендаційний а зобов'язуючий характер для держав-членів союзу.

Водночас міжнародні договори мають рекомендаційний характер для значної частини держав та неспроможні створити умови для ефективного контролю за поведінкою окремих держав, державних службовців, керівників корпорацій та агентів з торгівлі, а також брокерів з постачання зброї. На національному рівні системи експортного контролю та політика у сфері торгівлі зброєю (у державах, які її сформували) значно відрізняються, насамперед тим, що не мають адекватного підходу до покарання міжнародно-протиправних дій для їх попередження. МДТЗ, у цілому, має потенціал щодо встановлення ефективної системи попередження міжнародно-протиправних дій. Проте, через значну свободу інтерпретації положень, перспектива виконання МДТЗ більшістю держав залишається малоімовірною [9]. У зв'язку з цим, деякі держави-підписанти МДТЗ допускають можливість відмови від Договору для збереження масштабів продажі ОВТ власного виробництва на фоні експортерів, які тлумачать положення документу на свою користь. 26 квітня 2019 року під час виступу перед членами Національної стрілецької асоціації у місті Індіанapolis Президент США Д.Трамп заявив про можливість припинення процесу ратифікації МДТЗ та відкликання підпису своєї держави у документі.

Аналіз національного законодавства різних держав, яким регулюється діяльність учасників торгівлі зброєю, свідчить про використання державами різних підходів до визначення правил торгівлі озброєнням, а також визначення товарів військового призначення та подвійного використання. Так, наприклад,

законодавство США, Франції та Швеції включає широкий перелік виробів, які відносяться до товарів подвійного використання. Законодавство інших держав зобов'язує експортерів застосовувати порядок поводження з ТПВ як з товарами, призначеними для використання у збройних силах, у разі їх обізнаності щодо військової мети закупівлі [10].

Таким чином, досвід іноземних держав вказує на відсутність універсальної методики віднесення товарів, що експортуються, до категорії військового призначення або подвійного використання. У зв'язку з цим, під час формування принципів державної політики або розробки законодавчої бази у сфері торгівлі зброєю основним критерієм для визначення належності експортних позицій до товарів військового призначення або подвійного використання має бути специфіка національних інтересів та готовність держави виконувати міжнародні договори у цій специфічній сфері.

Враховуючи досвід застосування міжнародних нормативно-правових актів, ефективним способом віднесення експортних товарів до ТВП або ТПВ залишається встановлення кінцевого користувача та задекларована ним мета застосування. Крім того, у міжнародній практиці використовується перевірка відповідності діяльності кінцевого користувача міжнародним договорам, відсутності санкцій по відношенню до країни перебування та самого кінцевого користувача, а також використання кінцевим користувачем імпортованих ним товарів відповідно до угоди на постачання ОВТ.

Сучасна практика ухвалення і реалізації угод на ринку зброї, як правило, передбачає залучення посередників до забезпечення взаємодії між споживачами – державними замовниками, та виробниками ОВТ – державними або приватними підприємствами, яка у більшості держав жорстко регламентується законодавством. Для полегшення встановлення відповідності між попитом споживачів та пропозицією виробників посередники здійснюють маркетингові дослідження та просування товарів на ринку ОВТ, у тому числі вивчення попиту, прогнозування розвитку ситуації на ринку, вплив на процес формування потреб споживачів, забезпечення зворотного зв'язку між споживачами та виробниками.

Водночас, на сьогодні у світі відсутній уніфікований підхід до визначення правил діяльності посередників на ринку зброї, що призводить до уразливості ринку від постійних зусиль організованої злочинності щодо придбання летальної зброї. Окремі посередники вдаються до сприяння ухваленню та реаліза-

ції сумнівних угод з продажу зброї, перебуваючи під юрисдикцією держав з «м'яким» режимом експортного контролю.

З метою попередження злочинів за участю посередників з торгівлі зброєю, які користуються різними стандартами експортного контролю, низка держав у законодавчому порядку запровадити правила діяльності таких посередників [11]. Разом з тим, на сьогодні кількість держав, які запровадили чітко визначені права і обов'язки, залишається обмеженою, що створює підґрунтя для активної діяльності недобросовісних посередників на ринку ОВТ. США виступили ініціатором кодифікації діяльності брокерів та першою державою, яка впорядкувала в рамках національного законодавства дії брокерів з торгівлі зброєю [12].

Існування різних стандартів експортного контролю, якими користуються посередники для здійснення торгових операцій між виробником в одній державі та кінцевим користувачем в іншій державі, призводить до втрати країною-виробником ефективності виконання міжнародних договорів, учасником яких вона є. Користуючись різницею у стандартах експортного контролю, недобросовісні посередники можуть сприяти виробникам зброї, які намагаються отримати надприбуток уникаючи виконання законів держави та міжнародних правових актів, і тим самим провокують нанесення шкоди міжнародному іміджу держави.

Завдання щодо зменшення кількості недобросовісних посередників та підвищення ефективності посередницької діяльності у торгівлі зброєю може бути вирішена шляхом формування раціональної державної політики та збалансованої правової основи у цій сфері. У такий спосіб можливе створення умов для створення сприятливих умов для діяльності добросовісних посередників, стимулювання конкуренції між ними та активізації продажу ОВТ за кордон у цілому. За інших обставин, посередники будуть організовувати свою діяльність з території тих держав, у яких існує більш сприятливе регуляторне середовище та більше можливостей для ведення бізнесу.

Одночасно, державна політика у сфері торгівлі зброєю має бути спрямована на попередження правопорушень норм експортного контролю посередниками шляхом впровадження адекватної відповідальності, яка допускає варіанти від адміністративного до кримінального покарання. Водночас, на тепер у міжнародній практиці частіше зустрічається застосування або незначних адміністративних заходів, або суворої кримінальної відповідальності, що не створює умов для ефективної

боротьби з порушенням правил експортного контролю. Різні підходи щодо покарання правопорушень існують у державах на різних частинах світу. Зокрема, у законодавстві окремих європейських держав порушення експортних обмежень, у тому числі міжнародних санкцій, передбачено лише максимальну адміністративну відповідальність, у таких державах як США, Австрія, ПАР передбачене тривале позбавлення волі за порушення законів, які регулюють торгівлю зброєю.

Крім того, повільне впровадження положень Спільної позиції стосовно контролю посередницької діяльності у торгівлі зброєю державами ЕС, яка була схвалена у 2003 році, призводить до існування різних підходів до визначення правил посередницької діяльності та відповідальності за міжнародні правопорушення на території Євросоюзу [13].

Державні правила діяльності посередників у торгівельних операціях з продажу зброї зазвичай корелюються з підходами держави щодо співробітництва у сфері торгівлі ОВТ та готовністю держави-постачальника зброї впливати на дотримання державою-імпортером міжнародного права. У контексті зусиль щодо попередження збройних конфліктів міжнародна спільнота продовжує приділяти посилену увагу впровадженню відповідальності не лише для держави-агресора, а й для держав, які постачають зброю і воєнні технології агресору.

Зобов'язання держави-постачальника сприяти припиненню порушення міжнародного права державою-імпортером зброї містить проект Статей про відповідальність держав за міжнародно-правові дії, який прийнятий Комітетом з правових питань ООН, зокрема у статтях 16, 40 та 41 [14].

Питання щодо відповідальності держави розглядається у випадку можливого зв'язку держави з міжнародно-протиправними діями іншої держави, особливо у випадках допомоги або сприяння (стаття 16)... Ідея в основі цієї статті така, що держава, яка не здійснює прямо протиправні дії, несе відповідальність, якщо воно було обізнане стосовно обставин його здійснення і якщо діяння у разі його здійснення його такою державою було б міжнародно-протиправним [15].

У статтях 40 та 41 визнається, що у разі здійснення деяких грубих порушень основоположних зобов'язань всі держави можуть застосовувати заходи у відповідь. Це означає зобов'язання щодо не визнання правомірними таких порушень, заборону стосовно представлення допомоги або сприяння збереженню нелегітимної ситуації, яка є наслід-

ком правопорушення, а також зобов'язання до співробітництва з метою правомірного врегулювання такої ситуації [16].

Збереження міжнародною спільнотою уваги до кодифікації відповідальності за міжнародно-протиправні дії об'єктивно вимагає від держави точного визначення принципів встановлення партнерських відносин з державами-імпортерами ОВТ та контролю за правовим режимом застосування імпортованої зброї. При цьому, зазначені принципи повинні сприяти створенню основи для ефективного управління національною оборонною промисловістю та системою посередників в умовах постійного збільшення кількості приватних підприємств на ринку зброї. Такою основою для управління може бути комплекс законів і урядових рішень щодо стимулювання національних суб'єктів торгівлі зброєю до виконання міжнародних правил, насамперед у перспективних наукоємних галузях виробництва ОВТ. У такий спосіб держава отримує можливість мінімізувати своє втручання у діяльність оборонних підприємств та оптимізувати виконання контрольних функцій по відношенню до останніх.

Крім того, система стимулювання законності діяльності суб'єктів торгівлі зброєю дозволить державі попередити своє втягнення у міжнародні конфлікти та вчасно вжити ефективних заходів для збереження міжнародного іміджу, у разі розв'язання збройного конфлікту державою-імпортером зброї. Фактично мова може йти про припинення постачання ОВТ та послуг, а також ефективний тиск на агресора.

Серед варіантів правового забезпечення державної політики у сфері торгівлі озброєння доцільно розглянути досвід США та Росії, які найбільшими світовими експортерами та прямо впливають на розвиток політичної і безпекової обстановки довкола України.

Сполучені Штати Америки, реалізуючи зовнішньополітичний курс щодо відстоювання позицій світового лідера, приділяють значну увагу виваженому і точному використанню такого виду економічної діяльності, як міжнародна торгівля зброєю. У США цей вид діяльності тривалий час залишається одним з найважливіших елементів національної економіки. Водночас законодавство США ставить торгівлю зброєю у залежність від національних геополітичних пріоритетів. Відповідно до Закону США Про управління експортом озброєння (Arms Export Control Act), діяльність американських компаній на міжнародному ринку озброєння повинна сприяти зовнішньополітичному курсу держави,

зокрема зміцненню міжнародної стабільності та безпеки, які потрібні для економічного і політичного розвитку. В рамках такого підходу керівництво США має повноваження щодо надання дозволів на продаж озброєння країнам-партнерам з урахуванням існуючих законодавчих обмежень, положень Статуту ООН та заходів з підтримання безпеки. Відповідно, Конгрес США має схвалювати продаж озброєння тільки за умови відповідності угоди пріоритетам зовнішньої політики США [17].

У контексті виконання цього закону, Державний департамент США визначений основним координатором заходів щодо передачі озброєння та ліцензування експорту озброєння, військової техніки, технологій і послуг. Згідно з позицією Державного департаменту США, операції з озброєнням та військовою технікою належать до основних інструментів американської зовнішньої політики, які використовуються для формування тенденцій стратегічного розвитку безпекової обстановки у світі. Виходячи з цього, американське керівництво під час прийняття рішень на дозвіл щодо продажу озброєння та військової техніки повинне враховувати їх наслідки для розвитку обстановки у політичній, економічній, безпековій та гуманітарній сферах, а також міжнародних режимів експортного контролю. За наведених обставин, кожна угода стосовно передачі озброєння та військової техніки схвалюється за умови її відповідності зовнішньополітичному курсу та національним інтересам США.

З метою відстоювання геополітичних амбіцій та протистояння з НАТО, керівництво Російської Федерації посилює увагу до використання торгівлі озброєнням та військовою технікою для встановлення і поглиблення партнерських відносин з країнами, що розвиваються. При цьому, російські лідери підкреслюють важливість використання формулювання «військово-технічне співробітництво», яке, за російськими оцінками, дозволяє уникати негативу, що містить поняття «торгівля озброєнням».

Поряд із значною економічною користю в умовах міжнародних санкцій, геополітичні аспекти торгівлі зброєю та військовими послугами використовуються для попередження політичної ізоляції Росії. Для цього, російське законодавство містить відповідну норму. Згідно із законом РФ Про військово-технічне співробітництво Російської Федерації з іноземними державами від 1998 року, зміцнення воєнно-політичних позицій РФ у різних регіонах світу належить до завдань російського ВТС. У широкому контексті це

свідчить про курс Росії на здобування позиції лідера у регіонах національних інтересів, відновлення зон виключного російського інтересу та забезпечення на їх території стратегічної стабільності і оборонної безпеки, посилення спроможності впливати на регіональні й глобальні політичні процеси.

Відповідно до цього, серед принципів російської державної політики у сфері ВТС визначено пріоритетність інтересів держави та забезпечення взаємної прийнятності воєнно-політичних і воєнно-економічних інтересів РФ й іноземних держав [18].

Разом з тим, застосування силових методів захисту національних інтересів продемонструвало вибірковий підхід російського керівництва до інших задекларованих принципів здійснення військово-технічного співробітництва. Зокрема, Росія фактично припинила виконання міжнародних договорів про нерозповсюдження ядерної зброї, скорочення озброєнь та роззброєння, заборону та знищення хімічної, біологічної та інших видів зброї масового ураження, а також міжнародних зобов'язань у сфері контролю за експортом продукції військового призначення, товарів і технологій подвійного призначення

За оцінкою російського експерта І. Долматовіча, реалізація політичних завдань ВТС забезпечує посилення оборонної безпеки держави. Активний розвиток військово-технічного співробітництва у регіонах національних інтересів РФ дозволяє втягувати держави-імпортери ОВТ і військових технологій в «орбіту» російських інтересів, а також впливати на технологічний розвиток зазначених країн [19]. К. Буневіч підкреслює, що держава-імпортер російського озброєння довіряє Росії власну безпеку, а в стратегічному вимірі – незалежність та цілісність держави.

Таким чином, слід сказати, що Росія має можливість використовувати військово-технічне співробітництво для встановлення союзницьких відносин з іноземними державами у воєнно-політичній та воєнно-економічній сферах [20].

**Висновки.** Отже, можна констатувати, що активізація боротьби між державами за більшу геополітичну роль у багатополлярному світі та посилення нестабільності у світі об'єктивно створюють умови для збільшення масштабів торгівлі озброєнням та військовою технікою. При цьому, постійно зростаючий рівень технологічного розвитку держав третього світу створює підґрунтя для виходу на ринок озброєння нових виробників і торговців ОВТ та, як наслідок, посилення конкуренції між експортерами озброєння.

Одночасно, загроза виникнення конфліктів з використанням високотехнологічного ОВТ, наслідки яких важко спрогнозувати, змушує міжнародну спільноту вживати заходи щодо посилення контролю за переміщенням озброєння та недопущення розповсюдження зброї масового знищення. Особлива увага приділяється запровадженню універсальних міжнародних правових норм діяльності посередників з продажу озброєння. У такий спосіб значна частина операцій з продажу озброєння може бути виведена з так званого «сірого» ринку.

Наведені тенденції прямо впливають на роль та місце держави з оборонною промисловістю на ринку озброєння. Оптимізація правових засад державної політики у сфері торгівлі зброєю з урахуванням згаданих тенденцій сприятиме зміцненню національної безпеки України, підвищить фінансово-економічну ефективність оборонно-промислового комплексу та створить сприятливі умови для зміцнення партнерських відносин між нашою державою та провідними державами світу.

#### Література:

1. Global arms trade: USA increases dominance; arms flows to the Middle East surge, says SIPRI. *Stockholm International Peace Research Institute, SIPRI* [Digital source]. URL: <https://www.sipri.org/media/press-release/2019/global-arms-trade-usa-increases-dominance-arms-flows-middle-east-surge-says-sipri> A title is from a screen.
2. Geopolitical Power Shifts. The World Economic Forum [Digital source]. URL: <http://reports.weforum.org/global-risks-2018/geopolitical-powershift/> A title is from a screen.
3. Hamilton Thomas. Regulating the arms trade – the potential of international criminal law. *International crimes database*. 2015. ICD Brief December, 17, p. 7-8.
4. Cîrlig Carmen-Cristina. EU Rules On Control Of Arms Exports. *European Parliamentary Research Service – EPRS*. [Digital source]. URL: <https://epthinktank.eu/2015/12/14/eu-rules-on-control-of-arms-exports/> A title is from a screen.
5. Константинов Ю. В., Резніченко В. І. Вассенаарська домовленість про контроль за експортом звичайних озброєнь та товарів і технологій подвійного використання. *Українська дипломатична енциклопедія*. ред. Л. В. Губерський. К.: Знання України, 2004. Т.1 С. 150.
6. Greene Owen. Examining international responses to illicit arms trafficking. *Crime, Law and Social Change*. 2000. Vol. 33, No. 1-2, p. 151-190.

7. The Arms Trade Treaty At a Glance. *Arms Control Association* [Digital source]. URL: <https://www.armscontrol.org> A title is from a screen.
8. The Arms Trade Treaty. *United Nations* [Digital source]. URL: <https://unoda-web.s3-accelerate.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/06/English7.pdf> A title is from a screen.
9. Hamilton Tomas. Regulating the arms trade – the potential of international criminal law. *International crimes database*. 2015. ICD Brief December, 17, p. 9.
10. Michael Bothe and Thilo Marauhn. The Arms Trade: Comparative Aspects of Law. *Revue Belge de Droit International* [Digital source]. URL: <http://rbdi.bruylant.be/public/modele/rbdi/content/files/RBDI%201993/RBDI%201993.1%20-%20pp.%20%20C3%A0%2042%20Michael%20Bothe%20et%20Thilo%20Marauhn.pdf> A title is from a screen.
11. Elise Keppler. Comment, Preventing Human Rights Abuses by Regulating Arms Brokering: The U.S. Brokering Amendment to the Arms Export Control Act. *Berkeley Journal of International Law* [Digital source]. URL: <http://www.berkeleyjournalofinternationallaw.com/wpcontent/uploads/2015/07/Preventing-Human-Rights-Abuses-by-Regulating-Arms-Brokering-The.pdf> A title is from a screen.
12. Rome Leigh. The Case for Prosecuting Arms Traffickers in the International Criminal Court. *Cardozo Law Review* [Digital source]. URL: <http://cardozolawreview.com/wp-content/uploads/2018/08/ROME.36.3.pdf> A title is from a screen.
13. Kloé Tricot O'Farrell. Arms Brokering Controls. How Are They Implemented in the Eu? *Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité* (GRIP) [Digital source]. URL: [https://www.grip.org/sites/grip.org/files/RAPPORTS/2013/Rapport\\_2013-2\\_EN.pdf](https://www.grip.org/sites/grip.org/files/RAPPORTS/2013/Rapport_2013-2_EN.pdf) A title is from a screen.
14. Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts. *United Nations* [Digital source]. URL: [http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft\\_articles/9\\_6\\_2001.pdf](http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft_articles/9_6_2001.pdf) A title is from a screen.
15. Кроуфорд Джеймс. Статті об відповідальності держав за міжнароднопротиправні діяння. *United Nations* [Digital source]. URL: [http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa\\_r.pdf](http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa_r.pdf) A title is from a screen.
16. Кроуфорд Джеймс. Статті об відповідальності держав за міжнароднопротиправні діяння. *United Nations* [Digital source]. URL: [http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa\\_r.pdf](http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa_r.pdf) A title is from a screen.
17. Arms Export Control Act. Public Law 90–629. As Amended Through P.L. 115–232, Enacted August 13, 2018 [Digital source]. URL: <https://legcounsel.house.gov/Comps/Arms%20Export%20Control%20Act.pdf> A title is from a screen.
18. Федеральний Закон Про військово-технічне співробітництво Російської Федерації з іноземними державами: станом на 4 червня 2018р.: відповідає офіційному тексту [Digital source]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/12666>.
19. Долматовіч І. А. Воєнно-технічне співробітництво з іноземними державами та оборонна безпека Росії. *Право та безпека*. URL: [http://dpr.ru/pravo/pravo\\_32\\_7.htm](http://dpr.ru/pravo/pravo_32_7.htm).
20. Буневіч К. Г. Трансформація військово-технічного співробітництва в умовах глобалізації. *Вісник Московського університету ім. С. Ю. Вітте*. Серія 1: Економіка та управління. URL: [https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu\\_2014\\_3\\_47-52.pdf](https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2014_3_47-52.pdf).

#### References:

1. Global arms trade: USA increases dominance; arms flows to the Middle East surge, says SIPRI. *Stockholm International Peace Research Institute, SIPRI* [Digital source]. URL: <https://www.sipri.org/media/press-release/2019/global-arms-trade-usa-increases-dominance-arms-flows-middle-east-surge-says-sipri> A title is from a screen.
2. Geopolitical Power Shifts. *The World Economic Forum* [Digital source]. URL: <http://reports.weforum.org/global-risks-2018/geopolitical-powershift/> A title is from a screen.
3. Hamilton Thomas. Regulating the arms trade – the potential of international criminal law. *International crimes database*. 2015. ICD Brief December, 17, p. 7-8.
4. Cirlig Carmen-Cristina. EU Rules On Control Of Arms Exports. *European Parliamentary Research Service – EPRS*. [Digital source]. URL: <https://eprthinktank.eu/2015/12/14/eu-rules-on-control-of-arms-exports/> A title is from a screen.
5. Konstantynov Yu. V., Reznichenko V. I. Vassenaarska domovlenist pro kontrol za eksportom zvychaynykh ozbroien ta tovariv i tekhnolohii podviinoho vykorystannia. *Ukrainska dyplomatychna entsyklopediia. red. L. V. Huberskyi. K.: Znannia Ukrainy, 2004. T.1 S. 150.*
6. Greene Owen. Examining international responses to illicit arms trafficking. *Crime, Law and Social Change*. 2000. Vol. 33, No. 1-2, p. 151-190.
7. The Arms Trade Treaty At a Glance. *Arms Control Association* [Digital source]. URL: <https://www.armscontrol.org> A title is from a screen.
8. The Arms Trade Treaty. *United Nations* [Digital source]. URL: <https://unoda-web.s3-accelerate.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/06/English7.pdf> A title is from a screen.

9. Hamilton Tomas. Regulating the arms trade – the potential of international criminal law. *International crimes database*. 2015. ICD Brief December, 17, p. 9.
10. Michael Bothe and Thilo Marauhn. The Arms Trade: Comparative Aspects of Law. *Revue Belge de Droit International* [Digital source]. URL: <http://rbdi.bruylant.be/public/modele/rbdi/content/files/RBDI%201993/RBDI%201993.1%20-%20pp.%2020%20C3%A0%2042%20%20Michael%20Bothe%20et%20Thilo%20Marauhn.pdf> A title is from a screen.
11. Elise Keppler. Comment, Preventing Human Rights Abuses by Regulating Arms Brokering: The U.S. Brokering Amendment to the Arms Export Control Act. *Berkeley Journal of International Law* [Digital source]. URL: <http://www.berkeleyjournalofinternationallaw.com/wpcontent/uploads/2015/07/Preventing-Human-Rights-Abuses-by-Regulating-Arms-Brokering-The.pdf> A title is from a screen.
12. Rome Leigh. The Case for Prosecuting Arms Traffickers in the International Criminal Court. *Cardozo Law Review* [Digital source]. URL: <http://cardozolawreview.com/wp-content/uploads/2018/08/ROME.36.3.pdf> A title is from a screen.
13. Kloe Tricot O'Farrell. Arms Brokering Controls. How Are They Implemented in the Eu? *Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité (GRIP)* [Digital source]. URL: [https://www.grip.org/sites/grip.org/files/RAPPORTS/2013/Rapport\\_2013-2\\_EN.pdf](https://www.grip.org/sites/grip.org/files/RAPPORTS/2013/Rapport_2013-2_EN.pdf) A title is from a screen.
14. Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts. *United Nations* [Digital source]. URL: [http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft\\_articles/9\\_6\\_2001.pdf](http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft_articles/9_6_2001.pdf) A title is from a screen.
15. Krouford Dzheims. Staty ob otvetstvennosti hosudarstv za mezhdunarodnoprotyvopravnye deaniya. *United Nations* [Digital source]. URL: [http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa\\_r.pdf](http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa_r.pdf) A title is from a screen.
16. Krouford Dzheims. Staty ob otvetstvennosti hosudarstv za mezhdunarodnoprotyvopravnye deaniya. *United Nations* [Digital source]. URL: [http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa\\_r.pdf](http://legal.un.org/avl/pdf/ha/rsiwa/rsiwa_r.pdf) A title is from a screen.
17. Arms Export Control Act. Public Law 90–629. As Amended Through P.L. 115–232, Enacted August 13, 2018 [Digital source]. URL: <https://legcounsel.house.gov/Comps/Arms%20Export%20Control%20Act.pdf> A title is from a screen.
18. Federalnyi Zakon Pro viiskovo-tekhniche spivrobitnytstvo Rosiiskoi Federatsii z inozemnymy derzhavamy: stanom na 4 chervnia 2018r.: vidpovidaie ofitsiinomu tekstu [Digital source]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/12666>.
19. Dolmatovich I. A. Voienno-tekhniche spivrobitnytstvo z inozemnymy derzhavamy ta oboronna bezpeky Rosii. *Pravo ta bezpeka*. URL: [http://dpr.ru/pravo/pravo\\_32\\_7.htm](http://dpr.ru/pravo/pravo_32_7.htm).
20. Bunevich K. H. Transformatsiia viiskovo-tekhniche spivrobitnytstva v umovakh hlobalizatsii. *Visnyk Moskovskoho universytetu im. S. Yu. Vitte*. Seriya 1: Ekonomika ta upravlinnia. URL: [https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu\\_2014\\_3\\_47-52.pdf](https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2014_3_47-52.pdf).



УДК 347.963

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-9)

## Олена ТЮРИНА

кандидат політичних наук, PHD доктор з політології, доцент кафедри міжнародних відносин, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0003-2285-0543

## Olena TIURINA

Candidate of Political Science, PHD Doctor of Political Science, Associate Professor of the Department of International Relations, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0003-2285-0543

# СУЧАСНА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ПОЛІТИКА ФРАНЦІЇ FRANCE'S CURRENT EURO-ATLANTIC POLICY

*Сьогодні інтеграційні процеси на Європейському континенті поглиблюються в різних напрямках. Бачення Франції майбутнього ЄС відрізняється від бачення інших країн, а детальне вивчення європейського зовнішньополітичного вектору Франції дозволить краще зрозуміти геополітичні реалії на європейському континенті. Як один із піонерів європейської інтеграції, країна проводить активну політику реформ і поглиблення відносин між державами-членами та підтримує розширення ЄС.*

*Актуальність дослідження виникає через необхідність повноцінного вивчення ролі Французької Республіки на міжнародній арені, і зокрема в євроінтеграційних процесах після розпаду біполярної системи.*

*Сьогодні інтеграційні процеси на Європейському континенті поглиблюються в різних напрямках. Бачення Франції майбутнього ЄС відрізняється від бачення інших країн, а детальне вивчення європейського зовнішньополітичного вектору Франції дозволить краще зрозуміти геополітичні реалії на європейському континенті. Як один із піонерів європейської інтеграції, країна проводить активну політику реформ і поглиблення відносин між державами-членами та підтримує розширення ЄС.*

**Мета роботи.** вивчення концептуальних і практичних аспектів забезпечення національної безпеки Франції в контексті євроатлантичного політичного процесу з урахуванням демографічної та екологічної обстановки, сучасної трансформації і глобалізації як зовнішніх, так і внутрішніх загроз національним інтересам сучасної Франції.

**Методологія.** емпіричні (експеримент, спостереження, опис) та теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, класифікація тощо), а також системний, функціональний, конкретно-соціологічний.

**Наукова новизна дослідження** полягає, насамперед, у тому, що проблема національної безпеки сучасної Франції розкривається на широкій теоретико-методологічній та політологічній основі, як одна з важливих складових політичної науки; обрана тема досліджується в тісному взаємозв'язку спеціальних знань з різними галузями соціальних наук – історія, філософія, політології, психології, з широким використанням різноманітних політичних теорій і технологій, соціальних цінностей і політичного прогнозування, що безумовно істотно збагатило зміст політологічного дослідження і значно розширило його теоретико-методологічну базу.

**Висновки.** Поняття «національна безпека» в державному управлінні охарактеризовано в контексті дослідження різних її аспектів (факторів існування, об'єктів, підрозділів тощо). Аналіз цих аспектів показав, що не існує єдиного усталеного визначення поняття «національна безпека», яке б задовольнило вчених у різних галузях та в усіх країнах, оскільки кожна з них пропонує таке визначення, виходячи з власних інтересів та цінностей, сформованих протягом конкретний історичний період. Виявилось, що ці інтереси та цінності визначають критерії забезпечення рівня національної безпеки, конструкт якого складається із змінних і незмінних компонентів.

Хід часу і зміна сучасних умов вимагають акцентування уваги на захисті життєво важливих інтересів і цінностей людей і громадян, суспільства і держави, а отже, своєчасного виявлення, аналізу, запобігання та нейтралізації реальних і потенційних загроз, проблеми та ризики для цих інтересів. Змістом державного управління політикою безпеки в цьому контексті є формування та реалізація системи правових, організаційних та економічних заходів, які передбачають використання управлінських методів та інструментів захисту національних інтересів у всіх сферах їх діяльності з урахуванням ряд загальних, складності, результативності, дієвості, публічності, чесності тощо.

**Ключові слова:** євро атлантизм, політика, європейський союз, світова політика, міжнародна стабільність, глобалізація, оборонна політика.

*Today, integration processes on the European continent are deepening in various directions. France's vision of the future of the EU differs from that of other countries, and a detailed study of France's European foreign policy vector will provide a better understanding of geopolitical realities on the European continent. As one of the pioneers of European integration, the country pursues an active policy of reform and deepening relations between member states and supports EU enlargement.*

*The relevance of the study arises from the need for a full study of the role of the French Republic in the international arena, and in particular in European integration processes after the collapse of the bipolar system. Today, integration processes on the European continent are deepening in various directions. France's vision of the future of the EU differs from that of other countries, and a detailed study of France's European foreign policy vector will provide a better understanding of geopolitical realities on the European continent.*

*As one of the pioneers of European integration, the country pursues an active policy of reform and deepening relations between member states and supports EU enlargement.*

**The purpose of the research.** *Study of conceptual and practical aspects of ensuring the national security of France in the context of the Euro-Atlantic political process, taking into account the demographic and environmental situation, modern transformation and globalization of both external and internal threats to national interests of modern France.*

**Methodology:** *empirical (experiment, observation, description) and theoretical (analysis, synthesis, abstraction, generalization, induction, deduction, explanation, classification, etc.), as well as systemic, functional, specific sociological.*

**Scientific novelty.** *the scientific novelty of the study is, first of all, that the problem of national security of modern France is revealed on a broad theoretical, methodological and political basis, as one of the important components of political science; the chosen topic is studied in close connection of special knowledge with various branches of social sciences – history, philosophy, political science, psychology, with extensive use of various political theories and technologies, social values and political forecasting, which certainly significantly enriched the content of political science. theoretical and methodological basis.*

**Conclusions.** *The concept of “national security” in public administration is described in the context of the study of its various aspects (factors of existence, facilities, units, etc.). Analysis of these aspects has shown that there is no single well-established definition of “national security” that would satisfy scholars in different fields and in all countries, as each offers such a definition based on their own interests and values formed during a particular historical period. It turned out that these interests and values determine the criteria for ensuring the level of national security, the construct of which consists of variable and immutable components.*

*The passage of time and changing modern conditions require an emphasis on protecting the vital interests and values of people and citizens, society and the state, and therefore timely detection, analysis, prevention and neutralization of real and potential threats, problems and risks to these interests. The content of public security policy management in this context is the formation and implementation of legal, organizational and economic measures that involve the use of management methods and tools to protect national interests in all areas of their activities, taking into account a number of common, complex, effective, efficient, public, honest, etc. .*

**Key words:** *Euro-Atlanticism, politics, European Union, world politics, international stability, globalization, defense policy.*

Актуальність дослідження виникає через необхідність повноцінного вивчення ролі Французької Республіки на міжнародній арені, і зокрема в євроінтеграційних процесах після розпаду біполярної системи.

СПБО наразі є невід'ємною частиною Європейського Союзу і, як така, постійно впливає на процеси як на наднаціональному рівні Європейського Союзу, так і в ЄС. Складні та багатогранні механізми ЄС заслуговують уважного вивчення, оскільки вони використовуються для прийняття рішень та реалізації глобальних ініціатив, зокрема в оборонній політиці. Різні інтерпретації відносин держав з партнерами по ЄС, союзниками по НАТО, країнами, які не входять до цих структур, у процесі формування СПБО можуть сприяти наростанню протиріч і, таким чином, утворенню осередків напруженості на континенті. Аналіз цього процесу дозволить Європейському Союзу ефективніше виявляти недоліки та напрямки довгострокової співпраці та оптимізувати системи управління.

Перешкоди на шляху розвитку ЄПБО, а також досягнення в цій сфері є індикато-

ром прогресу ЄС у поглибленні інтеграції. Для України питання СПБО буде особливо актуальним з огляду на євроінтеграційний напрямок нашої національної політики та важливість досвіду, набутого в ЄС у сфері безпеки та оборони у зв'язку з кризами та загрозами безпеці України. Останнім часом активізувалися відносини України з ЄС, у тому числі з питань безпеки.

Таким чином, очевидно, що при розробці національних зовнішньополітичних пріоритетів необхідно повною мірою враховувати нові політичні реалії, які передбачає розробка спільної політики безпеки та оборони ЄС. Розуміння внутрішніх механізмів координації політики ЄС у сфері СПБО дає змогу розглянути їх вплив на процеси формування міжнародної політики та розробити практичні рекомендації для Міністерства закордонних справ та оборони України на основі досвіду формування СПБО. Також особливу увагу слід приділяти розвитку СПБО, щоб визначити напрямок розвитку ЄС в цілому та підвищити точність прогнозування майбутнього розвитку Європейського Союзу, що

сприятиме співпраці між Україною та ЄС. Вивчення досвіду організації миротворчих зусиль під егідою Європейського Союзу може знадобитися для роботи низки міжнародних організацій, членом яких є Україна.

Тому за цих умов головні суб'єкти світової політики постали перед необхідністю змінити підхід до розуміння безпеки з метою пошуку нових механізмів забезпечення регіональної та міжнародної стабільності. Важливим був досвід країн ЄС, особливо Франції. Для Франції, як і для будь-якої іншої країни, національна безпека є головним національним пріоритетом. Це гарантується її дипломатією та її збройними силами, коли йдеться про зовнішню безпеку, і внутрішньополітичними заходами та силами внутрішнього порядку, коли йдеться про внутрішню безпеку. Два виміри безпеки – зовнішній і внутрішній – тісно пов'язані, особливо в контексті «відкритих» шенгенських кордонів між країнами ЄС та активних міграційних потоків, які традиційно надходять до Франції з Африки та Азії. Підвищена увага Франції до питань національної безпеки пояснюється тим, що після розпаду колоніальної імперії в 1950–1970-х роках країна залишалася середньою європейською ядерною державою і продовжує вести активну зовнішню та військову політику в Європі та за кордоном – Середземноморський басейн, Африка, Близький Схід тощо. Загалом, Франція залишається єдиною країною ЄС, яка має ядерну зброю і має право залишатися постійним членом Ради Безпеки ООН, а тому нести більшу відповідальність за забезпечення не лише європейської, а й глобальної безпеки. У цьому контексті актуальним стає питання: які сьогодні найбільші виклики національній безпеці Франції і які сили та ресурси для цього повинен надати Париж.

До основних елементів державного управління політики безпеки належать правові методи та інструменти, представлені правовою базою, організаційні методи та інструменти державного управління, що становлять основу їх організаційного та функціонального забезпечення, а також економічні методи та інструменти державного управління, економічні закони та принципи. У цьому контексті став актуальним французький досвід.

Франція, єдина континентальна західноєвропейська держава, що входить в «Ядерний клуб», член НАТО і постійний член Ради Безпеки ООН – має потужний військово-економічний потенціал і розвинений сучасний військово-промисловий комплекс, здатний виробляти всі основні види ОВТ. Французький військово-промисловий комплекс здат-

ний не тільки задовольняти нові й виникаючі потреби своїх збройних сил в озброєнні та військовій техніці нового покоління, а й виробляти значну кількість військової продукції на експорт. Гнучкі інформаційні та немеханічні технології стають провідною технологічною парадигмою французького військового виробництва.

У державному управлінні французької політики безпеки з огляду на системну визначеність принципів державного управління та з урахуванням предмету дослідження особливе місце займає принцип наступника. Він закладає принципи цілеспрямованої та послідовної державної політики щодо прийняття рішень, дій, зокрема розробки нормативно-правових актів у сфері національної безпеки, які забезпечують позитивний результат у майбутньому, сприяють стабільному розвитку держави та мають зміцнювати всі сфери своєї діяльності. Реалізація цього принципу відбулася при вдосконаленні управлінських підходів до розробки Європейської політики безпеки та оборони.

Ця політика передбачала створення європейської системи колективної безпеки, яка давала можливість створити багатогранний безпековий союз держав ЄС у тому вигляді, в якому ми їх бачимо сьогодні, а також збагачення економічного потенціалу держав-членів, які посилювали роль ЄС у зовнішній політиці. Основою формування європейської політики безпеки та оборони є захист від загроз, актуальних для України в сучасних умовах, а саме: загрози від агресії; загрози завоювання території; загрози цілісності держави; загрози соціально-економічного занепаду тощо.

Напрямами вдосконалення державного управління політики безпеки України з урахуванням позитивного досвіду Франції є членство в НАТО та співпраця з іншими країнами-членами цих структур, що потребує правового, організаційного та економічного забезпечення державного управління у цій сфері у відповідність до їх вимог, зокрема, щодо систем планування та бюджетування національної безпеки, її моніторингу та реагування на виклики ній тощо.

До наукових підходів до оцінки перспектив співпраці України з ЄС та НАТО у сфері національної безпеки, виходячи з принципів організаційної функціональності, цілісності, простору, консенсусу тощо, належать:

- 1) взаємодія з європейськими та євроатлантичними структурами на вищому, парламентському, міністерському та інших рівнях;
- 2) активна участь України у місіях, форумах та інших заходах цих структур;

3) врахування його інституційних, територіальних та інших особливостей як переваг для зміцнення геополітичних позицій та забезпечення соціально-економічного розвитку;

4) обмін досвідом;

5) укладання міжнародних договорів, зокрема рамкових та імплементаційних угод у межах цільових фондів;

6) участь нашої держави у реалізації міжнародних проектів і програм PESCO, CARD тощо.

Міжнародне співробітництво дуже важливе для Франції і включає обмін досвідом з державами-членами ЄС з метою дотримання принципу колективної безпеки. Зазначалося, що ці країни узгодили план посилення співробітництва в галузі безпеки та оборони, який визначає такі стратегічні цілі:

1) Захист країн ЄС та їх громадян;

2) Реагування на зовнішні конфлікти та кризи;

3) Зміцнення потенціалу країн-партнерів, у тому числі України.

На цьому тлі стверджується, що система заходів щодо удосконалення правового, організаційного та економічного забезпечення державного управління політикою безпеки має бути реалізована комплексно. У цій системі враховуються як європейські, так і євроатлантичні інтеграційні зусилля нашої держави та оцінюються перспективи розвитку її міжнародного співробітництва.

У цьому контексті визначено перспективні напрями співпраці України та ЄС у сфері національної безпеки, а саме:

1) співробітництво на вищому, парламентському, міністерському та інших рівнях;

2) залучення України до реалізації проектів і програм, зокрема PESCO (Постійне структурне співробітництво) та CARD (Щорічний координований оборонний огляд);

3) участь нашої держави у багатонаціональних тактичних групах країн ЄС та спільних військових навчаннях;

4) отримання матеріально-технічної допомоги з метою модернізації власної військової техніки тощо.

З іншого боку, шляхи співпраці між НАТО та Україною у сфері національної безпеки:

1) Реалізація щорічних національних програм співробітництва, розроблених з 2009 р., та фінансова, технічна, матеріально-технічна тощо. спроможність НАТО зміцнювати безпеку України;

2) Імплементація Хартії високого партнерства між Україною та НАТО;

3) Укладання рамкових та імплементаційних угод у межах цільових фондів для підтримки обороноздатності;

4) Забезпечення колективної безпеки через участь України в миротворчих операціях, військових місіях, силах реагування НАТО тощо.

#### Література:

1. Авраменко В.В. Євроатлантична політика Франції в контексті Європейської доктрини безпеки та оборони. Київ. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. № 102 (I). С. 229–234.
2. Алексеева Т.А. Мыслить конструктивистски: открывая многоголосый мир. *Сравнительная политика*. 2014. Т. 5. № 1(14). С. 4–21.
3. Best E. *The Treaty of Nice: Not Beautiful but It'll Do*. Manchester: Manchester University Press, 2005. P. 9.
4. Livre-blanc-sur-la-Defense-et-la-Securite-nationale 2013 / Édition numérique réalisée parle Ministère de la Défensele 29 avril 2013. С. 56.
5. Cole A. *French Politics and Society*. Routlege / Taylor, Francis Group–London and New York, 2005. 293 p.
6. Gallois P. *The Balance of Terror: Strategy for the Nuclear Age*. Boston: Houghton Mifflin, 1961. 234 p.

#### References:

1. Avramenko, V.V. (2011). France's Euro-Atlantic policy in the context of the European Doctrine of Security and Defense. *Current issues of international relations*, no. 102 (I), pp. 229–234.
2. Alekseeva, T.A. (2014). To think constructivistly: to open a multi-voiced world. *Comparative Politics*, vol. 5, no. 1(14), pp. 4–21.
3. Best, E. (2005). *The Treaty of Nice: Not Beautiful but It'll Do*. Manchester: Manchester University Press [in English].
4. Livre-blanc-sur-la-Defense-et-la-Securite-nationale (2013) / Édition numérique réalisée parle Ministère de la Défensele 29 avril 2013, pp. 56.
5. Cole, A. (2005). *French Politics and Society*. Routlege. Taylor, FrancisGroup–London and New York [in English].
6. Gallois, P. (1961). *The Balance of Terror: Strategy for the Nuclear Age*. Boston: Houghton Mifflin [in English].

УДК 504.052: 502.34

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-10)

### **Любов ЧЕРВІНСЬКА**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-1571-7974

### **Тетяна ЧЕРВІНСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки, Київський інститут інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія», Харківське шосе 210, м. Київ, Україна, 02121  
ORCID: 0000-0001-7657-2855

### **Liubov CHERVINSKA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,  
Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-1571-7974

### **Tetiana CHERVINSKA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Cybersecurity, Information Technology and Economics, Kyiv Institute of Intellectual Property and Law of the National University „Odessa Law Academy”, Kharkivske Shosse 210, Kyiv, Ukraine, 02121  
ORCID: 0000-0001-7657-2855

## **МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

### **MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS**

*Проблематика менеджменту в контексті екологічної соціальної відповідальності сьогодні в центрі уваги багатьох країн і світової спільноти. Її значимість збільшується внаслідок процесів глобалізації, зростаючого впливу діяльності бізнес-структур на довкілля, небезпечності зовнішнього середовища підприємств і регіонів тощо. В менеджменті організації набули поширення інноваційні практики етики бізнесу, складовою яких є екологічна відповідальність. Метою статті є оцінка теоретичних і практичних аспектів інноваційних практик менеджменту в контексті екологічної соціальної відповідальності бізнесу в країні і за рубежом і визначення напрямів поширення їх використання.*

*Задля цього проаналізовано апробовані інноваційні українські практики та зарубіжний досвід екологічної відповідальності бізнесу, запропоновано ефективні підходи з поширення екологічних ініціатив в діяльності бізнесу, що стосується впровадження інновацій щодо модифікації продукції, використання основних критеріїв, ознак і мотивів екологічної відповідальності компаній, виявлення впливу екологічної складової брендів, застосування екологічно орієнтованого кредитування тощо.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, бізнес, екологічні, практики, проекти.

*The problem of environmental social responsibility is today in the center of attention both many countries and the world community. Its significance increases as a result of globalization processes, growing influence of business structures and their environmental products, the danger of the external environment of enterprises and regions, etc. In the management of modern organizations, the innovative practices of business ethics became widespread, the component of which are environmental responsibility that are actively implemented throughout the world. However, there is a need to further elaborate the theoretical and practical principles of the concept of environmental social responsibility and experience of leading corporations on the peculiarities of its implementation, which is due to the need to prevent the negative consequences of the negligent attitude to the environment, the formation of the theory of sustainable development.*

*The purpose of the study is to assess the theoretical and practical aspects of innovative practices in management in the context of environmental social responsibility in the country and internationally and determining the directions of spreading their use. As a result of the concrete analysis of the main aspects of the programs of protection of energy and water resources, new approaches to the dissemination of environmental initiatives in business activities are proposed. This concerns the introduction of innovative approaches to the modification of products, the use of major criteria, features and motives of environmental corporate responsibility of companies, identifying the impact*

*of environmental components of brands, the use of environmentally-oriented lending, etc. In order to solve identified problem issues, tested innovative Ukrainian practices and foreign experience of environmental responsibility of business are analyzed. Efficient tools and innovative approaches to ensure environmentally responsible orientation of business entities in Ukraine are offered in the work of developing and implementing environmental innovative business organization projects.*

**Key words:** social responsibility, business, environmental, practices, projections.

**Постановка проблеми.** Тема менеджменту екологічної соціальної відповідальності в умовах сьогодення є досить актуальною. При посиленій експлуатації природних ресурсів, вседозволеності, виникає загроза подальшого життя планети. Тож для розв'язання означених проблем потрібен перехід до утвердження особистісної і суспільної екологічної свідомості з дотриманням принципу відповідних прав нинішнього і наступних поколінь в контексті реалізації стратегії сталого розвитку [1; 2].

Протягом багатьох років у розвинених країнах використовуються підходи до вирішення екологічних проблем на основі впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу, що пов'язано з переходом країн до сталого розвитку. З 1970-х років людство активно ними переймається, науковці зосередились на дослідженні причин порушення еко-соціального балансу і пошуках способів вирішення проблем довкілля. Початком вирішення даної ситуації вважається створення Шведської Національної Агенції захисту довкілля (1967 р.), а потім – подібної у США [3]. У останніх міжнародних документах увага приділяється екологічній відповідальності, еко-свідомості, еко-культурі. Очікування людей спрямовані на те, що бізнес відповідальніше використовуватиме суспільні ресурси, зважаючи не лише на власні інтереси, але і всього людства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей впровадження концепції екологічної соціальної відповідальності присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Бейлі, Х. Боуен, Д. Гібоні, А. Гессен, Д. Грейсон, Н. Держак, Дж. Елкінгтон, А. Керол, А. Кузнєцова, Дж. Ленсен, Л. Престон, С.Сімпсон, Т. Смолженко, З. З. Хілтон та інші. Існує точка зору науковців про недоцільність втручання у зовнішню по відношенню до бізнесу діяльність, який має дбати лише про власний прибуток, забезпечуючи його зростання і діючи у правовому полі, отже відповідально. Згідно класичного підходу, екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: для уникнення санкцій, підприємства переглядають екологічну політику і вживають заходи по зменшенню негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, а неокласичного – вона є наслідком не лише

нормативно-правових обмежень, а й моральної відповідальності бізнесу за вчинені збитки [4]. Економіко-етичний підхід ґрунтується на етичних факторах прийняття управлінських рішень. Радикальні екологічні напрями проявляються через екологічний фемінізм, соціальну екологію, захист тварин тощо [5; 6].

Проте існує потреба подальшого опрацювання теоретичних і практичних засад концепції менеджменту екологічної соціальної відповідальності і досвіду провідних корпорацій, щоб запобігти негативним наслідкам недбайливого ставлення до довкілля, сприяти реалізації теорії сталого розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** є оцінка інноваційних практик менеджменту в контексті екологічної соціальної відповідальності бізнесу та визначенні напрямів поширення їх використання

**Виклад основного матеріалу.** Під екологічною соціальною відповідальністю розуміють дії, які приносять користь навколишньому середовищу або зменшують негативний вплив бізнесу на нього і виходять за межі того, що компанії повинні робити у рамках закону. Вона передбачає зобов'язання урядовців і бізнес-структур здійснювати дії, спрямовані на захист і поліпшення стану довкілля, які також відповідають їх власним інтересам.

Питання еко-розвитку актуалізувалось в 1980-х рр і була прийнята «Всесвітня стратегія охорони природи», в якій вперше зазначалось про стійкий розвиток. На світовій конференції у Ротердамі (1991 р.) виникла пропозиція концепції можливостей досягнення принципів сталого розвитку, складовою якої є екологічна [6]. Україна підтвердила своє намагання переходу до сталого розвитку, підписавши Декларацію і Програму розвитку «Порядок денний на XXI століття». Упродовж своєї незалежності вона добровільно, відмовилась від ядерної зброї; закрила небезпечну Чорнобильську АЕС. За індексом екологічної ефективності в останні роки Україна посідала 44 позицію, покращивши за 10 років свої результати на 25%. Дуже низьке значення, 130 місце серед 180 країн, Україна займає за «біорізноманіттям та середовищем проживання», а найкраще, 25 місце – за інтенсивністю викидів вуглецю на одиницю ВВП [8]. Наростання еко-проблем в країні, незадовільні її позиції за Індексом екологіч-

ної стійкості, збільшення витрат підприємств на сплату еко-податку (більш ніж у 2 рази перевищує зростання капітальних і поточних витрат), свідчать про те, що рівень екологічної відповідальності більшості українських підприємств є низьким.

Дослідження німецьких вчених підтверджують, що основними мотивами екологічної орієнтації підприємств є: екологічна соціальна відповідальність (30,5%), відповідні закони (22,5%), гарантування запобігання ризиків (12,1%), іміджева сторона (9,2%). Тобто, екологічна соціальна відповідальність при цьому має найсуттєвіше значення. Стосовно питання поінформованості про екологічну відповідальність бізнесу і її варіювання більшість опитаних українських компаній (78%) обізнані з цим. Хоча близько 22% підприємств України не обізнані з світовою практикою екологізації бізнесу. Відповідальне ставлення до природи не стало усвідомленою необхідністю менеджменту компаній – лише 29,8% їх назвали реалізацію екологічних заходів формою соціальної відповідальності [7]. Отже, вони не позиціонують себе достатньо відповідальними у вирішенні цих проблем. Більше половини суб'єктів бізнесу (53,3%) регулюються нормами екологічного законодавства, великих (79,8%) та середніх (70,8%) підприємств [8]. Лише 19,7% компаній, діяльність яких регулюється еко-законами, прагнуть досягти кращих показників ніж нормативні, інші – орієнтовані на наявні.

Щорічно в Україні виробляється більше 3,5 млн тонн відходів, з яких 245 млн. не йде на утилізацію і переробку. Найнебезпечнішими є накопичені побутові відходи житлово-комунального господарства (побутові), 16,2% загальної кількості [3; 4]. Враховуючи необхідність скорочення обсягів відходів, набуває актуальності питання розвитку еко-страхування. Певною перешкодою його становлення є військові фактори, що загрожують довкіллю, погіршують соціальні умови життя. Поряд з негативними тенденціями у сфері екологічної політики в Україні є позитивні приклади менеджменту соціально відповідальних роботодавців. Ефективні заходи впроваджує ІП «Кока-кола Беверіджиз Україна», здійснюючи ініціативну екологічну політику. Інструментом управління нею є система екологічного менеджменту ISO14001, який щорічно підтверджуються. Заслужують на увагу впроваджені проекти: повторне використання води для промивання обладнання (щорічна економія води на 40 тис. м<sup>2</sup>); перехід на сухі масильні матеріали, змащення обладнання без використання води (щорічне скорочення води

на 20 тис. м<sup>3</sup>); мийка обладнання активованою електрохімічною водою, без хімічних реагентів та води для їх розведення. З метою мінімізації впливу від транспортних засобів втілено проект еко-драйвінгу (оптимізує маршрути руху, мінімізує використання палива, скорочення викидів від нього, зменшення дорожно-транспортних пригод і травматизму). Також застосовується використання пляшок еко-форми для напоїв (зменшує витрати пластику на 20% і запобігає атмосферним викидам – 879 тонн вуглецю щорічно). Стратегія розвитку компанії ґрунтується на принципах: соціальна відповідальність; відповідність потребам споживачів; співпраця з клієнтами; бездоганність в управлінні витратами. Працюючи в напрямі розширення асортименту продукції, вона орієнтується на виробництво найбільш затребуваних споживачем напоїв, працює над розробкою нових їх видів, удосконалює пакування тощо, допомагаючи людям більш усвідомлено обирати товари, дотримуючись відповідального маркетингу. Завдання з відповідального маркетингу передбачає допомогу при розробці промислових кодексів поведінки, – зобов'язання Союзу європейських виробників напоїв (UNESDA). Управління виробничою діяльністю здійснюється згідно корпоративних стандартів компанії Соса-Кола (KORE) та стандартів Групи компаній Соса-Кола НВС. Це забезпечує підвищення ефективності виробництва, зменшення виробничих ризиків, покращення задоволення потреб клієнтів і споживачів. Система Компаній Кока-Кола в Україні прагне мінімізувати вплив упаковки продукції на довкілля.

Корпорація «Артеріум» вважає турботу про довкілля важливою складовою її відносин з місцевою громадою. Тут протягом останніх років зупинено ряд шкідливих виробничих ділянок, а також в десятки разів скорочено потреби у застосуванні кислот, лугів, небезпечних розчинників, проведено технічне переоснащення, що забезпечило зменшення використання кількості аміаку до 3 тонн. А замість каталітичного спалювання викидів вперше в Україні впроваджується ноу-хау – установка плазмо-каталітичного очищення викидів, яка забезпечує зменшення споживання природного газу на 2710,8 тис. м<sup>3</sup> та викидів оксиду вуглецю на 2,644 тонн в рік. Корпорація відмовилась від використання піддослідних тварин в тестах на підтвердження безпеки лікарських засобів, використовуючи сучасний ЛАЛІ-тест. Екологічна безпека вважається пріоритетним напрямом розвитку компанії. При цьому важливе значення відводиться підвищенню еко-свідомості та еко-культури працівників.

Корпорація «Оболонь» виступила соціальним партнером міжнародної організації AIESEC в рамках масштабного еко-проекту «Green Rush» (зелена хвиля), який передбачає проведення екологічних конференцій, освітніх програм, просвітницьких акцій. Проектом передбачено втілення знань з екологічної відповідальності українській молоді. Тут реалізовано проект «Зелений офіс», в межах якого прийнято енергоефективні рішення, забезпечено можливості скорочення витрат світла, води, паперу на робочих місцях. Компанії «Оболонь» і Carlsberg Ukraine більше 10 років підтримують міжнародну еко-акцію «Година землі» – глобальну ініціативу, започатковану Всесвітнім фондом дикої природи (2007 р.), що закликає населення світу вимикати світло і не важливі електроприлади на годину в знак небайдужості до проблем зміни клімату і майбутнього планети (не для заощадження електроенергії, а для демонстрування дбайливого ставлення до природи). Це – наймасштабніша еко-акція, в якій задіяно понад 2 млрд. людей світу, з більш ніж 175 країн і майже 7 тис. міст.

Vodafone Україна – перший оператор мобільного зв'язку в Україні – отримав знак Соціальної Відповідальності, що являється підтвердженням вагомого внеску компанії у соціальну сферу та підтримку важливих екологічних ініціатив. Значним здобутком МТС Україна в галузі соціальної відповідальності є її приєднання до мережі Глобального Договору ООН для підтвердження зобов'язань щодо ведення бізнесу. За результатами дослідження UMG «МТС» визнана найвідомішою соціально відповідальною компанією України. Тут відзначимо такі екологічні ініціативи – програма «Викидай правильно»; активна участь співробітників в заходах з очищення територій, висадки дерев; застосування вітрогенератора на мобільній мережі; електронного архіву та електронного документообігу тощо.

У 2020 році УКРГАЗБАНК став першим українським банком партнером Private Financing Advisory Network (PFAN) – глобальної мережі, що забезпечує безкоштовну експертну та інвестиційну підтримку проектів «чистої» енергетики. УКРГАЗБАНК та Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, що сприяє залученню інвестиційних ресурсів, розвитку інноваційного бізнесу, співпрацюють для впровадження спільних проектів в енергозбереженні, енергоефективності, «зеленій» енергетиці, захисті довкілля та розбудові інфраструктури цих сфер. Він є партнером соціально-екологічного проекту

«Київ квітучий», завданням якого є озеленення столиці, формування еко-культури та створення комфорту у сучасному мегаполісі. Банк сприяє забезпеченню конкурентоздатності своїх клієнтів в мінливих фінансових і кліматичних умовах. В 2020 році екологічна та соціальна складова була оцінена у 156 клієнтів, з них 81 – еко-проекти (52%). Всім проаналізованим позичальникам банку встановлюється ступінь ризику з допомогою екологічної й соціальної їх категоризації: А (високий), В (середній) та С (низький), який відображає вплив, пов'язаний з проектом, та визначає природу соціально-екологічної оцінки, інформаційну складову і залученість зацікавлених сторін. Проекти високого ступеня ризику відрізняються значним екологічним і соціальним впливом, потребують детальної оцінки; середнього ступеня – характеризуються достатньо керованим екологічним і соціальним впливом; відповідно низького – можуть призвести до незначного чи позитивного екологічного або соціального впливу. Діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» зорієнтована на надання банківських послуг клієнтам, які впроваджують у практику проекти, пов'язані з ефективним використанням ресурсів та зменшенням шкідливого впливу на довкілля, – стратегію Еко-банкінгу, яка сприяє інвестуванню таких екологічно важливих об'єктів як сонячні та вітрові електростанції, теплоелектростанції на біопаливі тощо. Доля проектів відновлювальної енергетики в кредитному портфелі банку складає 22,7%, а проектів з енергоефективності та екології відповідно – 11,5%.

Внаслідок впровадження «зелених» проектів в Україні, профінансованих чи рефінансованих банком, вдалося забезпечити суттєве зменшення викидів парникових газів, зокрема, CO<sub>2</sub>. На початок 2020 року, з початку реалізації еко-банкінгу (у 2016 р.), зменшено обсяг викидів парникових газів, за рахунок реалізації екопроектів банку, що складає 1 333 тис тонн.

За рейтингом журналу «Бізнес» УКРГАЗБАНК є провідним ЕКО-банком країни у фінансуванні та підтримці «зелених» проектів. Він реалізує послідовну політику охорони довкілля на основі постійної оцінки відповідності кредитного портфеля екологічним критеріям, проведення аналізу різних видів економічної діяльності, які можуть негативно впливати на довкілля, а також застосування відмов при розгляді замовлень з надання кредиту тим суб'єктам господарювання, які мають справу з екологічно небезпечними видами діяльності. Унаслідок того, що банк



приділяє значну увагу охороні і збереженню довкілля при наданні кредитів, він позитивно впливає на рівень екологічної свідомості своїх клієнтів.

В автомобільній промисловості компанія BMW Group вважається певним синонімом екологічного ведення бізнесу. Інтерес представляють її соціальні та еко – проекти. Концерн є лідером серед виробників автомобілів за показниками екологічної відповідальності, про це свідчить значення індексу стійкості Dow Jones. При цьому «стійкість» чи «сталій розвиток» означає соціально та екологічно відповідальне ведення бізнесу. Концерн визнає пріоритетність цих цінностей, його «екологічна раціональність» передбачає реалізацію принципів: суттєве зниження витрат палива і викидів CO<sub>2</sub> для всіх існуючих моделей автомобілів; розробка енергозберігаючих і альтернативних концепцій автомобілів; екологічно безпечні процеси виробництва та утилізація відходів; відповідальність по соціальних питаннях, зобов'язання з освіти та безпеки руху. Для автомобілів, які експортуються до європейських країн, протягом 12 років роботи концерн знизив викиди CO<sub>2</sub> більш ніж на 27% – значно більше, ніж будь-який інший автовиробник. На сьогодні більше 1,4 млн. автомобілів BMW і MINI оснащені технологіями Efficient Dynamics, у 32 моделях концерну викид CO<sub>2</sub> становить 140 г/км. Готуються для серійного виробництва: технології із зниженою витратою палива на 20%, в порівнянні з моделями, оснащеними тільки двигуном внутрішнього згорання. Компанія є першим автовиробником, діяльність якого орієнтована на використання водневих

технологій – випущено 100 водневих автомобілів BMW Hydrogen 7, які випробовуються, а також альтернативна концепція двигуна, наприклад, понад 600 автомобілів MINI E, які працюють тільки на електричному приводі. Важливими аспектами екологічно відповідального підходу BMW Group є низькі витрати палива і викиди CO<sub>2</sub> вироблених автомобілів, а також чисті процеси виробництва та витрата мінімальної кількості енергії і води, при роботі з розчинниками, виробництві відходів та викидів. Поодібна практика підтверджується прикладами (табл. 1).

Важливим є й те, що 95% автомобілів концерну потрапляють на переробку. Це пов'язано з тим, що: розроблення автомобілів забезпечує можливість їх швидко та екологічно-безпечно утилізувати в кінці життєвого циклу; з 2007 р. покупці в країнах ЄС можуть безкоштовно повернути свої старі автомобілі для утилізації; 15% всіх пластикових елементів автомобілів зроблені з перероблених матеріалів. Екологічна складова закладена і в логістиці бізнесу, при транспортуванні нових автомобілів концерн використовує переважно залізну дорогу і морські перевезення і оптимально застосовує контейнери, ящики, вантажівки, що сприяє зниженню негативного впливу на довкілля.

Певний науковий інтерес представляє позитивний вплив екологічної ознаки брендів. В умовах сьогодення, коли екологічно раціональний стиль життя набуває особливого значення, виникає потреба в брендах, які відповідають очікуванням людей щодо результатів експлуатації, і водночас сприяють вирішенню важливих екологічних питань. Враховуючи це,

Таблиця 1

**Ефективність використання екологічних ініціативних бізнес-проектів**

Товаровиробник	Екологічний захід	Ефективність впровадження
BMW Group	Чисті процеси виробництва	Витрата енергії і води, відходи і викиди при виробництві одного автомобіля знижуються на 30% протягом 7 років (приблизно на 5% щорічно).
Центр Досліджень і Інновацій в Мюнхені (FIZ).	Використання холодних ґрунтових вод для охолодження будівель	Зберігає близько 10 000 МВт електрики і 6300 тонн CO <sub>2</sub>
Завод BMW у Спартанбурге, Південна Кароліна, США	Використовує більше 60% своєї енергії з метанового газу, який виробляється доколишнім заводом з переробки відходів	Знижується викид CO <sub>2</sub> щорічно на 69 000 тонн
Завод BMW у Штейре, Німеччина,	Застосовує замкнутий цикл використання води і систему очищення	Зберігається до 30 мільйонів літрів води щорічно
BMW Group	95% автомобілів концерну піддаються утилізації або повторному виробництву	85% використовуються для виробництва матеріалів і ще 10% для регенерації енергії
Компанія BMW	Просвітницька програма у школах щодо збереження природи	Охоплено понад 1 мільйон людей до 2020 року

діяльність Procter & Gamble спрямована на те, щоб екологічна відповідальність знаходила певне відображення у її брендах. Так, завданням брендового мийного засобу Ariel є споживання на 50% меншої кількості ресурсів, електроенергії, води; бренд Pampers удосконалюється, використовуючи на 30% менше матеріалів для підгузків та запроваджуючи вторинну переробку для всіх підгузків та серветок; бренд Lenor передбачає використання на 50% вторинного каучуку при виготовленні прозорих пляшок усіх розмірів в Європі, що забезпечує використання більше 2700 тон переробленого пластику. Бренди Charmin і Puffs для більшості видів своєї продукції використовують упаковки повністю придатні для вторинної переробки. Бренд Tide містить 65% біологічної сировини, а його упаковка придатна для вторинної переробки, а завод, який виготовляє засіб, повністю перейшов на безвідходне виробництво. Реалізуючи програму, компанія прагне щоб всі провідні бренди сприяли відповідальному споживанню та заохочували до нього, а всі упаковки підлягали вторинній переробці або багаторазовому використанню.

Всі продукти компанії P&G виробляються на основі екологічно-відповідального ланцюга постачання – від отримання сировини для інгредієнтів до кінцевої продукції. Метою проекту є зменшення впливу на довкілля та прагнення до рішень замкненого циклу, в основі яких лежать регенерація та відновлення. Для її досягнення компанія орієнтована на: повне відновлення електроенергії та скорочення викидів парникових газів на 50%; ефективніше використання водних ресурсів на 35% і отримання не менше 5 мільярдів літрів води із джерел замкненого циклу; перехід не менше 10 значимих партнерств ланцюга постачання на замкнений цикл для реалізації циркулярних рішень в аспектах клімату, водних ресурсів або відходів. Екологічним завданням компанії є також захист і укріплення лісів, оскільки вона використовує деревну масу у виробництві деякої продукції. Жорстка внутрішня політика P&G забезпечує

ють відповідальне отримання лісоматеріалів, сертифікованих за найвищими стандартами, що забезпечується при співпраці з численними організаціями для збільшення кількості сертифікованих лісів у світі, посилення системи сертифікації; впровадження заходів з розробки продукції на основі підходу Forest Positive, в основі якого принцип загального позитивного ефекту на ліси світу. Компанія бореться із забрудненням водних ресурсів, шукає передові рішення для підвищення здатності водних ресурсів до відновлення. Основними цілями проекту є – до 2030р. забезпечити енергоощадність 70% завантажень посудомийних машин; зробити водозберігаючу продукцію доступною для 1 мільярда людей. Зауважимо, що станом на 2018 рік 69% завантажень є енергоощадними, а водозберігаюча продукція доступна 700 мільйонам людей. Реалізувати цілі компанії вдається за допомогою модифікації продукції (табл. 2).

В рамках реалізованих проектів компанія отримала визнання за активне лідерство в питанні боротьби з кліматичними змінами та зменшення викидів парникових газів і отримала у 2017 р. нагороду «Кліматичне лідерство». Компанія також активізує свою діяльність в сфері екологічної соціальної відповідальності і в Україні. Так, завод Procter & Gamble в м. Покрові оголосив про намір переходу на виробництво з нульовим показником твердих відходів. Заводи компанії в Україні також беруть участь у виконанні «Цілі 2030» сталого розвитку [4]. Отже, Procter & Gamble приймає свою відповідальність перед споживачами і майбутніми поколіннями.

За даними звіту Світового Банку «What a Waste 2.0» у світі щорічно виробляється 2,01 тонн твердих побутових відходів, 33% яких не обробляються екологічно безпечним способом. Протягом наступних 30 років кількість сміття збільшиться на 70% і досягне 3,4 млрд тонн на рік. Щоб ці прогнози не підтвердились, все більше компаній переходять на безвідходне виробництво. Так, до 2030 року всі заводи Procter & Gamble працюватимуть за принципом «нуль виробничих

Таблиця 2

**Реалізація програми захисту водних ресурсів на основі модифікації продукції**

<b>Продукція</b>	<b>Ефективність екологічно-орієнтованого заходу</b>
Мийний засіб Cascade Platinum Action Pacs	Змиває залишки їжі з посуду так добре, що дозволяє заощадити більше 75 літрів води за одне завантаження
Заправки швабр Swiffer Wet або WetJet,	Домогосподарства, в яких використовуються, можуть заощаджувати більше 260 літрів води щороку у порівнянні з використанням стандартних швабри та відра
Засіб для прання Tide HE Turbo	Заощаджує 984 літри води на рік у кожному домогосподарстві (при застосуванні у вискоефективних пральних машинах він легко виполіскується перед віджимом)

відходів на полігон», що означає повну переробку або повторне їх використання без захоплення. У 2021 році цю сертифікацію отримав завод в м. Борисполі, а в 2021 році і завод в м. Покрові. Щорічно компанія, завдяки переробці деревини, зберігатиме більше 1,8 гектарів лісу. Повторне використання подрібнених відходів для паливних палет дозволяє отримати енергію достатню для опалення більше 2000 будинків площею 100 кв. м в опалювальний сезон. А переробка близько 800 тонн поліетилену і пластику допомагає зберегти 2 млн л нафти.

Зважаючи на те, що авіація виробляє близько 2% антропогенних викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) в світі, авіалінії прагнуть зниження викидів вуглецю, пов'язаних з їх діяльністю. Turkish Airlines лідер ринку в Туреччині, що перевозить 44% усіх пасажирів має екологічну політику, головним досягненням якої вважається створення в 2014 р. меморіального лісу у 19 містах Турецької Республіки, – висаджено 500 000 дерев. В 2012 році автоперевізник розпочав кампанію по посадці дерева для кожного пасажира-немовляти у віці від 0 до 2 років, який літає Turkish Airlines. Компанія також надає можливість іншим мандрівникам внести свій вклад в проект, привертаючи цим увагу до довкілля і прагне мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на нього та вжити заходів по боротьбі зі зміною клімату. Турецькі авіалінії розробили програму підвищення паливної ефективності, вносячи вклад в колективні зусилля авіаційної галузі по боротьбі зі зміною клімату. З 2008 року було запроваджено і реалізовано понад 100 проєктів з оптимізації експлуатації з метою скорочення викидів вуглекислого газу. Авіакомпанія інвестує в найбільш передові та екологічно чисті літаки, зокрема, замовила 75 літаків Boeing і 92 Airbus нового покоління з економічнішою витратою палива, розпочала дослідження, яке включає вимір і моніторинг ефективності використання палива, що стало невід'ємною частиною її корпоративної культури. У 2013 році Turkish Airlines підписала угоду з Solena Fuels Corporation про виробництво з переробки відходів в біопаливо в м. Стамбулі та прагне поліпшити систему управління повітряним рухом.

Використовуючи практики екологічної соціальної відповідальності компанії не лише вирішують проблеми суспільства, збільшуючи затрати на впровадження енергоощадних і безпечних для довкілля та людей технологій – а й отримують певні вигоди: з'являється доступ до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до

уваги показники компанії в галузі її захисту довкілля, збільшують свою інвестиційну привабливість; можливе скорочення операційних витрат; покращення репутації, іміджу, що розвиває і відкриває нові ринки і напрями бізнесу; зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів, адже споживачі бажають знати, що продукти вироблені з розумінням екологічної відповідальності по відношенню до природи; підвищення продуктивності праці, з'являється більше можливостей залучати і утримувати співробітників (люди вважають за краще працювати в компаніях, цінності яких відповідають їх власним); привертають увагу зацікавлених сторін (стейкхолдерів, фінансових організацій, партнерів, клієнтів, ЗМІ та ін.); скорочення претензій з боку регулюючих органів; зростання конкурентоспроможності компанії в цілому; дотримання етичних норм у бізнес-поведінці фірми; у довгостроковій перспективі збільшується прибутковість компанії, знижуються ризики і видатки, пов'язані з управлінням тощо.

Враховуючи світові практики, більшість ТНК впроваджують політику захисту природи і боротьби зі зміною клімату. Поширеним є управління сертифікацією, що включає вимоги постачальників прийняти завірені стандарти третьої особи (ISO 14000). Більше 60% найбільших ТНК світу є учасниками Глобального договору ООН і застосовують рекомендаційні принципи Global Report Initiative (GRI). Значна частина ТНК, підписавши договір, засвідчила своє прагнення збалансувати економічні права з соціальними та екологічними обов'язками. Більшість ТНК поширює інформацію з питань їх екологічної діяльності та зміни клімату. Близько 98% великих ТНК, поширюють деяку інформацію з екологічних питань, а 87% – надають дані про викиди парникових газів, 73% – впровадили екологічне управління за стандартом ISO 14000 та 69% – несуть відповідальність за екологічні показники на рівні ради директорів [6]. Важливим стимулом природоохоронної діяльності в США вважається прискорена амортизація очисного обладнання. Законодавством встановлено утрічі коротший термін його амортизації порівняно з промисловим. Поряд із 10% податковою знижкою на очисне устаткування в країні є податкові пільги. Майже в 30 штатах для очисних споруд та обладнання відсутній податок на власність, у 24 – означене обладнання не обкладається податком з продажу; у 16 – не існує податку за оренду такого обладнання [5]. Задля скороченням шкідливих викидів використовується екологічне субсидування, оподаткування, кредиту-

вання, штрафування, квотування. Для контролю за викидами введено систему «дозволів» на допустиму норму забруднення, яка менша, ніж ліміт продажу суб'єктом бізнесу своїх прав фірмам. У окремих штатах впроваджено закони про можливість обов'язкового використання вторинної сировини, що здешевило отримання продукції ніж використання вичерпаної сировини, стимулювало підприємців переробляти відходи, уживані речі. В країні діє система податків за шкідливу продукцію (видів пального, міндобрих, пестицидів тощо) [4; 5].

В західних країнах в якості механізму збереження довкілля використовується екологічне страхування, страхування нерухомих об'єктів і екологічне страхування відповідальності при перевезеннях, яке дає можливість компенсувати реалізовані збитки, спричинені третім особам, та втрати страхувальників, при аварійному забрудненні навколишнього середовища. У Франції, Німеччині, Італії, Фінляндії та в інших країнах ЄС існує такий спосіб державного регулювання природокористування як система застави (стосується надбавок до роздрібних цін на товари, утилізація яких доцільна після завершення експлуатації). У Швеції застава використовується при продажі автомобілів, що забезпечило понад 90% їх утилізацію після реалізації. Важливу роль відіграє пільгове кредитування і субсидування еко-програм на конкурсних засадах, в деяких країнах субсидії надають фірмам, які не використовують пестицидів і отрутохімікатів. У західноєвропейських країнах є тенденція до відмови від субсидій при реалізації добрив (інструмент збереження ґрунту від добрив та мотивації біоспособів підвищення його родючості).

Директиви ЄС визначають правові та організаційні засади оцінки впливу на довкілля, яка спрямована на попередження та запобігання шкоди природі. Важливою проблемою паризької конференції «COP21» (2015 р.) була стабілізація парникових газів у атмосфері на рівні, що запобігатиме антропогенному втручанню в кліматичну систему планети. За участі 195-ти країн світу вирішено питання щодо нової кліматичної угоди (набрала чинності у 2020 р.), що передбачає обмеження глобального потепління на 1,5–2 градусів Цельсія [3] і впроваджується через: зменшення викидів і перевитрат об'єктів бізнесу; контроль вуглецевого сліду; сертифікацію події ISO 20121; оптимізацію економічних схем і використання транспорту; мотивацію нових видів еко-діяльності і робочих місць; формування еко-свідомості. У міжнародній практиці використовується ціла низка сис-

тем національної і міжнародної сертифікації. Продукція, яка відповідає екологічним стандартам засвідчується екологічним маркуванням, такі товари позначаються відповідним еко-знаком. Означені системи включено до міжнародної системи еко-маркування GEN, яка існує сьогодні і в Україні та входить до міжнародної системи сертифікації, хоча й не популярна серед товаровиробників і споживачів – в ній, зазвичай, зацікавлені експортоорієнтовані компанії, адже умовою виходу їхнього товару на зарубіжний ринок є його відповідність екологічним стандартам.

У розвинених країнах діє ефективна система моніторингу довкілля та наукових інституцій, що входять до органів екологічного регулювання (у США), чи є незалежними (у Німеччині). Фінансування цих інституцій з наукового забезпечення державного екологічного регулювання повністю здійснює держава. У США Агентство з охорони довкілля (EPA) є замовником наукової екологічної програми, яка включає: виявлення забруднюючих речовин, їх переміщення і наслідки; технологію очищення, розробку і демонстрацію нової екологічно безпечної технології тощо. Виконавцями програми є наукові установи з щорічним бюджетом у кілька сотень мільйонів доларів. У Франції, Німеччині, Великобританії у складі агентств охорони довкілля є наукові заклади, які виконують екологічні дослідження. Це свідчить, що витрати на наукові дослідження дають змогу одержати значну економію коштів при здійсненні природоохоронних заходів і зменшити збитки від забруднення довкілля.

**Висновки з дослідження.** Враховуючи сучасну екологічну ситуацію в Україні і світі, посилення менеджменту екологічної відповідальності може внести значний вклад у розв'язання виявлених проблем, поліпшити взаємовідносини бізнесу, суспільства, влади, покращити сприйняття українських товаровиробників на зарубіжних ринках. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС висуває нові вимоги до регулювання охорони довкілля відповідно з європейськими стандартами. На сьогодні екологічна відповідальність в Україні перебуває на стадії становлення, найбільш активними є представництва іноземних компаній, які імплементують в країну сучасні світові практики, принципи і стандарти, а також українські суб'єкти з прогресивною інноваційно орієнтованою стратегією розвитку. Їх досвід потребує уваги підприємців, відповідного визнання і поширення.

Зарубіжний досвід державного регулювання у сфері природокористування та охо-

рони довкілля свідчить про необхідність поєднання економіко-правових і адміністративних методів. В якості найбільш ефективних інструментів мають використовуватись: екологічні платежі, що забезпечують бізнесу свободу вибору оптимальних рішень з плати за забруднення; пільги підприємствам, які ведуть боротьбу із забрудненням; система застава, що дає можливість встановлення надбавок до роздрібних цін на товари, утилізація яких доцільна після експлуатації; добровільні угоди між еко-інспекторами та природокористувачами; видача ліцензій з метою комплексного обстеження підприємств та індивідуалізації підходів щодо зменшення впливу на довкілля; штрафи за порушення законодавства у сфері екології.

Важливим способом активізації природоохоронної діяльності може бути: страхування екологічних ризиків та екологічних катастроф страховими пулами через критичний розмір збитків, що можуть реалізува-

тись як наслідки екологічних ризиків. Означені інструменти схожі до українських, але у розвинених країнах пріоритети надаються економічному стимулюванню та підтримці розвитку бізнесу, що забезпечує охорону і збереження довкілля. Стимулювання природоохоронної діяльності не має обмежуватися примусовими методами, важливу роль може відігравати політика надання пільг і допомог підприємствам, які ведуть боротьбу із забрудненням. При цьому роль держави має залишитись визначальною, а фінансування наукових досліджень у сфері охорони, збереження та відновлення природного середовища – проводитись з державного бюджету країни. Розглянуті підходи є апробованими, їх можна використовувати при розробці системи заходів, що заохочують екологічно відповідальну поведінку компаній з урахуванням особливостей української ментальності, високої тінізації економіки, відсутності податкових стимулів чи пільг для національних суб'єктів бізнесу.

#### Література:

1. Ладунка І.С., Симоненко Д.А. Екологічна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 917–923.
2. Огородник, В.В. Вплив екологічного компонента соціальної відповідальності на економіку країни. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 612–616.
3. Червінська Л.П., Базиліук Б.Г. Управління персоналом в контексті соціальної відповідальності бізнесу: монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 222 с.
4. Бойко Т.В., Абрамова А.О. Оцінювання екологічних ризиків від впливів на навколишнє середовище техногенних об'єктів. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2018. С. 30–35.
5. Ішук Л. І., Ніколаєва А.М., Пиріг С.О. Інвестиційні чинники фінансування природоохоронної діяльності. *Економічний форум*. 201). № 3. С. 151–155.
6. Encyklopedia CSR / ISO 26 000. URL: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000/>.
7. Komunikat Komisji Europejskiej na temat CSR Analiza tematyczna Forum Odpowiedzialnego Biznesu dla Programu Partnerstwa // Nr 1/2012. URL: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wpcontent/uploads/2015/02/FOB\\_Analiza\\_tematyczna\\_komunikat-UE\\_2012.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wpcontent/uploads/2015/02/FOB_Analiza_tematyczna_komunikat-UE_2012.pdf).
8. Monitoring społecznej odpowiedzialność największych polskich przedsiębiorstw. URL: <http://www.centrumcsr.pl>.

#### References:

1. Ladunka, I., Symonenko, D. (2017). Environmental social responsibility of enterprises in Ukraine. *Economy and Society*, (13), 917–923.
2. Ogorodnik, V. (2015). The impact of the environmental component of social responsibility on the country's economy. *Global and National Economic Problems*, (7), 612–616.
3. Chervinskaya, L., Bazilyuk, B. (2018). Personnel management in the context of corporate social responsibility. Kyiv, 222 p.
4. Boyko, T., Abramova, A. (2018). Assessment of environmental risks from environmental impacts of man-made objects. *Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute*, 30–35.
5. Ishchuk, L., Nikolaeva, A., Pie, S. (2016). Investment factors of financing environmental activities. *Economic Forum*, (3), 151–155.
6. Encyklopedia CSR, ISO 26 000, available at: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/iso-26-000/>
7. «Komunikat Komisji Europejskiej na temat CSR Analiza tematyczna Forum Odpowiedzialnego Biznesu dla Programu Partnerstwa», Nr 1/2012, available at: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wpcontent/uploads/2015/02/FOB\\_Analiza\\_tematyczna\\_komunikat-UE\\_2012.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wpcontent/uploads/2015/02/FOB_Analiza_tematyczna_komunikat-UE_2012.pdf)
8. Centrum CSR.PL «Monitoring społecznej odpowiedzialność największych polskich przedsiębiorstw», available at: <http://www.centrumcsr.pl>

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПОЛІТИЧНІ НАУКИ  
ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Випуск 1 (60), 2021**

Засновано 2001 року  
Видання виходить 6 разів на рік

Коректор *В. В. Ізак*  
Комп'ютерне верстання *С. Ю. Калабухова*

Підписано до друку 29.10.2021 р.  
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,13.  
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.