

Національний університет «Львівська політехніка»
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Кафедра адміністративного та фінансового менеджменту

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

Міжнародний форум 22-23 червня 2023

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ



Львів, 2023

УДК 351/355:001.895(06)

Б 172

Відповідальний за випуск:

Пилипенко Любомир Миколайович, директор Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;
Подольчак Назар Юрійович, завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Упорядник:

Базарник Остап-Павло Романович, фахівець Бізнес-інноваційного центру «Тех Стартап Скул» Національного університету «Львівська політехніка»

Б 172 Публічне управління та інновації. Міжнародний форум 22-23 червня 2023. Тези доповідей – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023, 149 ст.

Міжнародний форум «Публічне управління та інновації», що відбувся 22 - 23 червня, організований кафедрою адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Львівської політехніки, проектом USAID «ГОВЕРЛА» спільно з Громадською організацією «Тех Стартап Скул». Форум зосереджений на формуванні спільноти лідерів і управлінців органів місцевого самоврядування для мобілізації, поширення і масштабування кращих управлінських практик і успішних кейсів вирішення проблем і розвитку громад.

УДК 351/355:001.895(06)

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проекту USAID «ГОВЕРЛА». Погляди авторів, викладені у цій публікації, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного розвитку або уряду Сполучених Штатів Америки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Бельська Т.В. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ ТА СПРИЯННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	9
Білик О.І. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	12
Бобровська О. Ю. СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ, ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	14
Бурик З.М. ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ФОРМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРИ РОЗБУДОВІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРОЮ В ПІСЛЯЄВОННИЙ ПЕРІОД.....	18
Верстюк А.А., Крихтіна Ю.О. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	21
Головчак М.І., Карковська В.Я. АНАЛІЗ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МЕДСЕСТРИНСЬКИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ.....	31
Гринчук Н.М. SHARING ECONOMY І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ..	35
Дорош І.М. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ.....	40
Дума О.І. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗБУДОВА УКРАЇНСЬКОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	43

Зубко С. В.	
ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	46
Іванишин С.І.	
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД	49
Колосовська І.	
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ РЕАГУВАННЯ НА НОВІТНІ СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ	51
Корчинська О.О.	
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	54
Лукін С.Ю., Марусенко А.В.	
ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ВИКЛИК МІСТАМ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ В КРАЇНІ	57
Лесик О.В., Тодорова О.Л.	
ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РОЛЬ ТА ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ.....	61
Маматова Т. В., Удод Є. Г.	
СИСТЕМА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЄКТІВ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ВЕЛИКОГО ПРОМИСЛОВОГО: КЕЙС М. КРИВИЙ РІГ	69
Михальчишин Н.Л., Васильків М.	
ПРОГРАМА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ЖИДАЧІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ: ІНДИКАТОРИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ	75
Набока Л.В.	
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ...	77
Петровський П. М.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ	83
Подольчак Н.Ю., Мартинюк В.П., Цигилик Н.В.	

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КРИЗАМ	87
Половцев О.В., Зубаль О.П.	
ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ	90
Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В.	
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: КРАЦІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ.....	94
Рисін М. В., Бабич О. О.	
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНТСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	101
Сірик З.	
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР КЕРІВНИХ ОРГАНІВ АГЛОМЕРАЦІЙ ДЛЯ УКРАЇНИ .	104
Сокіл О.Г.	
СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВПЛИВУ COVID-19 НА СОФТ-СКІЛС КАДРІВ.....	109
Федорів С.І.	
СУТНІСТЬ І РОЛЬ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В ЕКОНОМІЦІ	111
Циркін А.С.	
КІЛЬКІСНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	115
Чернецька Т.Ю.	
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	117
Шестаковська Т.	
BLOCKCHAIN ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	119
Яворський Р.І.	
ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО СУБ'ЄКТА У ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРАХ.....	123
Яремко І.І.	

СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ	127
Dehtiarenko M.	
ANALIZA PORÓWNAWCZA WSKAŹNIKÓW KONOMICZNYCH I PRAWNYCH ZASAD BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCIOWEGO POLSKI I UKRAINY	130
Fedorchuk O.M.	
ZNACZENIE INFRASTRUKTURY SEKTORA ROLNEGO UKRAINY W ZAPEWNIENIU BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCIOWEGO W WARUNKACH WOJNY	136
Perkhach O.	
DIGITAL INNOVATIONS IN CIRCULAR ECONOMY: PROSPECTS FOR UKRAINE.....	142
Smihunova O.	
PROBLEMS AND PROSPECTS OF FORMING SMART SPECIALIZATION STRATEGIES OF THE REGIONS OF UKRAINE	147

ВСТУП

Публічне управління та інновації – основа розвитку країни? Як молоді долучатися та впливати на прийняття державних рішень? Якими принципами керуватися та на що зважати при прийнятті рішень? Ефективні державні послуги – міф чи реальність? Диджиталізація та цифровізація державних механізмів – основа реформ?

Ці та ще багато інших запитань отримали відповіді учасники форуму «Публічне управління та інновації» у Львівській політехніці, який проведено за підтримки Проекту USAID «ГОВЕРЛА».

Два дні, понад 100 учасників, 15 спікерів та менторів ділилися практиками, дискутували про сучасне та майбутнє публічного управління, акцентуючи на:

- молодіжному розвитку;
- диджиталізації;
- антикризовому управлінні;
- повоєнному відновленню економіки;
- економіці спільного користування.

У стінах Львівської політехніки об'єдналися понад 100 державних службовців, представників та лідерів територіальних громад, інноваторів, реформаторів, практиків, науковців, майбутніх публічних управлінців та міжнародних експертів з метою обміну досвідом та поширення управлінських та інноваційних практик розвитку громад.

Марат Кюрчевський, керівник програм з розвитку місцевого самоврядування і децентралізації влади Агентства США з міжнародного розвитку (USAID): «Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) продовжує підтримувати партнерів у їхньому прагненні просувати інновації як важливий фундамент для відновлення та розвитку України. Місцеве самоврядування з його основним завданням надавати якісні послуги жителям повинне постійно адаптуватися та використовувати інноваційні інструменти, щоб відповідати викликам часу. Через наші проекти ми надаємо можливості місцевим лідерам реалізувати інноваційні рішення, що

вирішують проблеми війни та будують більш ефективні, прозорі та спрямовані на громадян системи державного управління».

Габріель Абрагам, керівник Проєкту USAID «ГОВЕРЛА»: «У зв'язку зі складними викликами та постійними трансформаціями в Україні значущість інноваційних підходів в управлінні стає ще більш виразною. Україна, прагнучи до сталого розвитку, соціальної справедливості та подолання соціоекономічних викликів, опиняється на перехресті, де кожна ідея має потенціал глибоко вплинути на її майбутнє. Організований Проєктом USAID «ГОВЕРЛА» форум «Публічне управління та інновації» надає унікальну можливість нам об'єднатися, навчатися один від одного та досліджувати нові горизонти. Ми маємо можливість почути професіоналів, які успішно принесли позитивні зміни у свої спільноти та імплементували найновіші тенденції інноваційного управління, що формують наше сьогодення».

З вітальним словом виступив Оксен Лісовий, міністр освіти та науки України, який наголосив, що інвестувати в освіту потрібно на всіх рівнях, адже це також й інвестиція у розвиток громад.

«Важливими елементами розвитку публічного управління є інноваційні підходи та залученість громад до вироблення та реалізації рішень. Людиноцентрований підхід має стати панівним та визначальним у розробці, адже він означає перехід від традиційної моделі управління державою, який орієнтований на бюрократію, до підходу, де основа прийняття рішень є за інтересами, потребами та правами громадян», – наголосив Назар Подольчак, керівник Tech StartUp School.

Наприкінці форуму учасники шляхом голосування визначили три найкращі практики серед всіх представлених. Перемогу здобув Євген Удод, перший заступник голови Криворізької міської ради, який поділився кейсом цифрової трансформації у Кривому Розі. Олег Половцев зайняв друге місце з виступом на тему «15 типових проблем сучасної публічної влади і 15 кроків, як їх подолати», а Дмитро Дубін зайняв третє місце з практикою «Територія безпеки» - захисту дітей та дорослих.

Бельська Т.В.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
(м. Київ)

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ ТА СПРИЯННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Міжнародні та національні громадські організації (ГО) відіграють важливу роль у вирішенні різноманітних проблем суспільства та сприянні розвитку територіальних громад в Україні. Їхні зусилля зосереджені на захисті прав людини, розвитку демократії та участі громадян у прийнятті рішень. Національні ГО є важливими агентами змін в Україні, спонукають розвиток громадського суспільства та відповідальності громадян за долю своєї країни.

Впродовж 2022 року через інтенсивні бойові дії в Україні з'явилися масштабні руйнування, тисячі людей загинули чи дістали поранень, мільйони покинули домівки, втратили роботу й засоби існування. Кількість людей, які потребували гуманітарної допомоги та соціально-правового захисту, за рік зросла з близько 3 млн до майже 18 млн людей. Гуманітарні організації швидко збільшили обсяг роботи й надали життєво важливу допомогу майже 16 млн людей у 2022 році. Це стало можливим також завдяки місцевим НУО, волонтерам, міжнародній спільноті та приватним донорам, які долучилися до підтримки України [1].

Міжнародна допомога здійснюється на основі кластерного підходу. Кластери – це групи гуманітарних організацій у кожному з основних секторів гуманітарної діяльності [2]. Вони призначаються Міжвідомчим постійним комітетом (IASC) і мають чіткі обов'язки щодо координації. Таким чином, кластерний підхід – це система координації діяльності у сфері міжнародної гуманітарної допомоги, яка дозволяє ефективніше та збалансованіше використовувати ресурси та координувати дії всіх гуманітарних організацій, що працюють в конкретному регіоні, зокрема в Україні. Кластерний підхід був розроблений ООН для підвищення координації діяльності у сфері гуманітарної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій та кризових регіонів. Він передбачає створення кластерів, або груп гуманітарних організацій, які спеціалізуються на певному напрямку допомоги, наприклад, харчування, водопостачання, охорона здоров'я та ін.

Кожен кластер має свого координатора, який забезпечує

взаємодію між всіма учасниками та розвиток загальної стратегії дій. Координатор забезпечує обмін інформацією між учасниками кластера, організовує спільні зустрічі та робочі групи, займається забезпеченням координації дій та спільним плануванням проектів.

Кластерний підхід дозволяє ефективніше та збалансованіше використовувати ресурси та координувати дії гуманітарних організацій. Він сприяє забезпеченню доступу до необхідної гуманітарної допомоги для населення, зменшує можливість дублювання проектів та розподіляє відповідальність між всіма учасниками.

Сьогодні питання забезпечення населення України необхідною гуманітарною допомогою є так само важливим, як і питання забезпечення країни військовим озброєнням для захисту від агресії РФ. Причинами цього стали: масовий відтік населення з регіонів, де тривають активні бойові дії, збільшення рівня безробіття, руйнування інфраструктури життєдіяльності окремих регіонів та об'єктів критичної інфраструктури, а також закриття бізнесів, гуманітарна криза в Україні може тільки зростати. Це призводить до зростання потреб у гуманітарній допомозі. У зв'язку з цим, Україна потребує ефективної системи забезпечення населення необхідною гуманітарною допомогою [3, с.73].

Україна зазнала значних руйнувань внаслідок військової агресії. Це призвело до серйозних пошкоджень інфраструктури країни, включаючи дороги, мости, будівлі, водопостачання та електричні мережі.

Міжнародні організації відіграють важливу роль у відновленні інфраструктури України після руйнувань. Організації, такі як Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй надають значну фінансову та технічну підтримку для відновлення інфраструктури країни. Європейський Союз надає гранти на відновлення інфраструктури, транспортних засобів, освіти та соціальних програм, що допомагають громадам повернутися до нормального життя. Організація Об'єднаних Націй координує зусилля у наданні гуманітарної допомоги та у відновленні енергетичної інфраструктури країни, зокрема, для забезпечення електроенергією місцевих громад.

Крім того, міжнародні організації допомагають Україні в розробці та впровадженні стратегій, що забезпечують сталий розвиток. Співпраця міжнародних організацій, національних громадських організацій та органів місцевого самоврядування стає все більш важливою в контексті забезпечення сталих інвестицій, розвитку підприємництва та забезпечення соціального захисту громадян у громаді.

Міжнародні організації надають фінансову та технічну підтримку громадам для забезпечення сталого розвитку. Спільна робота Міжнародних організацій та органів місцевого самоврядування допомагає створити ефективний механізм для забезпечення розвитку громад. Так, Європейський Союз та його структури фінансової технічної допомоги, такі як Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) та Європейський соціальний фонд (ЄСФ), сприяють розвитку громад та забезпеченню соціального захисту їх мешканців. Органи місцевого самоврядування можуть отримати фінансову підтримку та технічну допомогу з боку Міжнародних організацій для реалізації проектів, що сприятимуть розвитку громади та її інфраструктури. Така співпраця може допомогти забезпечити ефективний та сталий розвиток громад та їх інфраструктури.

Міжнародне партнерство є важливою складовою діяльності органів місцевого самоврядування з метою спільного розвитку та реалізації проектів в різних сферах. Однією з ініціатив, яка допомагає громадам України у пошуку міжнародних партнерів, є програма «U-LEAD з Європою». В рамках цієї програми, експерти надають підтримку громадам у виборі потенційних міжнародних партнерів, підготовці та виконанні проектів, а також в розумінні особливостей налагодження співпраці.

Завдяки міжнародному партнерству, органи місцевого самоврядування можуть забезпечити більш широкий доступ до ресурсів, досвіду та знань, що є особливо важливим у регіонах з недостатніми ресурсами. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами може допомогти у залученні іноземних інвестицій, що є необхідним для розвитку підприємництва та створення нових робочих місць, ефективне використання наявних ресурсів.

Отже, міжнародні та національні громадські організації допомагають розвитку економічної, соціальної та культурної сфери в Україні. Вони надають фінансову, технічну та інформаційну підтримку, забезпечують обмін досвідом з країнами світу, сприяють інтеграції з європейськими та світовими інституціями.

Список використаних джерел

1. *Оперативне зведення: Україна: гуманітарне реагування у 2022 році. OCHA. URL: <https://reports.unocha.org/uk/country/ukraine/>*
2. *What is the Cluster Approach? Humanitarianresponse. URL: <https://www.humanitarianresponse.info/en/about-clusters/what-is-the-cluster-approach>*
3. *Механізми надання державою гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: аналітична довідка. Київ: Національне агентство з питань запобігання корупції, 2022. 75 с.*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ

Людський інтелект об'єднує процеси мислення, які дозволяють розуміти, навчатися та адаптуватися. Він характеризується кількома здібностями, особливо когнітивними, які дозволяють людям застосовувати логіку та адаптуватися до нових ситуацій. Він включає в себе здатність вирішувати проблеми, приймати рішення та запам'ятовувати інформацію. Понад століття психологія використовує певні показники для оцінки цих здібностей і, зрештою, приходять до коефіцієнта людського інтелекту (IQ).

Сучасне прискорення технологічних інновацій змінило використання, поведінку та практику як окремих осіб, так і компаній і, загалом, структуру ринків. Ця трансформація, спричинена цифровими технологіями, доступними кожному з нас, має вирішальне стратегічне значення як для організацій, так і для окремих людей. Ця величезна зміна породила новий тип інтелекту, який необхідно продовжувати розвивати.

Цифровий інтелект — це здатність здобувати та застосовувати нові знання та навички, пов'язані з цифровими технологіями: соціальними, мобільними, аналітичними, хмарними, а віднедавна й кібербезпекою [1].

Це може бути схоже на «метаінтелект — інтелект, що складається з багатьох конструктивних інтелектів». Подібно до того, як коефіцієнт інтелекту (IQ) та емоційний інтелект (EQ) вимірюють загальний та емоційний інтелект, цифровий інтелект (DQ) розбивається: цифрова ідентичність, цифрові права, цифрова грамотність, використання цифрових технологій, цифрові комунікації, цифрова безпека, цифровий емоційний інтелект. Враховуючи, що «повага» є основним моральним принципом Загальної декларації прав людини (UDHR), керівними принципами цифрового життя людини у сферах DQ є «я», час і середовище, життя та власність, повага до інших, репутація та відносини, знання та права.

У цих областях є три рівні зрілості.

Рівень 1 – цифрове громадянство: здатність використовувати цифрові технології безпечно, відповідально та етично.

Рівень 2 – цифрова творчість: здатність стати частиною цифрової екосистеми та створювати нові знання, технології та контент для втілення ідей у життя.

Рівень 3 – цифрова конкурентоспроможність: здатність вирішувати глобальні виклики та створювати нові можливості в цифровій економіці шляхом стимулювання підприємництва, зайнятості, зростання та впливу.

Коефіцієнт цифрового інтелекту (DQ) був вперше створений доктором Юхюном Паком у 2016 році. Цей коефіцієнт було розроблено дослідницькими групами різних університетів, зокрема Наньянського технологічного університету, Національного інституту освіти Сінгапуру та Університету штату Айова. Ця концепція та структура були опубліковані Всесвітнім економічним форумом у 2016 році, і з того часу структура DQ широко використовується незліченною кількістю вітчизняних та міжнародних галузевих організацій[3].

Інститут DQ зародився завдяки проекту «Формування майбутнього впливу цифрових медіа на суспільство» у співпраці зі Всесвітнім економічним форумом. Проект визначає потребу у покращенні цифрової медіаграмотності, або «цифрового інтелекту» (DQ), серед різних демографічних груп і підвищує обізнаність, особливо серед підлітків.

В епоху промислової революції 4.0 було започатковано кілька локальних і глобальних ініціатив із розробки комплексних рамок цифрової грамотності, щоб зміцнити цифрові компетенції людей. Ці ініціативи свідчать про динамічні та прогресивні зусилля в розробці більш комплексних та адаптивних структур, щоб протистояти викликам швидкозростаючого цифрового суспільства. Враховуючи зазначене, в умовах розвитку цифровізації потрібно чітко поєднувати цифрову етику, грамотність та обізнаність.

Список використаних джерел

1. Leibniz GW (1996) *Philosophische Schriften VII*. Hildesheim: Olms. Zitiert nach S. 397f bei Mittelstraß J; Schröder-Heister P (1986) *Zeichen, Kalkül, Wahrscheinlichkeit. Elemente einer Mathesis universalis bei Leibniz in: Stachowiak H (1986) Pragmatik. Band 1. Felix Meiner, Hamburg, S 392–414*

2. Піжук, О. І. (2019). Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(89), 41–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46)

3. . Narasimhan S. *Raghavan How AI is driving Digital Transformation / S.Narasimhan. – 2018 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.linkedin.com/pulse/how-ai-driving-digital-transformation-narasimhan-s-raghava>*

4. Хрупович С.Є., Борисова Т.М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114>.

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ, ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

На сучасному етапі економічний розвиток України набуває принципово нового інноваційного характеру. Це стає можливим завдяки появі нових ідей, методів, технологій створення нової продукції, формуванню нових секторів економіки і нових механізмів управління. Також нових властивостей набуває економічна діяльність у державі. З'являються нові шляхи економічного розвитку. Крім загальносупільних змін поглиблюється і розвивається сама економічна система, формуються нові інноваційні ідеї, способи їх підтримки з боку держави. Джерела їх появи і умови застосування обумовлюють появу нових секторів економічного зростання і перехід економіки на нові рейки розвитку. Досить швидко підвищуються цінності людського життя, змінюються моделі поведінки учасників економічних процесів, поглиблюються існуючі моделі традиційних процесів економічної діяльності, з'являються нові впливові економічні чинники, розвивається методологічний інструментарій управління. На інноваційних засадах формуються підходи до розбудови економічних процесів.

Впроваджені економічні інновації, що впливають на зміну складників економічних систем, на рівновагу процесів життєдіяльності, порушують послідовність здійснюваних інноваційних перетворень, рівень організації, впорядкованість і керованість процесами життєдіяльності. Вирішення питань їх складу, структури, співвідношень і послідовності запровадження інновацій у визначених сферах потребують систематичного осмислення їх сутності, особливостей і структурної динаміки, які необхідно враховувати в процесах трансформаційної перебудови економічної діяльності. Необхідним є глибока обґрунтованість і концептуалізація підвалин запровадження змін, рівня їх інноваційності, інтеркреативності і можливостей до спільного, спорідненого і збалансованого використання в розвитку економічного простору держави.

Окреслені питання трансформації економічних процесів є предметом наукових дискусій, різних наукових поглядів, світоглядів і уявлень. І це не дозволяє стверджувати чи вважати інноваційні стратегії і плани розвитку економік окремих галузей, їх стратегій

оптимально побудованими. У дослідженнях елементів економічної системи також переважає низка її визначень і економічних термінів, запозичених з інших мов. Хоча не всі з них викликають довіру, що спонукає сумніватися в їх практичній значущості і важливості адаптації до умов функціонування економічної системи конкретної країни, у тому числі України.

З урахуванням еволюційного шляху розвитку економічної науки і практичної економіки до переліку широко застосовуваних термінів, які сьогодні презентуються як нова назва терміну «економіка» відносяться – класична економіка, нова економіка, нова інституційна економіка, корпоративна економіка, циркулярна економіка, мережева економіка, цифрова економіка, інформаційна економіка, зелена економіка, економіка знань та ін. Характерні риси цих термінів у процесі еволюції поняття «економіка» інтенсивно доповнювалось і розширювалось. Кожне поняття, відображає інноваційні зміни в усіх або окремих секторах економічної системи і окреслює трансформаційні зміни в ній не тільки концептуально, а й в ідеології підходів до її осмислення, організаційної та інституційної перебудови і проєктування процесів їх реалізації. Водночас усі визначення «економіки» не заперечують один одного ні в теоретичному ні в практичному сенсі, хоча і в сукупності майже не розглядаються. Стає очевидним, що різні види так званих «нових економік» є скоріше її новими характеристиками і поширенням її змісту, які привносять новий погляд на методи досліджень, нові технології економічної діяльності, зміну її внутрішньої структури і нові можливості розвитку. Це осучаснення її складників, процесних, організаційних і продуктивних здатностей, які повинні бути втілені в нові елементи і способи економічної діяльності, поширюючи і доповнюючи багатоаспектність цього поняття та створюючи нові сектори для функціонування економічних процесів. При цьому формуються оновлені функції і завдання, нові технології і процеси економічної діяльності, організаційні форми і структури управління.

З появою нових різновидів економічних інновацій, відповідно новою термінологією стало плануватись впровадження не тільки їх потенційних економічних інноваційних елементів у стратегічні плани і програми розвитку країни, а й нових секторів чи навіть галузей із втіленням в них елементів економіки, спрямованих на досягнення обраних цілей розвитку (концепція цифрової економіки, концепція економіки знань та ін.). Але очевидно, що поява нових термінів, їх змістовна сутність і процеси повинні об'єднуватись і запроваджуватись системно. І вже набуті теоретико-методичні й практичні здобутки дозволять уточнювати й розвивати саме поняття й апарат економічної системи.

Економічна система являє собою сукупність економічних видів діяльності і супровідних їх економічних відносин, у тому числі відносин власності, нормативно-законодавчих, правових, техніко-технологічних, соціально-економічних та інших. Сьогодні вона являє собою багатогалузевий комплекс науково-технічних, виробничих, організаційних та соціальних структур, які використовуючи різноманітні ресурси, здійснюють виробництво, обмін, розподіл та споживання предметів людської діяльності, розвиваються на інноваційній основі, базуються на нових інформаційних, технічних, телекомунікаційних і провайдерських послугах.

Для повної реалізації і підтримки цілісності економічної системи кожна її складова частина повинна розвиватися синхронно з усіма іншими ланками, спираючись на розвиток сукупності всіх наук, які її забезпечують. Тому поява, накопичення і реалізація нових знань у кожній окремій галузі діяльності має розглядатися з урахуванням закономірностей і спільних рис в інших галузях, ставати змістом одночасного надбання нових якостей і здобутків в інших сферах діяльності, взаємозбагачуючи і збільшуючи економічні результати в діяльності країни загалом.

На жаль, у наукових дослідженнях змісту і ролі інноваційних ідей і запровадження інноваційних проєктів економічного й управлінського змісту недостатньо враховується принцип поширення інноваційних надбань одночасно в усіх секторах економіки. Більшість впроваджуваних інновацій являють собою локальні процеси із рекламою доцільності їх запровадження в багатьох секторах економічної системи, але на практиці цього не відбувається. З'явилися навіть випадки зниження чистоти наукової термінології, коли наявні зрозумілі, які сприймаються більшістю фахівцями, поняття заміщуються новими термінами і гаслами. Їх вживають для додавання текстам наукового змісту при описі результатів дослідження, які насправді такими не є.

Виокремлення сучасних складників економічної системи, її ознак і характерних рис, що мають споріднені взаємозв'язки елементів, якісних і кількісних показників результатів, їх прояву і застосуванню потребує розгляду економіки країни в більш тісній взаємодії її економічних складників на національному, регіональному і муніципальному рівнях.

Економічна, соціальна й організаційна доцільність спільного розгляду і поєднання різних інноваційних видів і елементів економічних інновацій формує додатковий чинник підвищення стійкості економічної системи, раціональне використання всіх видів ресурсів, створення сприятливих умов для міжгалузевого поєднання інфраструктури і процесів забезпечення різних галузей планування й

управління їх розвитком.

Економічна, організаційна, інституційна та інші складники інноваційної модернізації економічної системи країни повинні вбирати в себе і спиратися на системне сполучення різних економічних інновацій, враховувати виробничі фактори і методи їх впровадження. Багатовимірність економіки повинна враховувати специфіку її кожного економічного об'єкта, систему ключових джерел розвитку країни на певному етапі, умови її функціонування та організовуватись на мережевій взаємодії, її економічній і соціальній синергії.

Управління модернізацією економічної системи держави повинно будуватись на науковій рефлексії у сфері економічної модернізації, розвитку партнерства і співпраці, поєднанні всіх її складників – наукових, інформаційних, координаційних логістичних та інших мережах, що згенерує колективні зусилля і зумовлює набуття нових цінностей.

Система економіки, в якій опановуються нововведення формує нові сектори і сфери діяльності, створює умови швидкого економічного підйому, міцності і конкурентоспроможності. Тому структура і зміст складників економічної системи та їх інноваційний рівень має бути під постійною увагою уряду країни. Економічна політика держави має включати зобов'язання влади щодо своєчасної підтримки всіх нововведень, їх системної єдності і своєчасного впровадження в коротші строки, нести відповідальність за їх невикористання.

Подальші наукові дослідження розвитку економічної системи країни доцільно спрямовувати:

- на удосконалення методів оцінювання взаємозв'язку між постійно змінними елементами кожного сектору економіки і впровадженими в них інноваціями, між кожним відносно самостійним економічним складником і економічною системою як цілісності;

- формування аналітичного забезпечення оцінки стану і процесів інноваційної діяльності в системі економіки для обґрунтування вибору удосконалення управління економічними змінами та їх впливом на економічну систему;

- дослідження і формування важливих якісних і кількісних показників розвитку економічної системи на ґрунті загальноприйнятих показників економічної результативності, форм і рівня їх організаційного впорядкування і досконалості з виділення долі їх інноваційного складника, умов їх практичного застосування, статистичного обліку й оцінювання динаміки;

- створення системи персональної відповідальності за опанування і впровадження економічних інновацій, спрямованих на формування смарт-економіки і наповнення її елементами Індустрії-4.

ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ФОРМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРИ РОЗБУДОВІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРОЮ В ПІСЛЯЄВОННИЙ ПЕРІОД

При реалізації державно-приватного партнерства у світі застосовуються інноваційні методи управління державним сектором з метою укладання договорів з приватним сектором, який інвестує свій капітал та управлінський потенціал при реалізації проектів відповідно до встановлених часових рамок та бюджету. Державний сектор зберігає відповідальність за забезпечення населення послугами найбільш вигідним для нього способом і позитивно впливає на економічний розвиток і підвищення якості життя населення. При цьому вибір форми повинен бути індивідуальним і залежати від характеристики активів.

Взаємодія бізнесу та держави у формі ППП в Україні була недостатньо розвинена до війни, що потребує визначення форм реалізації, які в даний час активно розвиваються у світі і можуть бути активно застосовані в Україні на етапі повоєнної відбудови, зокрема в наступних формах: договора життєвого циклу (ДЖЦ); корпоративна форма ППП; офсетні контракти; оренда з інвестиційними зобов'язаннями (інвестугода)/ довгостроковий договір із інвестиційними зобов'язаннями [1].

Важливим стимулом для підвищення ефективності ППП у повоєнний період можуть стати, на нашу думку, *договора життєвого циклу*. Їх впровадження у практику дозволить по-новому поглянути на економічні взаємини держави та бізнесу. Незважаючи на те, що є велика кількість схем реалізації проектів ППП, стосовно транспортної інфраструктури найбільшого поширення набули моделі, крім концесійних угод, саме контрактів життєвого циклу (Life Cycle Contract, в Скандинавії; в європейських країнах - DBFM (Design-Build-Finance- Maintain; партнерський контракт у Франції) як один із різновидів концесій. На наш погляд, можна визначити контракт життєвого циклу як договірну форму ППП, відповідно до якої державний партнер на конкурсній основі укладає з приватним партнером угоду на проектування, будівництво та експлуатацію об'єкта на термін життєвого циклу об'єкта та здійснює оплату за проектом рівними частками після введення об'єкта в експлуатацію за умови підтримки приватним партнером об'єкта відповідно до визначених функціональних вимог [3].

Суттєва відмінність концесійних контрактів від ДЖЦ у тому, що вхідні грошові потоки при концесіях утворюються з допомогою використання платних тарифів і залежать від ринкової кон'юнктури, передусім від стабільного розвитку регіональної економіки та зміни споживчого попиту такий вид послуг із боку населення. При ДЖЦ повернення коштів гарантується державою, що різко зменшує ризики зниження реальних доходів у процесі експлуатації автодороги. За такого підходу як для інвесторів, так і для інфраструктурного провайдера дуже важливі оптимальні терміни будівництва та подальшої експлуатації збудованої автодороги.

Основна сфера застосування ДЖЦ може бути: оновлення громадського транспорту (вагони метро, трамваї, автобуси, електробуси) та перехід на екологічний транспорт. Також дана форма активно може застосовуватись при проектуванні та відбудові:

- автомобільних доріг (ділянок автомобільних доріг);
- інфраструктури морських та річкових портів;
- аеродромів;
- об'єктів системи комунальної інфраструктури та інших об'єктів комунального господарства;
- об'єктів переробки та утилізації (поховання) побутових відходів;
- об'єктів інфраструктури метрополітену, позавуличного транспорту та міського наземного електричного транспорту;
- об'єктів інфраструктури залізничного транспорту загального користування.

Дана форма у державах ЄС застосовується й при закупівлі: залізничного рухомого складу, транспортних засобів метрополітену, позавуличного транспорту та міського наземного електричного транспорту; повітряних суден, морських та річкових суден [2].

ДЖЦ не включає питання адміністрування, тобто збору плати за користування інфраструктурним об'єктом. Платежі за сервіс, які здійснює держава, прив'язані лише до якості об'єкта; права власності на об'єкт інфраструктури можуть виникати як у публічної, так і приватної сторони - залежно від специфіки конкретного проекту; платежі за обслуговування від державного партнера повинні бути гарантовані на весь період договору життєвого циклу, отже впливає, що цей договір містить в собі елементи договору будівельного підряду, підряду на виконання проектних і пошукових робіт, договору надання послуг та інші.

Відповідно, обґрунтованим є висновок про те, що ДЖЦ можливо реалізовувати на основі норм цивільного законодавства. При реалізації ДЖЦ з фінансово-майновою участю держави, що передбачають надання бюджетних коштів у вигляді сервісних

платежів, постає питання необхідності наявності спеціальної процедури для укладання подібних договорів.

Список використаних джерел

1. Заскалкін А.С. Теоретико-методологічні основи взаємодії держави і приватного сектора у вирішенні суспільно значущих завдань. *Теорія та практика державного управління*, 2015. №3 (50). С. 70–76. 69.

2. Кредісов А. І., Білоус А. О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2. С. 4-15.

3. Солодаренко М. Розвиток державно-приватного партнерства: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. № 2. С. 91– 96.

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Ключові слова: повоєнне відновлення, економічна система, залізнична галузь України, державне управління, європейська інтеграція.

За останній 2022 рік економіка України зазнала значних змін, в тому числі й залізнична галузь нашої держави, як частина складової економічної системи. Наразі найважливішим питанням для залізничної галузі є створення умов для збереження та підтримання її у належному функціональному стані на підконтрольних Україні територіях, збереження та підвищення пропускної спроможності пунктів пропуску, переорієнтація логістичних перевезень задля виконання найважливіших функцій країни з метою підтримки власної економічної життєдіяльності на благо держави.

Метою наукового дослідження є проведення аналізу економічної системи, організаційної діяльності нормативно-правових актів залізничної галузі, плану розвитку та повоєнне відновленні економіки системи залізничного транспорту України у поєднанні з процесом європейської інтеграції до країн Європейського союзу.

Виклад основного матеріалу. Повоєнне відновлення економічної системи залізничного транспорту України є життєво необхідним процесом загальноукраїнського повоєнного відновлення для задоволення потреб населення у перевезеннях та забезпечення розвитку економіки України шляхом зміни підходів до формування транспортно-логістичних рішень та розвитку сучасної залізничної інфраструктури відповідно до стандартів Європейського союзу.

Національною радою з відновлення України від наслідків війни Кабінету Міністрів України розроблено (липень 2022 року) проєкт Плану з відновлення та розбудови залізничної інфраструктури (далі – План з відновлення ЗІ), який розділено за сферами, кожна з яких має свій перелік завдань, відповідно до підготовлених напрацювань: розвиток перевезень пасажирів, вантажів, багажу, вантажобагажу та пошти у внутрішньому і міжнародному сполученнях, розвиток інфраструктури залізничного транспорту, відновлення та підвищення пропускної спроможності залізничних прикордонних переходів на західному кордоні України, впровадження вимог *acquis* ЄС з метою досягнення організаційної та технічної сумісності українських та

європейських залізниць, розвиток конкуренції та формування розвинутого ринку послуг залізничного транспорту [3].

Військове вторгнення російської федерації на територію України вплинуло на основний вид діяльності української залізниці – перевезення: внутрішнє сполучання, міжнародне сполучення (транзит, імпорт, експорт).

За січень – квітень 2022 року залізничним транспортом перевезено 7,4 млн. пасажирів, що більше аналогічного періоду 2021 року на 1,5 млн. пасажирів. Найбільший приріст (64 %) відбувся у березні 2022 року за рахунок здійснення евакуаційних перевезень. При цьому, такі перевезення здійснювались безкоштовно. Водночас, після зниження та поступової відміни евакуаційних поїздів, пасажиропотік значно зменшився, як результат – у квітні 2022 року перевезено пасажирів на 19 % менше рівня аналогічного періоду 2021 року. З перших днів війни АТ «Укрзалізниця» перевезено понад 7 тис. тонн гуманітарної допомоги із заходу на схід у пасажирських вагонах. Розвивається і вантажний напрямок – це більше 1400 вагонів (приблизно 70 тис. тонн) на місяць з гуманітарною допомогою, а також контейнерний напрямок, який забезпечує перевезення із сусідніх країн до Києва, Харкова, Запоріжжя та Одеси. АТ «Укрзалізниця» забезпечує здійснення евакуації населення. За місяць в середньому перевозиться 3 млн. пасажирів, а також 40 тис. пасажирів – до сусідніх країн. На усіх вузлових пасажирських вокзалах надається необхідна допомога пасажирам, а також здійснюється розвантаження гуманітарної допомоги, надання харчування, забезпечення інвентарем [3].

Водночас, через воєнні дії відбулось значне падіння обсягів вантажних перевезень (за 4 місяці 2022 року на 31 % в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року). Фактично перервано транзитні перевезення міжнародними коридорами сполученням Азія-Європа. Транзитні перевезення залізничним транспортом за період війни (березень-квітень 2022 р.) зменшились проти рівня аналогічного періоду 2021 року на 88,4% [3].

Через блокування морських портів України, вантажовідправники та перевізники вимушені змінювати логістику експортних перевезень, спрямовуючи вантажі на західні прикордонні переходи. Перевезення вантажів під час війни є складним завданням через низьку пропускну здатність прикордонних переходів на Заході України, не розрахованих під перевалку великих обсягів зерна та руди. Загальна пропускна спроможність наприклад, «зернових» маршрутів становить близько мільйона тонн на місяць, а у мирний час через порти вивозилося приблизно 4-5 млн. тонн на

місяць. Це призвело до значного падіння обсягів експортних перевезень (на 60,4%) [3].

Негативний вплив на результати діяльності АТ «Укрзалізниця» у 2022 році вплинуло повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну, в результаті чого зменшились обсяги перевезень на 47,6%, і як наслідок, отримано доходів від перевезень на **9 578 млн грн** менше у порівнянні з 2021 роком [1].

У результаті окупації територій та захоплення майна, що знаходяться на тимчасово окупованій російською федерацією території України, АТ «Укрзалізниця» прийнято рішення щодо нарахування знецінення (зменшення корисності) до нульової вартості необоротних активів що знаходяться на тимчасово окупованій російською федерацією території України, територій, на яких ведуться (велися) бойові дії та до яких немає доступу (деокуповані (звільнені) території) на загальну суму **16 009 млн грн**.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Укрзалізниця» за 2022 рік складає **75 693 млн грн**, що менше на 11 077 млн грн або на 13,2 % у порівнянні з минулим роком.

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			тис. грн	%
Доходи від перевезень вантажів	72 287	63 047	-9 240	87,2
Доходи від перевезень пасажирів	6 229	5 892	-337	94,6
Доходи від допоміжної діяльності	8 253	6 754	-1 499	81,8
Всього доходів	86 769	75 693	11 076	87,2

Доходи від вантажних перевезень зменшились у порівнянні з минулим роком **на 9 240 млн грн або 12,8 %** за рахунок:

- зменшення обсягу перевезень на 47,6%, що призвело до втрати доходів на суму 30 361 млн грн;

- зростання доходної ставки на 65,4% або 261,8 коп/10 т-км (з 400,8 коп/10 т-км до 662,6 коп/10т-км) призвело до збільшення доходів на суму 20 728 млн грн. Доходна ставка зросла внаслідок проведення індексації тарифів з 29.06.2022 відповідно наказу Мінінфраструктури від 22.06.2022 № 441 «Про внесення змін до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги».

Доходи від пасажирських перевезень зменшились у порівнянні з минулим роком **на 337 млн грн або 5,4 %**. Основною

причиною зменшення доходів від пасажирських перевезень є зменшення обсягів перевезень пасажирів на 4 775,9 млн пас-км або 30,5%.

Доходи від допоміжної діяльності зменшилися на 1 499 млн грн або 18,2% у порівнянні з минулим роком в основному за рахунок зменшення реалізації послуг:

- реалізації електроенергії юридичним особам – на 833 млн грн,
- послуги по охороні вантажів та об'єктів – на 290 млн грн,
- обслуговування пасажирів – на 219 млн грн,
- промислового виробництва – на 147 млн грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала **74 073 млн грн**, що менше на 8 949 млн грн або на 10,8 % у порівнянні з минулим роком (2021 рік – 83 022 млн грн).

Прибуток від реалізації продукції (валовий прибуток) за 2022 рік становить **1 620 млн грн**, що менше минулого року на суму 2 127 млн грн (2021 рік – 3 747 млн грн).

За активами балансу обліковуються:

Необоротні активи на загальну суму 232 280 млн грн, з них:

Показник	Станом на:		Відхилення (+/-)
	01.01.2022	31.12.2022	
Всього необоротних активів, з них:	246 051	232 280	-13 771
нематеріальні активи	246	304	+58
незавершені капітальні інвестиції	7 194	8 268	+1 074
основні засоби	223 483	209 042	-14 441
довгострокові фінансові інвестиції	919	738	-181
відстрочені податкові активи	290	0	-290
довгострокова дебіторська заборгованість	9	9	0
інші необоротні активи	13 910	13 919	+9
<i>в т.ч. неконтрольована територія</i>	13 663	13 663	0

Вартість необоротних активів станом на 31.12.2022 складає **232 280 млн грн** і зменшилась у порівнянні з початком року на 13 771 млн грн в основному за рахунок зменшення залишкової вартості основних засобів, яке зумовлене знеціненням (зменшенням корисності) до нульової вартості необоротних активів що знаходяться на тимчасово окупованій російською федерацією території України, територій, на яких ведуться (велися) бойові дії та

до яких немає доступу (деокуповані (звільнені) території).

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року – основний програмний документ в галузі залізничного транспорту (далі – Транспортна стратегія) схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430. Заходи з реформування залізничного транспорту також було визначені Планом заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 № 1106, та Планом заходів з реформування залізничного транспорту, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2019 р. № 1411.

Щодо *реформування залізничного транспорту* – станом на початок 2022 року здійснювались заходи щодо законодавчого забезпечення функціонування європейської моделі ринку залізничних перевезень. Так, спільно Комітетом Верховної Ради України з питань транспорту та інфраструктури, Мінінфраструктури та АТ «Укрзалізниця» здійснювалось доопрацювання проекту Закону України «Про залізничний транспорт України». Паралельно Мінінфраструктури проводить розробку проектів підзаконних актів для впровадження необхідних правил та процедур для доступу до ринку залізничних перевезень.

Проводилась поступова реформа системи тарифоутворення на послуги залізничного транспорту. Так, з метою забезпечення вільного ціноутворення у конкурентних секторах ринку транспортних послуг з 19.02.2018 було дерегульовано вагонну складову у тарифі на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України у вагонах власності АТ «Укрзалізниця». 29 жовтня 2021 р. Мінінфраструктури прийнято наказ № 586, реалізація якого передбачає додаткове скорочення диспропорції між рівнями тарифних класів вантажів, удосконалення тарифної політики на залізничному транспорті [3].

Відповідно до Плану відновлення ЗІ за напрямом «відновлення сфери залізничного транспорту» етапи поділяються на:

1. Етап економіка та інститути воєнного часу (короткострокові) – «Все для перемоги!» (червень 2022 р. – кінець 2022 р.);

2. Етап відновлення (середньострокові) – «Відновлення, перезапуск економіки та інститутів» (2023 – 2025 рр., з окремою деталізацією на 2023 р.); у разі продовження активних військових дій план буде скоригований у 4-му кварталі 2022 р., відповідно дана фаза (з плануванням основних заходів та їх фінансуванням) буде перенесена на 2024-2026 рр.).

3. Етап модернізації (стратегічні) – «Структурна модернізація та повноцінна інтеграція до ЄС». (2026 – 2032 рр.); *терміни планування етапу коригуватимуться за підсумками 2022-2023 років.*

Згідно з етапами відновлення залізничної інфраструктури, враховуючи системне та цілеспрямоване знищення агресором інфраструктури залізничного транспорту, головним завданням післявоєнного часу стане:

- відбудова знищеної залізничної інфраструктури (з електрифікацією) в напрямку морських портів за новітніми технологіями;

- нарощування пропускної спроможності залізниці з країнами ЄС шляхом розбудови та модернізації комплексів з перестановки вагонів з колії 1520 мм на 1435 мм та перевантажувальних потужностей (логістичних центрів) в межах або поза межами пунктів пропуску через державний кордон на прикордонних переходах з ЄС із урахуванням вимог інтероперабельності та ефективного використання інфраструктури залізниць систем 1435 мм та 1520 мм.;

- розвиток залізничної інфраструктури в напрямку портів Рені та Ізмаїл (зокрема, будівництво другої колії, електрифікація (розвиток в напрямку залізничного коридору ЄС Rhine - Danube);

- модернізація існуючих та будівництво нових логістичних мультимодальних терміналів в західних та південних областях України з функціями інтегрованих транспортно-логістичних центрів, здійснення митного обслуговування та застосуванням сучасних цифрових рішень управління логістикою (TMS, YMS, WMS);

- створення на базі залізничних станцій сучасних стандартизованих мультимодальних вокзальних центрів в невеликих містах України (перш за все, в тих, які постраждали в ході війни) які забезпечать мешканців міст комфортною та зручною пересадкою на інші види транспорту, рекреаційною та торговельною зонами і інтегрованою системою безпеки населення (мережа бомбосховищ). (Пілотний проект в процесі планування – вокзал в м. Тростянець);

- комплексна реконструкція ключових залізничних станцій та прилеглих територій з будівництвом мультимодальних пасажирських хабів в основних міських конгломератах (Київ, Львів, Харків, Дніпро-Запоріжжя, Одеса), що поєднують залізницю з різними видами міського транспорту зі зручними розкладом та пересадками, а також забезпечать сполучення міст з передмістями сучасними приміськими поїздами (проекти СітіЕкспрес);

- забезпечення швидкісним та комфортним сполученням сучасними міжрегіональними поїздами Інтерсіті мешканців основних

обласних центрів, що передбачає закупівлю нових поїздів, модернізацію залізничної інфраструктури для підвищення швидкості до 160 км/год (в майбутньому 200 км/год), електрифікацію ділянок;

- реалізація плану повного переходу на безпаперовий супровід залізничних вантажних перевезень.

- створення спільного логістичного підприємства з Польщею та, в перспективі – з Литвою, Латвією та Естонією, для збільшення об'єму залізничних перевезень українського експорту до ЄС та на світові ринки через Європу.

Відновлення зруйнованої інфраструктури залізничного транспорту повинно враховувати можливі зміни в розташуванні великих промислових підприємств, та, відповідно, місць зародження вантажопотоків. Можна припустити, що місце розташування підприємств добувної промисловості та сільського господарства не буде змінено, проте залишається відкритим питання щодо підприємств, що були зруйновані, а також підприємств, які використали механізм релокації, та відповідно перемістили свої виробничі потужності в західні регіони України.

Крім того, масштаби відновлення інфраструктури залежатимуть від кількості руйнувань, які з кожним днем збільшуються. Вже зараз можна з упевненістю говорити, наприклад, про термінову необхідність відбудови зруйнованих тягових підстанцій з метою відновлення електрифікації залізничних шляхів.

Водночас, після закінчення воєнного стану доцільно утворити міжвідомчу робочу групу для аналізу зміни формування вантажопотоків у післявоєнний період (на що впливатимуть, щонайменше, динаміка відновлення промисловості та зміни розташування підприємств), за результатами якої зазначений перелік проєктів, можливо, потребуватиме коригування. Також робота цієї групи впливатиме на доповнення в майбутньому переліку проєктів довгострокового (стратегічного) планування.

Обов'язковим є використання під час відновлення залізничної інфраструктури нових стандартів, зокрема, в частині забезпечення доступності пасажирської інфраструктури для пасажирів з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

Серед інфраструктурних проєктів на середньостроковий період, слід відмітити:

Налагодження та відновлення пасажирського залізничного сполучення повинно відбуватись одразу після відновлення контролю над територіями.

Відновлення вантажного залізничного сполучення до рівня 2019 року (до війни та до пандемії коронавірусної хвороби) залежатиме в першу чергу від масштабів та темпів відновлення

промисловості України. Водночас, масштабні роботи щодо відбудови українських міст потребуватимуть злагодженої роботи всіх видів транспорту, у тому числі залізничного транспорту, з метою доставки будівельних матеріалів.

Серед інвестиційних проєктів для відновлення роботи залізничного транспорту на середньостроковий період, слід відмітити:

- придбання нового пасажирського рухомого складу (пасажирські вагони, моторвагонний рухомий склад) з урахуванням вимог інклюзивності;
- придбання тягового рухомого складу;
- придбання вантажних вагонів (з урахуванням стандартів ЄС та вимог ЄС щодо габаритів) на підставі здійсненого аналізу потреби з урахуванням втрат вантажних вагонів під час бойових дій;
- відбудова вагоно- та локомотиворемонтних заводів для забезпечення обслуговування рухомого складу.

Виконання більшої частини вимог, необхідних для членства в ЄС (в частині реформування сфери залізничного транспорту).

Найпершими завданнями післявоєнного періоду буде:

- прийняття Верховною Радою України доопрацьованого проєкту Закону України «Про залізничний транспорт України»;
- затвердження плану імплементації Закону України «Про залізничний транспорт України»;
- затвердження змін до Плану реформування залізничного транспорту.

Основні заходи для імплементації Закону України «Про залізничний транспорт України» повинні включати:

- розробку та прийняття необхідних підзаконних актів;
- створення нових державних інституцій (або реорганізацію існуючих) для забезпечення виконання нових завдань, пов'язаних з відкриттям ринку (НКРТ, орган з безпеки на залізничному транспорті, установа з питань розслідування подій на залізничному транспорті);
- запровадження нових процедур доступу до ринку залізничних перевезень (ліцензування, сертифікація безпеки, допуск залізничних підсистем до ринку);
- проведення навчання для потенційних перевізників для забезпечення їх готовності взяти участь в ринку залізничних перевезень;
- запровадження технічних специфікацій інтероперабельності підсистем залізничного транспорту.

Окремим заходом забезпечення функціонування конкурентного ринку залізничних перевезень є проведення структурної реформи АТ «Укрзалізниця» у відповідності до вимог *acquis* ЄС та її завершення до моменту початку дії нового Закону України «Про залізничний транспорт України». Основні завдання структурної реформи Товариства – організаційне та фінансове розділення оператора інфраструктури та перевізної діяльності, забезпечення прозорості фінансових потоків всередині Товариства та підготовка АТ «Укрзалізниця» до відкриття конкурентного ринку залізничних перевезень. Це питання повинно бути одним з основних ключових показників ефективності Наглядової Ради Товариства. При цьому важливо отримати позитивний *compliance check* європейських експертів щодо відповідності нової структури АТ «Укрзалізниця» вимогам *acquis* ЄС.

Висновки. Сьогодення спонукає до пошуку нових інструментів та механізмів, задля розв'язання наявних суспільних проблем та глобалізаційних процесів залізничної галузі України у політичних, економічних та науково-технічних аспектах.

Акціонерне товариство «Українська залізниця», як структурний елемент виконання стратегічної функції щодо забезпечення економічного розвитку України, визначає одним з головних пріоритетів розробка та впровадження плану заходів щодо вдосконалення роботи залізничної транспортної системи, збереження її функціонування в умовах воєнного стану, проекти післявоєнного відновлення з глобалізаційними перспективами конкурентоспроможного виходу на ринок надання транспортних послуг за європейськими стандартами.

Враховуючи євроінтеграційні зусилля України на шляху впровадження євроінтеграційної політики у сфері економічного розвитку залізничної галузі держави, є необхідність подальших досліджень з вдосконалення механізму публічної політики, економічних стратегій за цим напрямом.

Список використаних джерел

1. Акціонерне товариство «Українська залізниця» : веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/> (дата звернення: 04.04.2023).
2. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 р. № 1106 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.04.2023).

3. План відновлення України (Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури») : проект / Кабінет міністрів України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (дата звернення: 04.04.2023).

4. Про внесення змін до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги : Наказ Міністерства інфраструктури України від 22 червня 2022 р. № 441 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0689-22#Text> (дата звернення: 04.04.2023).

5. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.04.2023).

6. Про затвердження плану заходів з реформування залізничного транспорту : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2019 р. № 1411-р / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1411-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.04.2023).

7. Про внесення зміни до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги : Наказ Міністерства інфраструктури України від 29 жовтня 2021 р. № 586 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1408-21#Text> (дата звернення: 04.04.2023).

8. Деякі питання забезпечення безперервного функціонування залізничного транспорту в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2022 р. № 624 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/624-2022-%D0%BF/print> (дата звернення: 04.04.2023).

9. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 / Офіційне інтернет-представництво : ПРЕЗИДЕНТ УКРАЇНИ / ВОЛОДИМИР ЗЕЛЕНСЬКИЙ. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 04.04.2023).

АНАЛІЗ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МЕДСЕСТРИНСЬКИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ

В умовах сьогодення – ефективність та якість медсестринської освіти мають велике значення. Як і в будь-якій сфері суспільства, медсестринські освітні заклади зіштовхуються з різноманітними кризовими ситуаціями, які значно можуть підірвати стабільність, становити загрозу їх функціонуванню.

Надзвичайно важливими аспектами, які потребують ефективного управління є забезпечення неперервного освітнього процесу, забезпечення високої якості надання освітніх послуг, а також задоволення потреб учасників освітнього процесу.

Втрата контингенту студентів, зниження репутації закладу освіти, дефіцит кваліфікованих кадрів або негативне сприйняття громадськістю – можуть серйозно вплинути на майбутнє існування закладу медсестринської освіти.

Криза, в основному, характеризується неочікуваними глибокими змінами, які можуть сприйматися як негативні. Проте, вона також має потенціал для нових можливостей та прогресу [1].

Важливим аспектом реформування системи медсестринської освіти є антикризове управління, яке є складовою управління медсестринськими освітніми закладами, і передбачає не лише реагування на кризові ситуації, а й попередження їх виникнення, а також забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських процесів.

Ключовим аспектом антикризового управління є аналіз кризових ситуацій, що включає (рис. 1):

Пріоритетною кризовою ситуацією, яку було виявлено під час проведення аналізу – є кадрова криза, яка пов'язана з недостатнім числом кваліфікованих викладачів-магістрів медсестринства, що створює складнощі у забезпеченні якісної освіти для студентів спеціальності 223 Медсестринство. Однією з причин виникнення даної кризи є те, що викладачами фахових дисциплін у медсестринських освітніх закладах працюють лікарі, які не мають достатнього розуміння особливостей медсестринського процесу, вони можуть бути компетентними у своїй медичній практиці, але відсутність професійної педагогічної підготовки та розуміння

особливостей роботи сестри медичної може обмежувати їх здатність ефективно передавати знання й навички майбутнім медсестрам.



Рис. 1. Принципи антикризового управління*

**складено авторами*

Окрім того, у зв'язку з повномасштабним вторгненням військ російської федерації на територію України, може спостерігатися втрата персоналу. Для забезпечення ефективного управління пропонуємо активно залучати випускників-магістрів спеціальності 223 Медсестринство до викладання у медсестринських освітніх закладах, впроваджувати програми підвищення кваліфікації та розвитку кадрів.

Не менш важливою, визначено фінансову кризу та зміни в законодавстві (зміни вимог до освітніх програм, акредитаційні процедури та інші законодавчі аспекти). Для ефективного управління цими кризовими ситуаціями, рекомендуємо керівникам медсестринських освітніх закладів розробити стратегії фінансового управління, залучати додаткові джерела фінансування, оптимізувати

витрати та розподіл фінансових ресурсів, а також постійно відслідковувати законодавчі зміни, вчасно адаптуватися до них.

Як бачимо, антикризове управління в медсестринських освітніх закладах спрямоване на ефективну регуляцію кризових ситуацій і забезпечення стабільності та розвитку. Його успішне впровадження потребує активного лідерства, гнучкості в управлінні, ефективної комунікації та співпраці зі стейкхолдерами.

Таблиця 1

Основні рекомендації для ефективного антикризового управління в медсестринських освітніх закладах*

Рекомендація	Опис
Розробка планів надзвичайних ситуацій	Для швидкої реакції та ефективного управління в разі виникнення кризи, медсестринські освітні заклади повинні мати розроблені плани, які передбачають можливі кризові ситуації та шляхи їх вирішення
Зміцнення комунікації	Для забезпечення правильного розуміння ситуації та координації наступних дій, керівнику слід налагодити комунікацію з персоналом, студентами та іншими зацікавленими сторонами
Розвиток кризових навичок персоналу	Організація симуляційних тренувань, навчальних курсів та розвиток навичок прийняття рішень у кризових ситуаціях
Співпраця зі стейкхолдерами	Для обміну інформацією, ресурсами та взаємодопомоги в разі виникнення кризових ситуацій – керівник закладу освіти повинен співпрацювати зі стейкхолдерами (громадські організації, заклади охорони здоров'я, урядові органи)
Оцінка та вдосконалення	Систематична оцінка ефективності та удосконалення стратегій на основі аналізу причин кризових ситуацій.

*сформовано авторами за допомогою [2]

Список використаних джерел

1. *Маковоз О.В., Глазкова А.С. Теоретико-методологічна сутність кризових явищ в розвитку економічних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 271—273.*
2. *OpenAI. (2023). Chat GPT. URL: <https://chat.openai.com/>*

Гринчук Н.М.

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SHARING ECONOMY І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Наразі відсутнє універсальне визначення sharing economy - економіки спільного користування, хоча обмін товарами, послугами, ідеями тощо – цілком звична річ у будь-якому суспільстві і це було з давніх-давен. Проте набувати рис нової економічної моделі такий обмін почав в США та Європі під час кризи 2008-2009 років. Sharing economy (SE) визначають як «економіку спільного споживання - соціальне явище, яке змінює споживчі звички, створює нові бізнес-моделі і змушує переглянути багато процесів у компаніях» [1].

У широкому значенні економіку спільного користування можна трактувати як соціо-економічну систему, засновану на спільному використанні матеріальних і людських ресурсів. Мова йде про іншу модель економіки, про зміни у системі економічних зв'язків, і в першу чергу у містах. В основі такої економіки лежить ідея скоротити витрати для споживача, задовольнивши його потреби, і отримати додатковий прибуток - тим, хто готовий поділитися, наприклад, здаючи за символічну плату або обмінюючи - послуги, вільне місце у своєму житлі чи автомобілі, складських приміщеннях чи сервісі, будівельні інструменти чи одяг. Система sharing economy ламає традиційну модель споживання та допомагає економити, що дуже важливо для України зараз і буде важливим у повоєнний час. Тому варто розглянути існуючі практики SE, можливості їх розвитку і регулювання. Тим більше, що нові інтернет-платформи допомагають споживачам ділитися - обмінюватися новими товарами та послугами.

Серед таких практик, зокрема, досить відомі: OLX (сервіс оголошень купівлі, продажу, обміну товарами й послугами), який станом на 2023 рік містить понад 13,3 млн оголошень і 18,5 млн користувачів щотижня, Bla Bla Car (створений на базі українського стартапу «Подорожники»); Uber, Uklon (транспортні послуги); Dressboom (одяг), Сусіди і Прихисток (пошук та оренда житла), Preply (репетиторство), Kabanchik (послуги) та ін. 2018 року спочатку у Львові, а потім у столиці запустили байкшеринг. Ці послуги для столиці надала українська франшиза німецької компанії Nextbike,

яка наразі переформовувалась в Bikenow та пропонує послуги користування велосипедом. 2020 року з'явився шеринг зелених самокатів від естонської фірми Bolt.

Перспективним напрямом розвитку SE та її платформ є розроблення більш ширшого спектру послуг, товарів, сервісів. Оскільки економіка спільного використання ресурсів зростатиме, то і зміщуватимуться акценти із традиційної її діяльності до інноваційної, впровадження нових послуг та технологій. І громади можуть розглядати SE як можливість задоволення потреб населення та створювати для цього умови.

Економіка спільного користування може відіграти важливу роль у процесі трансформації виробництва. З погляду нинішньої ситуації та тенденцій розвитку світової економіки, SE вже має очевидні стимулюючі впливи на трансформацію та модернізацію виробничої діяльності, дозволяючи їй змінюватися від традиційного типу до обслуговуючого, а також розвиватися у напрямку моделі промислового Інтернету. SE дає можливість підприємствам спільно використовувати виробничі потужності, є сприятливою для зниження виробничих та операційних витрат у виробничій сфері.

Проте спостерігаючи за стрімким розвитком економіки спільного користування у виробничій сфері (приклад співпраці Tesla з Uber), слід зазначити, що, оскільки застосування економіки спільного користування у виробництві перебуває на початковому етапі, у процесі змін виникають проблеми, пов'язані з довірою, контролем та управлінням, відсутністю відповідних законодавчих та нормативних актів, а також нераціональною структурою. Для кращого просування розвитку економіки спільного користування тому необхідно якнайшвидше покращити правове середовище SE.

Таким чином, враховуючи всі переваги (потенційно нижчі ціни на товари та послуги, додатковий дохід, збільшення доступу до товарів і послуг, збереження довкілля, дистанційну зайнятість тощо) слід опрацьовувати наявні ризики та недоліки, серед яких:

- занепокоєння щодо безпеки як працівників, так і для клієнтів: Наприклад, звіт про безпеку Uber, опублікований у 2019 році, виявив майже 6 тис. сексуальних насильств і 19 смертей за участю водіїв і пасажирів протягом 2017 - 2018 років [2];

- відсутність регулювання - зміна правил може створити невизначеність для всіх користувачів платформи SE;

- ризики щодо даних і конфіденційності;

- втрати надходжень до бюджету, адже виникає проблема обліку та оподаткування цих додаткових доходів, переливання частини грошей у тінь, брак реальних механізмів відслідковування потоку грошей;

умови праці, офіційне працевлаштування учасників;
гарантування якості отриманих товарів і послуг, адже платформи знімають з себе зобов'язання слідкувати за цим, наголошуючи на своїй виключній ролі посередника і перекладаючи відповідальність на виконавців і продавців;

позиція влади щодо надання окремих видів послуг (оренда житла, ліцензування послуг транспортних перевезень), а саме дозволи, офіційне оформлення договору, страхування майна;

статистичний облік показників і розмірів цього сектору економіки та оцінка наслідків його впливу на реальну економіку.

Слід підтримати тенденції багатьох міст у світі щодо використання концепції «міста спільного використання» та заохочення підприємництва в економіці спільного використання, щоби відкрити новий шлях до сталого міського життя [3]. Декілька років тому уряд Сеула навіть видав закон про підтримку людей і компаній, які найбільше беруть участь у системі sharing economy.

Однак ці інновації, крім зазначених, можуть створювати і інші несподівані проблеми для міського управління: наприклад, користувачі байкшерингу часто безладно паркують спільні велосипеди на пішохідних доріжках і на громадських площах, порушуючи публічні міські простори, що ми бачимо у Києві, наприклад. І підхід до спільного управління, коли учасники урядових і приватних платформ спільного використання працюють разом, запропонований Цзюнь Цао, Джейсоном Прайором і Демієном Джурко [4] може бути перспективним. Державно-приватне партнерство добре підходить для вирішення питань управління економікою спільного використання міст, які є надто складними, щоб їх належним чином вирішувала будь-яка окрема організація [5].

І ще одне зауваження – міркування з точки зору екології: у SE менше використовуються ресурси планети для виробництва самих речей, адже однією і тією самою річчю може користуватися одразу багато людей, задовольняючи свої потреби. Наприклад, коли батьки обмінюються один з одним речами своїх дітей, які ростуть дуже швидко, в результаті залишаються «майже нові» коляски, одяг, іграшки. Цим можна займатися особисто, «з рук в руки», а можна – через різні інтернет-майданчики. Тобто відбувається трансформація концепції споживання внаслідок зміни системи цінностей від надмірного споживання до суспільного обміну і взаємодопомоги.

Цільовими групами, які могла б виграти від шерингових сервісів, - це люди похилого віку, які не використовують повною мірою активи (кімнати, автомобілі, інструмент тощо), з яких вони можуть заробляти гроші. Також цільовим сегментом можуть бути безробітні, ВПО, самотні батьки, студенти, діти.

Місцевий економічний розвиток - це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл, метою якої є покращення якості життя й економічного потенціалу конкретної громади. Такі дії можуть бути спрямовані на розвиток бізнесу, допомогу виробничим компаніям чи сприяння розвитку трудових ресурсів. Вважаємо, що своє місце тут має зайняти і економіка спільного користування

У документах Програми ООН з населених пунктів (ООН-Хабітат) використовується таке визначення: «Місцевий економічний розвиток являє собою процес співпраці місцевої громади з усіма секторами, метою якої є стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки; це інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості життя всіх, зокрема бідних і маргінальних верств населення» [6].

У наведених визначеннях акцентується увага на різних цілях місцевого економічного розвитку, однак спільне в них те, що індикатором розвитку є зростання добробуту населення та найповніше задоволення його потреб, а суб'єктом виступає вся територіальна громада. Визначальна особливість місцевого економічного розвитку полягає у використанні потенціалу місцевих людських, фінансових, інституційних і фізичних ресурсів, їх зосередженні на підтримці місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання підвищеної економічної активності, що дуже важливо у контексті відновлення наших громад. Такими місцевими ініціативами можуть стати ініціативи SE, яким влада не тільки повинна приділяти увагу, але і створювати нормативно-правове підґрунтя. По суті, постає питання як органам влади керувати ініціативами економіки спільного користування, щоб сформувати міста спільного використання у повоєнній Україні.

Список використаних джерел

1. Снітко А. *Все спільне: як працює sharing economy*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-take-ekonomika-spilnogo-spozhivannya-novi-biznes-modeli-50035050.html>
2. *Uber. US Safety Report Executive summary. 2017-2018*. URL: https://www.uber-assets.com/image/upload/v1575580685/Documents/Safety/UberUSSafetyReport_201718_ExecutiveSummary.pdf

3. Julian Agyeman, Duncan McLaren *Sharing Cities*. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2017. 59. №3. P. 22-27.

4. Cao J, Prior J, Giurco D (2022) Government and private company collaboration in the governance of shared mobility schemes: a case study of dockless bike-sharing schemes in Sydney, Australia. *Sustainability* 20 (14):13141. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/20/13141>

5. Ma Y, Lan J, Thornton T, Mangalagiu D, Zhu D (2018) Challenges of collaborative governance in the sharing economy: the case of free-floating bike sharing in Shanghai. *J Clean Prod* 197:356–365. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618318638?via%3Dihub>

6. Trousdale, William. *Strategic Planning for Local Economic Development. The Manual. Volume I: Concepts & Process / UN-Habitat and Ecoplan International Inc.*, 2003. 222 p.

7. *The city role in the sharing economy: Toward an integrated framework of practices and governance models / Barile, Maria Vincenza Ciasullo, Francesca Iandolo, Giovanni Catello Landi.* URL.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275121003085>

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ

Сьогодні Україна знаходиться перед викликами повоєнної відбудови внаслідок російської агресії. Відновлення економіки, інфраструктури та соціально-економічного розвитку є надзвичайно важливими завданнями, і дослідження попередніх досвідів можуть слугувати джерелом цінних уроків та ідей. У сучасному світі, зростання глобальних проблем, таких як зміна клімату, сталість розвитку та трансформація економіки, створюють нові виклики та можливості для повоєнної відбудови. Дослідження у цій сфері можуть сприяти розробці стратегій, які враховують сучасні виклики та сприяють сталому розвитку України [1].

Серед дослідників цієї теми варто виділити Джона Р. Мейнарда Кейнса, Германа Г. Філдмана, Роберта П. Харрісона тощо. Численні наукові праці представляють результати аналізу процесів повоєнної відбудови країни з економічної перспективи. Вони досліджують стратегії, політику та фактори, що впливають на економічний розвиток та стабілізацію після війни. Дослідження цих праць допоможе зрозуміти складність процесу відбудови та важливість раціонального економічного планування у такий період.

Війна в Україні суттєво вплинула на її економіку. Серед наслідків варто виділити: зниження ВВП – війна призвела до значного скорочення виробництва та втрати господарської активності; руйнування інфраструктури – військові дії призвели до пошкодження та зруйнування значної частини інфраструктури, включаючи дороги, мости, електромережі, водопостачання та інші важливі об'єкти; збитки для бізнесу – війна призвела до закриття багатьох підприємств і втрати ринків збуту, особливо в районах, які постраждали від воєнних дій; зростання безробіття та міграція – війна спричинила збільшення безробіття, економічну нестабільність та масову міграцію; втрати в соціальній сфері – витрати на військові операції, зброю, оборону та гуманітарну допомогу зумовили нестачу бюджетних ресурсів для важливих сфер, таких як освіта, охорона здоров'я, інфраструктура та соціальні послуги тощо [2].

Формуючи стратегічні напрямки повоєнної відбудови економіки України з врахуванням досвіду інших країн, особливо важливо враховувати її унікальність та внутрішні особливості. Разом з тим,

основні принципи та загальні рекомендації можуть бути корисними [1-3]:

1. Розроблення цільової стратегії. Україні варто розробити детальну стратегію повоєнної відбудови, яка враховуватиме потреби країни в різних сферах, включаючи економіку, інфраструктуру, соціальні послуги та політичну стабільність. Ця стратегія повинна бути гнучкою і адаптованою до змінних умов та пріоритетів.

2. Мобілізація ресурсів. Важливо залучити як внутрішні, так і зовнішні ресурси для підтримки повоєнної відбудови. Це може включати фінансову допомогу, інвестиції, технологічну підтримку та експертні знання. Україна може вивчити досвід інших країн у залученні зовнішніх джерел фінансування та ефективного використання цих ресурсів.

3. Пріоритезація і синергія. Україні слід зосередитися на пріоритетних секторах та проектах, які мають найбільший потенціал для швидкого і сталого розвитку. Також надзвичайно важливо створити синергію між різними секторами, такими як економіка, інфраструктура, освіта та наука, щоб забезпечити зв'язок та взаємодію між ними.

4. Залучення громадянського суспільства. Важливо створити механізми для широкої участі громадянського суспільства у процесі прийняття рішень та реалізації проектів повоєнної відбудови. Це можуть бути консультації громадських організацій, створення механізмів публічного обговорення та участі, а також забезпечення прозорості та відповідальності у використанні ресурсів.

5. Запобігання напруженості у суспільстві. Повоєнна відбудова часто супроводжується соціальною напруженістю та конфліктами. Важливо вживати заходи для забезпечення безпеки у суспільстві.

Важливо також враховувати досвід інших країн, які зазнали подібних викликів, але приймати рішення, враховуючи унікальність ситуації та потреби українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Пилипенко Я. *Відбудова України після війни: хто, як і за чиї гроші. Економічна правда*, 2022. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/19/687200/>.

2. *Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови.*

Укрінформ, 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html.

3. Охріменко, О., Попов, Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*, 2022 (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗБУДОВА УКРАЇНСЬКОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повоєнне відновлення України потребуватиме набагато більш тривалий час, ніж тривалість війни. Масштаби руйнувань в громадах східної та південної України є значимим, постраждала у значній мірі інфраструктура як логістична, так і комунальна. Україна залишається в даний час найбільш замінованою країною в світі. Варто зазначити, що повоєнна відбудова України – це не лише відбудова фізичних активів, які втрачені чи пошкоджені. Вважаю, що відбудова в нашому випадку не означає відновлення всього втраченого чи пошкодженого до стану 23 лютого 2022 року. Україна та українці мають розбудувати нову форму суспільних відносин на багатьох рівнях. В результаті реформ системи правосуддя і судочинства має бути створена система верховенства права в Україні. Повинна продовжитись адміністративна реформа із впровадження передових практик реформа публічного адміністрування.

Успішні економіки XXI століття будуть базуватися на технологіях та високій додані вартості від інтелектуальної праці [1]. Країни «третього світу» будуть виробляти і доставляти те, що створено і придумано в країнах з високорозвиненими економіками. З цієї перспективи важливою є побудова конкурентоздатної економіки, що можливо лише після побудови ефективної інноваційної екосистеми, яка буде базована на новій моделі трансферу технологій та дієвих механізмах підтримки інновацій із державного та приватного сектору.

Подальша розбудова інноваційної екосистеми в Україні після війни буде важливим кроком у відновленні та розвитку країни. Для формування передумов для такого розвитку необхідними є дії стейкхолдерів за такими напрямками:

— стимулювання досліджень і розробок. Для побудови інноваційної екосистеми важливо сприяти дослідженням і розробкам у пріоритетних сферах і галузях. Це варто робити шляхом надання грантів та фінансування наукових проєктів, створення технологічних парків та акселераторів, сприяння співпраці між університетами, дослідницькими центрами та приватним сектором. Пріоритетними сферами для підтримки стартапів є: штучний інтелект (AI), стартапи в сфері сільського господарства, 3D-друк, кліматичні технології,

енергоефективність, криптостартапи, стартапи з кібербезпеки, медицина та біотехнології, стартапи DTC.

— розвиток стартап-спільноти. підтримка стартапів і молодих інноваційних компаній є важливим аспектом будь-якої екосистеми. Уряд може сприяти створенню сприятливого середовища для стартапів, забезпечуючи спеціальні програми підтримки, інкубаційні центри, менторинг та навчальні програми для підприємців.

— впровадження інноваційних технологій. Україна може скористатися впровадженням новітніх технологій в різних сферах, таких як сільське господарство, енергетика, медицина, транспорт тощо. Стимулювання впровадження таких технологій може забезпечити покращення ефективності, конкурентоспроможності та створення нових робочих місць у повоєнний період.

— розвиток освіти та підготовка кадрів. Важливо інвестувати в освіту і підготовку кадрів, спрямовану на інноваційні галузі. Розширення доступу до якісної освіти, створення спеціалізованих навчальних програм і курсів, сприяння стажування та обміну досвідом можуть допомогти сформувати висококваліфіковану робочу силу, необхідну для розвитку інноваційної економіки.

— сприяння співпраці та розвитку партнерств через проведення інноваційних регіональних форумів (на зразок Web Summit у Лісабоні): Розбудова інноваційної екосистеми вимагає співпраці між різними суб'єктами, такими як уряд, бізнес, академічні установи та громадські організації. Важливо створити майданчики для діалогу, обміну ідеями та знаннями, а також підтримувати партнерські відносини, щоб сприяти спільному розвитку інновацій.

Описані вище напрямки сприятимуть побудові побудові інноваційної екосистеми в Україні після війни. Проте, нажаль, План відновлення України [2] не містить блоку розвитку інноваційної екосистеми, а окремі компоненти лише частково згадані в блоці «Розвиток освіти» з бюджетом 5 млрд гривень. Відтак, бачимо, що не сформованими залишаються плани щодо розвитку інноваційної екосистеми в Україні. Вся роль в Плані відновлення України відводиться академічним установам, які в силу законодавчих чи бюрократичних обмежень не можуть у повній мірі забезпечити створення інноваційної екосистеми. Для вирішення такого завдання потрібен детальний аналіз стейкхолдерів, підготовка стратегії розвитку інноваційної екосистеми, «дорожньої карти» та реалізації ряду проектів з підтримки діючих інноваційних інституцій зі стимулювання розвитку перспективних стартапів.

Список використаних джерел

1. *Brad Smith, Carol Ann Browne, Bill Gates (2019). Tools and Weapons: The Promise and the Peril of the Digital Age, Penguin press, New York, 368 p.*
2. *План відновлення України: Розвиток системи освіти, 2022: <https://recovery.gov.ua/>*

ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Є багато причин, чому сектор публічного управління повинна приділяти належну увагу формуванню корпоративної культури (рис.1). Корпоративна культура — це набір переконань і моделей поведінки, які визначають взаємодію співробітників і керівництва формуючи сприятливе для роботи середовище. Це також унікальний інструмент для органів влади залучити нових та креативних співробітників.

Розвинута корпоративна культура характеризується чітким баченням цілей і принципів діяльності, що для органів влади є фундаментальним щодо забезпечення суспільного блага. Крім того, корпоративна культура описує щоденні навички та процедури, що використовуються на робочому місці, і визначає тип працівників організації.



Рис.1. Напрями впливу корпоративної культури на сферу публічного управління

Приватна практика підтверджує важливість корпоративної культури для утримання співробітників, а саме працівники, які добре

адаптувалися до своєї установи, колег і керівників, є більш задоволеними роботою [2,3]. Вони також частіше залишаються в установі, досягаючи кращих результатів. Корпоративна культура, з якою співробітники можуть ідентифікувати себе, є для них неабияким мотиватором залишатися на робочому місці.

На сьогодні репутація чи імідж органів влади визначається не тільки якістю послуг, які вони надають населенню. Корпоративна культура також демонструє, яке сформоване відношення в суспільстві щодо органів влади. Багато людей вважають корпоративну культуру внутрішньою проблемою, але важливо визнати, що цінності та навички, які поширюються в установі, впливають на те, як співробітники взаємодіють із зовнішнім середовищем, зокрема з громадськістю.

Співробітники органів влади щодня приймають рішення – від керівництва до співробітників нижчого рівня. Однак, часто трапляється, що рішення приймаються без консенсусу і супроводжуються корупційними мотивами [1]. Тому, приймаючи рішення, як керівництво, так і співробітники повинні керуватися такими факторами, як бачення, місія та цінності, закладені в культурі сфери публічного управління.

Щоб залишатися реалізовувати кращі практики реформування сфери публічного управління, слід наймати найкращих кандидатів. Однак виявляється, що найкращі таланти віддають перевагу найпривабливішим корпоративним культурам. Найталановитіші працівники, під час пошуку чи відбору місця праці, більше віддають перевагу цінностям, цілям та практикам які відповідають їхній ідеології.

Люди отримують набагато більше задоволення від усвідомлення того, що вони є частиною чогось більшого, ніж просто отримання зарплати в кінці місяця. Один із способів відчутти, що працівники цінуються, — це створити чітку корпоративну культуру в установі, де вони працюють.

Середовище праці є надзвичайно важливим для задоволеності працівників. Психічне здоров'я є темою, яка широко обговорюється на багатьох форумах, і одним із ключових факторів, що впливає на це, є ставлення до людей на робочому місці. Негативна корпоративна культура виснажує працівників як психічно, так і емоційно, посилюючи проблеми з психічним здоров'ям і, зрештою, знижуючи задоволеність роботою. Тож, депресивний працівник із низькою мотивацією або без неї також буде погано працювати.

Протилежним є позитивна, сприятлива корпоративна культура, завдяки якій працівники залишаються задоволеними та мають краще психічне здоров'я. В результаті підвищиться їх

результативність, що в свою чергу сприятиме на діяльність у станова загалом.

Розвинута та позитивна корпоративна культура завдяки спільній місії та колективному баченню об'єднує працівників та прямо впливає на їхню мотивацію.

Більше того, як керівники, так і працівники, які об'єднанні та мотивовані єдиною місією та цілями, швидше за все, спілкуватимуться та відчуватимуть більшу прихильність. Крім того, чітка і конкретно представлена корпоративна культура підвищує лояльність співробітників до установи, частиною якої вони є.

Якщо корпоративна культура впливає на залученість співробітників і почуття відповідності цілям діяльності органів публічної влади, це також призведе до задоволеності споживачів (громадськості).

Крім того, корпоративна культура та задоволеність споживачів послуг тісно пов'язані. Коли співробітники та керівництво поділяють культурні цінності установи, ця солідарність – або її відсутність – також помітна громадськості у їхній взаємодії з органами влади.

Корпоративна культура є відмінною рисою, яку установи сектору публічного управління повинні розвивати, щоб здійснити ефективну трансформацію функціонування його нової моделі. Це покращить його репутацію, процес прийняття рішень, підвищить єдність співробітників, залучить найкращі таланти, залишить співробітників та, зрештою, підвищить задоволеність громадськості.

Список використаних джерел

1. Schein E (2011) *Leadership and organisational culture*. Wiley, New York.
2. Nongo E, Ikanyon D (2012) *The impact of corporate culture on employee commitment to the organisation*. *Int J Bus Manag* 7(22):21-28. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n22p21>
3. Nikpour A (2017) *The impact of organisational culture on organisational performance: the mediating role of employee organisational commitment*. *Intl J Organ Lead* 6:65-72.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Венчурний капітал – це особливий вид акціонерного фінансування для зазвичай молодих, ризикованих і часто високотехнологічних компаній [1]. Однак не всі країни мають можливість спрямовувати приватний капітал у ризиковані підприємства з високою доданою вартістю. Структурні, регуляторні та фіскальні бар'єри стримують розвиток динамічного ринку венчурного капіталу та бізнес-середовища. Для аналізу останніх ринкових тенденцій в окремих країнах слід акцентувати увагу сфер політики, які сприяють збільшенню пропозиції венчурного капіталу: інвестиційне законодавство, оподаткування, програми прямого інвестування, мережі бізнес-ангелів та фондові ринки.

На сьогодні важливим є розширення доступу до високоризикованого фінансування з метою стимулювання створення компаній, що є одним з головних чинників зростання та продуктивності. Однак, практика свідчить, країни мають різний досвід у спрямуванні коштів, на венчурний капітал у фірми на ранніх стадіях розвитку у швидкозростаючих галузях (рис.1.).

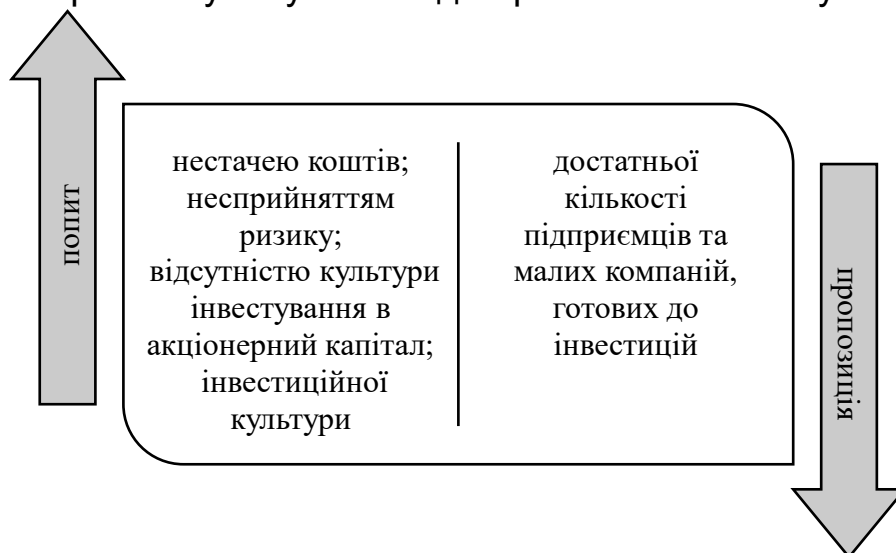


Рис. 1. Проблеми венчурного інвестування

З боку пропозиції це може бути пов'язано з нестачею коштів, несприйняттям ризику та/або відсутністю культури інвестування в акціонерний капітал, інвестиційної культури. З боку попиту, може не бути достатньої кількості підприємців та малих фірм, готових до інвестицій.

Країнам необхідно насамперед визначити, де існують прогалини у фінансуванні, та оцінити всі можливі фактори попиту та пропозиції, які можуть сприяти доступу до венчурного капіталу. Сполучені Штати Америки є фундаторами і мають один з найбільших ринків венчурного капіталу. США не тільки мають підприємницьку культуру та культуру прийняття ризиків, але й малі фірми отримують вигоду від безперервного венчурного фінансування, що надається бізнес-ангелами, приватними фондами та схемами публічного акціонерного капіталу. Однак, венчурне фінансування в США, як і в більшості інших країн ОЕСР, піддається впливу глобального спаду на технологічних та фінансових ринках [2-4]. Сполученим Штатам Америки та іншим країнам ОЕСР необхідно переоцінити та переорієнтувати державні ініціативи у сфері венчурного капіталу, щоб забезпечити їхній постійний внесок у міру зміни ринкових умов. А оскільки ринок стає все більш глобальним, країнам необхідно посилити свої зв'язки з міжнародними потоками венчурного капіталу, які є джерелом як фінансів, так і досвіду. Ефективні політичні підходи у сфері венчурного капіталу вони повинні бути адаптувати до конкретних національних економічних та фінансових умов. Державне стимулювання венчурного інвестування має важливе значення для забезпечення достатнього попиту на фінансування. Обмеження, з якими стикаються молоді фірми з потенціалом швидкого зростання, можуть відрізнятись від тих, з якими стикаються малі фірми загалом. Потрібна ширша структура підтримки, щоб забезпечити малим інноваційним фірмам доступ до технологічних розробок, програм розвитку та трансферу технологій, висококваліфікованої робочої сили та міжнародних ринків.

Список використаних джерел

1. *Telnova, H. V., Petchenko, M. V., Tkachenko, S. O., Hurzhyi, T., & Pyrohov, S. (2022). Factors of venture capital investment activation.*
2. *OECD (2003), Venture Capital Policy Review: United States, STI Working Paper 2003/12, OECD, Paris.*
3. *OECD (2001), The New Economy: Beyond the Hype - The OECD Growth Project.*
4. *OECD (2003), Venture Capital Policy Review: United Kingdom, STI Working Paper 2003/1, OECD, Paris*

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ РЕАГУВАННЯ НА НОВІТНІ СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Суттєве загострення кризових явищ, зумовлене реаліями воєнного стану, негативно позначається як на функціонуванні галузей економіки, так й на розвитку соціальної сфери. Загрозливих ознак набуває критичне зниження рівня соціального добробуту громадян, прогресуюча динаміка збільшення соціальної категорії внутрішньо-переміщених осіб, кількості дітей-сиріт, учасників бойових дій, які потребують невідкладної соціальної підтримки і відповідного реагування з боку держави.

Новітні виклики та загрози актуалізують необхідність оперативного реагування органів публічної влади в частині реалізації соціальної функції держави, оптимізації суспільних інститутів охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. З огляду на сучасні умови та ризики соціальна складова повинна мати пріоритетне значення у функціонуванні системи публічного управління, що передбачає удосконалення інституційного та нормативно-правового врегулювання питань здійснення соціальної підтримки вразливих категорій населення; підвищення дієвості на ринку соціальних послуг суб'єктів недержавного сектору, імплементацію максимально дієвих управлінських підходів та механізмів.

Руйнівний вплив війни став потужним викликом для соціальної сфери, що актуалізувало низку серйозних проблем, пов'язаних, зокрема, із зростанням навантаження на систему соціальної підтримки та соціального страхування населення через постійне збільшення числа громадян, які потребують отримання соціальних, реабілітаційних послуг та виплат; ускладненням верифікації інформації про фактичну кількість як дорослих, так і дітей, які потребують соціального захисту та підтримки; зміною активної лінії ведення бойових дій та зміни переліку тимчасово окупованих територій, що, серед іншого, ускладнює здійснення соціальних, страхових та пенсійних виплат громадянам; недостатнім покриттям громад мережею закладів, які надають соціальні, реабілітаційні послуги під час війни, особливо на територіях масового перебування переселенців; унеможливленням отримання громадянами України, які проживають у зоні активних бойових дій чи біля неї, на тимчасово непідконтрольних територіях України,

належних їм виплат та соціальних послуг; поглибленням соціальної вразливості маломобільних груп населення від початку війни [1].

Для забезпечення належного рівня і якості життя населення держави суб'єктам управління важливо вивчати й адаптовувати до сучасних умов зарубіжний досвід реалізації соціальної політики, запозичувати найбільш прийнятний для наявних в державі умов досвід з метою розробки дієвого механізму відповідно до національних економічних інтересів та вимог. У цьому контексті вагоме значення має пошук оптимального співвідношення поділу/перерозподілу як наявних ресурсів, так і функцій управління між різними рівнями; добір задля застосування дієвих цільових функціоналів у контексті забезпечення стійкості та надійності функціонування соціальної політики в регіонах; формалізацію об'єктивних модельних вирішень задля визначення фазової траєкторії розвитку регіонів/громад у разі підвищення збалансованості їх функціонування в умовах ресурсних обмежень та нестабільного економічного середовища [2, с.87].

Модернізація публічно-управлінських підходів у реалізації соціальної функції держави повинна бути спрямована на створення відкритого, прозорого і ефективного управління як на загальнодержавному, так і на регіональному (місцевому) рівнях шляхом: застосування сервісного підходу; підвищення ефективності системи соціального захисту населення на засадах індивідуалізації щодо отримувачів соціальних пільг і допомоги та забезпечення їх належної адресності; активного формування ринку соціальних послуг із залученням до співпраці неурядових організацій та реальною конкуренцією надавачів послуг; модернізації сфери надання соціальних послуг в частині розробки та запровадження стандартів якості соціальних послуг та створення системи контролю за їх дотриманням; орієнтації на субсидіарні підходи, за яких держава створює стимули для діяльності і розвитку громадян та їх об'єднань через відповідні механізми; зміщення акцентів у бік активного та дієвого втілення принципів соціального партнерства та взаємного врахування різноманітних соціальних інтересів, що повинно сприяти консолідації суспільства, зміцненню базових інституцій соціальної держави сучасного типу та успішній імплементації сучасних соціальних пріоритетів [3, с.214].

Огляду на важливість напрацювань щодо повоєнного відновлення України, набуває значимості розробка науково обґрунтованої стратегії формування та розвитку соціальної концепції публічного управління, яка повинна бути зорієнтована на новітні соціальні виклики, тенденції загальноцивілізаційного розвитку та водночас відображати національні соціальні пріоритети,

обумовлені специфікою соціально-економічної та **соціокультурної взаємодії**, зберігаючи у такий спосіб своєрідність та унікальність як конструктивний компонент суспільного розвитку в умовах актуалізації глобалізаційних процесів.

Список використаних джерел

1. *Оцінка планів післявоєнного відновлення соціальної сфери: соціальний захист та соціальні послуги: Аналітична доповідь. 2022 <https://razumkov.org.ua/vydannia/analychni-dopovidy-zapysky-statti>*

2. *Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. К.: ДУ ІЕПСР НАН України. 2014. 776 с.*

3. *Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг.ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. Загорського, д.держ.упр., проф. Петровського П.М. Львів, 2021. 256 с.*

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Війна в Україні, розв'язана росією, завдала вже дуже багато шкоди економіці, довкіллю та суспільству нашої держави в цілому. Разом з тим, кінцеві збитки можна буде оцінити після завершення війни, хоча станом на зараз констатуємо, що шлях відбудови України буде складним та дорогovarтісним.

На основі міжнародного досвіду та найкращих практик ЄС ми розробили сім рекомендацій, як не просто повернути країну в довоєнний стан, а зробити її безпечнішою та комфортнішою для людей та довкілля.

При формуванні плану відбудови держави варто орієнтуватись, перш за все на сталість та системність, а будь які дії, що мають характер швидких та дешевих рішень, потрібно відхиляти [1].

Зміна пріоритетів, а відповідно напрямків розвитку, показують, що задля збалансованого функціонування держави потрібно акцентувати зусилля не лише на економічних показниках, а й на забезпеченні комфортного та якісного життя українців та українок, ґрунтованого на здоровому довкіллі та суспільстві.

Досягнення визначених цілей відбудови України можливе при активній участі громад та органів місцевого самоврядування в прийнятті рішень. Тобто, громади самостійно й прозоро планують найкращі шляхи відновлення, враховуючи власні потреби й можливості, та залучаються до формування загальнодержавної стратегії відновлення.

Для активної участі громадян у відновленні, важливий також відкритий доступ до інформації (публічних закупівель, реєстрів, даних з моніторинрів в усіх сферах), а також адекватна робота систем правосуддя і боротьби із корупцією [2].

Формування нових стандартів розвитку суспільства в післявоєнний період потребує орієнтації на європейські стандарти, котрі перевірені досвідом та практикою втілення, і що дуже важливо зобов'язують вести господарство стало.

У політики ЄС вже понад 30 років включене поняття НДТМ (найкращі доступні технології та методи управління, або ж BAT – best available techniques) – це практики, які мають застосовувати

підприємства, щоб зменшувати свій вплив на довкілля. Вони закріплені і в низці Директив, які Україна мала імплементувати в рамках євроінтеграції, і які стали ще більш актуальними із набуттям статусу кандидата ЄС. І саме вони мають застосовуватися і на підприємствах при їх відбудові, аби і зберігати довкілля, і покращувати ефективність самих підприємств.

Крім того, будь-яка відбудова має відбуватися з врахуванням ресурсо- та енергоефективності та застосуванням природо-орієнтованих рішень, а держава має зберігати та покращувати нагляд за дотриманням екологічних норм.

Важливим питанням відбудови після війни є відновлення міст, містечок, селищ та сіл, в яких зможуть проживати люди. Така процедура має базуватись на дотриманні принципу – орієнтації на потреби мешканців, тобто інфраструктура міст має бути орієнтованою на людину та її комфорт – безпечні та доступні громадські простори, озеленення та природоорієнтовані рішення, зручна мережа громадського транспорту та велоінфраструктура.

Оскільки Україна є аграрною державою, то відбудова агропромислового сектору є також одним з ключових напрямків. При цьому, масштабна агропромисловість шкодить довкіллю і через надмірне використання хімікатів, великі площі монокультур, надмірне розорювання, забруднення ґрунтів та води. Все це також посилює зміни клімату. Крім того, через довгі продовольчі ланцюги – тобто шлях від ферми до вашого столу – велике підприємство менш стає в кризові моменти. Адже порушення на хоча б одному етапі (наприклад, збої в постачанні) руйнує усю систему. В той час як малі та середні ферми мають більше можливостей впроваджувати більш екологічні практики та підтримують місцеві громади й економіки. Тож у відбудові цього сектору, підтримувати потрібно в першу чергу сталі та децентралізовані невеликі фермерські господарства.

Окремо варто згадати про збереження екології. Зокрема, для збереження екосистем, необхідно зберегти процедуру оцінки впливу на довкілля та належний контроль за виконанням екологічних норм, закріпити статус цінних територій Смарагдової мережі, сприяти виконанню лісової стратегії та стратегії з екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату. Окрім того, варто звернути увагу на надання охоронного статусу територіям забрудненим внаслідок воєнних дій.

В цілому, Україна вживає відповідних заходів та вже працює над створенням плану післявоєнної відбудови. Зокрема, за словами

секретаря Ради відновлення Данила Гетманцева, відбудовувати об'єкти почнуть вже під час війни. Цей етап назвали «Стійкість». План відновлення України передбачає три етапи:

1. Стійкість. Це заходи з відновлення найважливіших об'єктів критичної інфраструктури до кінця 2022 року. Зокрема, йдеться про ремонти котелень, мереж, житла, підтримки бізнесу з фокусом на малий і середній.
2. Відновлення – 2023-2025 роки. Цей етап передбачає реалізацію більшості проєктів усього плану, відбудову об'єктів соціальної сфери, будівництво житла.
3. Модернізація – 2026-2032 роки, передбачає заходи для вступу України до ЄС [3].

Таким чином, найважливіший висновок в тому, що мінімізація збитків, які Росія завдає Україні сьогодні, допоможе майбутній відбудові. Тому швидше та інтенсивніше надання зброї Україні та посилення санкцій для Росії – це необхідні умови успішної відбудови. Не менш важливою є фінансова підтримка функціонування української економіки. Державне управління загалом робить багато зусиль задля формування правового поля та реальної можливості залучення міжнародних партнерів до відбудови України вже зараз, в час активних бойових дій.

Список використаних джерел

1. Зелена післявоєнна відбудова України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ecoaction.org.ua/vidbuduvaty-krainu-krashchoiu.html?gclid=Cj0KCQjwnMWkBhDLARIsAHBOftoOW5h6YgeSof_9R40Bi5GK_upCpTliHOMsNoaW4cBRN4pkT6okEPgaAr0nEALw_wcB
2. План відновлення України: розпочати відбудову хочуть вже у 2022 році/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://lb.ua/blog/martyna_boguslavets/524339_plan_vidnovlennya_ukraini_rozpochati.html

Лукін С.Ю.

Національний авіаційний університет, Регіональний центру
підвищення кваліфікації Київської області

Марусенко А.В.

Навчально-науковий інститут публічного управління та
державної служби Київського національного університету імені
Тараса Шевченка, м. Київ

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ВИКЛИК МІСТАМ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ В КРАЇНІ

Криза урбанізації за умов військово-політичної ситуації в країні приховує латентні загрози, окрім загальносвітових тенденцій. За цих мінливих умов управління урбанізаційними системами вимагає нових завдань. Необхідність підтримувати фізичну інфраструктуру та політичне управління міст, робить міста все більш вразливими до внутрішнього стресу та стикаються з багатьма проблемами. Розумні технології є ефективним інструментом у реалізації програми відновлення постраждалих від війни міст.

Дослідники визначають список зацікавлених сторін та моделюють їхню участь у контексті урбанізаційних процесів. До зацікавлених сторін відносять: споживачі послуг, законні провайдери послуг, ненадійні провайдери послуг, ІТ-експерти, зберігачі даних, учасники суспільно-владних відносин.

Визначення та концептуалізація розумних міст все ще триває, оскільки сама концепція все ще з'являється до теперішнього часу, тому термін «розумне місто» залишається дискусійним, оскільки недостатньо досліджень, які вивчають це питання. Проте з розвитком технологій, крім прогресу в інформаційних системах і комунікаціях, можна виділити багато важливих ключових компонентів, які можна вважати необхідними для досягнення повного визначення концепції розумних міст. Наприклад, загальноновизнано, що поширене використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є ознакою, яка характеризує розумні міста.

Концепція «розумного» міста різниться в різних містах і в усьому світі. Вимоги різних міст можуть залежати від місцевих факторів і цілей, але стійке розумне місто повинно мати форми розумної комунікації/ІКТ-інфраструктури, розумної мобільності, розумного життя, розумної економіки, розумного середовища, розумного управління та розумних громадян. Йдеться також не про

постачальників технологій, які пропонують рішення, а про інтеграцію рішень, доведення сумісності та згуртованості між системами в межах міста у повній співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

Особливість розвитку міст України в сучасний період визначається наслідками війни, яка спричинила руйнування промисловості, сільського господарства, об'єктів історико-культурної спадщини країни. Для реалізації програми відновлення та територіального розвитку міст дуже знадобляться концепції розумного міста.

При впровадженні технологій в міське середовище можна отримувати надійні і докладні відомості, які потім можна використовувати, наприклад, для складання карти будь-якої системи, для виявлення прихованих процесів або для отримання нового розуміння звичних процесів. Порівняльний аналіз кейсів у Барселоні, Сінгапурі та Лондоні щодо їх моделей управління заходами безпеки, технічних стандартів та управління ненадійними розробниками показав, що структура має охоплювати технічні стандарти, вхідні дані управління, нормативно-правову базу та забезпечення відповідності дотримання інформаційної безпеки на всіх рівнях управління містом [2].

Використання штучного інтелекту може покращити безпеку та конфіденційність у містах. Гонсалес Гарсія запропонував та протестував аналіз зображень за допомогою комп'ютерного зору для виявлення людей на досліджуваних зображеннях. Наукова розвідка показала, що можна інтегрувати комп'ютерне бачення і що фотографії можуть бути використані як датчики, допомагаючи поліпшити безпеку будинків у розумних містах [1].

Дослідники пропонують застосовувати систему публічного аудиту хмарних технологій для розумних міст. Запропонована схема дозволить аудитору генерувати метадані ідентифікації від імені користувачів та забезпечувати конфіденційність даних для незалежних аудиторів та розпорядників хмарних послуг.

Основні вимоги до інформаційної безпеки в умовах урбанізації включають: конфіденційність, цілісність, доступність, репутація, контроль доступу. Конфіденційність – це основна проблема міст, яка може бути безпосередньо пов'язана з мінімальним розумінням конфіденційності з боку місцевого самоврядування та бізнесу в процесі збирання та обробки персональних даних.

Аналізуючи дану проблематику, пропонуємо системні заходи задля забезпечення інформаційної безпеки органами суспільно-владних відносин: проектування безпеки, удосконалення заходів безпеки, формування основних команд безпеки та комп'ютерного

реагування на надзвичайні ситуації, зміна процедур закупівель та постійний професійний розвиток.

Структура, представлена на рис.1, підкреслює численні взаємозалежності між багатьма визначеними факторами та проблемами інформаційної безпеки в умовах урбанізації.

Оскільки міста застосовують більший рівень інтелектуальних можливостей, зазначені вище значні проблеми залишаються. Вплив на життя та благополуччя жителів є значним, отже, успіх міст та виклик для влади – це зміцнення довіри через ініціативи щодо конфіденційності та безпеки.

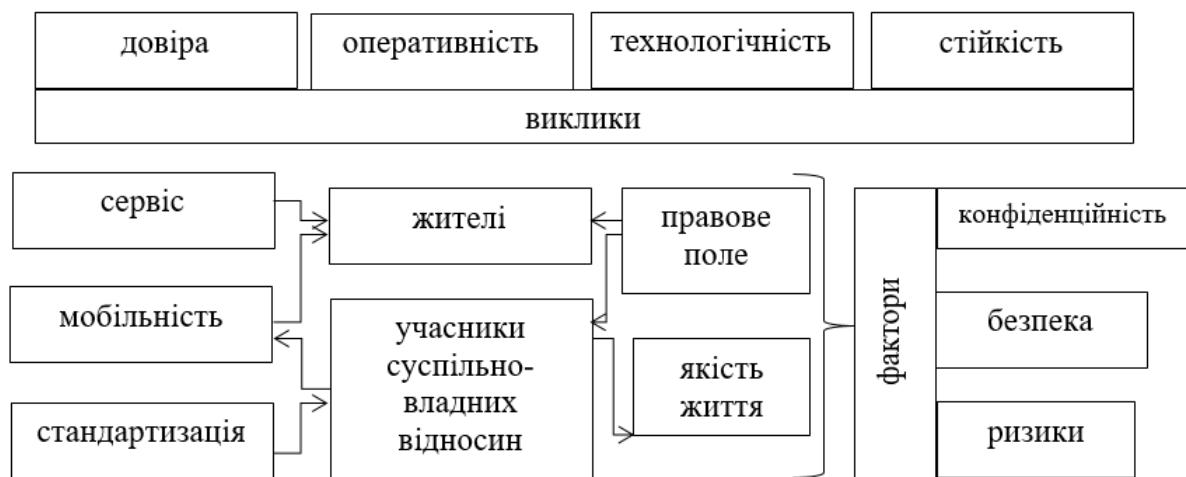


Рис. 1 Система інформаційної безпеки

Загрози оперативності ефективності міст численні і залежать від багатьох аспектів політики безпеки, освіти та ефективного управління балансом між відкритістю та допустимим рівнем проникнення в систему безпеки. Ці сфери є постійними викликами для майбутніх пошуків вирішення цих питань містом.

Однак, для того, щоб забезпечити можливості отримання переваг на місцевому рівні, а також на рівні, який виходить за межі місцевої громади, охоплюючи регіональні, національні та глобальні виміри – це породжує наступні проблеми: неоднорідність, відсутність комунікаційного каналу та стандартизації, а також правомірність застосування такої комунікації між усіма учасниками. Цей напрямок наукових розвідок можна також поширити на інші глобальні проблеми, такі як: забруднення та моніторинг навколишнього середовища, завдяки чому комунікаційна мережа міст забезпечить поступову зміну прогностичних можливостей екологічних моделей, маючи очевидні переваги для жителів міст, активну розробку політики на регіональному, національному та міжнародному рівнях (з регулятивними, правовими, економічними та іншими чинниками, що

впливають на динаміку та спричиняють флуктуацію), з розробкою та прийняттям контрзаходів у багаторівневому масштабі. У майбутніх дослідженнях також можна було б вивчити успішне впровадження інформаційно-технологічних послуг орієнтованих на жителів.

Список використаних джерел

1. *González García, C., Meana-Llorián, D., Pelayo, G.-Bustelo, B. C., Lovelle, C., J. M., & Garcia-Fernandez, N. (2017). Midgar: Detection of people through computer vision in the internet of things scenarios to improve the security in smart cities, smart towns, and smart homes. Future Generation Computer Systems, 76, 301–313.*
2. *Vitunskaitė, M., He, Y., Brandstetter, T., & Janicke, H. (2019). Smart cities and cyber security: Are we there yet? A comparative study on the role of standards, third party risk management and security ownership. Computers and Security, 83, 313–331.*

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РОЛЬ ТА ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ

На разі в Україні склалася досить складна ситуація, обумовлена війною, через повномасштабне вторгнення перед країною, її мешканцями та управлінцями постійно постають виклики, котрі потребують нагальних рішень. Враховуючи складність ситуації, напрацьовано кілька етапів відновлення України, першим з яких є етап «Стійкість», котрий передбачає забезпечення належного функціонування територій в період до переможного завершення війни [1, 2, 3]. Далі упродовж трьох років «Відновлення» – активна відбудова соціальної сфери, підприємств та реалізація більшості проєктів плану.

Згідно окресленого плану 2022 рік визначався роком стійкості, разом з тим, варто зазначити, що цей період фактично триватиме до завершення війни, на окремих територіях поєднуючись з етапом відновлення. Ключову роль у забезпеченні стійкості відіграє ефективне публічне управління на регіональному та місцевому рівнях, що повинно ґрунтуватися на органічному поєднанні класичних та інноваційних принципів, методів та підходів та застосуванні сучасних інструментів [4]. Важливо вибудувати систему управління таким чином аби вона могла органічно поєднувати найкращі практики антикризового управління, сприяти стабільному функціонуванню та стійкості, а також закладати основи для поступового розвитку території. Важливе значення при цьому приділяється економічним важелям, інструментам та стимулам.

Війна значно вплинула на стан функціонування територій, так за перший рік війни за оцінками Київської школи економіки прямі втрати (зруйновані житлові будинки, промислові підприємства, об'єкти інфраструктури) становлять близько 136 млрд. доларів [5]. Рівень інфляції сягнув 26,7%, з подальшим прогнозом – 30%. Втрати ВВП на рівні 33-35% [6]. Значні втрати також і людського капіталу, адже країну покинуло 7,8 млн. осіб, переважна більшість з яких – жінки працездатного віку та діти. За даними ООН 8173 цивільні особи загинуло та понад 13 тисяч були поранені [7]. Разом з тим, крім прямої шкоди є також і суміжні втрати, що пов'язані з руйнуваннями, до яких можна віднести відтік інвестицій та робочої сили, зниження туристичної привабливості країни, підвищення

ризиків для місцевого бізнесу та багато інших факторів. Однак, саме через окреслені проблеми та виклики питання забезпечення стійкості національної економіки, забезпечення функціонування територій, їх подальшого відновлення обрана тематика є актуальною.

Питання публічно-управлінського виміру розвитку громад та територій є предметом дослідження багатьох науковців, так актуальними є напрацювання зарубіжних вчених таких як: Ансофф І., Брайсон Ф., Бріан В., Варда Я., Гордон Г., Карлоф Б., предметом досліджень яких є особливості регіонального розвитку, досвіду стратегування на локальному, субрегіональному та регіональному рівнях у розвинених країнах. З-поміж вітчизняних дослідників варто згадати Атаманчука Г., Бабаєва В., Вакуленка В., Данилишина Б., Давтяна С., Куйбіду В, Тодорову О., Ткачука А., Саханенка С. Чикаренка І. та інших.

Разом з тим, попри ґрунтовну розробленість різних аспектів розвитку територій, їх актуалізація для забезпечення стійкості територій в умовах війни та повоєнної відбудови на часі лише опрацьовується науковою спільнотою, тому дослідження видається своєчасним та актуальним.

Згідно Плану відновлення України [1] в залежності від наслідків руйнувань та за визначеними Кабміном показниками, громади та території відноситимуться до одного з 4 функціональних типів:

- території відновлення – громади, мікрорегіони, де велися бойові дії або які були тимчасово окуповані, зазнали руйнувань інфраструктури та житлового фонду, мають різке погіршення розвитку і значне переміщення населення (близько 20% території).

- полюси економічного зростання – території з кращим географічним, економічними, демографічними показниками, порівняно з територіями відновлення. Їх розвиток може позитивно вплинути на інші регіони.

- території з особливими умовами для розвитку – мають низький соціально-економічний рівень або ж обмеження щодо використання потенціалу території.

- території сталого розвитку – громади з соціально-економічним потенціалом, що спроможні до збалансованого розвитку.

В залежності від того, у якій з цих категорій знаходиться територія, який ступінь загрози та реального пошкодження вона зазнала під час війни різнитимуться і інструменти, які потрібно застосовувати.

Перед територіями першої категорії – територіями відновлення – постає низка викликів, пов'язаних з необхідністю відбудови пошкоджених об'єктів інфраструктури, житлового фонду,

промисловості тощо. Це потребує значних ресурсів та часу, разом з тим, за можливості такі території працюють над власним відновленням, що ми уже можемо бачити на деокупованих територіях.

Ключовий акцент щодо перспектив застосування розглянутих далі інструментів зроблено саме на трьох інших групах, адже вони є основою стійкості та тилом, який підтримує країну.

Попри складну ситуацію, обумовлену війною, важливим фактором для перемоги є забезпечення функціонування національної економіки, що потребує підтримання сталого функціонування та стимулювання розвитку територій як регіонів, так і населених пунктів. Відтак, вважаємо за доцільне розпочати з визначення пріоритетних інструментів розвитку територій, які доцільно було б впроваджувати на різних рівнях багаторівневого врядування.

Всі інструменти можна згрупувати за трьома великими групами: інструменти підтримки бізнесу, інструменти розвитку людського капіталу, інструменти підвищення привабливості території [8].

Підтримка бізнесу – інструменти, що допомагають збільшувати кількість підприємців та компаній, покращувати якість робочих місць, підвищувати інновативність економіки. До таких інструментів відносять [8]: центри підтримки бізнесу; мікрокредитування; гарантії; гранти для бізнесу; агенція місцевого економічного розвитку; бізнес-інкубатор; посівне фінансування; центр трансферу технологій; індустриальний парк; технопарк / науково-технологічний парк.

Людський капітал – інструменти, що націлені на зменшення міграції робочої сили, підвищення компетентності кадрів, розвиток навичок різних демографічних груп. До таких інструментів відносять [8]: мапа людського капіталу; програми співпраці бізнесу та освіти; програми профорієнтації; підтримка зайнятості; неформальна освіта; програми інклюзивності; креативні та культурні індустрії; креативні простори; програми міжнародної співпраці; проектний офіс.

Стабілізації та розвитку привабливості територій – інструменти, що мають на меті підвищення якості інфраструктури та громадських просторів, а також збереження навколишнього середовища. До таких інструментів можна віднести [8]: кластери; міжрегіональні проекти; державно приватні партнерства; програма розвитку територій присутності бізнесу; центр залучення інвестицій; розвиток інфраструктури; промоція території; стратегія просторового розвитку; ревіталізація та рекультивация; якірні проекти. У світлі сучасних подій та викликів, обумовлених війною, важливим інструментом цієї групи є також плани стабілізації для громад.

Практичне застосування окреслених інструментів було представлено у аналітичних джерелах [8], однак, напрацьовано нові практики, що мають специфіку та особливе значення саме для воєнного часу, що проаналізуємо далі. На наш погляд, підбір інструментів розвитку індивідуальний для кожної території, однак зупинимось на практичних аспектах застосування окремих з них, які уже або успішно впроваджуються окремими територіями в Україні, або мають значне практичне значення в умовах воєнного часу та для повоєнної відбудови.

Важливу роль на разі відіграють такий інструмент як центр підтримки бізнесу. Основні задачі, які виконують такі центри – це інформування про можливості для бізнесу; допомога з контактами; спеціалізовані навчання; огляди ринків та бізнес-трендів; торгові місії та навчальні візити; організація участі у виставках; тематичні промоційні кампанії. За час війни роль таких центрів значно зросла. Прикладом успішної діяльності є м.Вінниця [9]. У ході війни виникли питання з переміщенням бізнесу і окрім класичного варіанту підтримки бізнесу тут було створено центр з надання консультаційної підтримки для релокованих та місцевих підприємств. Також в офісі підтримки бізнесу надаються консультативні послуги з можливостей кредитування та отримання допомоги від держави та роз'яснення щодо тонкощів роботи під час війни.

Ще одним дієвим інструментом є мікрокредитування, фінансовий механізм, за якого підприємці з певної території або галузі отримують невеликі позикові кошти на тривалий термін на поворотній основі.

В умовах воєнного часу в межах інструменту мікрокредитування актуальною видається ініціатива з надання кредитів малому та середньому бізнесу за програмою «5-7-9» [10]. Державна кредитна програма «Доступні кредити 5-7-9%» запроваджена за ініціативи Президента України та Прем'єр-Міністра України з метою спрощення доступу мікро та малого бізнесу до банківського кредитування. Завдання програми – посилення конкурентоспроможності українського мікро та малого бізнесу та створення нових робочих місць.

Ще одним інструментом, який має особливе значення на сучасному етапі розвитку територій є грантування – фінансовий механізм, за якого можна отримати безповоротну фінансову допомогу відповідно до пріоритетів грантодавця. Такі програми набувають все більшого значення на етапі повоєнної відбудови, також вони дуже важливі для сучасного етапу розвитку.

Також, на наш погляд в повоєнній відбудові важливу роль відіграватимуть індустріальні парки. На разі значний відсоток промислової інфраструктури було пошкоджено або зруйновано, саме тому для повоєнної відбудови цей інструмент матиме особливе значення, а на період воєнного часу такі парки є джерелом стабільних податкових надходжень до бюджету. Індустріальний парк – це територія, готова для розміщення виробництв, забезпечена енергоносіями, транспортною інфраструктурою, що управляється керуючою компанією. Щодо вітчизняних практик, то успішно функціонує індустріальний парк у м. Вінниці.

Свого переважанення набуває в Україні застосування такого інструменту як створення технопарків – центрів, в яких забезпечуються сприятливі умови для науково-технічних інноваційних проектів, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків та промисловості. В повоєнній відбудові інноваційний шлях матиме також значну роль, а, отже, технопарки будуть мати велике значення.

В рамках інструментів розвитку людського капіталу особливо цінними та актуальними видаються практики з неформальної освіти – комплексної пропозиції навчальних можливостей поза основною програмою освітніх інституцій, що стимулює розвиток людського капіталу регіону відповідно до цілей його стратегічного розвитку.

Цікавим тут є вітчизняний досвід: Львівська освітня фундація в 2014 році започаткувала ініціативу «Будуємо Україну Разом», це волонтерський проект під гаслом «Відновлюємо стіни помешкань – руйнуємо стіни між людьми» - це система таборів для молоді, метою якої є допомога у фізичному відновленні об'єктів, зруйнованих внаслідок військових дій, а також обмін досвідом для молоді із різних регіонів України. Результатом проекту за 2016 р. став ремонт 40 помешкань та створення 14 громадських просторів.

Важливу роль відіграватимуть також програми інклюзивності – програми адаптації різних галузей суспільного життя для осіб з обмеженими можливостями та маргіналізованих верств населення. Такі програми мають на меті залучення додаткового людського ресурсу, а враховуючи значну кількість людей, які постраждали від війни такі інструменти набувають особливої актуальності, починаючи від виховання тактовного та поважливого ставлення, закінчуючи створенням зручних, комфортних умов у населених пунктах.

Такий інструмент як креативні та культурні індустрії видається також особливо актуальним для підтримання розвитку у воєнний та відбудови у повоєнний час. Цей інструмент включає діяльність, в основі якої лежить творчість, унікальні навички або таланти, що може створювати додану вартість та робочі місця, через використання

інтелектуальної власності [11]. По суті, він не потребує додаткового спрямування значної кількості ресурсів, а тому може ставати джерелом відносно швидкого прибутку. На разі для підтримки Збройних сил України а також розвитку територій проводиться низка культурних заходів, окрім того значна кількість таких заходів передислокувалася закордон, що може бути сприятливою передумовою для залучення туристів у повоєнний час.

З частини привабливості територій доцільно згадати про такий інструмент як державно-приватне партнерство – система відносин між державними та приватними партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються для створення нових та/або модернізації існуючих об'єктів [8]. Для повоєнної відбудови саме ДПП може стати джерелом надходження приватного капіталу у широкий спектр пошкоджених або зруйнованих об'єктів.

Також актуальним є інструмент – розвиток інфраструктури, який передбачає підготовку та втілення проектів, націлених на системні зміни у інфраструктурі території відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Чи не одним з найзначущіших може бути інструмент ревіталізації та рекультивації, який передбачає процес відновлення міського чи природного середовища або покинутих промислових об'єктів, з метою повернення їм втраченого призначення або надання нового [12]. Враховуючи кількість пошкоджених та зруйнованих будівель у ході війни, зазначений інструмент буде актуальним для більшості територій нашої країни.

Окремим блоком потрібно виділити інструменти планування, з-поміж яких комплексні плани просторового розвитку громад, стратегічні планові документи, а також плани стабілізаційного характеру, до яких можна віднести плани бюджетної стабілізації, а також можливою є розробка планів та програм, що носитимуть стабілізаційний характер для громад з метою пришвидшення їх подальшого переходу до реалізації стратегій сталого розвитку.

Висновки. Для забезпечення відновлення країни надзвичайно важливим є забезпечення її стійкості на період ведення війни. Тому, практичне застосування окреслених вище інструментів видається значущим та практично цінним. На разі, кожна з громад намагається більш або менш успішно реалізовувати власну діяльність, однак важливо на поточному етапі забезпечити поширення кращих практик задля подальшого розвитку та процвітання. Інструменти роботи з бізнесом, долучення додаткових ресурсів, розвитку ендогенного потенціалу та використання людського капіталу нададуть змогу досягати кращого рівня життя.

На часі відбувається активне обговорення шляхів фінансування повоєнного відновлення України, успішних світових кейсів. Експерти аналізують низку моделей відновлення, що мали місце у світовій практиці та можуть бути актуальними: План Джорджа Маршалла (Європейська програма відновлення, European Recovery Program, ERP); Японське відновлення; досвід Боснії і Герцеговини; Ізраїльське відновлення. Кожна з таких моделей має свої особливості та переваги, дослідження публічно-управлінського виміру повоєнного відновлення України крізь призму багаторівневості, ролі інструментів розвитку територій у ньому буде приділено увагу у наших майбутніх публікаціях.

Список використаних джерел

1. *Ukaz Prezidenta Ukrainy. Pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. [The issue of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War] №266/2022 vid 21 kvitnia 2022. URL: Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>. [in Ukrainian].*
2. *Plan vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z pytan vidnovlennia. (2022). [Ukraine's recovery plan. National Recovery Council.] Retrieved from: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf. [in Ukrainian].*
3. *Zakon pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky" [Law on Amendments to the Law of Ukraine "On the Basics of State Regional Policy"] Nomer, data reiestratsii: 5323. (2022) Retrieved from https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/26168?fbclid=IwAR00nmwvUr7RnuFghZPXPNHwu9KjoW2JS_ShdtDzud4TNpIYzuCoZPanOjs. [in Ukrainian].*
4. *Tkachuk A., Tretiak Yu. Pro vidnovlennia ta rehionalnyi rozvytok pislia viiny (2022) [On reconstruction and regional development after the war] Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> [in Ukrainian].*
5. *Zanuda A. Yak ukrainska ekonomika perezhyla 2022 rik. (2022). [How the Ukrainian economy survived the year 2022.] BBS News Ukraina. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64008306> [in Ukrainian].*
6. *Hamalii I. Vtraty Ukrainy vid viiny stanovyty mut 33-35% VVP, – ministr finansiv (2022) [Ukraine's losses from the war will amount to 33-*

35% of GDP, the Minister of Finance] Retrieved from https://lb.ua/economics/2022/11/14/535849_vtrati_ukraini_vid_viyeni.html [in Ukrainian].

7. Skilky tsvivilnykh ukraintsiv zahynulo za chas povnomasshtabnoi viiny. (2023) [How many Ukrainian civilians died during the full-scale war]. Slovo i dilo. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/09/infografika/suspilstvo/skilky-cyvilnyx-ukrayincziv-zahynulo-chas-povnomasshtabnoyi-vijny> [in Ukrainian].

8. Volodymyr Vorobei, Kateryna Kravchuk, Volodymyr Kryzhanivskyi, Yuliia Polikovska. (2017) *Instrumenty ekonomichnoho rozvytku terytorii*. [Tools of economic development of territories]. PPV Knowledge Networks. Retrieved from: www.ppv.net.ua [in Ukrainian].

9. U Vinnytsi startuie pilotnyi proekt z nadannia konsultatsiinoi pidtrymky dlia relokovanykh ta mistsevykh pidprijemstv (2022) [A pilot project to provide consulting support for relocated and local enterprises will be launched in Vinnytsia]. Retrieved from: <https://www.vmr.gov.ua/u-vinnytsi-startuie-pilotnyi-proiekt-z-nadannia-konsultatsiinoi-pidtrymky-dlia-relokovanykh-ta-mistsevykh-pidprijemstv> [in Ukrainian].

10. Dostupni kredyty 5-7-9%. (2022) [Available loans 5-7-9%]. Retrieved from: <https://5-7-9.gov.ua> [in Ukrainian].

11. Bohuslavets M. (2022) *Zakon pro vidbudovu rehioniv: poliusy zrostannia chy terytorii vidnovlennia* [The Law on Reconstruction of Regions: Poles of Growth or Areas of Recovery]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/27/689679/> [in Ukrainian].

12. Blishchuk K. M. (2018) *Upravlinnia rozvytkom terytorii: ekonomichni aspekty* [Territorial development management: economic aspects] *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*. Vyp. 1. S. 217-224. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_27. [in Ukrainian].

Маматова Т. В.

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Удод Є. Г.

заступник міського голови м. Кривий Ріг

СИСТЕМА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЄКТІВ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ВЕЛИКОГО ПРОМИСЛОВОГО: КЕЙС М. КРИВИЙ РІГ

Забезпечення стійкості територій і громад в період воєнного стану та успішність повоєнного відновлення України актуалізує потребу поширення підходу управління проєктами, програмами та їх портфелями (Project, Program, and Portfolio Management). Практика реалізації публічного управління в багатьох країнах свідчить, що лише системне поєднання інструментів стратегічного управління й управління проєктами може забезпечити збалансований розвиток соціально-економічної системи будь-якого рівня (організація, муніципальне утворення, галузь, регіон, держава). Без реалізації проєктів важко уявити розвиток як органів публічного управління, так і комерційних організацій, як великих корпорацій, так і малих підприємств. Управління на основі проєктів підвищує гнучкість та динаміку організації, децентралізує відповідальність керівництва організацією з функціональним управлінням і дає можливість здійснення докорінних змін [1–3].

Застосування підходу управління проєктами, програмами та їх портфелями у процесах регіонального та місцевого розвитку створює сприятливі умови для задоволення місцевих потреб, розв'язання регіональних і локальних проблем із урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку систем вищого рівня, залучення та обґрунтування розподілу необхідних внутрішніх та зовнішніх ресурсів в умовах конкурування за них громад і територій [3].

У межах дослідження [3] здійснено процесне моделювання регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку в Україні на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю (за ISO 18091) [4]. Модель містить три контури: контур пріоритетів розвитку пов'язаних систем управління територіями різних рівнів; контур, зв'язки та процеси високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю; контур, зв'язки та процеси управління якістю (за ISO 9001). Основним входом процесної моделі є «Потреби та очікування громадян та інших заінтересованих сторін». Виходом процесної моделі є

«Задоволеність громадян та інших заінтересованих сторін». Процеси керування системою формуються під впливом Цілей сталого розвитку (UN Sustainable Development Goals) та пріоритетів розвитку пов'язаних систем управління територіями різних рівнів, принципів та ключових цінностей програмування розвитку місцевого самоврядування. Ключові процеси підтримання: управління взаємодією із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами); фінансове забезпечення; залучення органів місцевого самоврядування й самоорганізації населення до участі в конкурсах проектів місцевого розвитку різних рівнів; кадрове забезпечення управління проектами і програмами місцевого розвитку. Результативність процесів поточної діяльності (управління портфелями, програмами, проектами) забезпечується реалізацією процесів управління якістю за ISO 9001: програмування і планування розвитку із виокремленням підсистеми програмування розвитку специфічних територій регіону; моніторинг ходу реалізації та оцінювання успішності проектів та програм місцевого розвитку; лідерство; постійне поліпшування. Протягом 2021-2023 років модель було апробовано у м. Кривий Ріг.

Керівництвом міської ради було визнано, що проектна діяльність передбачає досягнення поставлених перед органами місцевого самоврядування міста цілей та реалізацію наданих ним повноважень з використанням наявних ресурсів, при забезпеченні оптимізації управлінських витрат, мінімізації впливу ризиків та підвищення ефективності взаємодії органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та підпорядкування, органів самоорганізації населення та громадян з питань реалізації проекту.

З метою впровадження проектної діяльності в органах місцевого самоврядування на підприємствах, в установах та організаціях комунальної власності міста Кривого Рогу Рішенням виконкому міської ради від 19.01.2022 № 18 затверджено «Положення про організацію проектної діяльності» [5], яке було розроблене на з урахуванням вимог міжнародних та національних стандартів [6–9]. Також цим рішенням у виконавчому комітеті Криворізької міської ради створено спеціалізовану структуру – Офіс управління проектами (Project Management Office, PMO), виконання функції якого покладено на КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» [9].

До завдань офісу управління проектами належать: розроблення і поширення методології управління проектами в виконавчому комітеті міської ради та в інших організаціях територіальної громади; надання консультативної підтримки

проектним менеджерам і командам проектів; визначення стандартів та норм управління проектами; забезпечення доступу до інформації та інструментів для планування, виконання та моніторингу проектів; визначення і контроль ключових показників ефективності проектів та порівняння їх з поставленими цілями; управління ресурсами, в тому числі людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами, необхідними для реалізації проектів.

Реалізація зазначених завдань підвищує результативність процесів реалізації проектів, програм і їх портфельів, через зниження ризиків і витрат, що забезпечує високу якість проектної діяльності і її продуктів, сприяє досягненню успіху в реалізації стратегічних цілей розвитку міста.

Матрична структура управління портфелем проектів м. Кривий Ріг представлена на рис. 1. Враховуючи досвід у реалізації проектів на рівні міста, районні в місті ради почали використовувати методи проектного управління. Наразі створено два проектних відділи у Саксаганській та Тернівській районних у місті радах.

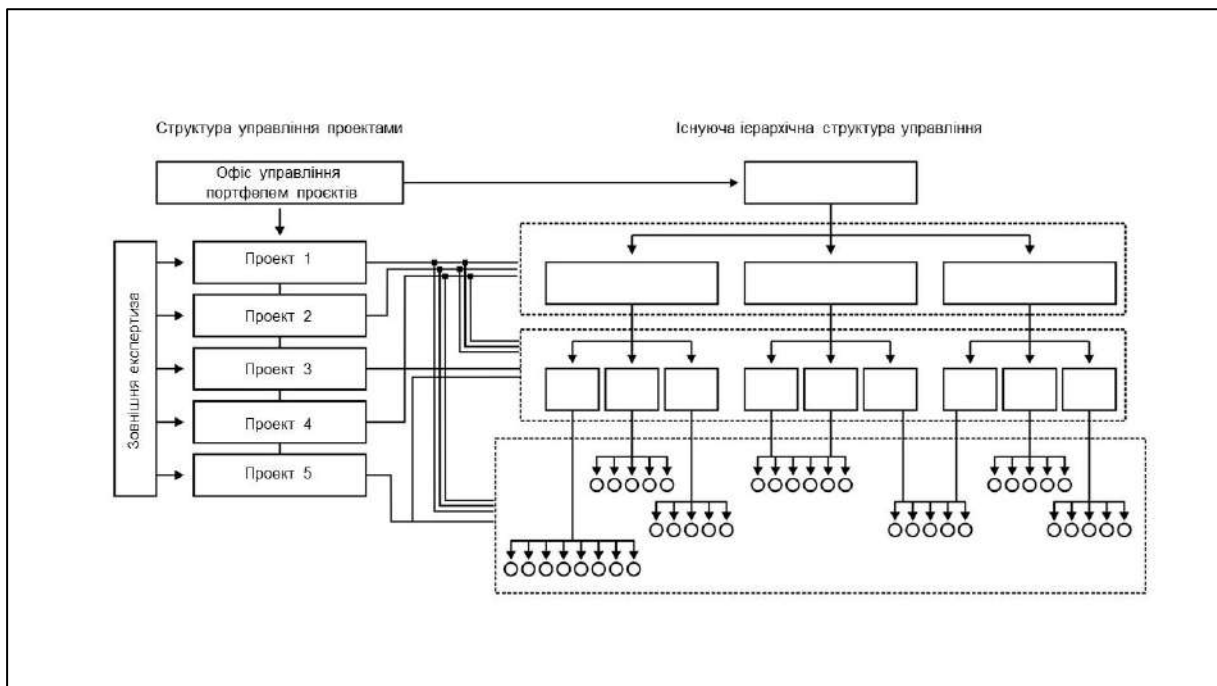


Рис. 1. Матрична структура управління портфелем проектів м. Кривий Ріг

У структурі актуального портфелю проектів розвитку м. Кривий Ріг можна виокремити три складові:

1. Цифрова трансформація управлінських процесів:
 «Упровадження та розвиток Єдиної інформаційної системи міста Кривого Рогу»; «Система управління активами міста Кривого Рогу»; «Система електронного обліку ресурсів, контролю процесів та

раціонального розподілу допомоги»; «Упровадження інформаційної системи для аналітики всіх видів допомог у м. Кривому Розі».

II. Вирішення пріоритетних проблем та потреб міста: «Житло для внутрішньо переміщених осіб»; «Нове будівництво комплексу з перероблення, знешкодження та складування твердих побутових відходів у Металургійному р-ні м. Кривого Рогу Дніпропетровської області»; «Підвищення енергоефективності громадських будівель у м. Кривому Розі, що здійснюється в рамках співпраці з Європейським банком реконструкції та розвитку».

III. Повоєнний інноваційний розвиток: «Платформа реалізації науково-інноваційних ідей «Криворізька інновація»»; «Збільшення інвестиційної привабливості індустриального парку «Кривбас»; «Створення індустриального парку на вул. Окружній»; «Технопарк-Фенікс на базі Науково-дослідного гірничорудного інституту (НДГРІ) ДВНЗ Криворізький національний університет».

Із 2021 року у місті впроваджується цифрове управління проектами (Digital Project Management) – підхід до управління проектами, що використовує сучасні технології та інструменти для керування процесом розробки та впровадження проектів, і передбачає використання комплексу онлайн-інструментів та програмного забезпечення, які сприяють ефективним комунікаціям, плануванню, контролюванню та аналізуванню процесів як окремого проекту, так і портфеля проектів.

Основні переваги цифрового управління проектами: зменшення часу й витрат на управління проектом завдяки використанню онлайн-інструментів для спілкування та планування; підвищення ефективності комунікації між учасниками проекту завдяки використанню цифрових засобів; можливість швидкого доступу до інформації про стан проекту та роботи над ним; забезпечення більш точного та ефективного контролю за процесами у рамках проекту.

Керування проектами і моніторинг офісом управління проектами здійснюється за допомогою інструментів Microsoft (Microsoft Office 365; Microsoft Teams; Microsoft Project; Microsoft Power BI; Microsoft Planner), що в свою чергу гарантують дотримання обмежень реалізацію кожного проекту за трьома вимірами – термін, витрати, якість. Так, у межах упровадження технологій моніторингу було створено консолідований звіт PowerBI для візуалізації даних. Це дає змогу швидко відстежувати всю необхідну інформацію про хід виконання проекту (рис. 2).

Використання зазначених інструментів: дає змогу спростити аналіз та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень; створює єдину базу даних управління проектами; забезпечує

призначення, виконання, контроль за дорученнями та відстеження статусу виконання доручення. У 2023 році планується доповнити програмний комплекс інструментами: Microsoft Dynamics 365 Business Central та Microsoft Viva Goals.

Надзвичайно важливим є те, що цифрові інструменти дозволяють ефективно спілкуватися з командою проєкту та ділитися інформацією, забезпечуючи доступ до даних у реальному часі, що дозволяє уникнути помилок та затримок.



Рис. 2. Приклад візуалізації консолідованої звітності портфеля проєктів розвитку м. Кривий Ріг

Наступним кроком цифровізації проєктної діяльності у місті має стати забезпечення гнучкості (agile) через упровадження Microsoft Dynamics 365, що дозволить кожній команді швидко адаптуватися та впроваджувати інновації [11]. Таким чином, цифрове управління проєктами допомагає підвищити продуктивність та ефективність команди проєкту, спрощує процес управління та підвищує якість виконання робіт, знижуючи ризики невиконання обмежень проєкту за строками та бюджетом.

Список використаних джерел

1. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів

формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 292 с.

2. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

3. Удод Є. Г. Формування регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро: ДРІДУ, 2020. 20 с.

4. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html>.

5. Про затвердження Положення про організацію проєктної діяльності : Рішення виконавчого комітету Криворізької міської ради від 19.01.2022 № 18. URL : https://kr.gov.ua/normativno_pravovi_akti.

6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. V, 45 с.

7. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; надано чинності 2016–07–01. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.

8. ISO 10006:2017 - Guidelines for quality management in projects. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/70376.html>.

9. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.

10. КП «Інститут розвитку міста Кривого Розу». URL: <https://www.facebook.com/irm.kr.ua/>.

11. Microsoft Dynamics 365: Stay agile. Do more with less. Microsoft : website. 2023. URL : <https://dynamics.microsoft.com/en-us/>.

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ЖИДАЧІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ: ІНДИКАТОРИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ

Кожна громада в своєму розвитку проходить певні етапи, починаючи від моменту створення громад в процесі децентралізації. Найважливішим для об'єднаних громад є розуміння спільних та індивідуальних слабких та сильних сторін, вироблення напрямів розвитку, які дали б можливість розвиватись як об'єднаній громаді загалом, так і мікрогромадам, що входять до її складу.

Більшість громад вже сформували та прийняли стратегії власного розвитку, частина – працюють над розробленням стратегії. Проте, результативність стратегій можливо забезпечити в разі врахування на стадії планування відповідні індикатори та критерії, з використанням яких стане можливим визначити зміни в розвитку громади. Відповідно формування програм розвитку громад має на меті не лише визначення напрямів розвитку, цілей досягнення, але повинне враховувати індикатори та критерії оцінювання ефективності реалізації відповідних програм. Зокрема, можуть використовуватись такі види індикаторів:

1. Кількісні та якісні, наприклад, кількісні індикатори – кількість зареєстрованих видів підприємницької діяльності, кількість релокованого бізнесу, обсяги залучених інвестицій, кількість заходів з промоції місцевих товаровиробників; якісні індикатори – імідж громади, стан регуляторного середовища, ступінь підтримки сільськогосподарського виробництва.

2. Прямі і непрямі, наприклад, прямі індикатори – використання освітніх закладів та закладів культури для проведення тренінгів, семінарів та курсів для фермерів, сільського населення для підвищення їх кваліфікаційних знань про сільськогосподарську кооперацію, механізми державної підтримки тощо; обсяги залучення у місцевий розвиток коштів міжнародних фінансових організацій (в т.ч. на грантовій основі), проєктів міжнародної технічної допомоги, пільгових кредитів та кредитів із грантовою часткою; площа приміщень комунальної власності наданих в оренду для здійснення підприємницької діяльності. Непрямі індикатори – формування привабливого інвестиційного іміджу громади, популяризація інвестиційних можливостей та потенціалу громади; створення сприятливих умов для започаткування бізнесу (своєчасний перегляд

дозвільних регламентів, розроблення, вдосконалення регуляторних актів).

3. Проміжні та кінцеві, наприклад, проміжні індикатори - кількість заходів інформаційної підтримки бізнесу та кількість зайнятих в місяць. Кінцеві індикатори – кількість переглянути регуляторних актів за поточний рік, кількість заходів з підвищення кваліфікації та навчання громади підприємництву, ефективність діяльності молодіжної ради.

Успішність реалізації стратегії слід оцінювати за такими критеріями:

1) відповідність – запропоноване стимулювання розвитку бізнесу відповідає програмі соціально-економічного розвитку громади.

2) результативність – поява нових логістичних центрів, індустриальних парків, зареєстрованих фермерських господарств.

3) ефективність – вартість перепідготовки одного безробітного, вартість збирання та вивезення однієї тонни сміття.

4) витратність – через економічні важелі державного регулювання та шляхом виконання місцевих програм, проектів регіонального розвитку, з урахуванням реальних можливостей залучення різних джерел фінансування, у т.ч. це: кошти державного бюджету України, зокрема Державного фонду регіонального розвитку; галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм та бюджетних програм центральних органів виконавчої влади, що спрямовуються на розвиток відповідної сфери у регіонах, субвенцій, інших трансфертів з державного та обласного бюджетів місцевим бюджетам; кошти місцевих бюджетів; кошти міжнародних організацій, зокрема кошти технічної допомоги ЄС; кошти інвесторів, власні кошти підприємств; кошти з інших джерел, не заборонених законодавством.

5) сталість – зміни в програмі розвитку можуть бути викликані зміною в ресурсах фінансування. Також програми можуть змінюватись під впливом динаміки розвитку громади.

Отже, формуючи програми розвитку громад, в тому числі і бізнес-середовища, доцільним є розроблення індикаторів та критеріїв, за якими можна визначити ефективність реалізації програми розвитку. Головною засадою розвитку громад має стати розвиток місцевої економіки, що дасть змогу спрямувати фінансові потоки на вирішення соціальних проблем громади. Відповідно, до планування розвитку бізнес-середовища необхідно залучати не лише міську раду та її структурні підрозділи, але й різних суб'єктів господарювання, в тому числі комунальні підприємства, установи та організації громади; мешканців громади, що дасть можливість врахувати потреби громади та бізнесу, визначити напрями взаємодії.

Набока Л.В.

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Повномасштабна війна в Україні черговий раз засвідчила наскільки крихкими можуть бути стабільність і мир у мінливому світі, якщо не аналізувати виклики, невірно інтерпретувати загрози, не враховувати ризики, ігнорувати суперечності й конфлікти. Усе це призводить до криз. І якщо система публічного управління виявляється нездатною їм протистояти або адекватно реагувати і протидіяти, то це може стати причиною загибелі чи руйнації не тільки відповідного політичного режиму і системи влади, а й держави в цілому.

Тому сьогодні для України є вкрай актуальними питання формування ефективної системи антикризового управління в кожному органі публічної влади, в територіальній громаді та державі в цілому, створення умов для розвитку в публічних службовців набору компетентностей, які дозволятимуть їм попереджати, виявляти, пом'якшувати, запобігати появі криз у різних сферах і галузях управління, створювати безпечні умови для трудової діяльності та комфортного життя населення. Для цього необхідна акумуляція зусиль як окремих мотивованих на вдосконалення фахівців, так і створення відповідних умов на національному рівні: розробка законодавства, формування системи моніторингу стану функціонування сфер і галузей управління з об'єктивно визначеною системою критеріїв і показників; дослідження відповідності структурно-функціональної побудови системи влади, механізмів, технологій і процесів діяльності цілям функціонування тощо.

Активізація громадянського суспільства і розвиток волонтерського руху з перших днів повномасштабного військового вторгнення, а також якість взаємодії з міжнародними організаціями і країнами-партнерами підкреслили негнучкість, непрозорість, забюрократизованість системи публічного управління України, неготовність протистояти новітнім гібридним загрозам і викликам, застосовувати сучасні технології й інструменти управління, приймати ризиковані рішення в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін, встановлювати і підтримувати багатоканальну

і різнорівневу взаємодію та комунікацію, надавати значну за кількістю постраждалих і обсягами матеріальну допомогу, послуги тощо. Світ зіткнувся з низкою гуманітарних катастроф, практичного досвіду подолання яких у таких масштабах ні в кого не було.

І сьогодні на діяльність органів публічної влади регіонального і місцевого рівнів України продовжують впливати декілька груп специфічних факторів:

- вирішення нагальних питань забезпечення безпеки;
- необхідність протистояти загрозам, викликаним війною;
- організація роботи максимально наближено до фронту;
- планування роботи по відбудові та відновленню

постраждалих і деокупованих територій у післявоєнний період.

Тому сучасні публічні службовці України мають розумітися на засадах антикризового управління й уміти застосовувати його основні підходи і технології на практиці. Адже відновлення міст і сіл пов'язані не тільки з їх відбудовою, яка вимагає шалених ресурсів, а й формування на цих територіях нової системи влади, якій населення може довіряти, з якою може взаємодіяти і співпрацювати для отримання не обіцянок, а конкретних результатів. Попереду нові вибори до органів управління територіальними громадами, формування нових органів державної влади. Це серйозний виклик системі влади на зрілість. Адже сьогодні є значний попит на морально стійких і висококваліфікованих фахівців, які володіють таким набором компетенцій, які дозволятимуть долати виклики і кризи на відвойованих ціною неймовірних зусиль територіях, у державі в цілому і повертати їх до мирного життя. А таких фахівців недостатньо, їх іще потрібно озброїти необхідними знаннями і вміннями.

Крім того, перспективи потенційного членства України в ЄС і НАТО спонукають готуватися завчасно також до розбудови нової системи управління з урахуванням тенденцій світового розвитку, до роботи публічних службовців за сучасними стандартами і вимогами, що теж потребує розвитку їх умінь та навчок. Адже неготовність до нового змісту і форм діяльності, нерозуміння принципових положень організації ефективного управління, невідповідність між техніками і технологіями управління, нездатність оперативно реагувати на виклики можуть призводити до патологій організації діяльності, відносин, прийняття управлінських рішень і розвитку організаційних криз, які часто формуються латентно, тому є найбільш загрозливими для системи управління.

Організацією економічного співробітництва та розвитку проведено низку досліджень, які дозволили визначити ключові компетентності, якими мають володіти публічні службовці у сучасних

умовах та майбутньому (табл. 1) [1].

Реформування публічної служби в Україні потребує врахування результатів цих досліджень, оскільки суттєвих змін мають зазнати низка здатностей у фахівців органів влади. Адже вони повинні забезпечувати

Таблиця 1 – Лідерські якості, які сприяють розвитку публічної служби [1Error! Reference source not found.]

Назва якості	Характеристика компетентностей
Лідерство на основі цінностей	<ul style="list-style-type: none"> – мотивація створення цінностей для суспільства; – втілення та поширення цінностей публічної служби; – управління напругою, компроміси між конкуруючими цінностями
Відкрите включення	<ul style="list-style-type: none"> – активний пошук голосів, які недостатньо представлені; – створення психологічної безпеки; – управління різноманітністю для кращих результатів
Організаційне керівництво	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на майбутнє на навички та компетенції; – організаційне здоров'я та розвиток; – розподілене лідерство на основі довіри
Мережеве співробітництво	<ul style="list-style-type: none"> – відображення системи: визначення і підключення акторів; – зміна цілей – розбудова загального розуміння довіри; – дії через співпрацю

гармонійну взаємодію владних інституцій у внутрішньому середовищі системи управління, з над- і міждержавними інституціями, відповідати рівню готовності до співпраці на міжнародній арені з зарубіжними фахівцями, а також формувати відповідні стандарти роботи щодо ефективної взаємодії з громадськістю. Отже, з'являються нові технічні, поведінкові, соціальні та емоційні навички, які потрібно розвивати. До таких компетентностей слід відносити:

- стійкість (стає ключовою здатністю майбутнього. Щоб подолати невизначеність і відчуття зростаючих темпів змін, викликів сучасного світу необхідно формувати у фахівців органів влади витривалість і здатність переборювати різноманітні труднощі, витримувати велике навантаження, запобігати розвитку стресів і

вигоранню);

– системне мислення та співпрацю (стійкість вимагає зв'язків, які перетинають межі організацій. Для цього у публічних службовців потрібно розвивати здатність встановлювати ефективні комунікації, навички командної роботи та взаємодії з різними органами влади, громадськістю на основі знань про механізми спільної діяльності, координації, взаємного впливу, особливості відносин, які виникають у системі публічного управління та суспільстві, специфіку надання послуг, дослідження нових потреб та інтересів розвитку) [2];

– передбачення та проектування (означає формування здатності систематично брати до уваги різноманітні вірогідні майбутні події, розробляти рішення, проектувати системи, які готові протистояти потрясінням і визначати шляхи подолання труднощів; набуття навичок узгодженого та надійного планування діяльності та обсягу необхідних ресурсів; особливої ваги набуває стратегічне планування) [1];

– аналіз, систематизацію і узагальнення інформації (здатність відбирати, обробляти значні масиви даних, аналізувати, порівнювати, робити висновки, узагальнення, прогнози; визначати тенденції змін та наслідки від упровадження рішень, формувати програми і проєкти розвитку);

– творчий підхід до вирішення проблем, критичність (навіть з передбаченням не всі проблеми можна спрогнозувати; тому необхідно заохочувати генерування нових ідей, творчий підхід, розробку альтернативних рішень до розв'язання нестандартних проблем; стимулювати саморозвиток, формування самокритичності, здатність розглядати проблеми з різних точок зору, враховувати множинність факторів при прийнятті управлінських рішень, розвивати зворотний зв'язок);

– швидкість навчання (вміння вчитися лежить в основі інновацій, стійкості та адаптації до майбутніх змін. Інновації – це перш за все досвід навчання, а стійкість – це впровадження інновацій у реальному часі, долаття непередбачених криз, навчання з недосконалими даними, інформацією та на помилках) [1];

– дипломатичність і комунікабельність (формування розуміння того, що вирішувати глобальні виклики і організувати ефективну взаємодію необхідно із ключовими зацікавленими сторонами, тому потрібно глибоко вивчати сутність і специфіку їхньої діяльності, орієнтуватися в питаннях міжнародної дипломатії, аналізувати потенційні переваги та проблеми у співпраці; розвиток навичок взаємодії з громадськістю та всіма зацікавленими сторонами на засадах партнерства, участі, співвідповідальності;

удосконалення форм взаємодії; розвиток емпатії у взаємодії зі споживачами послуг, колегами, партнерами);

- технічна грамотність (здатність працювати за новими технологіями, використовувати їх потенціал для раціоналізації побудови і функціонування органів публічної влади, автоматизації завдань і функцій, оптимізації та спрощення процедур, процесів; забезпечувати безпеку інформаційних даних та протидіяти кіберзлочинності);

- гнучкість публічної служби (розвиток мобільності та поліфункціональності у службовців, формування навичок вчитися протягом життя; адаптуватися до змін; керувати емоціями і поведінкою в умовах конфлікту) тощо.

Подоланню існуючих проблем і формуванню нових компетентностей може допомогти оновлена система підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців, яка має складатися із трьох основних компонентів:

- професійне навчання за освітніми програмами підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», до освітніх компонентів яких обов'язково мають бути включені дисципліни з антикризового управління чи управління ризиками, управління проектами, стратегічного управління, психології управління. Навчання за цими програмами є корисним не тільки для працівників органів влади як фахова підготовка у відповідній сфері професійної діяльності, а й для активних учасників громадянського суспільства як потенційного резерву для зайняття посад у майбутньому для кращого розуміння ними засад і принципів функціонування системи влади, визначення шляхів для її удосконалення з точки зору громадянського суспільства;

- підвищення кваліфікаціями за програмами професійного розвитку і актуальними тематичним напрямом стратегічних змін у системі публічного управління та галузевого розвитку;

- корекційні програми, які формуються за індивідуальними запитами органів публічної влади або комплектування груп за потребами окремих фахівців на основі прогнозування чи діагностики проблем, пов'язаних з індивідуально-психологічними питаннями розвитку, особливостями психоемоційного стану внаслідок війни, необхідністю розвитку особистісного і професійного потенціалу, зміни чи розробки ефективної стратегії мотивування працівників.

Також до структури підрозділів з управління персоналом органів публічної влади доцільно ввести посади психологів для своєчасного консультування, підтримки, профілактики, діагностування труднощів у здійсненні професійних обов'язків фахівцями та розвитку їхнього потенціалу, сприяння у формуванні

позитивного психологічного клімату, згуртування колективу, розвитку командних методів роботи тощо.

Такий підхід дозволить комплексно формувати у публічних службовців нові якості та компетентності, які дозволять їм протистояти мегатенденціям, пов'язаним з появою нових загроз, викликів та криз, бути стійкими і гнучкими у невизначеному майбутньому та успішними у професійній діяльності.

Список використаних джерел

1. *Public Employment and Management 2021: The future of the Public Service*. OECD iLibrary: веб-сайт. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1a9499ff-en/index.html?itemId=/content/component/1a9499ff-en> (дата звернення: 14.06.2023).

2. *Public Participation Guide: Introduction to Public Participation*. United State Environmental Protection Agency: веб-сайт. URL: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-public-participation> (дата звернення: 14.06.2023).

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Актуальність пропонованої теми зумовлена низкою викликів національного та геополітичного рівня, до яких необхідно віднести:

- руйнівні наслідки повномасштабної війна з боку РФ та необхідність відновлення й розвитку економічної та соціальної інфраструктури після перемоги;
- необхідність продовження реформ у публічно-управлінській сфері, зокрема реформування соціально-економічних відносин, децентралізація влади, формування нового територіально-адміністративного устрою, завершення реформи в системі охорони здоров'я, в освітній та інших сферах;
- значну девальвацію соціальної ролі науки та значення її впливу на модернізацію технологій цивільного та військово-промислового комплексу;
- проблемність забезпечення єдиного інформаційного поля взагалі та зокрема в медійному дискурсі з питань розвитку українського суспільства і держави тощо.

У цьому контексті перед наукою публічного управління стоїть завдання – розкрити теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери та обґрунтувати їх ключове значення для забезпечення його безальтернативності й успішності. Проблему розкриття змісту методологічних засад можна звести до визначення низки конкретних положень, що виконують функцію обґрунтування процесу інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери, а саме:

- аналіз реального стану вказаної сфери як передумови подальших змін;
- окреслення загроз і негативних чинників розвитку публічно-управлінської сфери;
- виокремлення суб'єктів і стейкхолдерів розвитку;
- розгляд потенціалу та чинників інноваційного розвитку;
- визначення засобів нормативно-правового та організаційного забезпечення інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери.

Здійснюваний інноваційний розвиток публічно-управлінської сфери України ґрунтується на її сьогодишньому стані та є використанням наявного потенціалу до змін і вдосконалення. Доречно відмітити, що потенціал інноваційного розвитку наявний у таких характеристиках української реальності, як:

- ствердження полі суб'єктності соціальних процесів, розширення активності структур громадянського суспільства (самоорганізація громад, ініціативність громадських організацій і окремих громадян у відстоюванні власних прав і свобод);
- поглиблення ринкових трансформацій, включно із розширенням ролі приватної власності, духу змагальності та підприємництва;
- поступовий перехід до постіндустріального суспільства, з його орієнтацією на інтелектуальний ресурс і забезпечення не так розвитку виробництва, як сфери розвитку людини – охорони здоров'я, освіти, культури та дозвілля;
- розширення транспарентності управлінських проблем шляхом постійної артикуляції та вільного обговорення гострих соціальних питань;
- упровадження у соціальну практику цивілізаційних цінностей, насамперед високого статусу особи, її прав і свобод, соціального капіталу тощо.

Розкриття науково-методологічних засад інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери неможливе без окреслення загроз і врахування впливу деструктивних чинників. Їх фіксація дозволить запобігти або ж мінімізувати негативний результат. До чинників, що протистоять інноваційному розвитку публічно-управлінської сфери відносяться:

- наростаючий масив пропагандистських кліше з боку країни-агресора (фейки, симулякри, ідеологеми);
- поширеність серед значної кількості населення образної (міфологічної, архетипічної чи натуралістичної), а не наукової домінанти світосприйняття;
- некритичне сприйняття інформації на основі домінування стереотипів і соціальної ностальгії;
- невизначеність для багатьох учасників публічних процесів системи нових пріоритетів і цінностей життя (когнітивний дисонанс, екзистенційний вакуум тощо).

До методологічних засад інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери відноситься визначення потенційних суб'єктів

передбачуваних трансформацій. Це особливо важливо в сучасних умовах полі суб'єктності, коли активними учасниками змін є представників різних соціальних груп, з властивими їм частковими інтересами, намірами та цілями. До безпосередніх суб'єктів інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери необхідно віднести політиків, посадових осіб державних інституцій та органів місцевого самоврядування, представників неурядових та громадських організацій, партійних та профспілкових структур, а також окремих активних громадян та їх об'єднання. З методологічної позиції такий широкий діапазон учасників, що збільшує кількість точок зору, різноманіття підходів і ставлень до проблем розвитку, зумовлює необхідність формувати узгоджене рішення та визначає цінність його консолідованого варіанту. У цьому контексті важливого значення набуває спільна орієнтація на інновації, готовність і компетентність учасників здійснювати процес модернізації та спиратися на легальні позиції стейкхолдерів. Це також означає, що для інноваційного розвитку публічно-управлінської сфери необхідне узгоджене розуміння викликів сьогодення і відповідних їм раціональних форм реагування.

Варто підкреслити, що основним елементом конструктивних компетенцій всіх суб'єктів розвитку публічно-управлінської сфери є інноваційне мислення. А самі інновації (нововведення) розуміються, стверджує Пітер Друкер як «результат свідомого і цілеспрямованого пошуку нових можливостей» [1, с. 158]. Він також стверджує, що джерела інновацій виникають у соціальному та інтелектуальному просторі і до останніх відносяться «зміни у сприйнятті» та «нові знання» (2, с. 165). Інтелектуальна здатність оперувати новим знанням, формувати конкретні програми (плани, проєкти) розвитку та організувати їх втілення в життя становить сутність інноваційного мислення [3]. До його типових ознак необхідно віднести:

- критичне ставлення до наявного стану як передумови подальших змін і постійний пошук нових ресурсів розвитку;
- розвинену рефлексію, що спрямована на опосередкування різних аспектів суспільних процесів з метою їх модернізації;
- орієнтацію на творче використання передових зразків досвіду для вдосконалення суспільства та демократичного врядування;
- продукування теоретичних моделей вирішення управлінських проблем і оптимізації реальних станів публічності;

- пошук нових управлінських засобів сприяння розвитку громадської ініціативи та залучення громадськості до вирішення соціальних проблем;
- націленість учасників публічних процесів на підвищення власної професійної компетентності, розвиток інноваційного мислення та всебічне вдосконалення своєї особистості.

Також варто зупинитися на «змінах у сприйнятті», як ракурсі відтворення дійсності для продукування нових форм реальності. Зміну сприйняття дійсності можна трактувати по-різному, проте, насамперед, вона полягає у визначення координат формування позитивних суспільних відносин, налаштування на комунікацію порозуміння. Іншими словами, це здатність вільної особи починати «новий причинний ряд» (І. Кант) та реалізовувати «етику відповідальності» (Макс Вебер) у продукуванні нових форм публічності [4]. За цих умов соціальний інтелект [5] спроможний стверджувати демократію та гуманізм в інноваційному розвитку публічно-управлінської сфери.

Список використаних джерел

1. Друкер Пітер. Відкриття за розкладом. / Цитується за: <https://kniga.biz.ua/pdf/7984-innovaciyi.pdf>.
2. Там само.
3. Петровський П. М. Інноваційне мислення як чинник розвитку публічного врядування \ Демократичне врядування: ел. зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН В. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019 Вип.1 (23).
4. Габермас Юрген. Залучення іншого; Студії з політичної теорії \ Перекл. з нім. Андрій Дахній; наук. ред. Борис Поляруш. – Львів: Астролябія, 2006. – 416 с.
5. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини / Деніел Гоулман ; пер. з англ. Я. Лебеденка. – Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2020. – 400 с.

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КРИЗАМ

Діджиталізація в органах публічної влади відкриває нові можливості для ефективного управління та протидії кризам. Вона сприяє більшій прозорості, доступності послуг та актуалізації даних. Завдяки діджиталізації, можливо значно покращити рівень протидії органів публічної влади на виклики сучасного світу [1-3].

Діджиталізація забезпечує оперативність та ефективність процесів, що дає змогу реагувати на кризові ситуації швидко та гнучко. Завдяки цьому, влада може швидше реагувати на зміну ситуації, адаптувати політику і прийняти важливі рішення, що є особливо важливо під час кризи. З іншої сторони - діджиталізація сприяє збільшенню прозорості діяльності органів публічної влади, а також робить їх послуги доступнішими для громадян. Це може зменшити соціальну напругу та недовіру до влади під час криз, а також дозволити громадянам бути більш активними в процесі вирішення проблем.

Використання великих даних і аналітики може значно покращити процес прийняття рішень. На основі аналізу даних можна прогнозувати розвиток кризових ситуацій, що дозволить своєчасно реагувати і попереджати їх. Діджиталізація сприяє глибокій взаємодії між органами публічної влади і громадянами, дозволяючи відкритий діалог і обговорення. Це забезпечує гнучкість у процесі управління кризами, дозволяючи властям швидко реагувати на побоювання і потреби громадськості. Однак, важливо зазначити, що з ростом цифровізації зростає також відповідальність органів влади за кібербезпеку. Недбалість у цьому питанні може призвести до кібератак та ще гірших криз. Отже, впровадження надійних систем кібербезпеки є життєво важливим для ефективної протидії кризам в діджиталізованому суспільстві. Виходячи з сказаного вище на рис. 1 схематично наведено напрямки, яким слід приділити підвищену увагу при оцінці впливу діджиталізації публічних органів влади на протидію кризам в Україні.

Таким чином можна зробити висновок, що діджиталізація в органах публічної влади України значно збільшує їхню здатність протистояти кризам. Вона робить реакцію на кризові ситуації швидкішою та ефективнішою, забезпечує вищий рівень прозорості та

доступності, а також дозволяє громадянам приймати активнішу участь у вирішенні проблем.

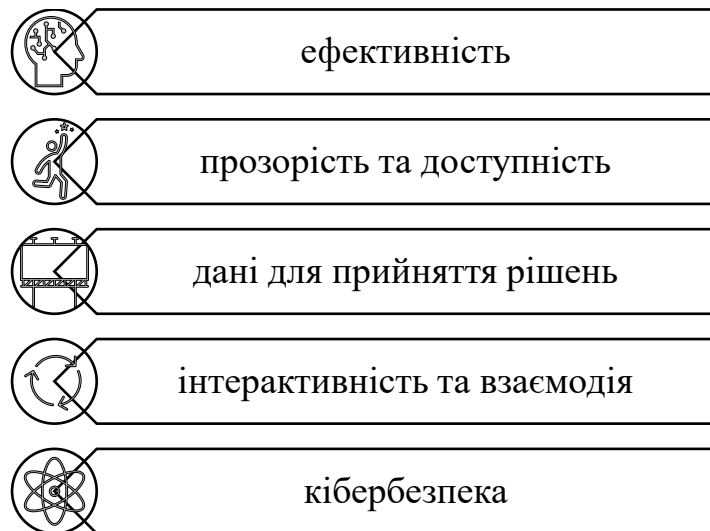


Рис. 1. Напрямки, яким слід приділити підвищену увагу при оцінці впливу діджиталізації публічних органів влади на протидію кризам в Україні

**складено авторами*

Незважаючи на це, важливо мати на увазі потенційні кібербезпекові ризики, які пов'язані з діджиталізацією, та вживати необхідних заходів для їхнього усунення. Слід надалі розвивати діджиталізацію в органах публічної влади, спрямовуючи її на покращення процесів прийняття рішень, розвиток взаємодії з громадами, забезпечення кібербезпеки. При цьому органи публічної влади повинні активно співпрацювати з експертами з кібербезпеки для розробки і впровадження надійних стратегій і технологій захисту. Важливо розробити комплексні програми навчання для працівників органів публічної влади з питань використання цифрових технологій та кібербезпеки. Особливу увагу слід приділити застосуванню інформаційних технологій для підвищення прозорості та обміну інформацією з громадськістю, адже це є важливим фактором для забезпечення довіри та ефективної протидії кризам. Крім цього, органи публічної влади повинні активізувати зворотний зв'язок та співпрацю з громадськістю для виявлення потреб, інформування про свою діяльність та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Не слід забувати, про орієнтацію на дані. Використання аналітики та великих даних для стратегічного планування та

прийняття відповідних рішень є ключовим для ефективної реакції на кризи.

Загалом, діджиталізація в органах публічної влади України вже принесла позитивні зміни в протидії кризам, але потребує подальшого розвитку та вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Савон К. В. *Поняття «Діджиталізація» в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 107–111.*

2. Краснопольська Т.М., Милосердна І.М. *Компоненти електронної демократії в умовах переходу до електронного правління. Актуальні проблеми політики. 2020. №. 66. С. 58–64.*

3. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. *Державне управління у формуванні відповідального суспільства в умовах розвитку діджиталізації. Вісник національного університету цивільного захисту України. Харків, 2021. №. 1(14). С. 125–131.*

ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Однією з особливостей публічної влади є те, що вона є відкритою соціальною системою, що взаємодіє з іншими системами: біологічною, технічною та, власне, соціальною і виробляє керуючі впливи для спрямування цих систем в напрямку використання, максимально ефективно, їх можливостей та ресурсів для організації та відтворення життя території або населеного пункту.

Відновлення повоєнного життя території, населеного пункту неможливо без змістовної цільово-орієнтованої діяльності публічної влади.

В першу чергу це зумовлено фактором того, що тільки влада є відповідальною за «запуск» та функціонування усіх процесів життєдіяльності, що виходять за межі можливостей та інтересів домашніх господарств – мешканців території або населеного пункту.

По-друге, тільки публічній владі «під силу» інвентаризувати, структурувати та організувати увесь ресурсний потенціал території, населеного пункту у вигляді послідовної прорахованої системи дій – стратегічного, тактичного, оперативного планів, що дозволить об'єднати як спільні, так і особисті ресурси будь-якої територіальної громади для повоєнного відновлення її життєдіяльності.

По-третє, тільки дії публічної влади усіх рівнів, у вигляді об'єднаних гарантованих зобов'язань перед можливими вітчизняними та іноземними інвесторами, можуть допомогти залучити необхідні, поза власні, ресурси для відновлення або придбання засобів виробництва, за рахунок яких мають в подальшому, по похідній, залучатись в економічні та громадські процеси відновлення, в зростаючих пропорціях, ресурси біологічних, технічних та соціальних систем, що є у власності та наявності території або населеного пункту.

По-четверте, тільки проактивна участь, власне, самої публічної влади, не тільки в процесах керування й організації економічного кругообігу та суспільного життя в якості суб'єкту цих процесів, а й участь публічної влади як об'єкта економічних та суспільних процесів – бізнес-партнера в конкретних бізнесах з відповідальним використанням спільної власності громади та рівноважного партнера в суспільних відносинах, може спонукати інших учасників цих

процесів – інвесторів та мешканців до безпосередньої участі в цих процесах, вкладанні особистих ресурсів, виходячи з прикладу, поданого чинною владою.

Якщо базуватись на системному підході в реалізації організаційно-функціональної діяльності публічної влади, першим кроком логічно виглядав би внутрішній самоаналіз самої системи публічної влади на предмет її спроможності та здатності до організації і управління процесами повоєнного відновлення території або населеного пункту. Це мало б, якнайменше, включати як ретроспективний, так і експертний аналіз поточної ефективності організаційної структури суб'єкта публічного управління і адміністрування, аналіз змісту усіх процесів та процедур, що є інструментами досягнення закладених у функціональний зміст цілей суб'єкта публічного управління і адміністрування. Також, важливим підґрунтям успішності попередньо зазначених дій є зосередження зусиль на аналізі якості елементної структури персоналу системи суб'єкта публічного управління і адміністрування та відповідності цих елементів функціональним вимогам системи публічної влади. Фактично, спираючись на зміст вищезазначених дій, можна говорити про зміну філософії управлінської діяльності суб'єкта публічного управління і адміністрування або системну керовану еволюцію його діяльності, виходячи із зовсім нових зовнішніх умов: кардинальної зміни свідомості українського суспільства, невизначеності стратегічного бачення розвитку глобального світу та національних орієнтирів, зміни структури та якості ресурсної бази розвитку територій і громад.

Другим безумовним кроком мав би стати аналіз ресурсної бази території або населеного пункту: які є в наявній можливості до використання біологічні, технічні та соціальні системи території. Зрозумівши структуру та інвентаризувавши кожен з цих систем, можна побудувати, в першу чергу, структурну політику території, населеного пункту і визначити зміст та основні цілі кожного виду політик, що мають бути реалізовані публічною владою як похідні структурної політики.

З одного боку це потребує великих зусиль і часу від публічної влади, з іншого боку – якраз обмеження у вигляді цих факторів вимагають пошуку певної «пробіркової», еталонної, вже апробованої моделі побудови її діяльності для прискорення процесів повоєнного відновлення території, населеного пункту та запуску повноцінних процесів життєдіяльності.

Враховуючи існуючі на даний момент в світовій практиці підходи побудови діяльності публічної влади та обмеження, що існують, доцільним було б звернення до основних положень однієї з

базових стратегій побудови діяльності публічної влади, а саме – «Good Governance», що рекомендована Організацією Об'єднаних націй як одна з найефективніших систем публічного правління для країн демократичного спрямування.

«Good Governance», або належне врядування, – це підхід до публічного управління, що базується на принципах легітимності, стратегічного бачення, ефективності, прозорості, партисипації. Метою даної концепції є забезпечення громадян рівними можливостями, базовими послугами та сприятливим середовищем для розвитку. Належне врядування вимагає від суб'єктів політичної влади відповідальності за свої дії і рішення та надання доступу до інформації і права брати участь у процесах прийняття рішень громадянам.

Стратегією щодо інновацій та належного врядування на місцевому рівні («Strategy on Innovation and Good Governance at local level»), затвердженою рішенням Комітету міністрів Ради Європи у 2008 році, було визначено дванадцять принципів належного врядування, відповідно до яких має здійснюватись ведення державних справ та управління державними ресурсами [2]. До них належать:

1. Чесне проведення виборів, представництво та участь (Fair Conduct of Elections, Representation and Participation);
2. Чуйність (Responsiveness);
3. Ефективність та результативність (Efficiency and Effectiveness);
4. Відкритість та прозорість (Openness and Transparency);
5. Верховенство права (Rule of Law);
6. Етична поведінка (Ethical conduct);
7. Компетентність та ємність (Competence and Capacity);
8. Інновації та відкритість до змін (Innovation and Openness to Change);
9. Стійкість та довгострокова орієнтація (Sustainability and Long-term Orientation);
10. Міцний фінансовий менеджмент (Sound Financial Management);
11. Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість (Human rights, Cultural Diversity and Social Cohesion);
12. Підзвітність (Accountability) [1].

Вищенаведені принципи трансформуються в конкретні кроки впровадження системи належного врядування, в умовах повоєнного відновлення включно, і формують спільні цінності, розуміння проблем населеного пункту у кожній галузі діяльності публічної влади, переконання у необхідності переналаштування й

осучаснення суб'єкта публічного управління та адміністрування і його діяльності, з огляду на нові зовнішні умови, та стратегічне бачення щодо перспектив розвитку населеного пункту.

По-перше, доцільне зміцнення демократичних інститутів: це включає сприяння верховенству права, боротьбу з корупцією, поліпшення виборчих процесів, а також розширення можливостей громадянського суспільства притягувати державних службовців до відповідальності.

По-друге, забезпечення прозорості та розвиток культури підзвітності: прийняття державних рішень відкрито для громадського контролю, надання доступу до інформації про діяльність влади.

По-третє, заохочення громадян до партисипації та вдосконалення довірливих відносин між суб'єктами та об'єктами політичної влади: надання можливості домогосподарствам брати участь у процесах публічного адміністрування, власне, основним джерелом ресурсів для якого вони являються, створивши платформи взаємодії влади та громади, на базі яких здійснюватимуться механізми зворотного зв'язку, що санкціонуватиме висловлювання побоювань, пропозицій та вимог мешканців і просуватиме інклюзивну політику.

По-четверте, сприяння підвищенню результативності задоволення інтересів суспільства: підвищення ефективності діяльності державних установ, зміцнення фінансового менеджменту та усунення бюрократичних перешкод.

Таким чином, концепція «Good Governance» є загальним підходом, «фундаментом» для публічної діяльності, на базі якої створюватиметься спільне погоджене стратегічне бачення майбутнього через прозору та відкриту платформу взаємодії публічної влади, бізнесу та громадськості, що надаватиме можливість публічній владі формувати оперативні, тактичні та стратегічні плани щодо повоєнного відновлення територій і конкретну функціональну модель, оперуючи якою можна розробляти, реалізовувати та прогнозувати необхідну економічну політику, з огляду на наявні зовнішні і внутрішні умови.

Список використаних джерел

1. *12 Principles of Good Governance. Council of Europe – official web-portal. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> (дата звернення: 06.05.2023)*
2. *Дніпров О. Принципи належного урядування в сучасній системі адміністративного права України. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.1.19>*

Пушак Я. Я.

Львівський державний університет внутрішніх справ

Трушкіна Н. В.

Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України, м. Харків

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: КРАЦІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ

Публічно-приватне партнерство визнано дієвим механізмом та ефективною моделлю економічного розвитку, який став найпоширенішим і більш популярним у всьому світі з кінця 90-х років. Незважаючи на жорсткі бюджетні обмеження, державні та місцеві органи влади у різних країнах світу стикаються з підвищеним попитом на реалізацію високоякісних інфраструктурних об'єктів. Варто зазначити, що транспортна, енергетична, соціальна, комунальна інфраструктури є прикладами таких об'єктів.

Аналіз свідчить [1], що у 2010-2018 рр. у країнах, що розвиваються, найбільше проєктів ППП реалізовано у сферах електроенергетики (56% загального обсягу інвестицій), будівництва автомобільних шляхів (21,8%), аеропортів (9%), портів (4,3%), модернізації системи водопостачання та водовідведення (3,5%). За даними Світового банку [2] у 1990-2018 рр. у країнах ЄС укладено 7205 угод за моделями публічно-приватного партнерства та реалізовано проєктів обсягом 1788 млрд дол. у сферах транспорту, житлово-комунального господарства, електроенергетики. Найбільш успішними проєктами ППП у зарубіжних країнах на місцевому рівні є проєкти водопостачання та водовідведення (Чилі, Вірменія); управління твердими побутовими відходами (Канада); будівництво житла (Польща та Великобританія), вуличне освітлення (Великобританія) тощо. Наприклад, уряду Туреччини завдяки державно-приватному партнерству вдалося збільшити щорічний ВВП на 4% [3].

Дослідження науковців [1; 4; 5] показують, що пріоритетними напрямками розвитку публічно-приватного партнерства у країнах світу слід вважати: 1) поступову зміну фокусування ППП з традиційного моноспрямування на транспортну сферу на комплексне вирішення соціально-економічних проблем суспільства шляхом будівництва громадських споруд та їх обладнання і упорядкування навколишнього середовища; 2) одночасне

збереження інфраструктурою статусу провідної сфери розвитку ППП; 3) підвищення ролі держави (державних структур різного рівня) і громадських установ у відносинах ППП; 4) еволюціонування різних форм ППП та поява нових форм, які виходять за межі звичного структурування.

Отже, публічно-приватне партнерство стало вагомим інструментом у залученні приватного капіталу та управлінського досвіду для фінансової підтримки розвитку критичної інфраструктури [6-8] з позицій формування безпекового середовища [9-15]. При цьому дана форма дозволяє розподіляти підприємницькі та інвестиційні ризики між бізнес-структурами та публічним сектором.

У більшості європейських країн переважна кількість активів критично важливих об'єктів інфраструктури (КВОІ) перебуває у приватній власності. Крім того, приватні оператори знаходяться в авангарді інвестицій та головних зусиль щодо розроблення нових технологій виробництва і захисту. Ці обставини у поєднанні з тим фактом, що головна відповідальність за захист активів/систем КВОІ лежить на їхніх власниках/операторах, наголошують на важливості забезпечення ефективного публічно-приватного партнерства для досягнення адекватних рівнів стійкості.

При розробці стратегій захисту критичної інфраструктури необхідно створювати умови для ефективної реалізації шляхом: оцінювання чинників успіху і дестимуляторів; визначення сфер застосування і можливих форм; передбачення ключових загроз, бар'єрів, обмежень і викликів.

«Меридіанський процес», відкритий форум для обміну ідеями щодо захисту критично важливих об'єктів інфраструктури та співробітництва між високопоставленими урядовими політиками, визначив такі чинники, що лежать в основі ефективного публічно-приватного партнерства: довіра, цінність, повага, кодекс поведінки, поінформованість про можливості та обмеження, реалістичні очікування.

Публічно-приватні партнерства не мають фокусуватися на одному конкретному етапі циклу захисту критично важливих об'єктів інфраструктури. Однак вони мають охоплювати усі етапи, від розробки та реалізації заходів до етапів управління ризиками та кризами. Переваги об'єднання ресурсів, взаємної підтримки та спільного ухвалення рішень між публічним сектором і приватними операторами КВОІ поширюються на такі сфери, як оцінка безпеки; огляд заходів безпеки; визначення критично важливих активів і процесів; розроблення планів дій у надзвичайних ситуаціях; навчання реагування на інциденти тощо.

Найбільш відповідна форма цього партнерства залежить від багатьох чинників, таких як цілі, кількість зацікавлених сторін, які будуть залучені, і від того, чи очікується, що партнерство вирішить стратегічні або операційні питання. Публічно-приватні партнерства можуть приймати різні форми, від дуже неформальних форм співробітництва до більш формальних умов. Ступінь формальності нерідко пов'язано з рівнем контролю, який державні органи прагнуть здійснювати. З іншого боку, встановлено, що проектно-орієнтовані публічно-приватні партнерства зазвичай більш ефективні, ніж процесно-орієнтовані. Це пов'язано з тим, що проектно-орієнтоване ППП зазвичай включає чітко певні місії, терміни та бюджети.

Публічно-приватні партнерства, які не зовсім точно продумані, ризикують стати «порожніми коробками», приносячи обмежену або нульову додану вартість для захисту критично важливих об'єктів інфраструктури. Щоб гарантувати, що публічно-приватні домовленості про співпрацю продовжують залишатися актуальними та продуктивними зусиллями, країнам ЄС необхідно пам'ятати про найчастіші причини невдач.

Недоліки можуть бути пов'язані з розривом очікувань між приватним і державним секторами, нестійкими моделями фінансування, нечітким поділом праці тощо. Почуття невідкладності допомагає створити зв'язок між державним і приватним секторами, сприяючи готовності до співпраці та досягненню загального бачення. Це зрештою дозволяє партнерству розвиватися. Довговічність партнерства залежить від взаємодії цих чинників і є динамічним процесом з періодами як слабких, так і сильних показників. Інші проблеми можуть бути пов'язані з відсутністю мотивації бізнесу інвестувати фінансові ресурси на захист своїх власних критично важливих об'єктів інфраструктури.

Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) розробила базове 8-етапне керівництво про те, як країни мають максимізувати вигоди, які можна отримати від публічно-приватного партнерства, використовуючи спільні інтереси всіх зацікавлених сторін. Незважаючи на те, що керівні принципи розроблено у рамках передової практики для критично важливої енергетичної інфраструктури, вони вважаються універсальними і загалом можуть застосовуватися у всіх секторах:

- 1) аналіз і визначення мотивації кожного партнера, який буде включено до партнерства захисту критичної інфраструктури, щоб уточнити взаємні очікування та внески;

- 2) визначення амбіцій і цілей партнерства із захисту КВОІ на основі загальних національних цілей захисту КВОІ;

3) перевірка існуючої нормативної бази, яка стосується кожного критично важливого сектору інфраструктури; визначення обов'язкових норм, правил і принципів; оцінювання адекватності існуючої нормативної бази з урахуванням очікуваних ризиків і рівнів готовності;

4) забезпечення механізмів захисту та правової визначеності для обміну інформацією, яку пов'язано із захистом КВОІ, між усіма зацікавленими сторонами; забезпечення механізмів для добровільних зусиль, включаючи розробку та обмін передовим досвідом, консультації та діалог для постійного та ефективного партнерства;

5) формування інституційної структури, яка сприяє міжорганізаційному співробітництву та обміну інформацією; уточнення ролі та внеску кожного партнера (наприклад, урядових установ, власників та операторів критично важливої інфраструктури, постачальників продукції, асоціацій); встановлення керівних принципів співробітництва;

6) зосередження на одному чи двох критично важливих секторах інфраструктури;

7) визначення критично важливих етапів для розгляду, що було досягнуто та що треба надалі робити;

8) забезпечення постійного процесу перевірки для перегляду та оновлення партнерських відносин, щоб гарантувати прогрес, який співмірний із загальною картиною ризику та заходами безпеки, які необхідні для оптимального рівня захисту.

Таким чином, вивчення й розгляд кращих управлінських практик у світі свідчить про доцільність застосування публічно-приватного партнерства як інноваційної форми розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови національної економіки України. Як зазначає К. Панченко [3], механізм державно-приватного партнерства потрібно адаптувати до залучення інвестицій на відбудову зруйнованої інфраструктури. На її думку, до перспективним напрямів можна віднести ефективніше управління державною та комунальною власністю; надання якісніших публічних послуг для населення та бізнесу; використання новітніх технологій; зниження навантаження на державний бюджет; удосконалення розподілу видатків на публічні послуги та утримання установ.

При цьому слід наголосити, що на даний час вже розпочато активну роботу органів публічного управління з впровадження механізму публічно-приватного партнерства задля відбудови та модернізації економіки України. Так, 17 листопада 2022 р. за ініціативи Комітету з питань економічного розвитку Верховної Ради України відбулася нарада щодо використання інструментів

державно-приватного партнерства для відбудови України з місією ЄС, Світовим банком та іншими міжнародними партнерами.

Обговорення стосувалося перспектив застосування інструментів державно-приватного партнерства у процесі відбудови і реконструкції України та, зокрема, законопроекту, прийняття якого сприятиме вдосконаленню механізмів і процедури ДПП в Україні і має на меті комплексно реформувати систему державно-приватного партнерства задля пришвидшення повоєнної відбудови держави. Збитки, нанесені росією, потребуватимуть значних інвестиційних ресурсів. Насамперед, це стосується цивільної інфраструктури, яка найбільше постраждала від війни. Тому у законопроекті пропонується суттєве спрощення процедур відбудови типових проєктів, у першу чергу соціальної інфраструктури. Згідно з рекомендаціями іноземних партнерів удосконалено питання визначення концесії та інших форм державно-приватного партнерства, процедури укладення концесійного договору, його строку дії, внесення змін до нього, а також відбору учасників.

Отже, спільна ретельна робота органів публічного сектору, представників бізнес-середовища, громадських, наукових та освітніх установ, експертів міжнародних організацій сприятиме дієвому впровадженню механізмів публічно-приватного партнерства як ключового драйверу залучення інвестицій у розвиток критично важливих об'єктів інфраструктури. А це, у свою чергу, дозволить досягти головної мети, яка полягає у післявоєнній відбудові національної економіки України з урахуванням кращих практик, створення умов, прийнятних для донорів та учасників, при попередженні корупційних ризиків.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні механізмів (інституційних, фінансових, організаційно-економічних) реалізації публічно-приватного партнерства для повоєнної розбудови критичної інфраструктури з урахуванням передового міжнародного досвіду.

Список використаних джерел

1. Малін О. Л. *Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року: аналіт. звіт.* Одеса: Одеський нац. політехнічний ун-т, 2020. 31 с.

2. PPI Project Database. The World Bank Group. URL: <http://ppi.worldbank.org> (дата звернення: 13.05.2023).

3. Панченко К. *Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну.* Економічна правда. 2022. 19 липня. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/> (дата звернення: 13.05.2023 р.).

4.Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку: дис. д-ра екон. наук: 08.00.01. Харків: ХРІ НАДУ, 2015. 462 с.

5.Королюк Т. Європейський досвід публічно-приватного партнерства та особливості його розвитку в Україні. Фінансове забезпечення інноваційних проектів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня, 2016 р.). Київ: Б.в., 2016. С. 70-73.

6.Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

7. Khaustova V., Tirlea M. R., Dandara L., Trushkina N., Birca I. Development of Critical Infrastructure from the Point of View of Information Security. UNIVERS STRATEGIC – Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate. 2023. Anul XIV. Nr. 1(53). P. 170-188.

8. Bezpartochnyi M., Trushkina N., Birca I. Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 612-628. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>.

9. Kwilinski A., Pajak K., Halachenko O., Vasylchak S., Pushak Y., Kuzior P. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. Marketing and Management of Innovations. 2019. Iss. 4. P. 172-181.

10.Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення: монографія / М. Ф. Криштанович, Я.Я. Пушак, М.І. Флейчук, В.І. Франчук. Львів: Сполом, 2020. 418 с.

11. Bezpartochna O., Pushak Ya., Trushkina N. Current issues of information security management during the state of martial. Current issues of security management during martial law: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. P. 8-19.

12.Бойко О. В., Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Формування сучасної парадигми інформаційної безпеки національної економіки: теоретичні засади. Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні

та поведінкові науки. 2022. Вип. 22 (51). С. 139-160. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-139-160](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-139-160).

13. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. *Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43-70. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).

14. Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 135-142. <https://doi.org/10.32782/dees.1-22>.

15. Pushak Ya., Trushkina N. *Formation of a national educational system for training personnel in the field of information security management. Characteristics and trends of socioeconomic development at the macro- and micro-levels: Proceedings of the International Scientific Conference (Poland, Kielce, May 5-6, 2023)*. Riga: Baltija Publishing, 2023. P. 26-30. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-8>.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНТСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Із зростанням використання цифрових технологій і збільшенням кількості підключених до мережі пристроїв, збільшується ймовірність кібератак. Зловмисники можуть намагатися зламати системи, отримати несанкціонований доступ до цифрової інфраструктури держави та викрасти чутливу інформацію. Також із розвитком діджиталізації сфери публічного управління та адміністрування зростає кількість даних, які збираються і обробляються урядовими органами влади. Це може привернути увагу іноземних розвідувальних служб, які будуть намагатися проникнути в ці системи з метою отримання важливої державної інформації.

Актуальність проблематики конфлікту відкритості публічної інформації, доступності сервісів електронної демократії та забезпечення інформаційної безпеки держави набувають нового забарвлення в контексті воєнного стану в Україні.

Технологічною основою формування моделі публічного управління стають електронні платформи – відкриті і технічно нейтральні засоби, що забезпечують умови вільного обміну ресурсами. Такі платформи визначають розповсюджуваний контент, аудиторію користувачів, способи підключення до контенту і взаємодії один з одним.

Ідея активного використання інформаційно-телекомунікаційних технологій для підвищення ефективності діяльності органів влади з'явилася в процесі реалізації адміністративних реформ на основі концепції нового державного менеджменту, що отримала в кінці ХХ ст. підтримку і поширення в системі публічного управління [1].

Ефективне управління сучасним інформаційним суспільством має обов'язково передбачати формування державної інформаційної політики та створення умов її реалізації, а метою цієї діяльності має стати узгодження системно-функціональної та інформаційної складових в умовах стрімкого поширення процесів діджиталізації.

У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України для підвищення зростання та використання діджиталізації у публічному управлінні та адмініструванні. До 2024

року міністерство планувало забезпечити 100% доступності публічних послуг для суспільства; 95% населених пунктів, соціальних об'єктів, транспортної інфраструктури доступності до високошвидкісного інтернету [2].

На думку Тимченко М. С., процес діджиталізації публічного управління України на прикладі екосистеми «Дія» в умовах воєнного стану став інструментом підтримки громадян та бізнесу в Україні так і за її межами [3].

Від початку війни попит на електронні адміністративні послуги зріс майже вдвічі, після оновлення від 31 серпня 2022 року кількість користувачів перетнула позначку понад 18 мільйонів українців. Сервіс електронного декларування в «Дії» для підприємців дозволив замінити 374 види дозволів, необхідних для діяльності бізнесу під час воєнного стану. Незважаючи на повномасштабне вторгнення, команда Мінцифри продовжує створювати нові послуги, сервіси та додавати документи в додаток «Дія», зокрема пенсійне посвідчення, посвідка на проживання, англійські версії українських документів, шеринг технічних паспортів авто тощо.

У результаті змін у комунікативній взаємодії між владою та суспільством не лише створено та вдосконалено інструменти для цієї взаємодії, але й відбулись якісні зміни цілей та змісту цієї комунікації, що є вкрай необхідною під час повномасштабного вторгнення.

Система державних електронних послуг має належні заходи захисту особистих даних користувачів. Це включає шифрування передачі даних, використання двофакторної аутентифікації та застосування надійних методів ідентифікації.

Забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки України відноситься сьогодні до державної політики у сферах національної безпеки і оборони. Затверджені «Стратегія кібербезпеки України», Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», а також підтримка Україною міжнародної «Конвенції про кіберзлочинність» визначають базові засади захищеності критичної інформаційної інфраструктури, державних електронних інформаційних ресурсів та інформації від кіберзагроз та створюють нові виклики щодо координації, взаємодії та інформаційного обміну між суб'єктами забезпечення кібербезпеки.

Список використаних джерел

1.Панченко, О. (2021). Публічне управління інформаційною безпекою в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми державного управління, 3(84), 150-157.

2. Положення про Міністерство цифрової трансформації України :
Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>

3. Тимченко, М. С. (2022). Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни.
Нові можливості публічного управління. URL:
<https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/761>

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР КЕРІВНИХ ОРГАНІВ АГЛОМЕРАЦІЙ ДЛЯ УКРАЇНИ

Формування агломерацій протягом кількох останніх років міцно зайняло місце однієї з основних стратегічних цілей розвитку світу. Місто або агломерації міст з числом жителів близько мільйона чоловік можуть стати "центрами з'єднання технологій та інтелектуального потенціалу, соціального капіталу і якості життя" і дозволять краще конкурувати в глобальній економіці, основними гравцями якої все більше стають великі мегаполіси.

Однак, незважаючи на актуальність агломераційної проблематики, правове регулювання цієї сфери є поки фрагментованим і поверхневим.

В даний час в розвинених країнах більше 50% населення сконцентровано в агломераціях — ця форма розселення стає домінуючою. Переваги знаходження в агломерації, в тому числі отримання ефекту зовнішньої економії, сприяють подальшій концентрації компаній і населення, формуючи кумулятивний ефект [2]. Фактично агломерація являє собою аналог кластера, який можна розглядати з точки зору вигоди як компаній, так і муніципалітетів. Відомо безліч досліджень, що вивчають вплив різних параметрів агломерації (чисельність і щільність населення, інституційні фактори, рівень життя та ін.) на прояв агломераційного ефекту [1].

Одним з тих, хто першим звернув увагу на ці процеси, став знаменитий британський економіст і один з класиків немарксистської політекономії кінця XIX – початку XX ст. Альфред Маршалл. Формування більш-менш великого підприємства обумовлено, на його думку, декількома факторами, такими як економія на масштабі в питаннях закупівлі ресурсів і продажів готового продукту, можливість використовувати вузькоспеціальні машини і вузькоспеціалізовану робочу силу, а також ефективний обмін знаннями. Він зазначав, що "локалізуючись" на території, велике підприємство найчастіше обростає допоміжними виробництвами і, в цілому, призводить до підвищення різноманітності видів зайнятості, що є наслідком задоволення потреб членів сімей його працівників у працевлаштуванні. На цьому етапі дослідження агломерації були мало пов'язані з питаннями урбанізації і сконцентровані, перш за

все, на вивченні процесів формування великого виробництва і його локалізації [10].

Дослідження проводиться для кожної з чотирьох основних моделей управління міською агломерацією (однорівневої, договірної, дворівневої муніципальної та регіональної), а також для змішаної моделі, яка є комбінацією елементів основних моделей.

Однорівнева модель. У даній моделі управління міською агломерацією формується єдине муніципальне утворення, колишні муніципальні утворення перетворюються через злиття (з формуванням нових органів управління) або поглинання (управління передається ядру агломерації). Тому основні варіанти складу і способів формування органів управління, що існували для муніципальних утворень, цілком відображають потреби однорівневої моделі.

Договірна модель. У вітчизняних і зарубіжних публікаціях пропонується безліч варіантів договірного оформлення міської агломерації. У зв'язку з цим відзначимо, що в ході дослідження принципово нових підходів не виявлено, оскільки договірна модель є продовженням і модифікацією міжмуніципального співробітництва, яке активно розвивається і без інституційного оформлення у вигляді міської агломерації.

Для України найбільш важливим і проробленим практичним дослідженням складу органів управління та їх формування в рамках Договірної моделі є "Протокол розширеного засідання Міжвідомчої робочої групи з соціально-економічного розвитку міських агломерацій...".

Дворівнева муніципальна модель. До особливостей дворівневої муніципальної моделі слід віднести те, що:

1) агломерація отримує статус муніципального утворення, верхній рівень управління представлений муніципальним органом управління; МО нижнього рівня управління не скасовуються;

2) верхній рівень виконує ряд функцій, переданих йому від МО нижнього рівня, або здійснює координацію. Зазвичай нижній рівень не підпорядкований верхньому, оскільки сфера їх повноважень розділена, проте зустрічаються винятки [7]. Дана характеристика ріднить цю модель з договірною, де певну функцію МО може виконувати орган міжмуніципального співробітництва.

Регіональна модель. Ця модель, яку також називають державно-муніципальною, має спільні риси з дворівневою муніципальною моделлю:

1) зазвичай існує верхній рівень управління - спеціальний орган, заснований владою регіону або держави;

2) муніципальні утворення нижнього рівня управління не скасовуються;

3) верхній рівень виконує ряд функцій, переданих йому від МО, або здійснює координацію. Ступінь підпорядкування нижнього рівня верхньому варіюється.

Змішана модель. Моделі управління міською агломерацією в чистому вигляді зустрічаються досить рідко, що пояснюється складністю охоплення однією моделлю всієї її території. Тому часто використовуються елементи різних моделей, що призводить до унікальних комбінацій в складі органів управління і способам їх формування.

Міжвідомчою робочою групою з соціально-економічного розвитку міських агломерацій розглянуто варіант змішаної моделі у вигляді поєднання Асоціації та автономної некомерційної організації, тобто двох юридичних осіб [8]. При цьому Асоціація засновується тільки МО, а АНО - тільки регіональною владою, але при цьому в Координаційна рада АНО входять делегати від МО.

Аналіз варіантів складу органів управління в змішаній моделі управління демонструє реальність втілення досить рідкісних і, на перший погляд, незвичайних рішень у сфері управління міською агломерацією.

Висновки. Таким чином, до органів управління агломерацією відносяться законодавчий (наприклад, Рада міської агломерації) і виконавчий (наприклад, адміністрація і Глава міської агломерації, а також керуючий міською агломерацією) органи управління. Вони мають різні назви, причому деякі з них можуть бути відсутніми. Процес формування цих органів управління може відбуватися різними способами. Одним з факторів динамічного розвитку міської агломерації є грамотне вибудовування її системи управління. Склад і спосіб формування органів управління міською агломерацією є одними з найважливіших елементів агломераційної системи управління.

Список використаних джерел

1. Губань Р. Міські населені пункти як адміністративно–територіальні одиниці. *Юридичний журнал*. 2008. № 10. С. 57–64.

2. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. Наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с

3. Малиновський В.Я. Територіальна організація влади України: концептуальні засади трансформації: монографія. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 448с
4. Матвієнко А.С. Політико-правові засади територіальної організації держави: світовий досвід і Україна: монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2015. 376 с.
5. Aguinaga E., Aranda A., Ardis L., Ferguson G., Reza S. M. 2015. *Urban Mexico. The Need for Metropolitan Governance*. Centre for Sustainable Community Development, Simon Fraser University. URL: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/54418/IDL-54418.pdf?sequence=1>
6. Ahrend R., Gamper C., Schumann A. 2014. *The OECD Metropolitan Governance Survey: A Quantitative Description of Governance Structures in large Urban Agglomerations*. OECD Regional Development Working Papers, 2014/04, OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5jz43zldh08pen>
7. Andersson M. 2010. *Metropolitan Governance Models. Common Institutional Approaches of Potential Relevance for Dar es Salaam*. Discussion Paper. URL: http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/CAFiles/Projects/Discussion_Paper_Metropolitan_Governance_Model.pdf
8. Andersson M. 2015. *Unpacking Metropolitan Governance for Sustainable Development*. Discussion Paper. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. URL: https://www.metropolis.org/sites/default/files/media_root/publications/unpacking_metropolitan_governance.pdf
9. Nallathiga R. 2011. *Metropolitan urban governance approaches and models: Some implications for Indian cities*. IPE Journal of Governance and Public Policy (1): 37–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/228857687_Metropolitan_Urban_Governance_Approaches_and_Models_Some_Implications_for_Indian_Cities
10. Pearson J. 2016. *Metropolitan Governance: A Framework for Capacity Assessment. Guidance Notes and Toolbox*. URL: <https://unhabitat.org/books/metropolitan-governance-a-framework-for-capacity-assessment-guidance-notes-and-toolbox/>
11. Shah A. 2012. *Grant Financing of Metropolitan Areas. A Review of Principles and Worldwide Practices*. The World Bank. East Asia and the Pacific Region. Poverty Reduction and Economic Management Unit. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/17124/WP_S6002.pdf?sequence=1

12. Slack E., Côté A. 2014. *Comparative Urban Governance*. Institute on Municipal Finance and Governance. URL: http://munkschool.utoronto.ca/imfg/uploads/296/14_810_urban_governance.pdf

СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВПЛИВУ COVID-19 НА СОФТ-СКІЛС КАДРІВ

Останні дослідження та публікації зосереджені на розумінні економічної моделі та механізмів оцінки та подолання наслідків COVID-19 на soft skills кадрового потенціалу в Україні. Пандемія COVID-19 сильно вплинула на економіки в усьому світі, і Україна не стала винятком. Підприємствам і організаціям довелося адаптуватися до викликів, пов'язаних з пандемією, що призвело до збільшення уваги до навичок м'якого спілкування серед працівників.

Одним з напрямків дослідження є оцінка конкретних навичок спілкування, які найбільше постраждали від пандемії в Україні. Опитування, інтерв'ю та збір даних від організацій є найбільш ефективними у виробленні розуміння як криза вплинула на навички спілкування, такі як здатність до адаптації, стійкість, робота в команді та спілкування.

Також було чимало досліджень економічних наслідків впливу через зміну принципів та навичок спілкування. Дослідники досліджували взаємозв'язок між навичками «м'якого» спілкування та ключовими економічними показниками, такими як рівень зайнятості, зростання ВВП і динаміка ринку праці. Розуміння цих зв'язків дає змогу зрозуміти загальну продуктивність і конкурентоспроможність робочої сили в Україні.

Стратегії втручання були в центрі уваги останніх досліджень. Розроблення механізмів і втручань для пом'якшення негативних наслідків пандемії для навичок м'якого спілкування є важливою. Дослідження вивчали різні стратегії, включаючи програми навчання, наставницькі ініціативи та політичні рекомендації, щоб покращити та відновити навички спілкування кадрового потенціалу в Україні.

Цифрова трансформація, прискорена пандемією, також була важливою сферою дослідження. Дослідники дослідили зв'язок між цифровою трансформацією та попитом на навички спілкування. Результати підкреслюють, як люди з сильними навичками спілкування краще підготовлені для адаптації до цифрового робочого середовища та ефективного використання нових технологій.

Порівняльний аналіз також дав цінну інформацію. Порівнюючи Україну з іншими країнами, дослідники виявили найкращі практики та отримані уроки. Ці порівняння вивчили стійкість навичок м'якого

спілкування в різних регіонах і політику, застосовану для подолання наслідків пандемії [1].

Останні дослідження та публікації були присвячені формуванню економічної моделі та механізмів оцінки і подолання наслідків COVID-19 на soft skills кадрового потенціалу в Україні. Триваюча пандемія створила безпрецедентні виклики для окремих людей, організацій та економіки в цілому. Розуміння впливу на soft skills має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій пом'якшення наслідків і підтримки робочої сили в Україні [2].

Одним із ключових аспектів, досліджених у нещодавніх дослідженнях, є оцінка конкретних навичок спілкування, які найбільше постраждали від пандемії. Дослідники провели опитування, інтерв'ю та тематичні дослідження, щоб визначити зміни та виклики, з якими стикаються люди щодо адаптивності, стійкості, спілкування, вирішення проблем та інших навичок спілкування. Ця оцінка дає цінну інформацію про сфери, які потребують уваги та втручання.

Економічні наслідки пандемії для кадрового потенціалу в Україні викликають значний інтерес. Дослідники проаналізували вплив на динаміку ринку праці, рівень зайнятості та продуктивність. Вивчаючи взаємозв'язок між навичками м'якого спілкування та економічними показниками, дослідники прагнуть кількісно визначити вплив пандемії на загальну продуктивність і конкурентоспроможність робочої сили.

У відповідь на виявлені наслідки дослідники та практики запропонували різні стратегії втручання. Ці стратегії охоплюють навчальні програми, семінари та ініціативи, спрямовані на вдосконалення та розвиток навичок спілкування. Програми наставництва, консультації з питань кар'єри та платформи онлайн-навчання також досліджувалися як засоби підтримки людей у вдосконаленні їхніх навичок спілкування та адаптації до робочого середовища після пандемії.

Список використаних джерел

1. Подольчак, Н. Ю., Карковська, В. Я., Білик, О. І., & Цигилик, Н. В. (2022). Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-1. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>.

2. Podolchak N., Tsygylyk N., Martyniuk V., Sokil O. *Predicting Human Resource Losses due to the COVID-19 Pandemic in the Context of Personnel Security of Organizations*. 2021 p. 333-336. <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548361>.

СУТНІСТЬ І РОЛЬ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ В ЕКОНОМІЦІ

У сучасному світі креативні індустрії стають важливим рушієм економічного зростання та соціально-культурного розвитку. В Україні ця сфера економічної діяльності також активно розвивається, що сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності країни на світовому ринку завдяки інноваційній активності, яка притаманна цій сфері діяльності, формуванню позитивного міжнародного іміджу, розвитку туризму та культури тощо. Ці та інші аргументи свідчать про актуальність та доцільність дослідження сутності та ролі креативних індустрій в економіці України.

Вперше термін «креативні індустрії» було визначено наприкінці ХХ століття Міністерством культури, медіа та спорту уряду Великобританії, як «такі індустрії, які походять з індивідуальної креативності, вміння і таланту, і які мають потенціал до багатства і створення робочих місць через генерування та використання інтелектуальної власності» [1].

В Україні поняття «креативні індустрії» встановлено Законом України «Про культуру» від 19 червня 2018 № 2458-VIII: «креативні індустрії – види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [2]. А перелік креативних індустрій затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 265 «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» [3].

Визначення переліку видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій — невід’ємна і першочергова складова державного регулювання, що забезпечує чіткість та прозорість у цій сфері. Наведений перелік визначає рамки, в яких відбувається функціонування креативних індустрій, а також дає змогу моніторити й оцінювати прогрес їхнього розвитку. Однак, на думку Подольчака Н. Ю. та Левицької Я. В., в запровадженому визначенні креативних індустрій враховано економічний контекст, проте відсутні характеристики щодо інтелектуальної власності, індивідуального таланту та вміння, які є основою креативних індустрій [4]. З огляду на недостатню охорону авторських прав, що призводить до розповсюдження так званого явища «піратства», контрафакції та

нелегального використання інтелектуальної власності, втрати прибутків для авторів та власників прав, а отже й до сповільнення розвитку креативних індустрій, цей аспект визначення креативних індустрій є вагомим.

В Україні креативні індустрії охоплюють низку різноманітних секторів, які мають значний вплив на економіку. Серед них [4, 5]:

1. Реклама — стимулює ринкову конкуренцію, сприяє просуванню товарів та послуг, а також підтримує зростання інших секторів економіки.
2. Архітектура — сприяє створенню сучасного та функціонального середовища для життя, роботи та відпочинку, а також покращенню якості життя населення.
3. Мистецтво та антикваріат — спрямоване на збереження культурної спадщини країни, просування творчості та розвиток місцевого туризму.
4. Кіно — сприяє створенню вітчизняних кінофільмів та підтримці талановитих кінематографістів, а робота кінопрокатників — просуванню українського кіно на міжнародному рівні.
5. Дизайн — підвищує якість і естетику товарів та послуг, стимулює інновації та допомагає вітчизняним виробникам конкурувати на світовому ринку.
6. Moda — створює умови для нових робочих місць, підтримки дизайнерів та брендів, а також просування українських виробів легкої промисловості на світовому рівні.
7. Музика — є предметом функціонування окремої творчої індустрії, а також застосовується в інших сферах послуг.
8. Видавництво та друк — забезпечують поширення знань, підтримку літературної творчості та освітніх процесів.
9. Ігрова індустрія — підвищує рівень інновацій та технологічного прогресу, сприяє соціальному інтегруванню та надає нові освітні можливості.
10. Телебачення та радіо — допомагають розповсюдженню інформації, підтримці культурної різноманітності та вітчизняного медіа.

Аналізуючи сферу креативних індустрій в Україні, можна відзначити їх значення для суспільства та економіки. По-перше, креативні індустрії сприяють створенню нових робочих місць, особливо для молоді, що забезпечує зростання зайнятості населення та покращення соціального благополуччя. По-друге, креативні індустрії стимулюють інноваційний розвиток країни, оскільки вони ґрунтуються на знаннях, творчості й оригінальних ідеях. По-третє, розвиток креативних індустрій підвищує культурне різноманіття. По-четверте, зростання креативних індустрій сприяє

привабленню інвестицій, зокрема іноземних, що підвищує економічний потенціал країни. По-п'яте, розвиток креативних індустрій сприяє розвитку туризму, оскільки культурні заходи та мистецькі проєкти стають привабливими для іноземних туристів.

У контексті регіонального розвитку креативні індустрії можуть сприяти активізації місцевих спільнот та підвищенню якості життя населення. Розвиток креативних кластерів або культурних просторів дає змогу залучити ресурси та компетенції різних суб'єктів, що, своєю чергою, допомагатиме створенню нових можливостей для економічного зростання та соціальної інтеграції.

Враховуючи внесок креативних індустрій у соціально-економічний розвиток України, активізація державної підтримки та регулювання цієї сфери є важливою, насамперед, для стимулювання економічного зростання. Така підтримка може охоплювати розроблення та впровадження стратегій розвитку креативних індустрій на національному та регіональному рівнях, стимулювання співпраці між державними органами, бізнесом і громадськістю, підвищення рівня фінансування та забезпечення доступу до ресурсів для розвитку креативних проєктів. Окрім того, важливою є підтримка освітніх програм та професійної підготовки кадрів у сфері креативних індустрій, сприяння міжнародній співпраці та обміну досвідом з іншими країнами.

На практичному рівні для стимулювання розвитку креативних індустрій можуть бути використані такі інструменти, як гранти, кредити, податкові пільги, створення спеціалізованих інфраструктурних об'єктів та зон, підтримка маркетингу та просування креативних продуктів і послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, креативні індустрії в Україні мають великий потенціал для економічного та соціально-культурного розвитку суспільства. Однак, важливим аспектом їхнього розвитку є державне регулювання інтелектуальної власності в Україні, яке має на меті забезпечити захист інтересів авторів та власників прав, що є першочерговою умовою створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та креативності.

Список використаних джерел

1. *UN Creative economy report (2010) «Creative economy: a feasible development opinion».*, см. 6 URL: https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf

2. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» від 19 червня 2018 № 2458-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
3. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 265 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>
4. Н. Ю. Подольчак, Я. В. Левицька. (2021). Поняття та структура креативних індустрій в державному управлінні. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2256>
5. Ольга Ніколаєва, Андрій Онопрієнко, Світлана Таран, Юрій Шоломицький, Павло Яворський. (2020). Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf>

КІЛЬКІСНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Процес діджиталізації в Україні – це один з ключових напрямків розвитку в рамках публічного адміністрування і взаємодії громадян з державними структурами загалом. Розглянемо основні критерії за якими можна оцінити ефективність впровадження цифрових технологій, щоб в подальшому можна було запропонувати методи покращення ефективності процесу діджиталізації в Україні.

Один з основних критеріїв – це затримка і пропускна здатність каналів передачі інформації. Будь-яка інформаційна система має на меті обробку й передачу інформації і має обмежену продуктивність. Якщо мова про публічне адміністрування, то є необхідність у побудові ефективних каналів зв'язку державних структур між собою та з окремими громадянами та громадськими організаціями. Передача інформації від людини до людини є неефективною, адже потребує задіяння великої кількості операторів і допускає можливість помилок. Якість цих каналів можна оцінити, наприклад, по швидкості надання необхідної інформації або кількості запитів, що було задовільнено в певний проміжок часу.

Другим важливим критерієм ефективності процесу діджиталізації є захищеність інформаційних систем. Проблема захисту інформації в публічному адмініструванні та в цілому є дуже комплексною і широкою. Не існує точного єдиного об'єктивного кількісного параметра, що характеризує захищеність системи, але було розроблено узагальнені кількісні методи на основі експертних оцінок. Розвиток кібербезпеки дозволяє закрити вразливі точки публічних та приватних баз даних та інших інформаційних систем, забезпечивши водночас швидкий доступ до інформації авторизованих користувачів та блокування злочинних дій злоумисників.

Також можна провести оцінку стабільності роботи систем надання адміністративних послуг. Жодна система не може бути повністю надійною, але людський фактор призводить до зростання числа помилок та перебоїв у роботі адміністративних структур. Тож, за можливістю, необхідна автоматизація їх роботи у сфері надання інформаційних адміністративних послуг. Можна провести кількісну

оцінку цього критерію, наприклад, за кількістю часу простою у співвідношенні до проміжку часу, та запропонувати шляхи його оптимізації щоб забезпечити безперервний зв'язок між різними управлінськими структурами та споживачами інформаційних послуг.

Швидкість обміну даних – може бути визначено як кількість переданих повідомлень (задоволених запитів) за одиницю часу або буквально кількість даних що було передано по всім каналам зв'язку для певної адміністративної структури. Не всі передані можуть бути корисними для споживачів, тож з цього критерію необхідно виключити службову інформацію, яка використовується системою і невидима для споживача.

Також можливе використання ентропійного аналізу для попередньої автоматичної оцінки цінності даних, що передаються та зберігаються. Це дозволить, наприклад, визначити категорії повідомлень, які найменш інформаційні, що дозволить оптимізувати їхню передачу по каналам зв'язку. Також цей аналіз може бути корисним для ідентифікації надлишкової збереженої інформації і, відповідно, оптимізації вартості її збереження.

Доволі очевидним критерієм також є оцінка грошової вартості підтримки роботи систем надання адміністративних послуг. Впровадження цифрових технологій і оптимізація роботи працівників може дозволити суттєво зменшити вартість адміністративних структур. Економія добре масштабується при впровадженні цифрових технологій для великої кількості регіональних адміністративних структур.

Отже, користуючись наведеними кількісними критеріями можна об'єктивно оцінити поточний стан роботи систем надання інформаційних адміністративних послуг на різних рівнях публічних адміністративних структур. Цей аналіз в подальшому дозволить визначити найефективніші методи оптимізації впровадження цифрових технологій і, відповідно, покращити якість та зменшити вартість надання інформаційних послуг.

Список використаних джерел

1. О. Ю. Юдін, В. М. Сидоренко, С. О. Гнатюк, О. С. Верховець. *Модель розрахунку кількісного критерію оцінювання захищеності інформаційно-телекомунікаційних систем критичної інфраструктури держави. 2021. ISSN 2522-9052*
2. Ю. Пігарєв, Н. Костенюк. *Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. 2021.*

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Внаслідок воєнної агресії росії Україна стикається зі значними викликами щодо відновлення країни, коли відновлення та реконструкція постраждалих територій стають надзвичайно важливими завданнями для створення життєвих умов, забезпечення економічного зростання та покращення інфраструктури та відновлення нормального функціонування суспільства. У таких виняткових обставинах одним із головних пріоритетів є знаходження нових, альтернативних джерел фінансування та залучення ресурсів.

Державно-приватне партнерство (ДПП) виступає як потужний механізм, що може сприяти відновленню та підтримці розвитку країни в цей складний період. Загальновідомо, що державно-приватне партнерство - це співпраця між урядом і приватним сектором, що відкриває широкі можливості для відбудови країни у післявоєнний період.

Основна перевага державно-приватного партнерства полягає в комбінації фінансових ресурсів та управлінського досвіду державного сектору з інноваційними підходами та ефективністю приватного сектору. Це сприяє швидкому та результативному впровадженню проєктів, спрямованих на покращення інфраструктури, розвиток енергетики, транспорту, освіти, охорону здоров'я та інших галузей.

Використання ДПП відкриває широкі можливості для залучення приватного сектору в інфраструктурні проєкти відбудови. Приватні інвестиції дозволяють забезпечити необхідний капітал для відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, мости, лікарні, школи та інші соціально-економічні об'єкти. Це може сприяти відновленню нормального функціонування суспільства та полегшити життя місцевого населення. Однак, успішна реалізація державно-приватного партнерства залежить від налагодження сприятливого правового середовища, встановлення чітких угод, створення прозорих регуляторних умов та ефективного контролю за проєктами.

Важливою складовою державно-приватного партнерства є правове та регуляторне середовище. Укладення чітких угод,

створення стабільних законодавчих та податкових умов, а також забезпечення прозорості та відповідальності в процесі партнерства є невід'ємними елементами успішної співпраці. Залучення експертів, стейкхолдерів та громадськості для контролю та моніторингу реалізації проектів сприяє досягненню високих стандартів та ефективності.

Крім того, важливим елементом ДПП є прозоре та ефективне управління проектами. Уряд повинен забезпечити створення механізмів контролю за використанням ресурсів та реалізацією проектів. Це може включати створення спеціальних комітетів або агентств, які відповідатимуть за відбір, оцінку та моніторинг проектів, а також за забезпечення прозорості та відповідності законодавству.

Основні цілі ДПП - забезпечення сталого економічного зростання, створення нових робочих місць та підвищення якості життя населення. Шляхом спільних зусиль уряду та приватного сектору, можна здійснювати інвестиції у важливі сфери, такі як інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, енергетика та інші, що сприятиме стабільному розвитку та зростанню країни.

У цілому, державно-приватне партнерство може стати потужним засобом для відновлення та розвитку України, прискорити процес відбудови постраждалих територій і створити позитивні зміни для населення країни. Ефективна взаємодія всіх сторін є вирішальним фактором для досягнення успіху у реалізації цих цілей.

Список використаних джерел

1. Програма з розвитку державно-приватного в Україні «USAID Public Private Partnership Development Program (P3DP) in Ukraine»: [сайт]. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PA00KTHT.pdf>.
2. Свириденко Ю. Яку економіку будує Україна? Міст-онлайн. 2022. 02 серпня. URL: <https://meest-online.com/ukraine/economy/yaku-ekonomiku-buduje-ukrajina/>.
3. Fabre A., Straub S. *The Impact of Public-Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education. Working Papers of Toulouse School of Economics*. 2021. No. 986.

BLOCKCHAIN ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Blockchain технологія в публічному управлінні може забезпечити високу ступінь безпеки, прозорості та децентралізації процесів прийняття рішень та надання послуг. Одним з прикладів використання Blockchain технології в публічному управлінні може бути забезпечення безпеки та прозорості в електронних голосуваннях. Blockchain може забезпечити стійкість до зламів та змін даних, що забезпечує надійність результатів голосування та запобігає можливим спробам вплинути на результати. Ще одним прикладом може бути використання Blockchain технології для забезпечення прозорості та ефективності управління державними ресурсами, такими як земельні ділянки. Blockchain може допомогти забезпечити точність та достовірність даних про власника земельної ділянки, її розміри та межі, що забезпечить ефективне використання землі та запобігає можливим спробам зловживання владою. Також, Blockchain технологія сприятиме ефективності управління фінансовими ресурсами держави, забезпечивши ефективний контроль за розподілом коштів та забезпечивши прозорість в процесах їх використання.

Загалом, використання Blockchain технології в публічному управлінні може забезпечити більш безпечне, прозоре та ефективне управління державними ресурсами та послугами, а також допомогти зменшити ризики корупції та зловживання владою. Однак, важливо розробляти та впроваджувати відповідні правові та технічні механізми для забезпечення безпеки та конфіденційності даних, які обробляються в системах на базі Blockchainу.

Враховуючи всі позитивні сторони від впровадження Blockchain-технології в публічному управлінні варто зауважити на можливих проблемах та ризиках, які варто враховувати під час формування та реалізації такої інновації.

По-перше, незважаючи на використання нової технології ризик проникнення в систему так званої неправдивої інформації зберігається. Конфіденційність даних Blockchain платформи може бути порушена, тому Blockchain стартапам потрібно працювати над безпекою самої системи.

По-друге, Blockchain-технології інноваційного розвитку публічного управління коштують набагато дорожче, ніж традиційні. Головна причина – використання смарт-контрактів вимагає великої кількості електроенергії. Крім того Blockchain хоч і відмінно підходить

для створення глобальних баз даних, не може функціонувати в ізоляції від інших глобальних та внутрішніх інформаційних систем.

По-третє, на сьогоднішній день можливості застосування Blockchain-технологій в публічному управлінні залишаються вкрай обмеженими та не відповідають інтенсивності й глобальному охопленню всієї системи публічного управління.

По-п'яте, відсутність налагодженого механізму відбору партнерів через надмірність різнопланових пропозицій від конкуруючих Blockchain платформ [1].

Однак, не зважаючи на сукупність проблем розвитку технології Blockchain в публічному управлінні, вона має значний економічний потенціал, який, на відміну від існуючих, не зникає а лише має спроможність наростати. У результаті проведеного нами дослідження сучасного стану існуючих напрямів застосування Blockchain-технології в публічному управлінні на світовому рівні, запропоновані перспективні сфери її впровадження в Україні (рис.1).

Значна кількість експертів вважають, що саме в Україні варто чекати на результативність інновації Blockchain-технології саме в публічному управлінні. Деякі вітчизняні компанії, підприємства і фінансові організації вже давно працюють над впровадженням технології Blockchain як однієї з перспективних інновацій.

Для використання Blockchain-технології у публічному управлінні в повній мірі необхідно реформувати роботу більшості інституцій в публічній сфері. Адже коли у одних є можливість роботи з електронними документами, а інші продовжують працювати з факсами, роздруковують, підписують документи по-старому, процес роботи Blockchain-платформи не буде таким швидким. На особливу увагу заслуговують питання державного регулювання впровадження Blockchain-технологій (нормативно-правове, кадрове забезпечення тощо) [2].

Процес інтеграції найбільших гравців публічного сектору в нову цифрову економічну систему є питанням часу. Тому підтримка на державному рівні вкрай важлива. Найважливіше, що повинна зробити в даному випадку держава це допомогти інститутам публічного сектору стати частиною цієї технології у контексті: адаптація до світових вимог документообігу; полегшенні використання електронного документообігу; легалізація обігу криптовалюти тощо.

Також необхідно розробити глобальні економічні системи, які повинні включати в себе інститути публічного управління, інфраструктурне забезпечення та інших учасників, які забезпечують ефективне функціонування системи публічного управління в Україні. Аналіз вітчизняного публічного сектору показав, що значна кількість

його учасників прагнуть працювати з цією технологією і стати частиною нової інноваційної управлінської системи, яка призведе до зниження витрат і більш високого рівня довіри між учасниками публічного управління.

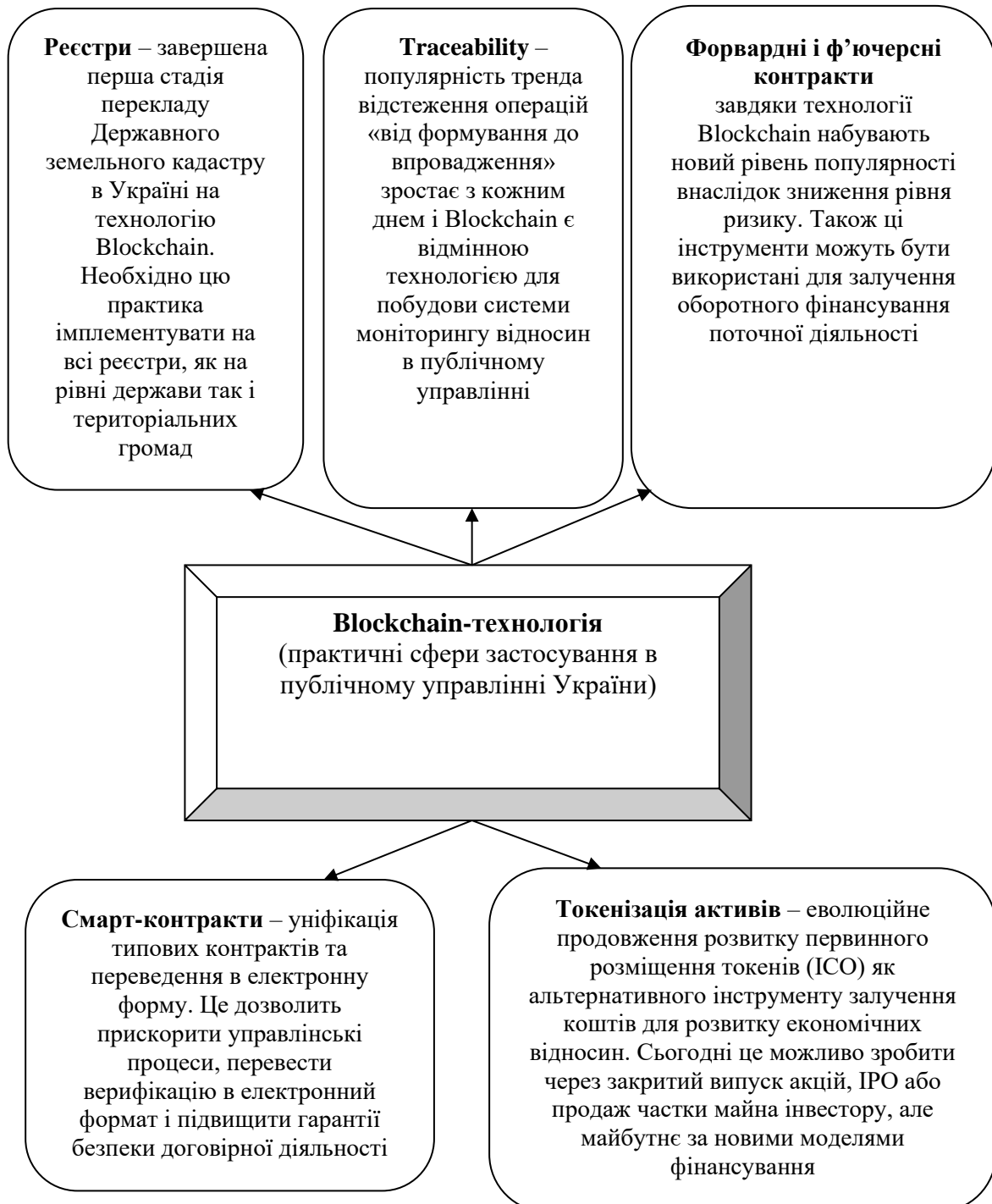


Рис.1. Напрями імплементації досвіду застосування Blockchain-технології в публічному управлінні України*

*Джерело: запропоновано авторами

Особливості Blockchain технології систематизовано в три ключові компоненти: 1) трансформативність – тобто технологія, за рівнем трансформаційних змін відповідає індустріальній, інноваційній комп'ютерній революції, зокрема, мова йде про стрімкий розвиток Інтернету. Все в технологічному світі змінюється досить швидко. Blockchain технологія стане однією з технологій, яка змінить наш світ; 2) фундаментальність – Blockchain технологія змінить всі відносини: бізнесу з бізнесом, держави з бізнесом, бізнесу з суспільством тощо; 3) довіра в технологію. Це дає можливість відкриття ринку України для мільярдних інвестицій. Інвестицій, які будуть прозорими і зрозумілими.

Отже, Blockchain може допомогти вирішити різноманітні завдання, як забезпечення надійності даних, більшої прозорості та відкритості в діяльності державних органів, покращення процесу отримання документів, а також забезпечення безпеки в Інтернеті речей. Проте, при використанні Blockchain технологій в публічному управлінні важливо враховувати негативні ризики та виклики, пов'язані з цими технологіями, такі як складність впровадження, потреба відповідного регулювання та забезпечення конфіденційності даних.

Список використаних джерел

1. Кузнецова В.П., Бондаренко І.А. Блокчейн як інструмент цифрової економіки в освіті. Питання регулювання економіки. 2018. №1. С. 102-109.

2. Терлюк О. Використання технології Blockchain у публічному управлінні: перспективні сфери застосування й потенційні проблеми правового забезпечення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. №3(31). С. 203-210.

ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО СУБ'ЄКТА У ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРАХ

Теоретичною та методологічною основою для дослідження у сфері туристичної кластеризації слугують концептуальні ідеї вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них варто виокремити праці відомих українських вчених, таких як: Д. І. Басюк, М. П. Мальська, А. Ю. Парфіненко, В. І. Сідоров, Д. М. Стеченко, та напрацювання зарубіжних науковців, а саме В. А. Квартальнова, М. Портера, М. Л. Сомко.

Туристичний кластер – це система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг, спрямованих на створення спільного туристичного продукту [1].

За Ю.Ю. Швецем, кластери – це функціонально-виробничі структури, які утворені юридично і є структурно незалежними партнерами. В основі системи управління лежить процес спільної координації діяльності у часників кластерного утворення [2].

Ю.М. Ковальова вважає, що в структурі туристичного кластера необхідно виділити чотири основних складових: сектор виробництва туристичних послуг; сервісний сектор; допоміжний сектор; сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластера [3].

До сектору виробництва туристичних послуг відносять діяльність туроператорів та турагентів, засоби розміщення та заклади харчування й дозвілля туристів. Сервісний сектор включає навчальні заклади туристичного профілю, страхові компанії тощо. Допоміжний сектор складається з трьох головних елементів: підприємства з виробництва товарів туристичного призначення, сувенірів тощо; поліграфічних та картографічних організацій; органів державної влади, регіональних установ з туризму. Останній сектор пов'язує між собою інші сектори, забезпечуючи їх взаємодію та спільну діяльність.

Цікавою є класифікація К.С. Морозова туристичних кластерів за видами туристичних атракторів: музейні, розважальні, спортивні, екологічні, етнографічні, санаторно-курортні [4]. Тобто основою класифікації виступатиме тригер-причина чому турист вирішив здійснити подорож в той чи інший туристичний регіон.

Однак, єдиного підходу до визначення центрального суб'єкта у туристичних кластерах так і не сформовано. Тому доцільно дослідити детально цю проблему.

Існують різні підходи до розуміння центрального суб'єкта в туристичних кластерах. На конкретних прикладах туристичних регіонів можна розглянути випадки, коли той чи інший елемент туристичного кластера буде займати центральне місце, без якого таке об'єднання не буде функціонувати в існуючих обсягах, а без нього вони зменшаться в кілька разів.

Деякі вчені вважають, що основним центральним суб'єктом туристичного кластера слід вважати туроператорів як суб'єктів, що створюють туристичний продукт. Однак, якщо визначити туроператорів (організований, масовий туризм) як основний елемент туристичного кластеру, то поза увагою залишатиметься так званий самостійний туризм, який з кожним роком набуває все більшої популярності у зв'язку з розвитком технологій самостійного бронювання готелів та авіаквитків. Випадки, коли центральне місце у туристичному кластері займає туроператор можна вважати ті об'єднання, які надають послуги масового туризму. Сюди можна віднести курорти Анатолійського, Середземноморського та Егейського узбережжя, курорти Південно-Східної Азії, де питома частка туристів відпочивають шляхом організованого туризму.

На противагу цьому можна навести приклад гірськолижного відпочинку, де основним приваблюючим елементом туристичних подорожей до відповідного регіону є наявність рекреаційної зони та гірськолижної інфраструктури для відпочивальників. У межах гірськолижних туристичних кластерів питома частка організованого туризму (туроператорської діяльності) є незначною. Це саме стосується випадків «зеленого» туризму, де основним притягаючою силою виступатиме наявність рекреаційної зони та народні крафтові промисли. Окрім того, «зелений» туризм не дає можливості туроператорам розвивати масовий туризм, а оскільки його неможливо розвивати у межах одного туристичного продукту

Для паломницького туризму центрами, навколо яких створюють інфраструктуру для мандрівників, є релігійні об'єкти-дестинації: Мекка (Саудівська Аравія) для мусульман; Меджугор'є (Боснія та Герцеговина), Люрд (Франція) та Фатіма (Португалія) – для християн, Умань (Україна) для євреїв.

Також заслуговує увагу роль транспортної інфраструктури при формуванні та функціонуванні туристичних кластерів. Яскравим прикладом може слугувати відкриття нових аеропортів та нових рейсів бюджетних авіакомпаній, внаслідок чого починає зароджуватись діяльність суб'єктів туристичної діяльності та

збільшується потік туристів. Так, у 2016 році виник новий термін «overtourism» - надлишковий туризм [5]. Популярні туристичні напрямки виявились не готовими до великої кількості туристів, внаслідок чого комфорт та якість туристичних послуг почала знижуватись, не кажучи про спокійне проживання для самих мешканців міст, особливо гостро це питання постало в 2019 році, в піковий допандемічний рік. У відповідь на це багато країн та туристичних центрів почали розробляти концепцію туристичного розвитку малих міст та регіонів. Як наслідок - це зумовило необхідність відкриття локальних аеропортів, що знаходяться поряд з цими регіонами.

Наступним суб'єктом, який може виступати центральним у межах туристичного кластеру є наявність розвинутої готельної інфраструктури. Такими випадками, де готель займатиме центральне місце, є ситуації, коли без належного місця для ночівлі туризм не зміг би розвиватись. Яскравими прикладами є належна готельна інфраструктура в країнах третього світу: Пунта Кана (Домініканська республіка), Варадеро (Куба) та ряд інших країн. Звичайно, що окрім готельної інфраструктури необхідна наявність хороших пляжів та моря.

Існують також універсальні кластери, де визначення центрального суб'єкта є неможливим, оскільки місто чи регіон мають велику кількість пам'яток та інших атракцій, отже, відсутність одного з елементів не вплине значною мірою на обсяг туристичних відвідувань. До таких випадків можна віднести такі туристичні центри, як Париж, Лондон, Відень, Амстердам, Нью-Йорк, Мадрид, Барселона, Рим.

Основним критерієм визначення центрального суб'єкта є той факт, що якби цього суб'єкта не існувало у відповідному туристичному кластері, то кількість туристів та обсяг туристичної діяльності значно би скоротилися. Визначення центрального суб'єкта в тому чи іншому туристичному кластері дає змогу окреслити пріоритети державної та локальної політики, необхідні заходи стимулювання розвитку цих суб'єктів та напрямки інвестування.

Список використаних джерел

1. Соколенко С. І. *Інноваційні кластери – механізм підвищення конкуренто- спроможності регіону* / С. І. Соколенко: URL: <http://ucluster.org.com.ua> (дата звернення 16.05.2023 р.)
2. Швец Ю.Ю. *Влияние процессов управления и самоорганизации на функционирование и развитие кластера* / Ю.Ю. Швец // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. № 9 (123). С. 164–169

3. Ковальва, Ю. М. Практичні приклади функціонування кластерів у світі /Ю. М. Ковальва, Н. В. Алишева //Механізм регулювання економіки.-2008.-№ 3 (2), Т.1.- с. 92-100.
4. Морозова К.С., Большаков А.І. Класифікація прикордонних туристських кластерів.: URL: old.rguts.ru/files/electronic_journal/number38/4.doc (дата звернення 16.05.2023 р.).
5. «Iceland and the trials of 21st century tourism» by Andrew Sheivachan: URL: <https://skift.com/iceland-tourism/> (дата звернення 16.05.2023 р.)

СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Після воєнних конфліктів економічне відновлення стає надзвичайно важливим завданням для країни, що зазнала руйнувань та збитків. Повоєнне відновлення економіки необхідне для стабілізації, забезпечення соціального прогресу та сталого розвитку. Зусилля уряду, бізнесу та міжнародних партнерів по залученню ресурсів, створенню ефективних стратегій та спільній реалізації проектів мають на меті відновлення та підтримку економічного потенціалу країни.

Залежно від конкретних обставин, повоєнне відновлення економіки може бути складним і викликати ряд проблем. Руйнування інфраструктури, втрата людського капіталу, економічні втрати та зниження довіри інвесторів - це лише деякі з проблем, з якими стикаються країни після воєнних конфліктів. Однак, через ці виклики відкриваються також нові можливості для створення інноваційних рішень та стратегій, які сприятимуть економічному відновленню.

Застосування стратегій відновлення економіки після воєнних конфліктів вимагає ретельного аналізу і планування. Важливо враховувати особливості країни, масштаб руйнувань та втрат, а також залучати кваліфікованих експертів і міжнародні організації для надання підтримки та досвіду [1].

Врахування досвіду та практик відновлення економік є важливою складовою в розробці ефективних стратегій [2]. Наприклад, Маршалівський план, реалізований після Другої світової війни, є успішним прикладом повоєнного відновлення економіки, оскільки надавав фінансову та технічну допомогу країнам Європи для забезпечення стабільності та відновлення їхніх економік.

У свою чергу, Південна Корея після Корейської війни успішно відновила свою економіку завдяки стратегії індустріальної модернізації та підтримки експортно-орієнтованих галузей.

Схожий успіх був досягнутий Німеччиною, яка після другої світової війни здійснила диверсифікацію економіки та стимулювала інноваційність, зокрема в автомобільній та хімічній промисловості.

Також варто згадати Японію, яка успішно відновила свою економіку після війни завдяки стратегії експортно-орієнтованого розвитку та зосередженню на якісному виробництві та інноваціях.

Щодо Колумбії, вона зуміла відновитися після десятирічного внутрішнього конфлікту завдяки стратегії розноситися розвитку та інфраструктурних проєктів, що сприяли відновленню регіонів та стимулювали економічне зростання.

Враховуючи ці приклади, ми можемо сформулювати обґрунтовані стратегії відновлення для нашої країни.

Один з ключових аспектів такої стратегії полягає у розширенні інфраструктурних проєктів. Відновлення доріг, мостів, енергетичних мереж та інших важливих інфраструктурних об'єктів є необхідним для забезпечення зручного та ефективного пересування людей та товарів. Розвиток інфраструктури також сприяє залученню інвестицій та розвитку підприємництва.

Ще однією важливою стратегією відновлення є диверсифікація економіки. Залежність від однієї галузі може ставити економіку під загрозу. Розвиток нових секторів, таких як інформаційні технології, туризм, сільське господарство та інноваційний сектор, може забезпечити різноманіття та стійкість економіки.

Стимулювання підприємництва та розвиток малих та середніх підприємств є ще однією важливою стратегією відновлення. Створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу, забезпечення доступу до кредитів та фінансових ресурсів, підтримка інновацій та підприємницької культури - все це сприяє створенню нових робочих місць і зміцненню економічної стійкості.

Проте, під час процесу відновлення економіки після воєнних конфліктів виникає низка складних викликів та завдань. Політична нестабільність, корупція, брак фінансових ресурсів та недостатня кваліфікація робочої сили - це лише деякі з проблем, які можуть уповільнювати процес відновлення та над якими необхідно активно працювати шляхом проведення реформ, залучення міжнародної підтримки та розвитку освітніх та професійних програм.

У підсумку, стратегії відновлення економіки після воєнних конфліктів вимагають комплексного та узгодженого підходу. Залучення ресурсів, планування, стимулювання підприємництва та розвиток інфраструктури - це ключові фактори успіху. Для подолання викликів, що виникають у цьому процесі, необхідно здійснити ряд реформ, забезпечити політичну стабільність та отримати підтримку міжнародного співтовариства. Лише шляхом таких заходів можна досягти сталого розвитку та покращення якості життя населення.

Список використаних джерел

- 1. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми: Інститут*

- стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.*
2. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*, 2022. 21(2), 190-207.

ANALIZA PORÓWNAWCZA WSKAŹNIKÓW KONOMICZNYCH I PRAWNYCH ZASAD BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCIOWEGO POLSKI I UKRAINY

Od samego początku człowiek dążył do zaspokojenia podstawowych potrzeb fizjologicznych, z których głównym było i pozostaje dostarczanie organizmowi odpowiedniej ilości i jakości pożywienia [10].

Zrównoważony rozwój, który jest głównym priorytetem rozwoju gospodarczego, równoważy zachowanie różnorodności biologicznej i zapewnienie ludności taniej i obfitej żywności. Sektor spożywczy jest kluczem do bezpieczeństwa kraju i jest dostarczany przez kompleks rolno-spożywczy. Jednym ze sposobów zapewnienia suwerenności żywnościowej jest samowystarczalność rolnictwa. Jednak z ekonomicznego punktu widzenia celowość przejścia na samowystarczalność rolnictwa pozostaje dyskusyjna.

Rosyjska agresja to wyzwanie także dla bezpieczeństwa żywnościowego Ukrainy. Biorąc pod uwagę globalizację światowej gospodarki, wydarzenia w jednych krajach zakłócają międzynarodowe łańcuchy produkcji i dystrybucji żywności, co może zagrozić bezpieczeństwu żywnościowemu innych krajów.

Nasze badanie analizuje zmiany w kompleksów rolno-spożywczych Polski oraz Ukrainy, porównując ich wyniki w Globalnym Indeksie Bezpieczeństwa Żywnościowego. Ponadto przeanalizowaliśmy przepisy dotyczące bezpieczeństwa żywności, w tym w zakresie norm związanych z nadzwyczajnym bezpieczeństwem żywności, zarówno w prawie międzynarodowym, jak i krajowym. Zbadaliśmy również praktykę organizacji pozarządowych w sytuacjach ekstremalnych dla bezpieczeństwa żywnościowego w zapewnianiu bezpieczeństwa żywnościowego dotkniętych regionów.

Niezależność żywnościowa to zrównoważony stan rynku żywności, w którym krajowy kompleks rolno-spożywczy zapewnia kosztem krajowej produkcji żywności i państwowych rezerw materiałowych optymalną strukturę żywienia i ekonomiczną dostępność podstawowych produktów dla ludności.

Kompleks rolno-spożywczy to połączenie branż zapewniających produkcję produktów rolnych i rybołówstwa, ich zbiór, przechowywanie, przetwarzanie i sprzedaż.

Bezpieczeństwo żywnościowe – zdolność państwa do zaspokojenia potrzeb żywieniowych ludności na poziomie nie niższym niż medycznie uzasadnione normy jest gwarantowana przez dostępność odpowiednich zasobów, potencjał produkcji krajowej, niezależnie od uwarunkowań (zagrożeń) wewnętrznych i zewnętrznych, zdolność do zapewnienia korzystna dynamika demograficzna, zachowanie narodowej puli genowej, trwałość rozwoju, integracja kraju ze światową przestrzenią gospodarczą, suwerenność i niezależność.

W Globalnym Indeksie Bezpieczeństwa Żywnościowego (GFSI) w 2021 r. Ukraina zajęła 58 (62,0%), a Polska - 22 (74,9%). W 2022 roku Ukraina zajęła 71 (57,9%), a Polska 21 (75,5%). Należy zauważyć, że zmiana netto wyniku ogólnego w 2022 r. w stosunku do 2012 r. i przed wojną w Ukrainie wynosi odpowiednio 2,5%, a Ukrainy 2,1% [9].

Można stwierdzić, że wojna rozpętana przez Rosję znacząco wpłynęła na stan bezpieczeństwa żywnościowego w Ukrainie. Ukraina uzyskała 48,1 punktów ze 100 we wskaźniku Dostępności Żywności i zajmuje 93 miejsce na świecie i 26 miejsce w Europie z 26 krajów Europy.

Nadzwyczajne bezpieczeństwo żywnościowe to sytuacja wymagająca przewyciężenia problemów niewypłacalności i niezadowolającego zaopatrzenia dużej części ludności w podstawowe produkty żywnościowe, naruszenia integralnego systemu podtrzymywania życia społeczeństwa, okoliczności wrażliwości żywnościowej krajowego rynku krajowego i pojawia się zagrożenie niezależności żywnościowej. Ukraina stanęła w obliczu nadzwyczajnego bezpieczeństwa żywnościowego.

W prawie międzynarodowym bezpieczeństwo żywnościowe jest częścią praw człowieka. Deklaracja Praw Dziecka z 1959 r. stwierdza, że «dziecko ma prawo do odpowiedniego żywienia». Podobnie Deklaracja z 1974 r. w sprawie ochrony kobiet i dzieci w sytuacjach nadzwyczajnych i konfliktach zbrojnych chroni kobiety i dzieci w konfliktach zbrojnych lub na terytoriach okupowanych oraz gwarantuje ochronę ich prawa do odpowiedniego pożywienia. Niemniej jednak w prawie Unii Europejskiej większą uwagę przywiązuje się do jakości produktów spożywczych niż do wskaźnika ilościowego. W tym samym czasie ryzyko głodu w krajach europejskich nie jest wysokie. W 2016 roku Stany Zjednoczone uchwaliły ustawę Global Food Security Act. Ustawa zawierała zobowiązanie rządu

do produktywności, dochodów i środków utrzymania drobnych producentów, zwłaszcza kobiet, poprzez pracę w rolniczych łańcuchach wartości i poszerzanie dostępu rolników do rynków lokalnych i międzynarodowych.

Artykuł 48 Konstytucji Ukrainy przewiduje prawo do odpowiedniego poziomu życia, w tym odpowiedniego wyżywienia, odzieży i mieszkania [14]. Przepisy Konstytucji Ukrainy są normami o bezpośrednim działaniu. Ustawy Ukrainy i inne akty prawne mogą jedynie rozwijać normy konstytucyjne, a nie zmieniać ich treść.

Sytuacje ekstremalne wymagają szybkich i zdecydowanych działań. W Ukrainie 24 marca 2022 r. uchwalono ustawę 2145-IX «O zmianie niektórych aktów ustawodawczych Ukrainy w sprawie stworzenia warunków dla zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego w stanie wojennym» [5], która ma na celu szybkie zaangażowanie gruntów rolnych w produkcję produktów rolnych w stanie wojennym. Ustawa 2145-IX dotyczy udostępniania działek na odpowiedni cel, zarządzania gruntami i rejestracji praw do gruntów. Więc ustawa 2145-IX koncentruje się na wykorzystaniu dostępnych gruntów rolnych do produkcji żywności, ale nie spełnia jednak w pełni wymogów wojny w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego. W szczególności nie przewiduje się tworzenia banków żywności i dostarczania żywności na tereny frontowe. Jednocześnie normy wskazanej ustawę mogą w niektórych przypadkach naruszać interesy właścicieli i użytkowników działek.

W Ukrainie nie przyjęto odrębnej ustawy o bezpieczeństwie żywnościowym, a jedynie ustawa «O podstawowych zasadach i wymaganiach bezpieczeństwa i jakości żywności» [7]. Jeszcze w 2011 roku do ukraińskiego parlamentu podano projekt ustawy «O podstawach bezpieczeństwa żywnościowego Ukrainy», który nie został jeszcze przyjęty. Jednocześnie Ustawa Ukrainy «O podstawach bezpieczeństwa narodowego Ukrainy» [6] określa bezpieczeństwo żywnościowe jako jeden z głównych kierunków polityki państwa w zakresie bezpieczeństwa narodowego Ukrainy, a krytyczną sytuację w zakresie zaopatrzenia w żywność określa jako zagrożenie dla interesów narodowych i bezpieczeństwa narodowego Ukrainy w sferze gospodarczej. Rozporządzeniem Gabinetu Ministrów Ukrainy zatwierdzono Plan działania na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego w czasie wojny [5]. Należy zauważyć, że plan jest szerszy niż ustawa 2145-IX, która została przyjęta w odpowiedzi na wyzwania związane z

żywnością wojny. Rozporządzenie rządu nie powinno wykraczać poza prawo i zastępować ustaw.

Konstytucja RP nie chroni bezpośrednio prawa do odpowiedniego wyżywienia. Prawo to podlega jednak ochronie i realizacji, gdyż jest składową innych konstytucyjnych praw społeczno-gospodarczych, przede wszystkim prawa do zabezpieczenia społecznego [11].

W Polsce nie przyjęto również odrębnej ustawy o bezpieczeństwie żywnościowym. Jednak miejsce RP w Globalnym Indeksie Bezpieczeństwa Żywnościowego pokazuje, że brak ram legislacyjnych nie wpłynął znacząco na bezpieczeństwo żywnościowe RP.

W tym samym czasie Polska przyjęła ustawę o zapobieganiu marnowaniu żywności [13]. Ustawa ta przewiduje przede wszystkim obowiązek sprzedawców żywności do uzgodnienia z organizacją pozarządową nieodpłatnego przekazywania produktów żywnościowych spełniających wymogi prawa żywnościowego. Innymi słowy, producenci są zmuszeni do dawania na cele charytatywne. Ustawodawca szeroko określił komu żywność jest przekazywana od sprzedawców żywności i nie określił trybu jej dystrybucji. Określona ustawa nie przewiduje tworzenia banków żywności i nie definiuje pojęcia «banku żywności», ale faktycznie one działają na podstawie tej ustawy, np. Bank Żywności we Wrocławiu.

Jak już wspomniano, bezpieczeństwo żywnościowe obejmuje zarówno wymogi ilościowe, jak i jakościowe. Polska przyjęła ustawę z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia [19].

Ale trzeba podkreślić w przypadku nadzwyczajnego bezpieczeństwa żywnościowego wskaźnik ilościowy przeważa nad jakościowym. Na uwagę zasługuje również związek między prawem do odpowiedniego pożywienia a prawem do wolności od głodu. Wolność od głodu to pierwszy krok do realizacji prawa do odpowiedniego pożywienia, który często jest ostatnim krokiem. Taka sytuacja często wynika z braku jasnej ochrony prawa do odpowiedniej żywności [11].

W kontekście Ukrainy ciekawe jest również to, że praktyka zaczęła działać wcześniej niż została przyjęta ustawa. W tym 2011 roku powstał Bank Żywności «KMBF Foodbank». W 2021 roku we Lwowie został uruchomiony bank żywności "Tarilka", a w 2022 roku w Chersoniu. Czyli z jednej strony banki żywności działają bez podstawy prawnej, czego nie można ocenić pozytywnie, biorąc pod uwagę brak regulacji ich działalności i granic odpowiedzialności; z drugiej strony fakt ich powstania i funkcjonowania świadczy o wysokim poziomie świadomości obywatelskiej.

Rozwiązanie problemu bezpieczeństwa żywnościowego w warunkach kryzysowych wymaga podejścia interdyscyplinarnego: ekonomicznego, prawnego i społecznego. Dlatego głównym celem naszego badania jest zbadanie światowego ustawodawstwa i praktyk dotyczących bezpieczeństwa żywnościowego oraz przedstawienie propozycji poprawy regulacji. Na poziomie legislacyjnym wskazane jest rozróżnienie pojęć «bezpieczeństwo żywnościowe» i «bezpieczeństwo żywności». Te dwa terminy, choć podobne w brzmieniu, mają zupełnie inne znaczenie. Na poziomie krajowym wskazane jest przyjęcie odrębnej ustawy o bezpieczeństwie żywnościowym, która będzie zawierała przepisy co dotyczą gwarantowanego jakościowego i ilościowego poziomu zaopatrzenia żywności w tym w czasach kryzysu.

Список використаних джерел

1. «Do high food prices and droughts fuel conflict? Highlights from chapter 7 of the 2014-2015 Global Food Policy Report.» *International Food Policy Research Institute*. March 2015.
2. «A Global Food Import Financing Facility [FIFF]: Responding to soaring food import costs and addressing the needs of the most exposed.» *UN Food and Agriculture Organisation*. June 2022. <https://www.fao.org/3/cb9444en/cb9444en.pdf>.
- 3.«FAO Food Price Index.» *UN food and Agriculture Organisation*. Accessed August 2022. <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>.
4. «Too Many to Count: Factors Driving Fertilizer Prices Higher and Higher.» *American Farm Bureau Federation*. December 2021. <https://www.fb.org/market-intel/toomany-to-count-factors-driving-fertilizer-prices-higher-and-higher>.
5. Розпорядження КМУ від 29 квітня 2022 р. № 327-р «Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» Електронний ресурс, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>. Дата доступу 10.03.2023.
6. Закон України «Про національну безпеку України» Електронний ресурс, режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-a327r>., Дата доступу 10.03.2023.
7. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Електронний ресурс режим

доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text. Дата доступу 10.03.2023.

8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» Електронний ресурс режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>. Дата доступу 10.03.2023.

9. Глобальний індекс продовольчої безпеки. Електронний ресурс режим доступу: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index>. Дата доступу 10.03.2023.

10. Franciszek Kapusta, Bezpieczeństwo żywnościowe Polski i jej mieszkańców w okresie przedakcesyjnym i po akcesji do Unii Europejskiej, *Ekonomia XXI Wieku Economics Of The 21st Century* 4, 2016.

11. Małgorzata Korzycka, Paweł Wojciechowski, *System Prawa Żywnościowego*, Warszawa, 2017.

12. Закон Республіки Польща про запобігання марнуванню харчових продуктів Електронний ресурс режим доступу <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190001680>. Дата доступу 10.03.2023.

13. Закон України «Про основи національної безпеки України» Електронний ресурс режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>. Дата доступу 10.03.2023.

14. Конституція України Електронний ресурс режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр>. Дата доступу 10.03.2023.

15. Конституція Польської Республіки/ В.М. Шаповал – К.: Москаленко О.М., 2018. – 82 с.

16. Закон Республіки Польща з безпеки харчових продуктів та харчування Електронний ресурс режим доступу: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20061711225/U/D20061225Lj.pdf>. Дата доступу 10.03.20

ZNACZENIE INFRASTRUKTURY SEKTORA ROLNEGO UKRAINY W ZAPEWNIENIU BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCIOWEGO W WARUNKACH WOJNY

Bezpieczeństwo żywnościowe jest ważnym elementem polityki społeczno-gospodarczej państwa w ujęciu lokalnym i globalnym, gdyż decyduje o jego statusie na międzynarodowej arenie rolno-spożywczej w celu zapewnienia suwerenności narodowej. Zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego w sytuacji wojny ma szczególne znaczenie, biorąc pod uwagę stan produkcji, transportu i innych elementów infrastruktury sektora rolnego. Tak ważny i jednocześnie wielowymiarowy kontekst kształtowania bezpieczeństwa żywnościowego Ukrainy wymaga, po pierwsze, planowania w zakresie opracowywania i podejmowania decyzji zarządczych w płaszczyźnie aktywnego poszukiwania możliwości zwiększenia potencjału bezpieczeństwa żywnościowego dla wzrostu społecznego; po drugie, wymaga systematycznego monitorowania poziomu samowystarczalności ludności w żywność oraz stałej identyfikacji konsumpcji niedrogiej, wysokiej jakości, bezpiecznej dla środowiska żywności; po trzecie, wymaga opracowania wskaźników oceny poziomu bezpieczeństwa żywnościowego.

Bezpieczeństwo żywnościowe państwa interpretowane jest również jako interdyscyplinarne zjawisko społeczno-gospodarcze, które charakteryzuje zdolność państwa do zapewnienia ludności zbilansowanej diety odżywczej z produktów wysokiej jakości i bezpiecznych w warunkach właściwego fizycznego i ekonomicznego dostępu do nich na zasadzie wewnętrznej niezależności żywnościowej państwa [1].

Uważamy, że problem bezpieczeństwa żywnościowego w stanie wojny jest komplementarnie związany z problemem suwerenności żywnościowej, czyli stanu bezpieczeństwa żywnościowego, w którym fizyczna i ekonomiczna dostępność niezbędnej do życia żywności dla ludności jest zapewniona poprzez krajową produkcję tych produktów i nienaruszalną rezerwę państwa [2].

Stan wojenny jest czynnikiem krytycznym dla bezpieczeństwa żywnościowego każdego kraju. Wiele dzisiejszych kryzysów żywnościowych jest związanych z wojną i konfliktami zbrojnymi. Istnieją cztery elementy wojny, które wpływają na bezpieczeństwo żywnościowe: rozbrojenie, wywołana konfliktem migracja ludności, kontrola żywności

przez strony konfliktu zbrojnego oraz głód. To wyjaśnia, dlaczego rządy lub strony konfliktu zbrojnego często nie są w stanie lub nie chcą reagować na kryzysy żywnościowe i dlaczego międzynarodowa pomoc humanitarna staje się trudniejsza [3].

Liczba ludzi na świecie żyjących w warunkach ciągłego zagrożenia bezpieczeństwa żywnościowego rośnie i niestety Ukraina nie jest w tym procesie wyjątkiem. Najbardziej zauważalnym wpływem konfliktów zbrojnych na bezpieczeństwo żywnościowe jest zniszczenie gruntów rolnych, systemów irygacyjnych, infrastruktury transportowej i produkcyjnej sektora rolniczego.

Z kolei chroniczny brak bezpieczeństwa żywnościowego może być decydującym czynnikiem przedłużającym i zaostrzającym konflikty zbrojne, prowokując błędne koło przemocy i głodu [4].

Identyfikujemy cztery aspekty tego, jak te konflikty zbrojne wpływają na bezpieczeństwo żywnościowe: wywołane konfliktem przesiedlenia, migracje, kontrola żywności i głód jako znak wojny. Te wymiary są kluczowymi czynnikami, które wzmacniają błędne koło pomiędzy bezpieczeństwem żywnościowym a konfliktami zbrojnymi.

Brak bezpieczeństwa żywnościowego jest nie tylko produktem ubocznym wojny, ale także celem brutalnych konfliktów, na przykład w celu zapewnienia żywności stronom konfliktu, zebrania czynszu dla organizacji wojskowej lub zadania wrogowi znacznych strat w sile roboczej. Społeczność międzynarodowa nadal stoi przed wyzwaniem związanym z przerwaniem cyklu przemocy i głodu, a obszar działania stał się jeszcze bardziej wymagający, ponieważ w ciągu ostatnich kilku lat obserwowaliśmy gwałtowny wzrost braku bezpieczeństwa żywnościowego i głodu związanego z konfliktami.

Aby rozwiązać ten problem, należy przede wszystkim zagwarantować dostęp do żywności dla wszystkich stron konfliktu jako bezwarunkowe prawo człowieka na poziomie prawnym i politycznym.

Bezpieczeństwo żywnościowe powinno stać się kluczową kwestią w bezpieczeństwie międzynarodowym. Po trzecie, lepsza współpraca i koordynacja między tymi podmiotami wymaga również znacznie lepszego zrozumienia lokalnych reakcji na kryzysy żywnościowe i konflikty, a także lokalnego postrzegania świata, które należy uwzględnić w planowaniu i realizacji operacji pomocowych i krajowych strategii reagowania. Wreszcie związek między wczesnym ostrzeganiem a wczesnym działaniem, który został wzmocniony w ciągu ostatniej dekady, musi być bardziej systematycznie stosowany w kontekście konfliktu, aby chronić ludność i środki utrzymania, zanim kryzys stanie się rzeczywistością.

Uwzględnienie tych czterech kluczowych punktów może pomóc lokalnym spółdzielniom, rządów krajowym, międzynarodowym

organizacjom humanitarnym i rozwojowym oraz agencjom ONZ w podjęciu skutecznych działań prewencyjnych i kryzysowych przeciwko kryzysom żywnościowym w czasie konfliktów z użyciem przemocy, w tym w zintegrowaniu globalnego podejścia do (długoterminowych) strajków żywnościowych w celu zwalczania głodu i konfliktów.

Ciekawe i pozytywne będą również doświadczenia Ukrainy w rozwiązywaniu kwestii bezpieczeństwa żywnościowego w kontekście konfliktu zbrojnego na dużą skalę. Tak, Gabinet Ministrów Ukrainy wydał "Plan działań na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego w warunkach stanu wojennego", zatwierdzony zarządzeniem №327-r z 29.06.2022.

Zarządzenie to ustanawia następujące środki: a) monitorowanie bezpieczeństwa żywnościowego, które obejmuje analizę prognozowanych sald popytu i podaży konsumpcyjnej na główne rodzaje produktów rolnych oraz regulację pułapów cenowych (taryf), marż handlowych, norm opłacalności dla niektórych rodzajów produktów, towarów i usług o dużej wartości społecznej. Ponadto proponujemy rozważyć możliwość formowania części rezerw żywnościowych na terytorium krajów partnerskich Ukrainy, aby uniknąć ryzyka zniszczenia ukraińskich rezerw żywnościowych podczas operacji wojskowych.

Bezpieczeństwo żywnościowe w stanie wojennym proponujemy rozumieć jako stan gospodarki kraju pozwalający na ochronę żywotnych interesów człowieka, społeczeństwa, regionu i państwa w zakresie zagwarantowania fizycznej, ekonomicznej i społecznej dostępności, bezpieczeństwa i jakości żywności, stabilności bezpieczeństwa żywnościowego i suwerenności żywnościowej.

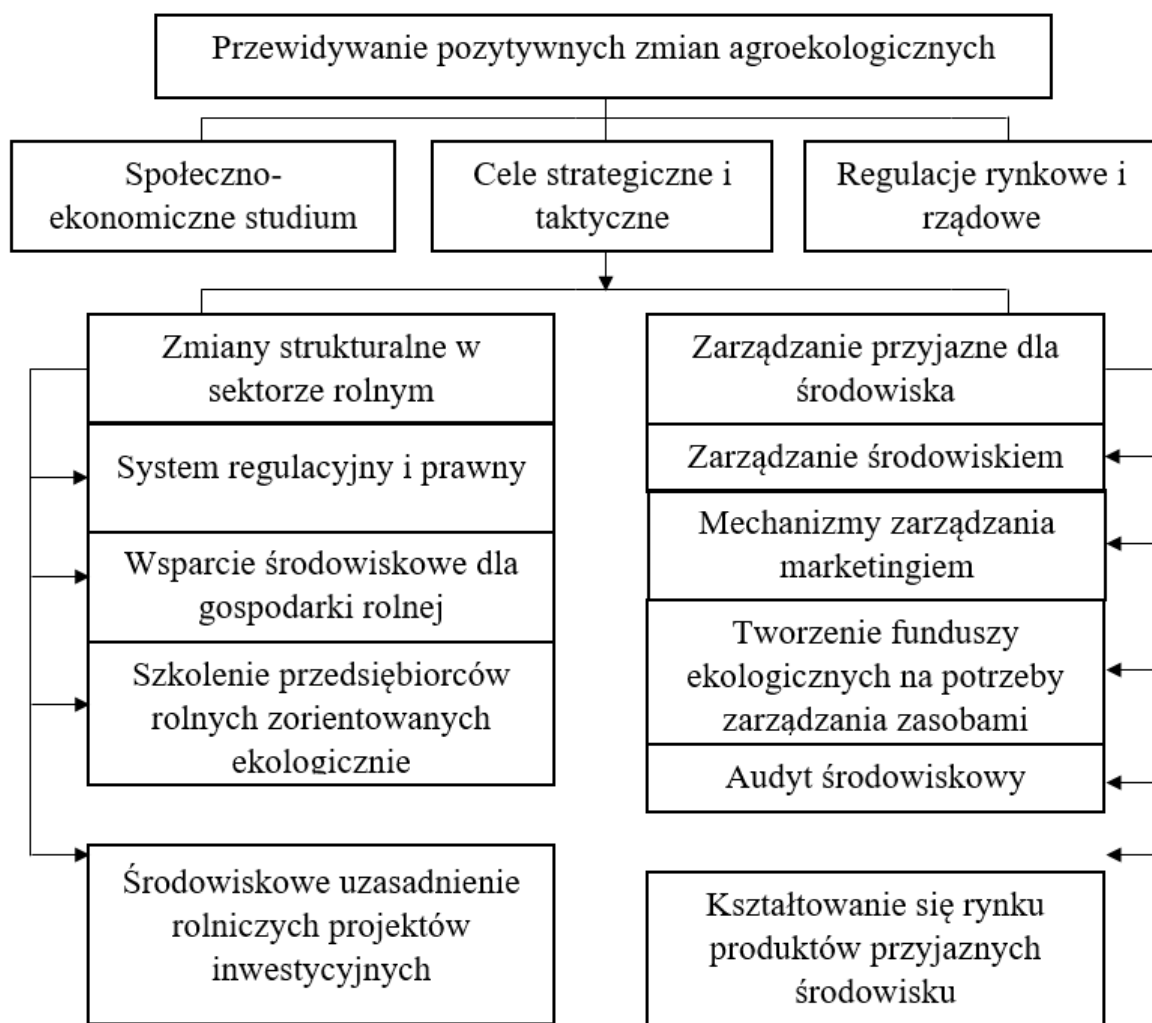
Nasze badania wykazały bezpośredni związek przyczynowy między wojnami i stanem infrastruktury produkcji rolnej a bezpieczeństwem żywnościowym, a w konsekwencji głodem.

Uwzględnienie tych kluczowych spostrzeżeń może pomóc społecznościom lokalnym, rządowi krajowemu, międzynarodowym organizacjom humanitarnym i wyspecjalizowanym agencjom ONZ w podjęciu skutecznych działań prewencyjnych. Wyspecjalizowane agencje ONZ i agencje ONZ są zaangażowane w skuteczne prewencyjne i nadzwyczajne reagowanie na kryzysy żywnościowe w kontekście konfliktu zbrojnego, często włączając podejście pokojowe do (długoterminowego) reagowania na głód i konflikt zbrojny [7].

Zgodnie z powyższym, biorąc pod uwagę współczesne realia, konieczne jest przygotowanie projektów lub działań ekologicznych w ramach programów rozwoju społeczno-gospodarczego, strategicznych planów motywacji ekologicznej produkcji rolniczej, analizy po-projektowej i oceny ich skuteczności, znalezienie nowych sposobów ekologizacji stosunków rolniczych w ogólnym systemie rozwoju społeczno-

gospodarczego państwa w różnych dopuszczalnych formach oraz innych obszarów praktycznego bezpieczeństwa żywnościowego w czasie wojny (rys. 1).

Obecnie głównymi produktami eksportowymi ukraińskiej produkcji rolnej są rośliny zbożowe, nasiona roślin oleistych i olej słonecznikowy. Aby osiągnąć te cele, należy zrealizować następujące priorytety: stworzenie struktury eksportowej konkurencyjnej na rynkach zagranicznych poprzez zwiększenie produkcji produktów ekologicznych, produktów o wysokiej wartości dodanej oraz produktów cieszących się dużym popytem w UE, USA i Kanadzie;



Rys. 1. Determinanty ekologizacji rozwoju przedsiębiorstw zagranicznych [6]

wprowadzenie polityki stymulowania współpracy marketingowej i tworzenia samoregulujących się zrzeszeń producentów, wspieranie eksportu przez państwo poprzez mechanizmy pośrednie (usprawnianie pracy zagranicznych struktur gospodarczych, zawieranie umów długoterminowych, prowadzenie badań celowych, promocja produktów krajowych itp.); wspieranie rozwoju, wdrażania i międzynarodowego uznawania kolejalnych parasolowych znaków towarowych lub znaków jakości, standardów i systemów kontroli zapewniających pełną zgodność z wymaganiami, standardami lub ograniczeniami jednego, lub drugiego rynku zagranicznego; tworzenie stale działającego systemu umacniania pozycji producentów krajowych na tradycyjnych i rozwoju nowych rynków eksportowych; stymulowanie przez państwo przekształceń krajowych firm produkcyjnych i eksportowych w ponadnarodowe w celu zapewnienia długoterminowej obecności Ukrainy na światowych rynkach rolnych; tworzenie warunków do wzrostu inwestycji w infrastrukturę logistyczną i transportową w celu obniżenia kosztów nieprodukcyjnych pozycji kosztów produktów krajowych będących przedmiotem obrotu na rynku międzynarodowym; rozbudowa zdolności infrastruktury transportowej w celu zapewnienia terminowości dostaw eksportowych w ilości do 40 mln ton krajowych produktów rolnych i ewentualnie 10-15 mln ton zboża tranzytowego, z uwzględnieniem sytuacji militarnej i ograniczeń ze strony osi ; wspieranie rozwoju produkcji na Ukrainie produktów rolnych i spożywczych, na które popyt krajowy jest zaspokajany kosztem importu.

Nakreślając zatem perspektywy poprawy komponentu środowiskowego w realizacji zasad ekologizacji krajowego systemu rolnego, należy stwierdzić, że procesy łączenia ekonomicznych i środowiskowych mechanizmów regulacyjnych w tworzeniu "doskonałego" produktu agroekologicznego, fundusze środowiskowe na zarządzanie przyrodą, przejście do nowych zasad równoważenia interesów ekonomicznych i priorytetów środowiskowych w ekonomicznie uzasadnionych formach - zmiany strukturalne w zarządzaniu rolnictwem, zwiększenie inwestycji

Dlatego bezpieczeństwo żywnościowe powinno stać się kluczową kwestią w bezpieczeństwie międzynarodowym. Związek między wczesnym ostrzeganiem a środkami zapobiegawczymi, który został wzmocniony w ostatniej dekadzie, powinien być bardziej systematycznie stosowany w kontekście konfliktów zbrojnych w celu ochrony ludności i żywności, zanim konflikty te staną się przerażającą rzeczywistością.

Список використаних джерел

1. *Перетворюючи наш світ: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 р.: [Електронний ресурс] <https://www.ua.undp.org/>*

[content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html](https://www.un.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html).

2. Резолюція Ради Безпеки ООН 2417 (2018) (2018) [про відсутність продовольчої безпеки, спричинену конфліктом] / прийнята Радою Безпеки на її 8267-му засіданні 24 травня 2018 р. [Електронний ресурс] <https://digitallibrary.un.org/record/1627380?ln=en>, дата доступу: 28 жовтня 2021 р.

3. Сучасні особливості продовольчої безпеки України [Електронний ресурс] <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/9705/%D0%9F%D10%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%D87%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. [Електронний ресурс] http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.html.

5. Про безпечність та якість харчових продуктів в Україні : проект Закону України № 8370-І від 28.04.2011. [Електронний ресурс] http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6GI01G.html.

6. Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Свиридовський В.М., Дудченко В.В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія / О.І. Протосвіцька, О.М. Федорчук, В.М. Свиридовський, В.В. Дудченко. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2021. 196 с.

7. Федорчук О.М., Шпак Ю.В., Дегтяренко М.А. Роль виробничої інфраструктури аграрного сектору в забезпеченні продовольчої безпеки в умовах військового часу / О.М. Федорчук, Ю.В. Шпак, М.А. Дегтяренко // збірник матеріалів Міжнародної наук. – практ. конф. «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів»: м. Івано-Франківськ 03 - 04 листопада 2022р.) / Видавництво ХДУ., 2022. С. 217-222.

DIGITAL INNOVATIONS IN CIRCULAR ECONOMY: PROSPECTS FOR UKRAINE

The circular economy represents an economic framework that seeks to transform the conventional linear system of "take-make-dispose." Its primary goal is to reduce resource consumption, minimize waste generation, and mitigate environmental harm. At its core, the circular economy emphasizes the preservation of products, materials, and resources, striving to prolong their lifespan through practices like recycling, reusing, repairing, and remanufacturing.

As a part of the Association Agreement between Ukraine and the EU, Ukraine undertook to harmonize national legislation with European legislation. This contributed to the adoption of the National Waste Management Strategy in 2017, which includes, in particular, the introduction of circular economy principles. And in June 2022 Verkhovna Rada of Ukraine passed a law on waste management reform. The main precondition of the waste management reform in Ukraine was formation of a spontaneous landfill on a big territory of the country. Every year, Ukrainians throw away 400 million tons of garbage, of which only 3-6% are recycled. 93% of garbage ends up in landfills, which harm the environment and the health of residents. In Ukraine, only 7% of waste is recycled, while in most European countries it is at least 40% (Yevstigneeva O., 2022). The main reasons for such a low level of recycling are: lack of proper infrastructure, low level of participation of producers of goods in the recycling process (Hordiichuk D., 2021) and low level of culture of waste sorting by the population. In addition, as a result of Russia's full-scale invasion, numerous communities in Ukraine have faced extensive destruction. Many settlements have been completely decimated, leaving behind heaps of rubble and construction debris. The surrounding environment, beyond urban and rural areas, has also suffered significant damage. Ukraine now grapples with a multitude of ruins, rubble, and debris that cannot be simply disposed of in landfills. Consequently, it becomes imperative to adopt novel approaches for recycling and repurposing materials, along with the implementation of modern waste management and disposal techniques.

The shift from a linear economy to a circular economy presents numerous challenges, encompassing both tangible obstacles such as policies and laws, as well as intangible barriers like individual behavior, limited knowledge, and inadequate data. However, digital technology

emerges as a valuable instrument capable of surmounting some of these hurdles. It plays a pivotal role as a catalyst for attaining a more sustainable society, and its utilization becomes indispensable in realizing the circular economy's objectives.

In Ukraine, there are several potential directions for digital innovations in the circular economy. Here are some examples:

Digital Platforms for Sharing and Reusing Resources: Developing digital platforms that facilitate sharing, renting, and reusing resources can promote a circular economy in Ukraine. These platforms could enable individuals and businesses to share and exchange products, equipment, and services, reducing the need for new purchases and extending the lifespan of existing resources. Digital technology has made sharing and virtualization much more attractive over the last decade and has resulted in a better utilization of products. Already today, several sharing economy platforms such as Airbnb, Hygglo, Sunfleet, DriveNow as well as consignment platforms, such as VSP Consignment, and secondhand platforms such as Etsy, eBay, Craigslist, Thredup, The Real Real, Sellpy and Blocket, etc. constitute examples of how to effectively increase the utilization level of products through digital solutions (Larsson A., 2020).

Blockchain-based Traceability Systems: Implementing blockchain technology to create transparent and traceable supply chains can help enhance the circular economy in Ukraine. Blockchain can enable secure tracking of materials, products, and components, ensuring their authenticity, origin, and sustainability. This can help prevent counterfeiting, increase trust among stakeholders, and promote responsible sourcing and recycling practices. For example, water and waste management company Suez uses blockchain to record all the stages involved in transferring sludge from waste water onto agricultural soils. Every year in France, reusing sludge from wastewater treatment by spreading it on agricultural soil avoids the production of 35,000 tonnes of synthetic nitrogen and the mining of 30,000 tonnes of phosphorus. A true virtuous circle, reusing sludge in this way supports agriculture and limits transport and water costs. This reduces the carbon footprint of both water treatment and agriculture and combats the depletion of organic matter in the soil.

Smart Waste Management: Leveraging IoT sensors and data analytics, smart waste management systems can optimize waste collection and recycling processes in Ukraine. Recovering the country necessitates a significant amount of materials, but communities face lack of finance. Therefore, the implementation of new waste management systems becomes crucial. This approach will not only reduce the volume of debris but also save money. Until now, Ukraine has predominantly

dismantled rubble, collected mixed debris, and deposited everything into landfills. Presently, city landfills are nearing 90% capacity, leading to increased costs for construction waste removal due to limited space. In the current scenario, waste recycling serves multiple purposes. It not only aligns with sustainable development standards and environmental care but also addresses the issue of costly and overcrowded landfills. Additionally, it brings economic benefits. Recycling construction waste has emerged as a profitable business globally, driven by escalating construction volumes and the aforementioned space constraints for waste storage and disposal. Consequently, numerous countries, such as Great Britain, Denmark, and the Netherlands, are leading the way by recycling over 90% of their construction waste, with about half of their building materials derived from such recycling practices.

Digital Marketplaces for Circular Products: Creating online marketplaces dedicated to circular products can encourage their sale and promote a circular economy in Ukraine. These platforms can connect sellers of refurbished, remanufactured, and upcycled goods with consumers interested in purchasing more sustainable and longer-lasting products. Digital marketplaces can also provide information on the environmental benefits and cost savings associated with circular products. For example, Globechain is a B2B marketplace for reuse across multiple industries, like construction, hotels, offices, medical, restaurants, and retail. Organizations no longer needing assets (like furniture, equipment, or office supplies) list them on the platform, where they're requested and collected by other companies. Globechain makes its revenues by charging membership fees. Protix upcycles food waste into sustainable protein for fish, chicken, and pets. The Dutch company invested €35 million in an industrial-scale production facility where it uses food waste to breed blackfly larvae, which it harvests to form high-value insect protein products.

Data-driven Decision Support Systems: Implementing data-driven decision support systems can assist businesses and policymakers in making informed choices regarding circular economy initiatives. These systems can analyze data related to resource consumption, waste generation, and environmental impacts to identify areas for improvement, measure progress, and guide decision-making towards more sustainable practices. Digital solutions could increase the communication between business and consumer. When the physical or non-physical product is connected to the cloud, it creates an opportunity for the business to enhance customer value through better communication and information sharing (Larsson. A, 2020). Further, a digital tag/sensor could gather data of how the product is used and give feedback to the user on how to handle the product more sustainably. Digital tags in products could

function as a «material passport», allowing for tracking and tracing, while being able to identify the condition of the product at all times.

The insufficient level of development of the circular economy in Ukraine is due to the ongoing unprovoked and unjustified aggressive war of Russia against Ukraine; imperfection of the institutional environment; insufficient business motivation. The implementation of the principles of the circular economy in Ukraine requires a systematic and complex system restructuring, based on the legislative base, the introduction of innovative technologies, the digitization of production and trade processes, the financing of environmental initiatives, the stimulation of innovative eco-saving business models, the formation of environmental awareness of society and the formation of the habit of wider use sustainable products and the creation of new ways of interaction between producers and consumers, stimulating the emergence and development of innovative professions (Yatsenko O., 2022).

It's important to note that the successful implementation of digital innovations in the circular economy in Ukraine would require collaboration among various stakeholders, including government bodies, businesses, technology providers, and consumers. Additionally, supportive policies, investment in digital infrastructure, and awareness-raising campaigns can further facilitate the adoption of digital solutions for a circular economy in Ukraine.

Список використаних джерел

Yevstigneeva O. In focus of the reform index: waste management reform. What will change in Ukraine? <https://voxukraine.org/u-fokusi-indeksu-reform-reforma-upravlinnya-vidhodamy-shho-zminytsya-v-ukrayini/>

Hordiychuk D. (2021) Garbage in heads: how business teaches Ukrainians to sort garbage and what comes of it. Economic Pravda. <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/08/16/676916/>

The digital transformation of labour. Automation, the Gig Economy and Welfare. Anthony Larsson , Robin Teigland. 2020.

Yatsenko Olha Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції / Olha Yatsenko, Oleg Shvydanenko, Henefa Shvydanenko // Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2022. – Т. (4(87)). – С. 150-167.

*CircularChain, the circular economy blockchain -
<https://www.suez.com/en/about-us/innovation-approach/circularchain-the-circular-economy-blockchain>*

*6 smart waste management technologies emerging in 2023
<https://www.rts.com/blog/smart-waste-management-technologies/>*

*10 circular business model examples
<https://www.boardofinnovation.com/blog/circular-business-model-examples/>*

Restart Ukraine <https://restartukraine.io/wardebris/>

PROBLEMS AND PROSPECTS OF FORMING SMART SPECIALIZATION STRATEGIES OF THE REGIONS OF UKRAINE

Ukraine's desire to become part of the European Community requires a clear understanding of the key aspects of smart specialization and the adaptation of its formation methodology to the conditions of Ukraine in order to prepare a strategy of «smart specialization» in domestic regions based on the identification of their leading industries capable of accumulating the maximum added value and ensuring the greatest economic effect [1].

In 2021, the agricultural sector of Ukraine provided 10.3% of the country's GDP. Constantly increasing the volume of exports, primarily of grain and oil crops, Ukraine has declared itself as a country on which the food security of a number of countries of the world largely depends. According to the results of 2021, the volume of exports of agricultural products amounted to 27.8 billion USD, or 43.9% of the country's total exports.

As of the beginning of 2022, the domestic agricultural industry not only demonstrated an increase in the production of agricultural products, but also an additional potential was formed in the field of exporting products with added value, which gradually began to be realized. By continuing the development of such potential, Ukraine had every chance to gain the status of a reliable supplier of high-quality food products to the world market, and the agro-industrial sector of the economy, accordingly, a powerful driver of the country's economic development and the growth of the population's welfare level.

Despite the crisis, the agro-industrial complex remains an important driver of support and growth of the national economy.

In the studies conducted by the Food and Agricultural Organization of the United Nations, the increase in demand for food in the world was noted and, accordingly, the problem of the need to increase the volume of production and trade in it was determined. The key factor in the growth of demand, in particular, is the growth of the global population, and in view of the unsolved problems of poverty and significant differentiation in incomes, analysts predict that the demand for the simplest and most affordable food products will predominantly grow. Also, the increase in the average life expectancy of the planet's population is determined to be a factor that will influence the growth of demand. Experts also predict a

change in food priorities of people, which will be reflected in the growth of consumption of resource-intensive products of animal origin and processed products.

The presence of a powerful potential of the agro-industrial sector and the prospects of expanding the demand for food products on the world market objectively determines the important role of Ukraine in ensuring global food security. With this in mind, the Strategy for the Development of Exports of Agricultural Products, Food and Processing Industry of Ukraine for the period until 2026 was approved [2].

The RIS3 smart specialization strategies, which act as a modern integrated and locally oriented unique tool of Ukraine's economic transformation policy, are characterized by the following aspects:

- allows to accumulate political support and investments regarding key national/regional priorities, challenges and development needs based on knowledge using ICT;
- builds on each region's strengths, competitive advantages, and potential for excellence;
- supports technological and practical innovations, stimulating private sector investments;
- fully engages stakeholders and encourages innovation and experimentation;
- is based on evidence (facts) and includes reliable monitoring systems [3].

According to the results of research conducted by specialists

In 2020, 18 regional development strategies were approved in Ukraine. Their analysis [ter development] demonstrated that 14 oblasts of Ukraine are oriented towards "traditional specialization", and the content of the development strategies of Vinnytsia, Donetsk and Chernivtsi oblasts did not reveal any signs of smart specialization at all.

At the same time, the innovative direction of strategic development is recorded only in two regions - Cherkasy and Kharkiv.

Innovative priorities defined in the relevant development strategy of the Kharkiv region were: resource materials; bioeconomy and biotechnology; power and energy; aerospace technologies; information and communication technologies; a healthy society.

Involvement in the European policy of smart specialization is facilitated by the Smart Specialization Platform (Smart Specialization Platform – S3 Platform), which was created in 2011 and currently presents the innovation priorities of more than 170 regions, where they can also receive advisory, information-analytical and other support.

In Ukraine, unfortunately, the creation of a national information platform of smart specialization, which is necessary for the system of

institutional and organizational support for the implementation of the smart specialization model, has not yet taken place.

On the legislative level, the start of the implementation of smart specialization was recorded in 2018 at the level of making changes to some existing by-laws, which aimed to improve the institutional and organizational support for strategic planning of regional development.

In 2020, the State Regional Development Strategy for 2021-2027 was approved [4], in which the implementation of smart specialization is practically limited to the framework of sustainable development of industry, and other sectors of the economy that are attractive for investment for the implementation of smart specialization, to which the objectively, it can also be attributed to the branches of the agro-industrial sphere.

Today, the implementation of the concept of smart specialization in Ukraine faces a number of barriers, while the correct choice of the future specialization of regions based on a rational assessment of their existing potential is critically important for the successful development of the country as a whole.

Список використаних джерел

1. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / [Єгоров І.Ю., Бажал Ю.М., Хаустов В.К., Черненко С.М. та ін.] ; за ред.: чл.-кор. НАНУ І.Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 278 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>

2. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text0>

3. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.

4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

Ця публікація здійснена за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проекту USAID «ГОВЕРЛА». Погляди авторів, викладені у цій публікації, не обов'язково відображають погляди Агентства США з міжнародного розвитку або уряду Сполучених Штатів Америки.