Міністерство освіти і науки України

Київський національний університет
технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА НАУКИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Монографія

Київ 2023

УДК [330.34+339.15+001](477)
С 83

Колектив авторів:

Бондаренко С. М., канд. екон. наук, доц.; Грищенко І. М., д-р екон. наук, проф.; Касич А. О., д-р екон. наук, проф.; Невмержицька С. М., канд. техн. наук, доц.; Паламарчук В. А.; Радіонова Н. Й., д-р екон. наук, проф.; Сагайдак М. П., д-р екон. наук, проф.; Сімшаг І. О.; Тарасенко І. О., д-р екон. наук, проф.; Тарасенко О. С., канд. екон. наук; Цалко Т. Р., канд. екон. наук, доц.; Чернявська О. В., д-р екон. наук, проф.

Рецензенти:

І. М. Рєпіна – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

П. П. Микитюк – д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту Західноукраїнського національного університету;

Г. М. Тарасюк – д-р екон. наук, декан факультету бізнесу державного університету «Житомирська політехніка».

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну (протокол № 2 від 26 жовтня 2022 р.)

С 83 Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України: моногр. /за ред. д.е.н., проф., академіка НАПН України І. М. Грищенка, д.е.н., проф. А. О. Касич, д.е.н., проф. І. О. Тарасенко. Київ: КНУТД, 2023. 267 с.

ISBN 978-617-7763-23-8

У монографії представлено результати дослідження теоретичних засад управління процесами розвитку партнерств держави, бізнесу та науки в контексті формування ефективної соціально-економічної моделі розвитку України на етапі повоєнного відновлення. Узагальнено теоретичні основи розвитку партнерств, зарубіжний досвід їх створення в процесі реалізації проєктів у різних секторах економіки. Досліджено вплив війни та визначено нові реалії функціонування економіки України через призму актуалізації розвитку партнерства. Монографія розрахована на наукових працівників, державних службовців, представників бізнес-середовища, викладачів ЗВО, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

УДК [330.34+339.15+001](477)

ISBN 978-617-7763-23-8

© С. М. Бондаренко, 2023
© І. М. Грищенко, 2023
© А. О. Касич, 2023
© С. М. Невмержицька, 2023
© В. А. Паламарчук, 2023
© Н. Й. Радіонова, 2023
© М. П. Сагайдак, 2023
© І. О. Сімшаг, 2023
© І. О Тарасенко, 2023
© О. С. Тарасенко, 2023
© Т. Р. Цалко, 2023
© О. В. Чернявська, 2023
© КНУТД, 2023

ЗМІСТ

Передмова **5**

Розділ 1. Теоретичні основи розвитку стратегічного партнерства держави, бізнесу та науки **7**

1.1. Сутність та характеристики партнерства між державою та бізнесом 7

1.2. Стратегування розвитку національної економіки в контексті розробки безпекової політики країни 32

1.3. Імперативи розвитку стратегічного партнерства в контексті трансформації управлінського мислення 45

Розділ 2. Аналіз досвіду та результативних практик реалізації партнерства в різних країнах **65**

2.1. Досвід реалізації партнерства держави та бізнесу в країнах світу 65

2.2. Особливості державно-приватного партнерства у різних секторах економіки 78

2.3. Механізми реалізації державної політики в еколого-економічній сфері для досягнення цілей сталого розвитку та післявоєнного відновлення України 87

Розділ 3. Нові реалії функціонування економіки України та актуалізація розвитку партнерства **108**

3.1. Нові цілі розвитку державно-приватного партнерства через призму економічних та соціальних наслідків війни 108

3.2. Стратегічні орієнтири реконструкції української економіки повоєнного періоду в координатах реалізації Плану Маршалла 134

3.3. План Маршала 2.0 як механізм повоєнного відновлення економіки України 148

Розділ 4. Пріоритети державної політики щодо розвитку стратегічного партнерства держави, бізнесу та освіти в контексті післявоєнного відновлення України **155**

4.1. Державно-приватне партнерство як інструмент ефективної відбудови країни в післявоєнний період 155

4.2. Удосконалення системи фінансування вищої освіти в 163

Україні з використанням механізму державно-приватного партнерства
4.3. Імплементація концепції EDU 4.0 в університетах як основа розвитку партнерства з бізнесом 190
4.4. Сучасні методи розвитку партнерської взаємодії за участю підприємств 219
Післямова **238**
Список використаних джерел **241**

Передмова

Повоєнне відновлення економіки України буде надзвичайно важким завданням, потребуватиме величезного рівня міжнародної підтримки та системних змін у самій країні. Ці зміни мають стосуватись і реформи державного управління, і створення сприятливих умов для активізації підприємництва, і орієнтації на формування інноваційної моделі мислення населення, тобто комплексних трансформацій, основою яких має стати розвиток партнерства між державою, бізнесом та наукою.

Агресія росії зумовила виникнення викликів і для світової спільноти, однак Україна зіткнулась з безпрецедентними економічними та соціальними наслідками, які не лише потребують комплексного осмислення, а й розробки стратегічних планів щодо прискореної ліквідації та виходу, на цій основі, на траєкторію сталого розвитку країни. Окрім прямих втрат від війни у вигляді життів, знищення інфраструктури та житла, спричинення екологічної катастрофи у багатьох регіонах необхідно оцінювати і втрачені можливості, які проявляються у зниженні ділової активності, скороченні торгівлі, міграції високопродуктивного та перспективного з точки зору економіки населення. Зважаючи на масштаби та прояви війни, Україна вже сьогодні потребує розробки плану Маршалла 2.0, який дозволить не лише прискорити відбудову країни, а й забезпечить формування інноваційної соціально-економічної моделі розвитку.

Забезпечення промислового розвитку, відновлення інфраструктури, підвищення ділової активності, що в комплексі є важливим для відновлення країни після війни – це завдання, які не можуть бути вирішені окремо державою чи бізнесом. Спрямування ресурсів іноземних партнерів на розбудову України потребуватиме системного моніторингу з позицій забезпечення прозорості та підзвітності, що вимагає напрацювання механізмів та інструментарію розвитку ефективних форм партнерства між державою, бізнесом, наукою, освітою, суспільними інститутами тощо.

Хоча формування партнерства, безсумнівно, є складним завданням, однак міцне та добре скоординоване партнерство відкриває можливості для об’єднання наявних ресурсів, досвіду та повноважень у спосіб, який не може бути досягнутий жодним із секторів окремо. Таким чином, розвиток різноманітних форм партнерства має забезпечити низку соціальних, екологічних та економічних переваг відповідно до місцевих і національних пріоритетів.

Монографія розкриває проблематику розвитку партнерства між державою, бізнесом та наукою з позицій врахування зарубіжного досвіду, реалій та стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення України.

У першому розділі систематизовано теоретичні основи розвитку стратегічного партнерства держави, бізнесу та науки, а саме розкрито етимологію поняття «державно-приватне партнерство» через зміст понять «партнерство», «держава», «бізнес»; систематизовано теорії щодо розвитку партнерства; наведено переваги трисекторальних партнерств за участю бізнесу, уряду та громадянського суспільства,; узагальнено ключові характеристики держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства як партнерів.

У другому розділі досліджено досвід реалізації державно-приватного партнерства держави та бізнесу у різних країнах світу. Основну увагу приділено особливостям секторального зосередження діяльності партнерств; механізмам реалізації державної політики в еколого-економічній сфері для досягнення цілей сталого розвитку та післявоєнного відновлення; формам фінансування природоохоронних проектів (програм) в контексті удосконалення державної екологічної політики.

Третій розділ розкриває цілі розвитку державно-приватного партнерства через призму економічних та соціальних наслідків війни. Загалом досліджено вплив війни на суспільний розвиток країни та ідентифіковано критичні наслідки війни для подальшого розвитку на макрорівні, а також для корпоративного сектора.

У четвертому розділі обґрунтовано пріоритети державної політики щодо розвитку стратегічного партнерства держави, бізнесу та освіти в контексті післявоєнного відновлення України. Акцент зроблено на важливості розвитку державно-приватного партнерства як ефективного інструмента відбудови країни в післявоєнний період. Саме партнерства, створені у різноманітних формах та секторах економіки, мають значний потенціал не лише залучення до відбудови України бізнесу та міжнародних інвесторів, а й будуть сприяти здійсненню трансформації соціально-економічної моделі розвитку в контексті інтеграції в ЄС.

Монографія містить дослідження Бондаренко С.М. (4.4), Грищенка І.М. (4.2), Касич А.О. (1.1, 1.2, 2.1, 3.1 3.3 4.3), Невмержицької С.М. (2.2), Паламарчук В.А. (3.2), Радіонової Н.Й. (4.1), Сагайдака М.П. (1.3), Сімшаг І.О. (1.3), Тарасенко І.О. (2.3), Тарасенка О.С. (2.3, 4.2), Цалко Т.Р. (2.2), Чернявської О.В. (4.3).

Розділ 1
Теоретичні основи розвитку стратегічного партнерства держави, бізнесу та науки

1.1. Сутність та характеристики партнерства між державою та бізнесом

Історія партнерства між державою та бізнесом у вигляді концесій сягає в глибину століть. За часів Римської імперії концесії слугували правовими інструментами для будівництва доріг, громадських лазень і роботи ринків. Інші відомі приклади включають середньовічну Європу, де ще в 1438 році французький дворянин на ім'я Луїс де Бернам отримав річкову концесію для стягнення плати за товари, що перевозяться по Рейну. На рубежі сімнадцятого та вісімнадцятого століть було реалізовано десятки проєктів за концесійними контрактами з багатьма об'єктами інфраструктури (водні канали, дороги, залізниці) у Європі, а пізніше в Америці, Китаї та Японії, які фінансувалися приватно за концесійними контрактами[1].

Незважаючи на те, що ця практика існує тисячоліттями, термін «державно-приватне партнерство (ДПП)» був сформований і популяризований у 1970-х роках.

Етимологію поняття «державно-приватне партнерство» доцільно розглядати через зміст понять «партнерство», «держава», «бізнес».

Партнерство – це співпраця між бізнесом, некомерційними організаціями та урядом, у якій ризики, ресурси та навички розподіляються в проектах, що приносять користь як кожному партнеру, так і суспільству[2].

Іншими словами партнерство – це домовленість між учасниками робити щось разом, що принесе користь усім, забезпечуючи результати,

[1] Jomo K., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? DESA, 2016. Working Paper No. 148.
[2] McQuaid R.W. The Theory of Partnerships – Why have Partnerships in: S.P. Osborne (ed.), Managing public-private partnerships for public services: an international perspective (Routledge, London), 2000, pp. 9-35.

яких неможливо досягти одним партнером, що діє самостійно, сприяючи зменшенню дублювання зусиль[3].

Партнерство – це сучасний спосіб соціальної взаємодії, який означає впровадження у співробітництво засад автономності, рівноправності, відкритості й прозорості, взаємної відповідальності обох сторін (учасників) відносин, довіри і поваги[4].

Формування партнерств має на меті поєднання зусиль декількох учасників в контексті вирішення спільних проблем та отримання результатів, в яких зацікавлені всі учасники.

McQuaid R.W.[2] розглядає роль партнерства для забезпечення економічного розвитку та відновлення країни. Зважаючи на важливість забезпечення післявоєнного відновлення України актуалізується завдання: по-перше, сформувати різноманітні партнерства, які б забезпечили увагу і держави, і бізнесу до ключових напрямів та сфері життєдіяльності; по-друге, зробити партнерства більш ефективним, прозорими та масштабними.

У праці (McQuaid, 2000) систематизовано ***теорії щодо розвитку партнерства***:

теорія примусового співробітництва базується на філософському розумінні того, що важко розвивати співпрацю без сильної центральної влади;

теорія ігор виходить з того, що власний інтерес, стимул до співпраці можуть бути більшими, ніж власна егоїстична поведінка;

*теоретичні положення оцінки наслідків партнерств*а базуються на необхідності чіткого розуміння кожним учасником партнерства власних цілей, форм взаємодії та зрозумілих шляхів виходу.

Роль партнерств зростає в сучасних умовах і в міжнародному вимірі в контексті досягнення Глобальних цілей сталого розвитку. Ціль 17 стосується безпосередньо Партнерства заради сталого розвитку.

Сучасне бачення ролі партнерства через призму Глобальних цілей сталого розвитку базується на таких тенденціях[5]:

---

[3] Successful partnerships a guide. OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance at ZSI (Centre for Social Innovation). 2006. URL: https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf

[4] Томкіна О.О. Принцип партнерства у відносинах між інститутами громадянського суспільства і держави: конституційно-правовий аспект. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 6. С.62-66.

[5] The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building highimpact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, Darian Stibbe and Dave Prescott, The Partnering Initiative and UNDESA 2020, 93 p.

1. Бізнес, суспільство та навколишнє середовище тісно взаємопов'язані і повинні рухатися разом, щоб забезпечити прогрес і довгострокову стійкість. Сталий розвиток можливий, лише якщо буде відбуватись синхронізований розвиток всіх трьох напрямків разом.

2. Ресурси розвитку суспільства (фінансові, технологічні, природні, людські) є обмеженими, а тому ключовим завданням є оптимізація використання всіх ресурсів для забезпечення сталого розвитку.

3. Цілі сталого розвитку суспільства є взаємопов'язаними, відповідно їх досягнення залежить від застосування цілісних підходів до управління трансформаційними процесами.

Загалом Глобальні Цілі сталого розвитку: *по-перше*, є взаємопов'язаними, оскільки неможливо забезпечити досягнення їх частини без вирішення інших, з якими вони пов'язані; *по-друге*, вони знаходяться в сфері інтересів багатьох зацікавлених сторін, зокрема, бізнесу, урядів, громадянського суспільства, наукових кіл, інших, а отже, потребують розвитку різноманітних партнерств. Саме в рамках створюваних партнерств є можливість забезпечувати ефективне використання унікальних ресурсів всіх учасників, сприяти інноваціям та максимізувати синергію взаємодії.

Таким чином, слід розглядати партнерства між різними категоріями зацікавлених сторін: бізнесу, урядів, громадянського суспільства, наукових кіл, інших. Крім того, партнерства слід розглядати на глобальному, національному, субнаціональному та місцевому рівнях. Відповідно партнерства, з одного боку, можуть формуватись комбінаторно різними учасниками, а з іншого боку, результати функціонування окремих партнерств можуть мати прояви на регіональному та, навіть, національному рівнях.

Важливими є також *трисекторальні партнерства* – за участю бізнесу, уряду та громадянського суспільства[6]. Громадянське суспільство не лише зацікавлене у забезпеченні сталого розвитку, а все частіше стає учасником партнерств, зорієнтованих на вирішення як місцевих, так і глобальних проблем. Характер проблем та їх прояви не лише викликають занепокоєння у громадянського суспільства, а й змушує його більше долучатись до вирішення цих проблем через створення різноманітних

---

[6] Business Partners for Development 1998–2001 Tri-sector Partnership Results and Recommendations. Published by Business Partners for Development, 2002. URL: https://www.oecd.org/unitedkingdom/2082379.pdf

неурядових та громадських організацій, профспілкових та релігійних об'єднань.

Kolk A. та van Tulder R. (2008) досліджували діяльність різних партнерств та дійшли висновку, що приватно-некомерційні партнерства мають найбільше значення, порівняно з державно-приватними та тристоронніми партнерствами, де учасниками виступають бізнес, держава та некомерційні організації[7], незважаючи на те, що чітка орієнтація на макророзвиток здебільшого виникає саме в тристоронніх партнерствах із залученням некомерційних організацій.

Кожний учасник партнерства має свої мотиви, цілі та очікування.

Держава як партнер має зацікавленість у реалізації проєктів з партнерства, оскільки відбувається розвиток та підтримка інфраструктури через реалізацію суспільно-значимих проєктів. Держава забезпечує формування правових умов функціонування бізнесу і має орієнтуватись на режим сприяння розвитку. Перетворення держави на партнера – це завдання залишається актуальним для України в контексті зміщення акцентів з функцій регулювання та контролю на функції створення умов та сервісів.

Мотивація таких трансформацій, особливо в країнах, що розвиваються, пов'язана з такими чинниками: *по-перше,* зростає потреба у задоволенні зростаючого попиту на нові та кращі інфраструктурні послуги; *по-друге,* держава має необхідність одночасної реалізації багатьох проєктів; *по-третє*, держава неспроможна сформувати необхідний обсяг фінансових ресурсів за рахунок власних джерел.

І в решті решт, за рахунок участі у партнерствах держава стає більш «ефективною і гнучкою», тобто відбувається наближення політик держави щодо розвитку бізнесу до його вимог та проблем.

Приватний сектор як партнер мотивований до розширення масштабів діяльності та секторів прикладення ресурсів і взаємодія з державою відкриває ці можливості. За рахунок формування партнерств бізнес спрямовується на реалізацію суспільно-значимих проєктів, що є особливо важливим для країн, що розвиваються.

Harris M. (2012) зазначає, що важливим є також взаємодія некомерційних організацій та бізнесу. Уряди в багатьох країнах зменшують фінансування некомерційних організацій, а відтак виникає

[7] Kolk A., van Tulder R., Kostwinder E. Business and partnerships for development. European Management Journal. 2008, vol. 26 (4), pp. 262-273.

потреба у підвищенні соціальної відповідальності бізнесу та збільшенні соціальних інвестицій[8].

Інститути громадянського суспільства мають високий рівень спроможності представляти інтереси окремої людини у відносинах з державою, про що йшлось у праці Томкіної О. (2017).

Громадянське суспільство через своїх активних представників, об'єднаних у громади, починає брати участь у партнерствах з державою та бізнесом та забезпечує не лише своєчасне спрямування ресурсів на вирішення соціальних проблем, а й має представництво у процесах управління на глобальному рівні. Саме тому партнерства за участю громадянського суспільства, в тому числі трисекторальні, вважаються перспективними та потребують додаткового вивчення.

Заклади вищої освіти (ЗВО) мають зацікавленість у партнерствах з іншими ЗВО, з наукою, з бізнесом, з державою тощо. В процесі формування освітніх партнерств відбувається обмін ідеями та досвідом, співпраця в реалізації наукових проєктів.

Так, Запатріна І.В. вказує на важливості ролі науки у розвитку приватно-державних партнерств, оскільки саме наука може надати «цьому явищу системності, забезпечити генерування нових знань та розвиток ефективних технологій, підготовку необхідних для реалізації високотехнологічних проектів кадрів»[9]. Слід погодитись з Тарасенко С.І. та Демченко М.Є., які зазначають, що «співпраця бізнесу та університетів, зокрема в галузі наукових досліджень та розробок, є невикористаним резервом покращення як конкурентних позицій України, так і її місця в інноваційному рейтингу»[10].

22 листопада 2022 року Україна стала членом Глобального партнерства в галузі освіти (GPE), що приятиме трансформації системи освіти та подоланню наслідків війни шляхом розвитку партнерських відносин. Діяльність GPE спрямована на створення належних умов для забезпечення до освіти мільйонів дітей. Через війну цілі трансформації та

---

[8]Harris M. Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ). 2012. Vol.41 (5). URL: https://doi.org/10.1177/0899764012443735

[9] Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2010_4_8.

[10] Тарасенко С.І., Демченко М.Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. С.302-308.

формування стійкої системи освіти через партнерства стало актуальним і для України.

Таким чином, всі потенційні учасники партнерств мають свої цілі, а різні форми колаборацій мають перспективи щодо розвитку та отримання позитивних результатів та синергетичного ефекту.

В процесі дослідження партнерства між бізнесом та державою використовується декілька понять, зокрема, «державно-приватне партнерство», «приватно-державне партнерство», «публічно-приватне партнерство», тощо. Більш усталеним є поняття «державно-приватне партнерство».

Закон України "Про державно-приватне партнерство" визначив використання поняття «державно-приватне партнерство»[11].

Згідно Закону, *державно-приватне партнерство* – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно з Законом України "Про управління об’єктами державної власності" здійснюють управління об’єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства.

Застосування поняття «державно-приватного партнерства» свідчить про акцентування уваги в Україні на пріоритетній ролі держави як ініціатора проектів такого партнерства. Слід також систематизувати інші існуючі визначення. Основні трактування поняття «ДПП», які дають Міжнародні організації, наведено в табл. 1.1.

Єдиного міжнародно прийнятого визначення державно-приватного партнерства не існує. Різні регіональні чи галузеві вимоги та звичаї призвели до появи різних концепцій і сфер застосування.

[11] Закон України "Про державно-приватне партнерство". № 40, Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text

Таблиця 1.1

Основні тлумачення поняття «державно-приватне партнерство»

Організація	Сутність поняття	Джерело
1	2	3
Організація Об'єднаних Націй	Державно-приватне партнерство (ДПП) спрямоване на фінансування, проектування, впровадження та експлуатацію об’єктів і послуг державного сектору. До їх ключових характеристик належать: a) довгострокові (іноді до 30 років) надання послуг; b) передача ризику приватному сектору; c) різні форми довгострокових контрактів, укладених між юридичними особами та громадськістю влади.	Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations. New York and Geneva, 2008, 104 p.
Європейська комісія	ДПП – передача приватному сектору інвестиційних проектів, які традиційно виконувалися або фінансувалися державним сектором.	European Commission, 2003, Public Finances in EMU 2003 (Brussels), p.96.
Міжнародний валютний фонд	ДПП – угоди, за якими приватний сектор постачає інфраструктурні активи та послуги, які традиційно надавалися урядом.	Public-Private Partnerships. International Monetary Fund. 2004, 48.
Організація економічного співробітництва та розвитку	Державно-приватні партнерства (ДПП) – це довгострокові угоди між урядом і приватним партнером, за якими приватний партнер надає та фінансує державні послуги, використовуючи капітальні активи, розділяючи відповідні ризики.	OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, 2012. https://www.oecd.org/governance/oecd-recommendation-public-privatepartnerships.htm
Світовий Банк	ДПП це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією для надання державних активів або послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління, і коли винагорода пов'язана з результативністю.	Public-private partnerships : reference guide version 2.0. Washington, D.C. : World Bank Group. 232 p. http://documents.worldbank.org/curated/en/600511468336720455/Public-private-partnerships-reference-guide
Європейський Банк реконструкцій та розвитку	ДПП – це довгострокові договірні відносини між державою або державним підприємством (ДП) і суб’єктом господарювання приватного сектору, згідно з яким останній надає та фінансує державні послуги, використовуючи капітальні активи, розділяючи відповідні ризики з державою або ДП.	Public-private partnerships (PPPs) https://www.ebrd.com/infrastructure/infrastructure-ppp.html

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Asian Development Bank	ДПП – це сукупність можливих відносин між державними та приватними структурами в контексті інфраструктури та інших послуг.	Public-Private Partnership Handbook. Asian Development Bank. 101 p.
Інститут Світового банку	ДПП – це довгостроковий договір між приватною особою та державний орган, для надання громадського активу або послуги, в яких приватна сторона несе значну роль ризик і відповідальність управління.	World Bank Institute, 2012. Public-Private Partnerships - Reference Guide Version 1.0.

Узагальнюючи підходи до тлумачення ДПП слід погодитись з Комарницькою Г.О., яка рекомендує розглядати ДПП як систему відносин держави і бізнесу, як конкретні проекти між державними та приватними партнерами, як форму співробітництва, як альянс, як соціальний інститут, як форму ринкової взаємодії, як особливий механізм тощо[12].

З іншого боку, Залознова Ю.С., Бутенко Н.В., Петрова І.П. вважають, що доцільним є застосування терміну «публічно-приватне партнерство», оскільки у відносинах з приватним сектором активно приймають участь як органи державної влади, так і органи місцевого самоврядування, громадські організації, благодійні фонди[13].

Запатріна І.В. обґрунтовує доцільність застосування поняття «публічно-приватне партнерство» використовуючи буквальний переклад з англійської мови терміну «public-private», а не «державно-приватний». Крім того, мається на увазі саме публічна влада, як на центральному рівні, так і на місцях, яка бере участь у партнерствах з бізнесом.

Черговість використання понять «приватний» та «державний» залежить від ролі, яку закладають дослідники партнерам. У випадку, якщо слово «приватний» використовується першим, то тим самим відбувається виокремлення провідної ролі бізнесу.

В роботі Bovaird T. (2021) зазначено, що поняття «приватно-державне партнерство» використовується свідомо, щоб підкреслити

[12]Комарницька Г. О. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Проблеми економіки 2019, № 1 (39), С. 46-51.

[13] Залознова Ю.С., Бутенко Н.В., Петрова І.П. Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу № 2(44), 2016. С.21-29.

цінність приватного сектору[14]. Автор вважає, що саме бізнес в сучасних умовах є більш значимим учасником партнерств.

Беручи до уваги реалії української економіки та розставляючи акценти й черговість використання понять «публічний» чи «державний» та «приватний» доцільно брати до уваги такі обставини.

Впродовж останніх 10 років відбулась зміна парадигми щодо ролі бізнесу у розвитку суспільства, на чому наголошено в роботі (The SDG Partnership Guidebook, 2020). Бізнес може функціонувати ігноруючи інтереси суспільства чи навколишнього середовища і завдання держави сприяти формуванню соціально-відповідальної поведінки. Відповідно саме бізнес слід розглядати в якості ключового учасника партнерства.

Досвід свідчить, що у країнах, які подолали бідність, саме бізнес виступав основним драйвером розвитку. Відповідно і уряди, і неурядові організації, і ООН «співпрацюють з компаніями, щоб допомогти стимулювати інвестиції в бізнес і підвищити відповідальність, стійкість та інклюзивність бізнесу»[5].

Бізнес через свої операції здійснює прямий чи опосередкований вплив і вплив на багатьох рівнях життєдіяльності суспільства. Зважаючи на це навіть доцільно більшою мірою передавати повноваження бізнесу та заохочувати його до відповідальної поведінки. Діловий слід бізнесу наведено на рис. 1.2.

Зважаючи на багаторівневий діловий слід бізнесу доцільно зазначити, що саме держава в більшій мірі має бути зацікавлена у створенні партнерств з бізнесом у різних секторах та галузях. Реалізація цілей сталого розвитку на рівні держави значною мірою залежить від активності в сфері сталого розвитку підприємств, тобто реалізації політики у сфері партнерства держави з бізнесом. І для підкріплення саме такої ролі бізнесу у цих багатоаспектних процесах, більш актуальним, на нашу думку, є використання поняття «приватно-державне партнерство».

Ще один важливий аргумент пріоритетної залученості бізнесу до партнерств з державою є орієнтація урядів все більшої кількості країн на реалізацію Глобальних цілей сталого розвитку.

[14] Bovaird T. Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice Building Private-Public Partnerships. FEMA. 2021. 94 p.

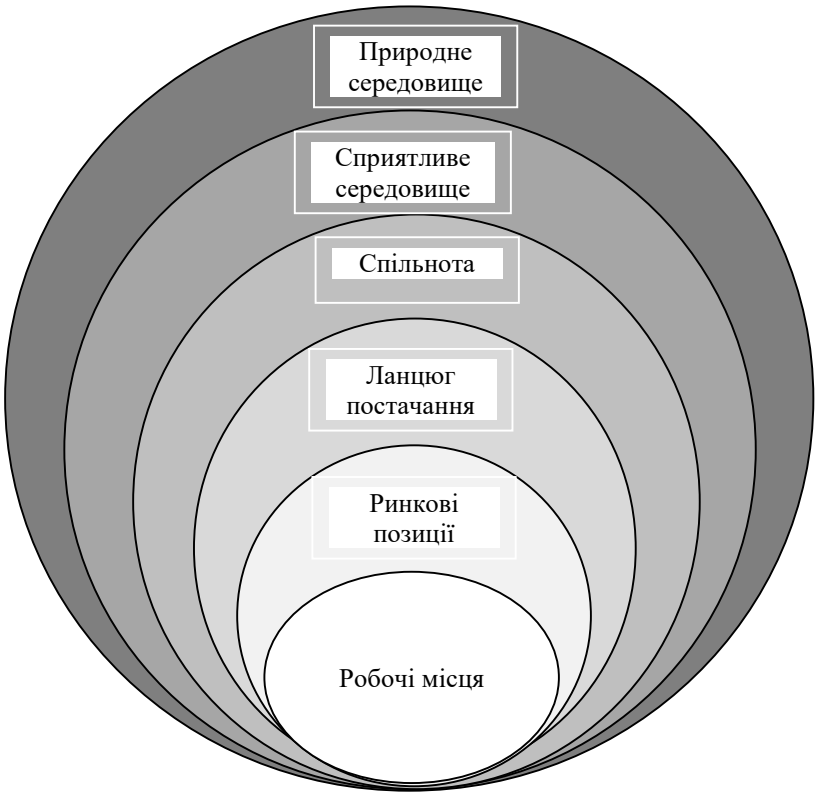


Рис. 1.2. **Діловий слід бізнесу в економіці** [5]

Саміт ООН зі сталого розвитку, який відбувся 2015 року в рамках 70-ї сесії генеральної Асамблеї ООН, було прийнято підсумковий документ "Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року", який визначив 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Відповідно держава зацікавлена у зростанні взаємодії з бізнесом, в тому числі, в частині реалізації Глобальних цілей сталого розвитку.

На практиці багато компаній все ще найбільше зосереджені на короткострокових фінансових цілях, але зростає цілеспрямована або «орієнтована на ЦСР» бізнес-діяльність, яка вимагає більш широкого погляду на діяльність компанії. Відповідно у багатьох країнах формується дедалі більш витончене розуміння ролі бізнесу в суспільстві та можливостей, які відкриває позитивне залучення до партнерств. Однак цей процес досить тривалий та потребує і зусиль з боку держави, і системного підходу до забезпечення відповідальності самих компаній.

Процес поступового позитивного залучення бізнесу до суспільно-відповідальної поведінки є досить складним та передбачає зміну політики держави, в тому числі. Етапи зростаючої конвергенції між цілями бізнесу та цілями сталого розвитку наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зростаюча конвергенція між цілями бізнесу та цілями сталого розвитку [5]

Рівні	**МЕТА** **Бізнес повністю залучений як партнер до досягнення ЦСР**	
3	Учасники бізнесу та розвитку систематично співпрацюють усюди, де можна узгодити інтереси Державний сектор (за допомогою механізмів регулювання, оподаткування та фінансування) підтримує стале та інклюзивне інвестування бізнесу; компанії коригують практику основного бізнесу таким чином, щоб отримати сильніші переваги розвитку, і інвестують для зміцнення соціальної та екологічної структури, в якій вони працюють; громадянське суспільство привносить свій технічний досвід і забезпечує досягнення суспільної вигоди	
2	Бізнес приймає добровільні стандарти та принципи як усередині компанії, так і в межах ланцюжка створення вартості; працює з НУО/іншими для зміцнення місцевих виробників і постачальників; соціальні/екологічні інвестиції є більш стратегічними	Уряд починає узгоджувати пріоритети розвитку з бізнесом потреби та ресурси; донори, міжнародні організації, НУО та громади починають взаємодіяти з бізнесом у сфері розвитку
1	Бізнес займається філантропією; бере участь у певній «партнерській» діяльності на опортуністичній основі; співпрацює з урядом щодо сприятливого середовища для бізнесу	Уряд починає інвестувати у сприятливе бізнес-середовище; відкритий для публічно-приватного політичного діалогу; спеціальні відповіді на галузеві ініціативи
0	Бізнес дотримується законів і правил; сплачує свої податки; має звичайні державні відносини	Уряд встановлює правила ведення бізнесу без консультацій; мінімальні інвестиції у сприятливе бізнес-середовище
	Бізнес	**Держава**

Рівень 3 означає системну співпрацю між бізнесом, урядом й іншими учасниками розвитку процвітаючого бізнесу, процвітаючого суспільства і здорового довкілля. Жодна країна не досягнула рівня 3. Однак саме так поетапно відбувається формування спільного розуміння державою та бізнесом важливості розвитку їх партнерств. У будь якій країні різні підприємства знаходяться на різних рівнях еволюції в напряму реалізації Цілей сталого розвитку. Однак і ООН, і уряди та інші учасники намагаються стимулювати більш системну взаємодію з бізнесом для досягнення ЦСР і даний процес еволюції можна сприймати як Дорожню карту.

Саме на основі таких аргументів вчені приходять до висновку щодо важливості розвитку партнерств з акцентом на провідній ролі бізнесу.

Приватно-державне партнерство (ПДП) – це будь-який тип взаємовигідного співробітництва, неофіційного чи офіційного, між двома

або більше організаціями приватного та державного сектору для підвищення безпеки життя, економічної безпеки та стійкості юрисдикцій (Bovaird, 2021).

Однак загалом від черговості використання понять «приватний» чи «державний» сутність відносин не змінюється, оскільки ключовим є слово «партнерство». І більш важливим за таких умов є питання підходів та принципів, які визначають умови функціонування партнерств.

Пильтяй О.В. систематизував підходи до розуміння сутності ПДП та виокремив: організаційний, фінансовий, цільовий та політичний[15].

Організаційний підхід визначає питання взаємодії держави та бізнесу у формі партнерства, що передбачає узгодження через угоди та передбачає розподіл повноважень.

Організаційні питання є важливими і на етапі підготовки проєкту, і на етапі реалізації. На етапі підготовки партнерства відбувається узгодження всіх невизначеностей, які пов'язані зі змістом, стратегією, зобов'язаннями, ризиками тощо[16]. На етапі реалізації кожна сторона забезпечує виконання своїх зобов'язань.

З позицій організаційного забезпечення функціонування ПДП Sweidan N. (2015) обґрунтовує доцільність створення Агенції місцевого економічного розвитку в регіоні в рамках державно-приватного партнерства[17], що сприятиме формуванню саме системних колаборацій.

Фінансовий підхід є важливим в процесі формування ПДП, оскільки:

по-перше, проєкти є масштабними та вимагають значних фінансових ресурсів;

по-друге, джерела фінансових ресурсів мають різну природу формування, а отже і різні стимули витрачання;

по-третє, вартість капіталу приватного партнера завжди буде вищою порівняно з безризиковою вартістю капіталу держави.

Уряди можуть надавати фінансування безпосередньо ПДП у формі позик або авансових субсидій. Вони можуть мати вирішальне значення для життєздатності проекту, коли прогнози надходжень показують, що проект навряд чи буде фінансово життєздатним без державного фінансування[18]. З

[15] Пильтяй О.В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2011. № 2.

[16] Van Ham H., Koppenjan J. Building Public Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development. Public Management Review, Vol.4, №1, 2001. pp. 593-616.

[17] Sweidan N. D. Strategies to Sustain Public Private Partnership: A Lebanese Agency Case Study. Walden University. 2015, 140 p.

[18] The Role of Public Finance in PPPs. 2022. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/role-public-finance-ppps

іншого боку, держава за рахунок ПДП та залучення фінансових ресурсів приватного партнера має можливість обійти обмеження за видатками[19].

Для приватного сектора, особливо коли ринки капіталу або несформовані, або нестабільні, і доступ до довгострокового фінансування є обмеженим, уряд може не лише забезпечити фінансування, а й надати його на пільгових умовах, що стане основою зниження вартості проєкту.

Цільовий (стратегічний) підхід визначає необхідність дослідження ПДП з позицій стратегічного управління, а також із застосуванням методів стратегічного управління.

По-перше, ПДП як прогресивна форма взаємодії держави та бізнесу має стратегічне значення для розвитку країни з точки зору впливовості результатів, зокрема, підвищення інвестиційної привабливості, макроекономічної стабілізація тощо. В даний час інститут ПДП розглядається як важливий інструмент розробленого Національною радою з відновлення України від наслідків війни проєкт Плану відновлення та модернізації України.

По-друге, приватний бізнес за рахунок партнерства спрямовується на відповідальну соціально-значиму діяльність та реалізацію стратегічно-значимих проєктів.

З іншого боку, масштаби, строки реалізації, обсяги задіяних ресурсів – це вимагає застосування всього комплексу методів стратегічного управління: формулювання чіткої місії та бачення, оцінку умов реалізації, вивчення передового міжнародного досвіду, розробку цілей, формування бюджетів, інших.

Стратегічний підхід до формування ПДП також є важливим. На думку Romero M. (2015), ПДП можуть страждати від «оптимізму», оскільки стратегічне переоцінювання попиту є звичайною практикою. Тобто багато інфраструктурних проектів зазнають невдачі через проблеми у процесі планування та відбору: «аналіз, який лежить в основі відбору проектів, часто має недоліки, тому проекти, які здавалися виправданими за співвідношенням витрат і вигод, виявляються не такими на практиці. Переваги часто переоцінені, що призводить до проектів, які є більшими або складнішими, ніж виправдано попитом на послуги, тоді як витрати часто недооцінені»[20].

---

[19] Blondal J.R. International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers. Arlington VA: IMB Centre for the Business of Government, 2005. 48 p.

[20] Romero M.J. 2015. What lies beneath? A critical assessment of PPPs and their impact on sustainable development, Eurodad. URL: http://www. eurodad.org/files/pdf/559da257b02ed.pdf

Стратегії також потрібні задля досягнення сталого розвитку ПДП[17]. Стратегії досягнення сталого партнерства включали належний відбір партнерів, врахування найкращих міжнародних практик і досвіду, встановлення чіткої місії та бачення, наймання сильного технічного директора та професійного персоналу, розробку статуту партнерства та забезпечення щомісячних зустрічей партнерів для спостереження та обговорення потреб, що виникають.

Політичний підхід є важливим для розвитку ПДП, оскільки їх формування вимагає прийняття політичних рішень та змін у політиках та законах. Політична воля щодо формування партнерств за участю держави потребує забезпечення професійності з боку державних інститутів та загалом довіри населення.

Держава зацікавлена в макроекономічній стабільності, а важливу роль у цьому відіграє інвестиційна привабливість важливих проєктів. Відповідно політична система, форма правління, які впливають на рішення щодо державних витрат, визначають особливості впливу політичних чинників на динаміку розвитку ПДП. Так, Prats J., Harris H. (2021) зазначають, що ліві політичні сили більш схильні до соціальних видатків, тоді коли праці партії схильні скорочувати державні витрати, розподіляючи ресурси на сфери, які сприяють економічному розвитку через приватні ініціативи, такі як інвестиції в інфраструктуру, транспорт, промисловий і технологічний розвиток[21].

Для того, щоб ПДП стало ефективним інструментом розвитку економіки понад ті можливості, які досягаються шляхом державних закупівель, важливо, щоб державний сектор міг[1]:

а) правильно визначати та відбирати проекти, де ПДП було б життєздатним;

б) структурувати контракти для забезпечення відповідного ціноутворення та передачі ризиків приватним партнерам;

в) встановити комплексний і прозорий стандарт фіскального обліку та звітності для ПДП;

г) встановити законодавчі, регулятивні та моніторингові рамки, які забезпечують відповідне ціноутворення та якість послуг.

Іншими словами, необхідно, щоб країни мали інституційний каркас для створення, управління, оцінки та моніторингу ПДП (рис. 1.2).

[21] Prats J., Harris H., Paez J. Political determinants of Public-Private Partnerships. Inter-American Development Bank. 2021. 26 p.

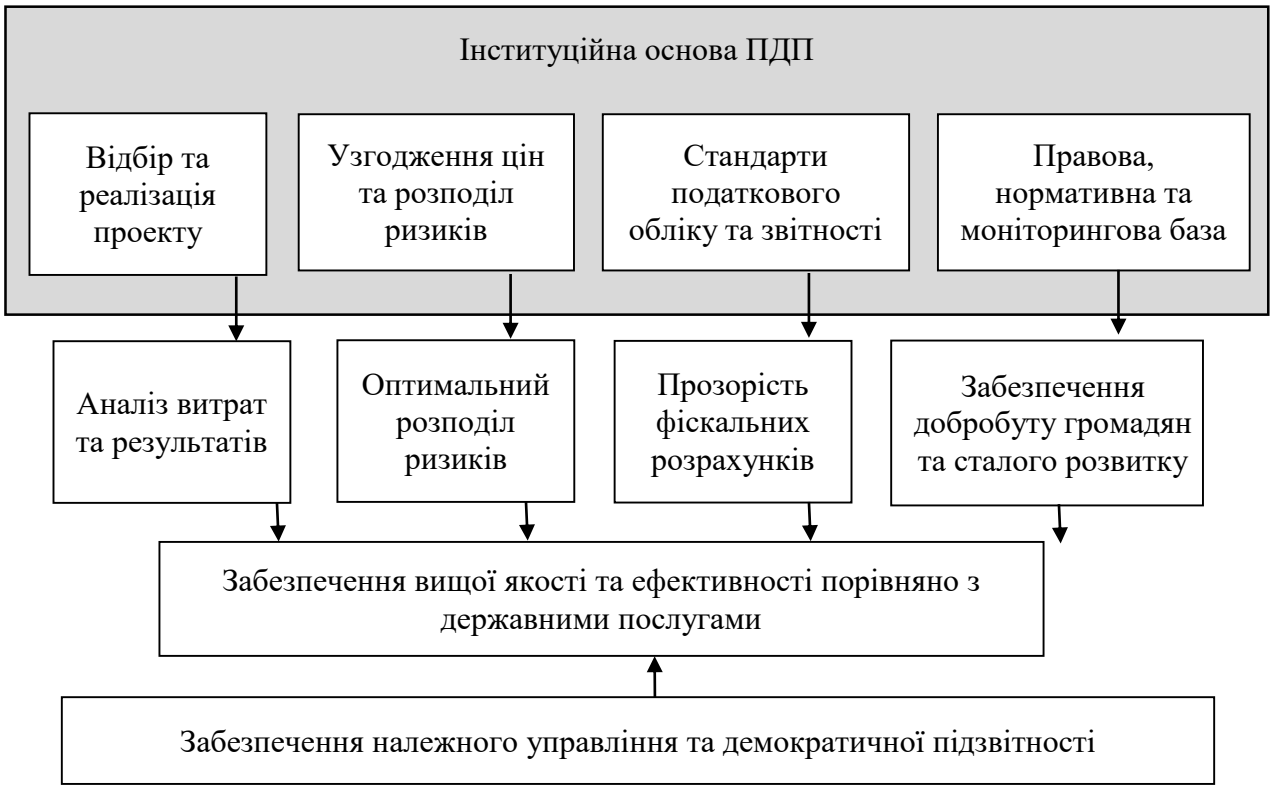


Рис. 1.2. **Інституційний каркас приватно-державного партнерства**[1]

Інституційна структура дозволяє здійснювати управління процесами формування та реалізації ПДП на системній основі. Основою цього процесу є ґрунтовний аналіз витрат і вигод, уникаючи будь-яких упереджень, оскільки проєкти ПДП передбачають приватне фінансування. Подолання проблем планування та вибору проекту має вирішальне значення для зниження кінцевої вартості проекту.

Інституціональне середовище партнерств, зокрема у сфері створення, регулювання і контролю діяльності партнерств формує держава. Держава розробляє стратегії і принципи, на яких будуються відносини бізнесу з суспільством і владою в рамках партнерських відносин.

Ключова мета формування інституційного каркасу ПДП полягає у забезпеченні належного управління та демократичної підзвітності.

Павлюк К.В. та Павлюк С.М. зазначають, що механізми державного регулювання застосовуються в залежності від галузі, типу партнерства, його форми, соціально-економічної значимості проектів та інших чинників[22].

[22] Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 10–19.

Саме держава через створення інституційних умов може стати ініціатором створення ПДП та визначає ключові характеристики таких угод[23,24]. Основні питання, які потребують чіткого узгодження в процесі формування партнерств та визначають особливості ПДП, наведено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. **Ключові характеристики ПДП** [23, 24]

Взаємодія держави та бізнесу є складною з точки зору забезпечення досягнення пріоритетних інтересів кожною стороною. Саме тому основою процесів розвитку ПДП має стати розуміння ключових характеристик партнерства, розуміння цілей ПДП та аргументів участі сторін.

Відповідно наступне важливе питання – це розуміння цілей та мотивів участі партнерів у реалізації спільних партнерств.

Головною метою ПДП у розвинених країнах є управління інфраструктурою, тобто її проектування, будівництво, фінансування, обслуговування та експлуатація.

[23] Olatunji S., Olawumi T., Ogunsemi D. Demystifying Issues Regarding Public Private Partnerships (PPP). Journal of Economics and Sustainable Development 2016. Vol.7, No.11.
[24] Green Paper on public-private partnerships. 2006. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=legissum:l22012

Зазвичай це має на меті підвищення ефективності для державного сектора в наданні відповідних послуг[25].

Цілі ПДП в роботі сформульовано на основі комплексного підходу з урахуванням ключових складових елементів управління[14]:

розробка політики управління ПДП та здійснення планування;

координація (розподіл відповідальності) або встановлення пріоритетів;

мобілізація ресурсів;

моніторинг ефективності ПДП;

оцінка та перегляд політики.

ДПП є механізмом, до якого регулярно звертаються уряди в країнах, що розвиваються, також у питаннях виконання своїх обов'язків щодо громадської інфраструктури та послуг. Також слід вказати, що ДПП це явище, яке все більше поширюється в країнах, що розвиваються[26] (Colverson та інші 2011).

Аргументи участі у ПДП ***для держави***[27]:

сектори, які погано обслуговуються державними чи приватними постачальниками, а також ті, де приватний сектор має довгострокову присутність і продемонстрував здатність ефективно надавати послуги;

обставини, коли інновації приватного сектора в наданні послуг виявляються ефективними та заслуговують на повторення;

ситуації, коли можна перевірити нову модель надання послуг з позицій ефективності та цінності грошей.

Серед загальних ефектів додатково слід вказати стимулювання зростання та розвитку в країні, збільшення інвестицій в інфраструктуру шляхом збільшення можливостей фінансування важливих проектів, досягнення співвідношення ціни та якості в наданні інфраструктури та громадських послуг.

Тобто фактично кожний учасник має переважно економічні аргументи участі у партнерстві. Ні уряд, ні приватний сектор поодинці не мають усіх необхідних можливостей і ресурсів для підвищення стійкості громади або для реагування на катастрофи та відновлення після них[14]. Ця співпраця або партнерство будується на досвіді кожного партнера, який

[25] Alfen H. W. Public Private Partnership (PPP) as part of Infrastructure Management solutions – a structural approach of delimiting PPP from other Private Sector participation Models.

[26] Colverson S. and Perera O. Sustainable Development: Is there a role for public–private partnerships? 2011. IISD.

[27] Callan M., Davies R. When Business Meets Aid: Analysing Public-Private Partnerships for International Development. SSRN Electronic Journal. 2013. URL:10.2139/ssrn.2252309.

відповідає чітко визначеним суспільним потребам шляхом відповідного розподілу: ресурсів, ризиків, обов'язків, винагороди.

Серед сильних сторін ***приватних учасників*** Roehrich J. та інші (2014) називають інновації, технічні знання та навички, ефективність управління та підприємницький дух; ***на рівні держави*** – соціальну відповідальність, соціальну справедливість, підзвітність громадськості, створення сприятливого середовища для надання високоякісних послуг[28].

Окрім наявності аргументів участі у ПДП, а також загальних сприятливих умов дуже важливо забезпечити організаційні фактори успіху державно-приватного партнерства серед яких вказано: відданість партнерів, наявність сильного технічного директора, політична стабільність, статут, фінансування, видимість і комунікація та адаптація до потреб, що виникають[17].

Детально ефекти участі держави та приватного бізнесу у ПДП наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ефекти участі партнерів у ПДП[5,6,29,30]

Рівні ефектів	Для держави	Для приватного бізнесу
Ресурси	Економія фінансових ресурсів держави Залучення фінансових ресурсів бізнесу	Залучення бюджетних коштів до проєкту Отримання пільгових кредитів під державні гарантії Державні внески в нерентабельні інвестиції
Ризики	Оптимізація розподілу ризиків проєкту	Оптимізація розподілу ризиків проєкту Зменшення довгострокової невизначеності
Відповідальність	Внесок приватного ринкового досвіду	Позитивний імідж у суспільстві
Нагороди	Використання досвіду приватних компаній	Доступ до раніше закритих сфер економіки
Менеджмент	Ефективне управління майном Діалог з бізнесом	Підвищення статусу проєктів через участь у ПДП Поліпшення роботи з державними дозвільними органами

[28] Roehrich, Jens K., Michael A. Lewis, Gerard George, 2014. “Are Public-Private Partnerships a Healthy Option? A systematic Literature Review”, Social Science & Medicine 113 (2014), pp. 110-119.

[29] Нехайчук Д.В. Використання інструментів державно-приватного партнерства задля фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 118-123.

[30] Савченко В.Ф., Стойка В.О. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 56. С. 45-53.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволило експертам ОЕСР сформулювати принципи щодо державного управління державно-приватними партнерствами. Вони містять конкретні вказівки щодо того, як переконатися, що державно-приватні партнерства представляють цінність для державного сектора. Саме принципи дозволяють створити чітку, передбачувану та легітимну інституційну структуру за підтримки компетентних та добре забезпечених ресурсами органів.

Принципи управління ДПП (в редакції ОЕСР)[31]:

1. Здійснення політичного керівництва розвитком ДПП. Політичне керівництво має забезпечити обізнаність громадськості про відносні витрати, переваги та ризики державно-приватного партнерства та звичайних закупівель. Поширене розуміння державно-приватного партнерства вимагає активних консультацій та взаємодії із зацікавленими сторонами, а також залучення кінцевих користувачів до визначення проекту і згодом у моніторингу якості послуг.

2. Розподіл та збереження ключових інституційних ролей та обов'язків. Для цього необхідно, щоб закупівельні органи, підрозділи державно-приватного партнерства, центральний бюджетний орган, вищий контрольний орган і галузеві регулятори отримали чіткі повноваження та достатні ресурси для забезпечення розумного процесу закупівель і чітких форм звітності.

3. Забезпечення прозорості нормативної бази, що регламентує ДПП. Переконайтеся, що всі важливі нормативні акти, що впливають на функціонування державно-приватного партнерства, є чіткими, прозорими та виконуються. Слід звести до мінімуму бюрократичну тяганину, а нові та існуючі нормативні акти мають бути ретельно оцінені.

4. Визначення пріоритетності проєктів ДПП на основі цілісної державної точки зору та чітких пріоритетів інвестування. Усі інвестиційні проекти повинні бути визнані пріоритетними на вищому політичному рівні. Оскільки існує багато конкуруючих інвестиційних пріоритетів, відповідальність за визначення та досягнення стратегічних цілей лежить на уряді. Рішення про інвестування має ґрунтуватися на цілісній державній точці зору та не залежати від способу закупівлі та фінансування проекту. Не повинно бути жодних інституційних, процедурних чи бухгалтерських упереджень на користь чи проти державно-приватного партнерства.

[31] OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, 2012. URL: https://www.oecd.org/governance/oecd-recommendation-public-privatepartnerships.htm

5. Оцінювання ефективності інвестицій на основі оцінки співвідношення ціна-якість. Ретельно дослідити, який метод інвестування, ймовірно, принесе найбільше співвідношення ціни та якості. Ключові фактори ризику та характеристики конкретних проектів слід оцінювати шляхом проведення попереднього тестування варіанту закупівлі. Попереднє тестування варіантів закупівель має дозволити уряду вирішити, чи доцільно далі досліджувати варіант державно-приватного партнерства.

6. Раціональний розподіл ризиків. Перекладайте ризики на тих, хто ними найкраще керує. Ризик повинен бути визначений, ідентифікований і виміряний, а також понесений стороною, для якої буде краще запобігти реалізації ризику або для якої реалізований ризик коштує найменше.

7. Постійний перегляд співвідношення ціни та якості. Органи закупівель повинні бути готові до операційної фази державно-приватного партнерства. Забезпечення співвідношення ціни та якості вимагає пильності та зусиль такої ж інтенсивності, як і на етапі підготовки до експлуатації. Слід бути особливо обережним при переході на робочу фазу реалізації державно-приватного партнерства.

8. Забезпечення конкурентного тендерного процесу. Уряд має забезпечити достатню конкуренцію на ринку за допомогою конкурентного тендерного процесу та, можливо, шляхом структурування програми державно-приватного партнерства таким чином, щоб існував постійний функціональний ринок. Якщо ринкових операторів небагато, уряди повинні забезпечити рівні умови для тендерного процесу, щоб на ринок могли вийти оператори, які не є постійними.

9. Забезпечення прозорості бюджетного процесу. Кошторисна документація повинна розкривати всі витрати та непередбачені зобов'язання. Слід приділити особливу увагу тому, щоб бюджетна прозорість державно-приватного партнерства охоплювала весь державний сектор. Уряд має запобігти марнотратству та корупції, забезпечуючи цілісність процесу закупівель. Необхідні навички та повноваження щодо закупівель повинні бути доступні відповідним органам.

Моделі та види приватно-державних партнерств.

У наш час ДПП демонструють велику різноманітність форм, які відрізняються за рядом критеріїв.

Існує кілька різних ознак, які застосовуються до класифікації ДПП[14]:

а) відповідно до сфери застосування проектів державно-приватного партнерства, яка є доволі широкою: будівництво, житлово-комунальне

господарство, транспорт, медицина, промисловість, туризм, рекреація, освіта тощо;

б) відповідно до складу учасників партнерства – державні органи, регіональні та місцеві органи, партнерство з об'єднаннями громадянського суспільства, з приватним бізнесом;

в) відповідно до форми основи взаємодії – вільна мережа, співпраця, розподіл влади, договір;

г) відповідно до економічної основи – партнерство на стороні пропозиції, на стороні попиту або змішаного партнерства на стороні попиту/пропозиції;

д) відповідно до політичних цілей партнерства (наприклад, сприяння економічній продуктивності, розширення можливостей клієнтів і знедолених, боротьба з соціальною інтеграцією);

е) відповідно до сфери застосування – вертикальні, горизонтальні та змішані партнерства.

На основі широкої варіативності підходів щодо формування ДПП розвивається широкий спектр моделей. Ці моделі в основному відрізняються за: правом власності на капітальні активи, відповідальністю за інвестиції, розподілом ризиків, тривалістю контрактів.

Загалом розрізняють ДПП двох типів[24]:

ДПП договірного характеру – взаємодія між державним і приватним секторами базується виключно на договірних зв'язках,

ДПП інституційного характеру співпраця між державним і приватним секторами існує в рамках окремої організації.

Обидва механізми передбачають делегування управління традиційною діяльністю державного сектора приватному сектору. Перший тип ДПП, «договірний» – права та обов'язки регулюються адміністративним договором або низкою договорів. Другий тип ДПП – «інституційний» – права та обов'язки регулюються статутом компанії та акціонерною угодою між державними та приватними сторонами. Найбільш очевидно, що в обох ситуаціях існує договірне регулювання, і існують різні види домовленостей, які залежать від характеристик договірних відносин, особливо коли вони «чисто» договірні. Варіант контрактного ДПП стосується головним чином інфраструктурних систем, де необхідно перерахувати кошти від уряду для забезпечення економіко-фінансового балансу[32].

[32] Merna, T. and Njiru, C., Financing infrastructure projects, Thomas Telford, London, 2002. 271 Published by Thomas Telford Publishing, https://www.icevirtuallibrary.com/doi/pdf/10.1680/fip.30404.fm

Моделі ДПП можна класифікувати за п'ятьма широкими категоріями, сформованими відповідно до збільшення участі та прийняття ризиків приватним сектором: договори на постачання та управління, договори під ключ, афермаж/оренда, поступки, приватна фінансова ініціатива (PFI) і приватна власність. Основні моделі ДПП в координатах «інвестиції-ризики»[33] показані на рис. 1.4. Також використовується класифікація у розрізі характеристик «управління постачальником послуг – контроль над активами»[34] рис. 1.5.

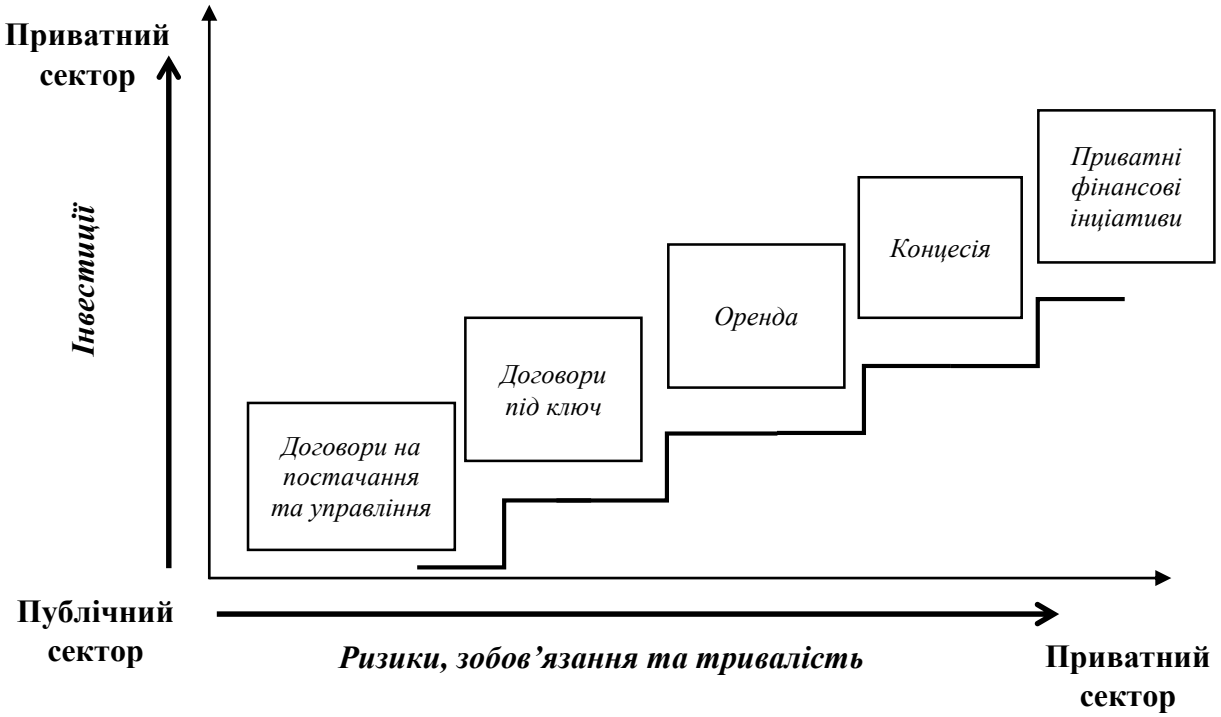


Рис. 1.4. **Моделі ДПП в координатах «інвестиції-ризики»**[33]

[33] A guidebook on public-private partnership in infrastructure. Economic and social commission for Asia and the Pacific. 2011. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/ppp_guidebook.pdf

[34] Guide to public–private partnerships for e-services in the postal sector, January 2016. Universal Postal Union (UPU) Berne, Switzerland. 68 p.

Рис. 1.5. **Класифікація ДПП у розрізі характеристик «управління постачальником послуг – контроль над активами»**[34]

Характеристика моделей ДПП експертами Світового банку[35,36]:

1. Контракт на надання послуг. Відповідно до контракту щодо надання послуг уряд (державний орган) наймає приватну компанію або організацію для виконання одного чи кількох визначених завдань або послуг на період, як правило, 1–3 роки.

Орган державної влади залишається основним постачальником інфраструктурних послуг і передає приватному партнеру лише частину своїх операцій. Приватний партнер повинен надавати послуги за погодженою вартістю та, як правило, відповідати стандартам продуктивності.

Відповідно до контракту на надання послуг держава сплачує приватному партнеру заздалегідь визначену плату за послугу, яка може базуватися на одноразовій платі, вартості одиниці або на іншій основі. Таким чином, прибуток підрядника збільшується, якщо він може зменшити свої операційні витрати, задовольнивши при цьому необхідні стандарти обслуговування.

2. Контракти на управління – це категорія, яка представляє широкий спектр контрактів – від технічної допомоги до повномасштабних угод про експлуатацію та технічне обслуговування.

Держава надає повноваження з управління, залучаючи підрядника для управління низкою видів діяльності на короткий термін, як правило,

[35] Rossi M., Festa G., Gunardi A. The Evolution of Public-Private Partnerships in a Comparison between Europe and Italy: Some Perspectives for the Energy Sector International Journal of Energy Economics and Policy, 2019, 9(3), pp. 403-413.

[36] Public-Private Partnership Handbook. Asian Development Bank. 101 p.

від 2 до 5 років. Контракти на управління, як правило, стосуються конкретної комісії та зосереджені на вхідних ресурсах, а не на результатах. У цій категорії ДПП державний сектор є інвестором, а ризик, зобов'язання та тривалість визначаються державним управлінням. Хоча остаточне зобов'язання щодо надання послуг залишається за державним сектором, щоденний управлінський контроль і повноваження покладаються на приватного партнера або підрядника. У більшості випадків приватний партнер надає оборотний капітал, але не фінансує інвестиції.

3. Партнерство «Під ключ» – це категорія, яка представляє традиційну модель закупівель державного сектору для об'єктів інфраструктури. Приватний підрядник обирається через тендер. Приватний підрядник проектує та будує об'єкт за фіксовану плату, тариф або загальну вартість. Підрядник бере на себе ризики, які виникають на етапах проектування та будівництва. У цьому випадку залучення приватного сектору стосується питання інвестицій, але воно, як правило, є низьким і короткостроковим.

4. «Оренда» – це категорія, яка представляє угоди між державним і приватним секторами, згідно з якими приватний оператор несе відповідальність за експлуатацію та обслуговування комунального підприємства, але не за фінансування інвестицій. У цьому контракті існує баланс між публічною та приватною сторонами з точки зору участі та ризиків. Основними характеристиками оренди є: середня тривалість (від 8 до 15 років); ризик монтажу передається оператору в оренду; витрати на технічне обслуговування та деяку заміну передаються оператору (оператор бере на себе певний ризик активів щодо ефективності активів); перегляд угоди кожні 4 або 5 років для перевірки ефективності, витрат, рівнів тарифів тощо.

5. «Концесія» – це категорія, яка представляє особливу форму договірного ДПП, у якому існує прямий зв'язок між приватним партнером (ПП) і кінцевим користувачем: ПП пропонує громадськості послугу «замість» держави, яка, відповідно, залишає за собою котроль. ПП бере на себе відповідальність, пов'язану з будівництвом, експлуатацією та обслуговуванням інфраструктури, вимагаючи від користувачів оплати послуг. Деякі з найвідоміших моделей стосуються розвитку об'єктів міської інфраструктури. Основними характеристиками моделі концесії є: тривалий договірний термін (25-30 років); концесіонер бере на себе ризик щодо стану активів і для інвестицій; широка громадськість зазвичай є клієнтом і основним джерелом доходу для концесіонера.

У міжнародно-правовій практиці існують різні види концесійних угод, найпоширенішими з яких є [37]:

BOT (Build – Operate – Transfer) – концесіонер здійснює будівництво та експлуатацію певного об’єкта протягом визначеного періоду, після чого об’єкт передається у державну власність (наприклад, Італія, Іспанія, Південна Корея, Німеччина, Туреччина, Індія, Таїланд, Єгипет, Греція, Канада, Франція).

COT (Build – Transfer – Operate) – концесіонер будує об’єкт, який одразу після завершення будівництва передається у власність держави, після чого на певних умовах передається Концесіонеру.

SBI (Build – Own – Operate) – концесіонер будує об'єкт і здійснює його подальшу експлуатацію, володіючи ним на праві власності, строк дії якого не обмежений.

VOT (Build – Own – Operate – Transfer) – концесіонер будує об'єкт, здійснює його експлуатацію, володіє цим об'єктом протягом певного терміну, після чого об'єкт переходить у власність держави.

ROT (Rehabilitate – Operate – Transfer) – ця юридична конструкція схожа на BOT, тільки замість будівництва нового об’єкту цей договір передбачає реконструкцію існуючого.

DBFO (Design – Build – Finance – Operate) – усі повноваження та відповідальність за проектування, будівництво, фінансування та експлуатацію об’єднані та передані приватному партнеру.

Таким чином, термін «державно-приватне партнерство» описує низку можливих відносин між державними та приватними організаціями в контексті розвитку інфраструктури та інших послуг. Акцент на зростаючій ролі бізнесу у ефективних партнерствах висуває вимоги щодо участі держави, яка має заохочувати створення таких форм взаємодії в економіці.

У формах державно-приватних партнерств має місце конвергенція інтересів держави та бізнесу, адже ряд проєктів, у реалізації яких зацікавлені обидві сторони, можуть бути реалізовані виключно на основі консолідації ресурсних можливостей. Успішність ДПП значною мірою залежить від спроможності уряду підтримувати контакт з бізнесом у потрібному плані, тобто від створення умов та сприяння.

[37] Kolomoiets, T., Alimov, K., Matiiko, M., Popeliuk, V., & Huk, I.M. (2022). Public-private partnership: problems of contractual settlement. Amazonia Investiga, 11(51), 203-209. URL: https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.19

1.2. Стратегування розвитку національної економіки в контексті розробки безпекової політики країни

Державно-приватні партнерства слід розглядати в контексті стратегічного розвитку національної економіки, особливо беручи до уваги втрачені можливості України впродовж 1991-2022 років.

Україна на початку 90-х ХХ століття мала чи не найкращий потенціал серед республік колишнього СРСР для самостійного функціонування та стійкого зростання. Однак процеси трансформації соціально-економічної моделі розвитку не лише не забезпечили стійкого зростання, зумовили погіршення ключових індикаторів розвитку держави (табл.1.4), а й актуалізували завдання розробки нової безпекової політики.

Таблиця 1.4

Ключові індикатори соціально-економічного розвитку України

Показники	1990 р.	2000 р.	2010 р.	2021 р.
Чисельність населення, тис.осіб	51891	49429	45962	42153
ВВП, млрд. дол.США	81,39	32,38	141,21	200,09
ВВП на душу населення, дол. США	1568	658	3078	4835

Джерело: складено за даними Державної служби статистики[38], World Bank Search[39]

Підводячи підсумки понад тридцятилітнього існування нашої держави слід констатувати: суттєве відставання за ключовими індикаторами соціально-економічного розвитку не лише від розвинених, а й багатьох пост-соціалістичних країн; неефективне використання та, в окремих випадках, невідновні втрати значної частини ресурсного потенціалу; фрагментарність секторального розвитку, яка відбулась на фоні деіндустріалізації; формування псевдо-еліт, які формують викривлені цільові орієнтири розвитку суспільства; поступове скочування в популізм та відсутність політичної волі до реальних та життєво-необхідних реформ.

Оскільки негативні процеси набувають загрозливих масштабів не лише для подальшого розвитку національної економіки, а й для існування окремих секторів, виникає реальна потреба у детальному переосмисленні базисної доктрини розвитку нашої держави, основою якої, на нашу думку, має стати стратегічний підхід (стратегування), взятий за основу формування безпекової політики в Україні.

[38] Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

[39] Indicators. The World Bank. URL: http://www.worldbank.org/en/search?q.

Імплементація стратегічного підходу в управлінську практику проявляється у конкретному результаті – в стратегії чи наборі стратегій, однак їх ефективність значною мірою залежить від організації процесів їх розробки, тобто від стратегування, що є досить новим напрямом наукових досліджень та потребує розробки.

Теоретико-методологічним базисом досліджень процесів імплементації стратегічного підходу є, безумовно, класичні наукові праці зі стратегічного менеджменту, оскільки ключові його принципи науковцями було спочатку імплементовано на рівні корпоративного управління. З часом відбулося перенесення механізмів та інструментарію стратегічного управління в сферу публічного управління і, враховуючи непередбачуваність процесів, що відбуваються у світі, потреба в цьому зростає.

Загалом у зарубіжній науці та практиці концепція стратегічного управління успішно застосовується як в корпоративному, так і в публічному управлінні, відповідно, дослідження процесів стратегування у науковій літературі здійснюється на мікро- та макрорівні.

Серед основних напрямів дослідження стратегічного управління в публічному секторі слід вказати:

перший напрям – це праці, присвячені розвитку загальної теоретичної та методологічної бази реалізації стратегічного підходу у публічному секторі – це праці Т. Пойстера та Г.Стрейба (*Poister, Streib, 1999*)[40], Дж. Брісона, Ф. Бері (Bryson, Berry, 2010)[41];

другий напрям, спрямований на дослідження ролі, змісту та завдань стратегічного управління в процесі визначення траєкторії розвитку економіки окремих країн. Слід зазначити праці Д. Атанасєвіча та Д. Алексіса (*Atanasijevic, Aleksic, 2015*)[42], Т. Пойстера та Г.Стрейба (*Poister, Streib, 1999*)[43];

---

[40] Poister T. H., Streib G. D. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Public Productivity & Management Review. 1999. Vol. 22, No. 3 (Mar., 1999), pp. 308-325. URL: https://doi.org/10.2307/3380706

[41] Bryson J., Berry F., Yang K. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. The American Review of Public Administration, 2010. 40(5), pp. 495-521.

[42] Atanasijevic J., Aleksic D., Stimac V. The role of economic planning in public sector: Principles, evidence and lessons for Serbia in the context of EU integration. Ekonomika preduzeca, 2015. 63(1-2), pp.145-153.

[43] Poister T. H., Streib G. D. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Public Productivity & Management Review. 1999. Vol. 22, No. 3 (Mar., 1999), pp. 308-325. URL: https://doi.org/10.2307/3380706

третій напрям поєднує праці, спрямовані на особливості розробки стратегій на рівні регіональному чи окремих органів публічного сектора А. Джонсена (*Johnsen, 2016*)[44], Е. Каймаза, Ф. Акіонба (*Caymaza, Akyonb, 2013*)[45], С.Елбана та Р. Ендрю (*Elbanna, Andrews, 2016*)[46].

Безумовно рівень теоретичної розробки та практичної імплементації в зарубіжних країнах значно вищий, ніж в Україні, однак просте перенесення базисних положень та ключових механізмів не є можливим, обов'язково слід врахувати кращі практики та адаптувати їх відповідно до існуючої ситуації.

Огляд наукової літератури підтверджує важливість формування системи комплексного, довгострокового бачення орієнтирів розвитку національної економіки на загально-державному рівні, які поєднуються в рамках концепції стратегування.

Узагальнити теоретико-методологічні положення стратегування розвитку національної економіки з урахуванням зарубіжного досвіду, існуючих глобальних викликів та визначити, на цій основі, ключові умови, механізми-драйвери реалізації стратегічного підходу в публічному секторі – це важливі питання, які потребують осмислення.

Цивілізований світ об'єднується навколо таких цінностей як свобода, демократія та права людини, які доповнюють цілі забезпечення добробуту та економічного зростання. Їх реалізація на загальнодержавному рівні вимагає комплексного довгострокового бачення, яке має вираження у відповідних стратегіях. Серед базисних загроз реалізації стратегічних орієнтирів розвитку більшості країн світу – глобальне потепління, епідемії, політичні кризи, військові конфлікти. Події останніх років підтверджують непередбачуваність проявів дії ключових загроз, які у випадку України призвели до втрати частини території та є загрозою національної безпеки.

Питання формування нової якості національної безпеки піднімались неодноразово, зокрема, В. Горбуліним, який крім того, підкреслив значимість стратегічного підходу: «нова якість національної безпеки досягається завдяки переходу від ситуативного реагування до здійснення

---

[44] Johnsen A. Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. Scandinavian Political Studies. 2016. Vol. 39, Issue 4, pp. 333-365.

[45] Caymaza E., Akyonb F., Erenelc F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2013, 99, pp. 189–195.

[46] Elbanna, S., R. Andrews, and R. Pollanen. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. Public Management Review. 2016.18(7), pp. 1017–1042.

на постійній основі комплексного стратегічного аналізу, який слугував би основою для прийняття відповідних державних рішень, а стратегічний аналіз неможливий без ефективної та системної наукової підтримки»[47].

Коронавірус та війна суттєво вплинули на глобальну економіку і зумовили зміну акцентів державного управління в напряму оперативного реагування на виклики. Однак спроможність системи забезпечувати вирішення поточних проблем значною мірою залежить від досягнутого рівня соціально-економічного розвитку та сформованого потенціалу, що визначається ефективністю функціонування системи стратегування розвитку держави.

Відсутність довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку країни, реалізація якої не залежала б від зміни владної еліти, призводить до суттєвого відставання у розвитку та до неспроможності країни справлятись з поточними викликами. Системні виклики, що загрожують національній безпеці, експерти[48] класифікують як:

інституційні: неформальні інститути, відносини та структури, що суперечать формальним та викривлюють їх; невиконувані норми законів, зрощування окремих секторів економіки з державною владою, недостатня захищеність права власності через недосконалість системи правосуддя тощо;

макроекономічні: світова економічна криза, монополізація ключових секторів національної економіки, значний рівень тінізації економіки, значний обсяг контрабанди тощо;

фінансові: втеча капіталів за кордон і масове використання офшорних юрисдикцій, податкових гаваней для уникнення від оподаткування всередині країни; критично високий рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет України та соціальні фонди; залежність банківського сектору від політики державних банків тощо;

зовнішньоекономічні: відсутність чіткої системи взаємодії державних органів з питань забезпечення зовнішньоторговельної безпеки, нерозвиненість зовнішньоторговельної інфраструктури, втягування України у торгівельні війни та зростання протекціонізму у світі, санкційний вплив на економіку України з боку країни-агресора тощо;

---

[47] Горбулін В.П. Національна безпека як пріоритет сучасного державотворення. Вісник Національної академії наук України. 2017. № 1. С. 25-29.

[48] Офіційний сайт Української ради бізнесу. URL: https://urb.org.ua/biznes-zaklika%D1%94-vklyuchiti-doktrinu-ekonomichno%D1%97-bezpeki-ukra%D1%97ni-do-elementiv-planuvannya-u-sferah-naczionalno%D1%97-bezpeki-i-oboroni

енергетичні: критична залежність від імпорту енергоресурсів, ризики завдання шкоди українській економіці окремими гравцями сектору, ризик несанкціонованої зупинки підприємств енергетичного сектора тощо.

Враховуючи критичність ситуації та відстороненість і влади, і еліти від вирішення зазначених проблем Українська Рада Бізнесу подала на розгляд парламенту проєкт Закону про внесення змін до Закону України "Про національну безпеку України" (щодо включення доктрини економічної безпеки України до елементів планування у сферах національної безпеки і оборони). Ця доктрина була розроблена бізнесменами-практиками, власниками та топ-менеджерами провідних українських компаній, а також експертами.

За умови Законодавчого закріплення нової доктрини економічної безпеки у країні потрібно забезпечити ефективне функціонування системи стратегування.

Для організаційно-методичного забезпечення процесів стратегування у державі на належному рівні необхідно сформувати комплексне бачення цих процесів. Ключові характеристики процесів стратегування представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Сутнісні характеристики поняття «стратегування»

Зміст поняття	Ключова характеристика	Автор
1	**2**	**3**
Стратегування – це інтелектуальний та соціальний процес, який забезпечує формування консенсусу щодо сприйняття, цілей та ролей, а також створює раціоналізацію для підтримки стратегічних дій.	Інтелектуальна основа процесу	Starbuck W.H.[49]
Стратегування – процес складного вибору дій в умовах невизначеності реальної ситуації; забезпечення «розумного» поводження в невизначених ситуаціях шляхом знаходження унікального рішення.	Вибірковий акцент в умовах невизначеності	Spender J-C.[50]

[49] Starbuck W.H. Strategizing Realistically in Competitive Environments. URL: http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/mob/strategizg.pdf

[50] Spender, J-C. Strategizing. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, 2015, 522–526. URL: https://www.academia.edu/12085470/Strategizing

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Стратегування – процеси прийняття стратегічних рішень та стратегічних змін як центральних питань стратегії та організаційних досліджень	Ідентифікація змісту стратегічних змін	Whittington R.[51]
Стратегування – механізм, набір правил, що мотивує обмін інформацією / знаннями, груповому мисленню та досягнення спільного розуміння складних і неструктурованих проблем.	Належне інформаційне забезпечення	Nickerson J., Argyres N.[52]
Стратегування в державному секторі – це сукупність процесів стратегічного планування, формулювання, реалізації, оцінки та моніторингу.	Чіткість реалізації ключових етапів (стадій) процесу	Hoglund L., Holmgren M., Martensson M., Svardsten F.[53]
Стратегування в публічному секторі – це процес формулювання та реалізації стратегії, що включає стратегічне планування для формулювання стратегій, визначення шляхів реалізації стратегій та стратегічного навчання.	Стратегічне навчання як основа стратегування	Bryson J., Georg B.[54]

Загалом стратегування – це сукупність змістовних та організаційно-методичних положень та процедур, що регламентують та забезпечують процес розроби та реалізації стратегії певного рівня (загально-державної, регіональної, муніципальної, корпоративної).

Узагальнення наукових підходів провідних вчених щодо змісту стратегування дозволяє виокремити ключові характеристики, які слід брати за основу в процесі організаційного забезпечення, зокрема:

інтелектуальна основа – центральним елементом стратегування є особа, здатна особа мислити стратегічно, тому кваліфікація, масштаб бачення фахівців, відповідальних за розробку стратегії має важливе

[51] Williamson O. Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, pp. 75-94.

[52] Nickerson J., Argyres N. Strategizing Before Strategic Decision Making. Strategy Science, 2018. 3(4): 592-605. URL: https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066

[53] Hoglund L., Holmgren M., Martensson M., Svardsten F. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. International Public Management Journal. Volume 21, 2018. Issue 5. URL: doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161

[54] Bryson J., Georg B. Strategic Management in Public Administration. Oxford Research Encyclopedia of Politics, Oxford University Press. 2020. URL: https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1396

значення. В роботі[55] автор наголошує на важливості також поведінкових та психологічних характеристик;

процесна основа – розмежування, організаційне закріплення та чіткість реалізації стадій процесу стратегічного планування є основою ефективного здійснення;

інформаційне забезпечення – комплексність, різноплановість, горизонт передбачення чи прогнозування вирізняють рішення, які приймаються в процесі стратегування.

У роботі Х. Ікавалко (*Ikävalko, 2005*)[56] запропоновано в процесі дослідження стратегування застосовувати такі основні підходи: класичний, еволюційний, процесний, системний. Саме це дозволяє авторам дослідити особливості практичної реалізації стратегування.

Р. Віттінгтон (*Whittington, 2003*)[57] дуже детально досліджував процес стратегування та визначив ключові питання: як насправді виконується робота зі стратегування; хто виконує цю стратегічну роботу; які навички потрібні для цієї роботи та як вони набуваються; які загальні інструменти та методи стратегічного планування; як організована робота зі стратегування; і нарешті, що є результатом стратегування.

Основні методи, які використовуються в процесі стратегування, зокрема, управління цілями, оперативні плани, бюджети збалансована система показників, ланцюг створення вартості, аналіз інтересів зацікавлених осіб, інші наведено в роботах[53,58].

Серед ключових переваг застосування стратегування слід вказати запровадження системного підходу до управління, що дозволяє пов’язати секторальні стратегії з базисними; забезпечення потужної аналітичної підтримки планування; ув’язка річних планів та бюджетів в рамках цілісного процесу, легітимізація концепції формування політики. Зазначені переваги перекривають певні існуючі недоліки стратегування, серед яких

---

[55] Gavetti G. Toward a Behavioral Theory of Strategy. Harvard Business School. Organization Science. 2012.23, no. 1, pp. 267-285.

[56] Ikävalko H. Strategy process in practice. Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology to be presented with due permission of the Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology. 2005, 179 p. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/80701526.pdf.

[57] Whittington R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. Strategic Organization. 2003, 1(1), pp. 117-125.

[58] Williams W., Lewis D. Strategic management tools and public sector management. Public Management Review. 2008., vol. 10, pp. 653-671. URL: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396.

формалізація, неточність оцінки ситуації, довгостроковий горизонт, кругозір виконавців[59].

Процеси стратегування у роботі[58] розкриваються у порівнянні з процесами економізації. І хоча економізація розглядається як більш фундаментальна та широка категорія, яка відноситься більшою мірою до корпоративного рівня управління, на макрорівні цілі економізації та ефективності є ключовими індикаторами ефективності функціонування національного господарства та сектору публічного управління.

Ключовою проблемою розвитку України є не лише втрата можливостей, які були на початку реформ, а й те, що без продуманої стратегії ресурси продовжують витрачатись неефективно, що підтверджує важливість стратегування для орієнтації системи на ефективність.

Стратегування на мікро- та макрорівні мають свої особливості.

Ключовою проблемою стратегування на рівні підприємств – є низький рівень кореляції стратегування з прибутковістю діяльності, на чому наголошено в працях [49,59]. На мікрорівні стратегізація включає два процеси: один, який досліджує, осмислює та формулює проблему в більш широкому стратегічному контексті організації, і той, що генерує альтернативні підходи до вирішення (тобто стратегії), які можуть успішно вирішити та вирішити проблему[52].

Серед найбільш значимих праць, присвячених формуванню теоретичного базису стратегування в публічному секторі слід зазначити праці [40,41,42].

Головна мета стратегування в публічному секторі – створення суспільної цінності.

Провідна роль уряду полягає у формуванні бачення, встановленні широких напрямів, а потім у створенні умов, в яких суспільство в цілому може рухатись у бажаному напрямку[60]. До ключових характеристик стратегування у сфері публічного управління відносять[49]: необхідність використання різноманітних прогнозів, забезпечення гнучкості реалізації розроблених стратегій, привнесення реалізму у сприйняття керівництвом поточної та перспективної ситуації.

Незважаючи на досить потужне висвітлення теорії стратегування в науковій літературі абсолютних рекомендацій щодо імплементації

---

[59] Starbuck W.H. Strategizing in the Real World. International Journal of Technology Management, 1992, 8(1/2), pp. 77-85.

[60] Matheson A., Scanlan G., Tanner R. Strategic management in government: extending the peform model in New Zealand. 1995. State Services Commission, New Zealand. URL: http://www.oecd.org/newzealand/1902913.pdf

ключових принципів немає, а тому важливим є вивчення позитивного досвіду в різних країнах світу.

Стратегічне управління широко застосовується в практиці публічного управління в англо-американських країнах впродовж багатьох десятиліть.

В роботі (Bryson, Berry and Yang; 2010) зазначається, що досвід використання стратегування в публічному управлінні в США має багато-десятилітню історію. Зважаючи на досвід застосування стратегічного державного управління в США, вчені визначили ключові завдання, які є важливими для нашого дослідження:

по-перше, моделі публічного стратегічного управління повинні найбільш повно відповідати запитам практики;

по-друге, підвищеною у сучасних умовах є потреба у застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій.

Важливою особливістю стратегування є часовий горизонт. Так, компанія NASA розробила стратегію розвитку на 200 років. Зростання Китаю відбувається відповідно до «Прогнозу-2050» – чітко сформульованої стратегії економічного розвитку Китаю, яка передбачає перетворення економіки в індустріально-інформаційну та підйом на рівень економічно розвинених країн. За розрахунками Китай вже в 2030 році досягне рівня ВВП США. До розробки стратегії були залучені економісти, історики, політологи, соціологи та спецслужби. Ключова ідея стратегії КНР полягає у «великому відродженні нації Китаю». Генеральний стратег розвитку Китаю Ден Сяопін вперше розробив стратегію в 1976 році на 100 років, яка реалізується урядом Китаю і сьогодні. Загалом, скоротивши часовий горизонт стратегії до 2068 року, Китай почав реалізацію 200-річної стратегії. Реалізація стратегії відбувається через розробку п’ятирічних планів. Використовується при цьому, і механізм стратагемних стратегічних планів[61].

Один з самих яскравих прикладів успішної реалізації стратегування, який з часом почали називати «економічним чудом», продемонструвала Японія. В 1960-х роках розвиток економіки відбувався дуже стрімко: середньорічні темпи росту промислового виробництва складали 15%[62]. Модернізаційні процеси у післявоєнній Японії базувались на поєднанні двох стратегій. Перша стратегія – селективна – передбачала концентрацію

[61] Muratshina K.G. "China-2050": the specifics of strategy formation. News of the Ural State University. Ser. 3, Social Sciences. 2010. No. 3 (80), pp. 85-92.
[62] Japan: the experience of modernization / Hand. project of E. V. Molodyakov. M., AIRO-XX1. 2011, 280 p.

зусиль на певних пріоритетних напрямах, які мають вирішальне значення для розвитку економіки та суспільства. Друга стратегія – стратегія запозичення – була спрямована на широкомасштабне використання зарубіжних досягнень[63]. У разі, якщо селективна стратегія доповнюється стратегією запозичення, можна забезпечити більш пропорційний розвиток промисловості та отримати високі виробничі результати.

Ще один приклад «економічного чуда» показала Південна Корея. Стратегія в Південній Кореї була чітко сфокусована на меті – подолання бідності за рахунок модернізації. Модель економічного розвитку Південної Кореї базувалась на довгостроковому економічному плануванні, раціональному розподілі ресурсів і ефективній співпраці між урядом і бізнесом, які загалом були спрямовані на проведення швидкої індустріалізації та на розвиток експортно-орієнтованих галузей промисловості через активну державну підтримку та залучення іноземних інвестицій. Але швидка модернізація призвела до виникнення певних проблем, зокрема, розривів між багатими і бідними, нівелювання принципу соціальної справедливості, тощо.

Як наслідок у корейському суспільстві виник новий запит щодо стратегії модернізації, спрямованої на реалізацію соціальної справедливості шляхом справедливого розподілу багатства, усунення забруднення навколишнього середовища через індустріалізацію, підтримку міжнародної конкурентоспроможності за рахунок технічних інновацій.

Структурно процес стратегування розвитку національної економіки у вигляді ключових елементів доцільно представити таким чином (рис. 1.6).

Узагальнення досвіду успішних прикладів стратегування дозволяє визначити основний набір механізмів-драйверів.

1. Формування національної ідеї, яка трансформується у розробку стратегічних орієнтирів розвитку країни. Переважна більшість світових економічних «чудес» розпочинались з національної ідеї, яка була зрозумілою для всіх та підтримувалась більшою частиною суспільства. Подолання бідності, створення рівних умов для всіх членів суспільства, підвищення рівня освіти та медицини – ці та інші цілі не можуть не об’єднувати.

Сформульована національна ідея (парадигма), її формалізація у вигляді масштабного документу (стратегії, програми) стають основою розробки та реалізації державної політики інноваційно-орієнтованого розвитку за рахунок прискорення саме модернізаційних процесів.

Рис. 1.6. **Процес стратегування розвитку національної економіки** (*розробка автора)*

2. Стартові умови визначають і цільові орієнтири розвитку, і здатність системи сформувати критично-необхідний обсяг ресурсів. З іншого боку, суттєве відставання від лідерів на початкових етапах реформ дозволяє більш чітко визначити необхідні кількісні показники розвитку. Ідентифікація стартових умов та порівняння траєкторії розвитку дозволяє провести корегування змісту стратегії та встановити, за необхідності, обсяг критично-необхідних умов та ресурсів.

3. Фінансові ресурси на всіх етапах стратегування є важливим чинником здійснення, однак на початкових етапах це ключовий механізм забезпечення прориву. Стратегію підвищення рівня фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку називають фінансовим форсажем, для якого характерними є: екстремальне збільшення норми накопичення, кратне збільшення насичення економіки борговими активами, нормалізація відсотку, зниження інфляції, занижений валютний курс, низьке податкове навантаження та суттєве зниження державних витрат. Особливістю стратегування в Японії та Сінгапуру стало обмеження притоку іноземних інвестицій чи допомоги та використання виключно національних фінансових ресурсів, що обмежувало вплив з боку іноземних

держав. Досягнення цього стало можливим за рахунок динамічного розвитку фінансового сектора країни.

4. Розвиток внутрішнього ринку. На початковий етапах соціально-економічного розвитку України рівень споживання населення у розвинених країнах є орієнтиром для розвитку та додатковим мотивом проведення модернізації. В умовах, коли продукція країни не є конкурентоспроможною розвиток внутрішнього ринку стає потужним чинником формування попиту та фінансових ресурсів для модернізації. Відповідно стратегічним завданням стає підвищення рівня доходів населення, нарощення платоспроможного попиту та формування внутрішніх фінансових ресурсів для модернізації. Чим вищою є частка населення із середніми доходами, тим більшим є національний попит на національну продукцію.

5. Формування нової інтелектуальної еліти. Населення країни, його культура, адаптивна спроможність та прагматизм виступають важливими чинниками спроможності країни реалізувати стратегії соціально-економічного розвитку, які можуть викликати певний спротив та нерозуміння. За таких умов роль інтелектуальної еліти країни набуває особливого значення.

Ціннісні орієнтири життєдіяльності, рівень культури та освіти представників інтелектуальної еліти, сприйняття особистої ролі у розвитку країни, змінюваність – є важливими чинниками динаміки модернізації.

Слід також підняти питання ролі ***певних видатних особистостей***. Так, ідеологом модернізації Сінгапуру був Лі Куан Ю, однак не лише він, а й його сім'я, яка складає вагому частку, якщо не ядро економічної та політичної еліти. Гарна західна освіта, досвід практичної роботи дозволили членам сім'ї Лі Куан Ю впливати на цілі сфери розвитку країни. Успіх модернізації у Південній Кореї пов'язують з іменем Пак Чон Хі, який з воєнного диктатора перетворився на законно-обраного президента і зумів провести непопулярні реформи, які забезпечили випереджуючі темпи економічного розвитку та поступову демократизацію. Слід вказати, що донька Пак Кин Хе певним чином продовжила справи батька та була Президентом Республіки Корея впродовж 2013-2017 рр.

Результатом консенсусу еліт може і повинно стати формування системної ідеології, комплексного бачення стратегії розвитку країни та суспільства.

6. Політична стабільність чи спадкоємність влади, як показує досвід більшості вдалих країн, є неодмінною умовою забезпечення динамічних змін в сфері економіки. Партійно-політична система Японії,

яка отримала узагальнену назву «система 1955 року» характеризувалась домінуванням однієї ліберально-демократичної партії впродовж 4 десятиліть, притому що на всіх інших рівнях забезпечувались вибори та дотримувались права та свободи.

Концепція «м'якого авторитаризму» Лі Куан Ю, іншими словами, регульованого ринку в умовах керованої демократії, регламентувала першочерговість економічних реформ, які повинні передувати політичним.

До початку модернізації для Китаю була властива авторитарна однопартійна система. Для сучасної політичної системи властиві більш реалістичні та прагматичні підходи до політики. Нова політична еліта вибудовує систему, яку інколи називаються як технократичний авторитаризм, оскільки політична модернізація підпорядковується цілям економічної модернізації.

7. ***Логіка проведення реформ*** базувалась на поетапному поширенні механізмів активізації модернізації на галузі та сфери економіки. Це пов'язано з труднощами формування необхідного обсягу, перш за все, фінансових ресурсів, динамічного розвитку людського потенціалу для проведення комплексної та багатоаспектної модернізації. Саме тому, процес стратегування потребує чіткої регламентації. *Перший етап* передбачає активізацію процесів модернізації у базових галузях економіки, які доповнюють одна одну та стимулюють взаємний розвиток. При цьому відбувається розширення внутрішнього ринку та активізація імпортозаміщення. На *другому етапі* стимулюється розвиток експортоорієнтованого виробництва та відбувається модернізація структури промисловості, прискорюється технологічна модернізація у відповідних галузях. *Третій етап* має бути спрямований на пріоритетний розвиток сфери послуг в цілому та видів, які забезпечують розвиток інноваційного потенціалу країни, а тому важлива увага приділялась сфері освіти та науки. *Четвертий етап* модернізації передбачає розвиток надсучасної інфраструктури світового рівня (транспортної, інформаційної, телекомунікаційної) та формування власної бази для розвитку науки. Дієвим процедурним інструментом на початкових етапах модернізації є *розробка 5-6 літніх планів* із встановленням конкретних цілей економічного розвитку (інвестиції, експорт-імпорт, рівень життя тощо).

Процеси, які відбуваються у глобальній економіці та є джерелом загроз розвитку фактично всіх країн світу, зумовлюють переосмислення базисних підходів здійснення державного управління соціально-економічним розвитком. Організаційною основою успішного розвитку більшості країн світу є процес стратегування, який розглядається як

системний та постійний процес розробки та реалізації стратегії розвитку. Процес стратегування розвитку національної економіки має свої особливості, зокрема, масштаби (національне господарство, галузі, регіони), горизонти планування, спрямованість, відповідальність. Серед ключових умов забезпечення успіху процесів стратегування слід зазначити наявність національної еліти, соціальну готовність, політичну стабільність та спадковість влади. Лише створення комплексу умов дасть можливість сформувати стратегічну орієнтацію всіх верст населення країни та спрямувати зусилля на стратегічно-значимі цілі.

1.3. Імперативи розвитку стратегічного партнерства в контексті трансформації управлінського мислення

У останні роки обмеження непереборної сили, пов’язані з COVID-19 та повномасштабним вторгненням країни-агресорки на територію України, спричинили суттєві трансформації психо-емоційних станів людини, що також посилились незадовільним рівнем базових потреб, а саме ушкодженнями об’єктів критичної інфраструктури, соціальної сфери та бізнесу. Усі ці вимушені трансформації впливають не лише на процеси релокації бізнес-організацій, державних інституцій, закладів вищої освіти (ЗВО), надання психологічної допомоги, а й на перегляд підходів до реалізації стратегічного партнерства на макро-, мезо- та мікрорівнях, парадигмальну зміну менеджменту та управлінського мислення. Воєнний стан, вимушена релокація суб’єктів господарювання та ЗВО, спричиняють значні труднощі у забезпеченні їх функціонування і вибудові нових партнерських відносин. Ці процеси супроводжуються також відтоком кваліфікованого персоналу, що спричинений у першу чергу мобілізацією та міграцією населення із зон проведення активних бойових дій. За таких умов, відбувається формування нового управлінського досвіду, який, у свою чергу, потребує нових підходів до пошуку рішень в умовах турбулентного середовища та формування якісно нового управлінського мислення топ-менеджменту не лише бізнес-організацій, а й державних інституцій та ЗВО.

За таких обставин особливої актуальності також набуває питання пошуку нових підходів до подолання існуючих розривів між програмами підготовки фахівців і вимогами та реальними потребами бізнес-організацій. Останні, з метою адаптації персоналу та розвитку його практичних навичок, до введення воєнного стану, активно розвивали

власні навчальні структурні підрозділи, одними з яких є корпоративні університети. Така діяльність здійснювалась як самостійно, на рівні організації та реалізації програм підготовки і перепідготовки персоналу, разом з підрозділами кадрових служб, так і у співпраці з іншими освітніми установами на основі договорів про спільну освітню діяльність[63].

Попри наявність певних переваг навчання персоналу в корпоративних університетах, менеджмент бізнес-організацій зазначає про необхідність фундаментальної академічної освіти майбутніх фахівців та активно долучається до заходів, присвячених налагодженню партнерської взаємодії з ЗВО. Останні розглядаються не лише як освітні установи для формування теоретико-методичного базису знань з фаху, а і як осередок інноваційно-дослідницької складової розвитку майбутнього фахівця, результати якої можуть бути впроваджені в діяльність бізнес-організацій. Відбувається перехід від односторонніх відносин, що базувалися на фінансових інвестиціях з метою модернізації та осучаснення матеріальної бази ЗВО, до розглядання їх як повноцінних партнерів в процесі підготовки фахівця з набором необхідних знань та практичних навичок, загальних і фахових компетентностей та програмних результатів навчання.

На виклики сьогодення все більше вітчизняних і закордонних установ, підприємств і організацій долучаються до відкритого діалогу із ЗВО, перегляду та удосконалення змісту освітніх програм підготовки фахівців на різних рівнях вищої освіти, їх адаптації до реалій галузевих ринків, оскільки саме в них може і має бути сформоване нове управлінське мислення майбутніх менеджерів. З цією метою щороку організовуються заходи різноманітного характеру та масштабу: Міжнародні та Всеукраїнські бізнес-форуми, вебінари, семінари, конференції, круглі столи тощо. За результатами таких заходів, зазвичай, відбувається формалізація певних домовленостей про співпрацю у вигляді договорів, меморандумів, рамкових угод про співпрацю тощо. Реалізація останніх, здебільшого, відбувається шляхом програм дуальної освіти, організації та проведення виробничої та переддипломної практик здобувачів на базі бізнес-організацій, реалізації стажувань або програм підвищення кваліфікації викладачів тощо. Все більш традиційним стає проведення студентських змагань бізнес-ідей, старт-ап, за результатами яких талановиті здобувачі отримують фінансування для втілення представлених ідей та проєктів. Такий формат залучення представників бізнесу дає змогу

[63] Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. *Економічний аналіз*. [S.l.]. 2019. Вип. 29, № 1, С. 164-169. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1664

розвивати творчий потенціал здобувачів ще під час навчання, мотивувати їх до продуктивно-мисленнєвої та дослідницької діяльності за підтримки, консультування або менторства провідних експертів певної галузі, і, як результат, комерціалізувати в майбутньому отримані результати. І саме ЗВО виступають фундаментом для продукування креативних ідей та проєктів. Адже саме академічний персонал спонукає здобувачів до продукування якісно нових ідей та пошуку варіантів їх втілення, застосовуючи у освітньому процесі різноманітні методи навчання та викладання. При цьому, створення цінності у ланцюжку «бізнес – освіта – наука» розглядається крізь призму стратегічного партнерства. При цьому ключовими імперативами (лат. imperativus – припис, вимога, наказ) розвитку стратегічного партнерства у зазначеній тріаді можна визначити:

- якість вищої освіти і якість навчального контенту;
- відкриту комунікаційну взаємодію між партнерами, що трансформується у договірні, а з годом у партнерські відносини, які вибудовуються, у т.ч. на засадах довіри;
- загальний моральний уклад, який склався у суспільстві.

Кант І. поділяв імператив на гіпотетичний та категоричний, єдиною відмінною рисою між якими є наявність або відсутність умов для вчинення певних дій: перший вимагає наявності умов, а інший є безумовним принципом поведінки особистості[64].

У зазначеному вище ланцюжку «бізнес – освіта – наука», через дію імперативу відбувається визначення переваг, недоліків, ризиків, загроз можливостей від певної взаємодії між ними в процесі створення цінності, а саме висококваліфікованого фахівця, здатного не лише вирішувати складні комплексні завдання, а у першу чергу генерувати нові ідеї, що можуть бути трансформовані, принаймні у старт-ап, а з годом і у бізнес. Таким чином створюється не лише цінність особистості, як майбутнього фахівця, а відбувається певна ланцюгова реакція, що призводить до формування культури партнерства, зокрема у взаємодії «бізнес – освіта», культури якості вищої освіти в країні, що у свою чергу може призводити до створення певних екосистем партнерської взаємодії. Звісно, слід зазначити, що «швидкість» формування таких екосистем залежатиме від певних патернів технологічних, соціально-економічних, культурних та морально-

[64] Alekseev A.A., Gromova L.A. Get me right or a book about how to find your style of thinking, use intellectual resources effectively and gain mutual understanding with people. URL: https://chugreev.ru/alekseev/understand.html.

психологічних змін, як кожної конкретної особистості, так і суспільства в цілому.

У широкому розумінні термін «партнерство» – це юридична форма організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб, проте в сучасному, більш вузькому розумінні – це вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій.

Специфікою партнерства є збереження кожним із партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство, як вид спільної діяльності, полягає у рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін, а відтак, і взаємну усвідомлену відповідальність.

Категорія стратегічного партнерства, здебільшого, має широке застосування в контексті зовнішньоекономічної або політичної діяльності на рівні держави, а також – на рівні окремо взятих організацій, підприємств чи установ. При цьому, не існує єдиного чіткого визначення або критеріїв застосування. Аналіз наукових напрацювань з цього питання дозволяє виділити основні принципи, на яких може бути засновано стратегічне партнерство:

1) наявність взаємозацікавленості сторін, визначення цілей та напрямів взаємодії, її довгостроковий характер;

2) наявність концепції розвитку відносин, засобів і шляхів її реалізації, готовність нести відповідальність;

3) правове закріплення відносин через підписання договорів.

Отже, надати сутнісну характеристику поняттю «мислення» та відстежити його зміну неможливо безвідносно таких понять, як «людина», «індивід» та «особистість». Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що у загальному розумінні, людина є природною істотою, проте кожній людині притаманні індивідуальні характеристики, що відрізняють її від інших, а саме: психофізичні особливості, риси характеру та типи темпераменту, тип і стиль мислення, досвід тощо.

Еволюційно-історичний розвиток спричинив різноманітні зв'язки, що згодом трансформувались у відносини в системах взаємодії «людина-людина» та «людина-соціум». Отже, людина для власного розвитку та соціалізації вступає в різного рівня нескінченно різноманітні відносини. Саме в таких відносинах відбувається конкретизація понять «індивід» та «особистість». За такого бачення, людину як одиничну природну істоту, з притаманними їй фізіологічним та онтогенетичним розвитком, єдністю вродженого і набутого з вираженими індивідуально своєрідними рисами,

можна назвати «індивідом». Своєрідні специфічні риси індивіда, що втілені у його темпераменті, характері, особливостях психічних процесів, таких як сприйняття, пам'ять, мислення, почуття, воля, а також мотивації, здібностях, потребах, інтересах, спрямованості діяльності тощо, визначаються поняттям «індивідуальність». Тобто, індивідуальність можна охарактеризувати як неповторне поєднання природних і соціальних якостей індивіда. Притаманна індивіду чи групі здатність бути носієм предметно-практичної діяльності та джерелом активності, характеризує його як «суб'єкта», відповідно його дії та активність спрямовуються на певний об'єкт.

Термін «особистість» у широкому сенсі – це конкретна, цілісна людська індивідуальність у єдності її природних і соціальних якостей, а у вузькому – індивід як суб'єкт соціальної діяльності, властивості якого детерміновані конкретно-історичними умовами життя суспільства[65]. Соціальну та психологічну сутність особистості людини визначає її належність до певного суспільства чи усталеної системи суспільних відносин, а також процес суспільно-історичного розвитку.

Сутність поняття «особистість» можна розглядати як усталену систему соціально-значущих рис людини, що сформовані у процесі спільної діяльності та, зокрема, спілкування з іншими людьми, а також є наслідком включеності людини до таких суспільних відносин. Саме тому у дослідженні особливостей мислення і поведінки людини за різних обставин не слід забувати про біологічну та соціальну природу особистості, котра зумовлена впливом культури, релігії, цінностей, у яких людина була вихована і до яких вона належить[66].

Таким чином, трансформаційні переходи у ланцюжку «людина – індивід – індивідуальність – суб'єкт – особистість» доцільно розглядати і поглиблено вивчати крізь призму як процесу соціалізації, тобто зовнішню, динамічну форму вираження індивідуальності, так і через систему внутрішнього удосконалення, а саме розвитку стилю мислення людини, ставлення до життєвих проблем та робочих ситуацій, пошуку сенсів діяльності, вибудови відносин тощо. Зазначене вище, на нашу думку, є підґрунтям у вирішенні проблеми взаємовпливів психологічних особливостей особистості та розвитку її мислення й, зокрема, управлінського мислення.

---

[65] Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. С.243.

[66] Соціальна психологія. Матеріали для самостійної роботи. Національна академія внутрішніх справ. URL: https://res.in.ua/nacionalena-akademiya-vnutrishnih-sprav-navchaleno-naukovij-in-v2.html

Задля відстеження трансформації управлінського мислення в сучасних реаліях і визначення впливу на нього зміни імперативів розвитку стратегічного партнерства, здійснимо дослідження змістовно-сутнісного розуміння поняття «мислення». Мислення (грец. νους - розум), у широкому розумінні, є фундаментальною властивістю будь-якої людини. Мислення, у енциклопедичному розумінні, є процесом перетворення чи трансформації інформації, фактів, емоцій тощо на цілісно-упорядковане знання[67].

Мисленнєві процеси допомагають людині аналізувати інформацію, діяти та набувати власний досвід, формувати та подумки впорядковувати модель світу, планувати дії. Фундаментальна здатність людини до мислення є суттєвою перевагою в еволюційному процесі. Детальний аналіз типології мислення в управлінській діяльності здійснили Дубодєлова А.В. та Лісовська Л.С.[68].

В психологічному контексті сформульовану філософом Декартом Р. тезу: «я мислю, отже, я існую», доцільно розглядати як таку, що висуває процес мислення на перший план у житті людини, і власне є ознакою існування людини. Результатом мисленнєвої діяльності, як зазначали у своїх працях античні філософи є пізнання, як самого себе, так і оточуючого світу, певні сумніви, вірування, прийняття рішень, розуміння. Розвиваючи цю думку, філософи Нового часу (Локк Дж., Бекон Ф., Юм Д.), мисленням розуміли діяльність, що спрямована не лише на пізнання, а й та практичні дії. Відтак, пов'язаними з мисленням є відчуття, уява, спостереження, реагування, а проявами мислення є розум і розсудливість.

Розвиток філософської думки сприяв утвердженню поглядів у подальших дослідженнях діалектичної теорії пізнання представників німецької класичної філософії (Кант І., Фіхте Й., Шеллінг Ф., Гегель Г.), щодо розгляду мислення як акту самодіяльності людини, що може породжувати різні інтелектуальні та уявні феномени, до яких слід віднести поняття, принципи, ідеї, концепції, тобто знання, а пізнання є вищою формою відображення об'єктивної дійсності. Представник німецької класичної філософії Кант І. зазначав, що мислення не завжди є усвідомленим, а відтак у людини може спостерігатись спонтанність актів мислення. Це дозволило вченому виокремити такі три рівні мислення: інтуїція, розсудливість та розум, а також класифікувати формально-логічне

[67] Мислення. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Мислення

[68] Дубодєлова А.В., Лісовська Л.С., Бандрівський Р.Р. Типологія мислення в управлінській діяльності. *Вісник Нац. Ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* Львів : Вид-во Львівської політехніки. 2015. №815. С. 207-214. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/29908

(розсудливе) і діалектичне (розумне), конкретне і абстрактне, практичне і теоретичне типи мислення[69,70]. Гегель Г. у свою чергу, під мисленням розуміє діяльність людини, яка спрямована на пізнання світу через поняття (категорії), це дозволяє говорити про те, що вищою формою пізнання є наука[71].

Оскільки розгляд поняття «мислення» став об'єктом дослідження не лише філософії, а й таких наук, як психологія, соціологія, кібернетика тощо, більш глибокого дослідження воно набуває саме в предметній області дослідження психології. Такий підхід дозволяє людині глибше пізнати себе, своє соціальне оточення і напрацювати досвід взаємодії з оточенням. Цьому сприяє, як зазначає Орбан-Лембрик Л.Е.: «притаманний людині соціально-психологічний тип мислення, певний спосіб сприймання і тлумачення подій, явищ, станів, які вона може спостерігати як у собі, так і в соціумі»[72].

Дефініція «мислення» в загально-психологічному аспекті розглядається як пізнавальна діяльність. Погляди представників різних наукових шкіл дозволяють здійснювати диференціацію пізнавальної діяльності залежно від рівнів узагальнення і характеру використаних людиною засобів, ступеня активності та адекватності мислення дійсності.

Основними функціями мислення є: встановлення загальних взаємозв'язків; розуміння сутності конкретного явища; узагальнення властивостей однорідної групи явищ тощо. Як зазначає Павелків Р.В., при дослідженні мислення предметом виступає і процес, і діяльність. З однієї сторони, процес мислення має початок, протікання і завершення, тобто відбувається у часі. З іншої сторони, результатом мислення є певна активність суб'єкта, тобто його діяльність. Таким чином, мислення завжди має суб'єктивний характер, навіть за умови, що воно правильно відображає об'єктивну реальність[73].

Мислення, на думку Максименко С.Д.: «це процес руху думки від невідомого до відомого». Науковець вважає, що: «мислення починається там, де перед людиною постає щось нове, невідоме і коли вона починає

---

[69] Мислення як соціально-економічний феномен. URL: https://cutt.ly/LYdK42L

[70] Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г.С. Сковороди. Голова редкол. В.І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. С.378.

[71] Кірюхін Д.І. Вступ до філософії релігії Гегеля. Філософія як спекулятивна теологія. Київ : ПАРАПАН, 2009. 204 с.

[72] Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. Навч. посібник. Київ : Академвидав, 2005. 448с. URL: https://academia-pc.com.ua/product/80

[73] Павелків Р.В. Загальна психологія : підручник. Вид. 3-тє, доповн. Київ : Кондор, 2009. С. 244. URL: https://ukrtextbook.com/zagalna-psixologiya-pavelkiv-r-v/

щось аналізувати, порівнювати, узагальнювати»[74,75]. Мислення дозволяє людині отримувати нові знання про об'єкти дійсності, їх внутрішню сутність, понад відчуття і сприймання. Проте слід звертати увагу на те, що мисленнєві процеси можуть виникати в умовах проблемної ситуації, тобто в умовах наявних суперечностей між реальним рівнем знань людини та об'єктивно необхідним рівнем знань для успішного розв'язання проблемної ситуації.

При дослідженні дефініції «мислення», доцільним також є вивчення питань, що знаходяться у площині предметної області психології мислення (Дункер К., Кюльпе О., Майєр Г., Леонтьєв А.Н., Пєтухов В.В., Карпенко В.В., Матюшкін А.М., Спірідонов В.Ф., Тихомиров О.К.). У працях зазначених науковців вивчаються психологічні особливості та механізми підвищення продуктивності мисленнєвих процесів, співвідношення традиційного та інноваційного видів мислення особистості за різних видів діяльності. З точки зору представників когнітивної психології (Фестінгер Л., Брунер Дж., Аткінсон Р.), які є розробниками теорії когнітивного дисонансу, обґрунтовується думка, згідно якої знання і мислення набувають вирішальної ролі в організації поведінки людини і зменшенні когнітивних розривів, що існують за наявності дисонансу.

Подальшу більш детальну конкретизацію та формування типології у застосуванні до професійної діяльності людини, дефініція «мислення» набуває в концепції практичного мислення (Завалишина Д.М., Корнілов Ю.К., Кудрявцев Т.В., Пушкін В.Н., Драпак О.В., Кулюткін Ю.М., Маланов С.В., Теплов Б.М.), що розглядає мислення як вищий рівень розвиненості людини як фахівця та досліджує мислення в управлінській діяльності (Дубодєлова А.В., Лісовська Л.С., Бандрівський Р.Р.).

З метою більш чіткого розуміння і визначення складових управлінського мислення проведено аналіз сутності дефініції «мислення» у тлумаченні різними науковцями, який подано у табл. 1.6.

Мислення виступає як процес також у тому випадку, коли актуалізується питання щодо закономірностей його протікання.

---

[74] Загальна психологія. Заг. ред. академіка С.Д. Максименка. Підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця : Нова Книга, 2004. 704 с., С. 280.

[75] Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія: Навч. посібник. Київ : МАУП, 2000. 256 с., С.156.

Таблиця 1.6

Визначення сутності поняття «мислення»

Автор	Визначення
Лауд Р., Аревало Х., Джонсон М.[76]	Мислення – це переконання про природу людської поведінки і започаткування обговорення (дискусії) щодо міри, котрою люди мають здатність виправлятись, трансформуватись та розвиватись на базі свого мислення чи здатність змінювати власне мислення.
Гончаренко С.У.[56]	Мислення – вища форма відображення дійсності в психіці, ідеальна діяльність, результатом якої є об'єктивна істина.
Павелків Р.В. [74]	Мислення – це психічний процес відображення об'єктивної реальності, який є вищим ступенем людською пізнання.
Максименко С.Д., Соловієнко В.О. [76]	Мислення – це процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною предметів та явищ об'єктивної дійсності в їх істотних зв'язках і відношеннях.
Варій М.Й.[77]	Мислення – це процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною предметів і явищ в їх істотних зв'язках і відношеннях.
Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. [78]	Мислення – це вища форма психічного відображення. Мислення використовує емпіричні знання для міркування і становить трамплін для вищого ступеня відображення світу, що полягає у здійсненні глибинного аналізу, пошуку значущих для індивіда орієнтирів.
Філософський енциклопедичний словник[71]	Мислення – інформаційна діяльність, що набула якості опосередкованого, узагальненого пізнання, яке за допомогою абстрагування, міркувань і типізації даних про світ явищ розкриває їх необхідні зв'язки, закономірності, тенденції розвитку
Фармацевтична енциклопедія[79]	Мислення – процес опосередкованого й узагальненого пізнання людиною предметів та явищ навколишньої дійсності в їх істотних властивостях, зв'язках і відношеннях.

За такого підходу, процес поділяється на окремі складові або акти, тобто мисленнєва діяльність. З іншої сторони, мислення виступає як діяльність, коли воно розглядається відносно до суб'єкту чи конкретних завдань, котрі суб'єкт має вирішити.

Разом з тим, Рубінштейн С.Л. виокремлює два види єдиного мислення, а саме теоретичне і практичне мислення. На думку науковця, головна відмінність полягає як у якісній своєрідності мислення, так і у характері зв'язків цих видів мислення з практикою, тобто в теоретичному мисленні такий зв'язок з практикою опосередкований, а в практичному

[76] Laud R., Arevalo J., & Johnson M.. The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*. 2016. №22(4). 435-456, С. 441.

[77] Варій М.Й. Загальна психологія: підручник для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 1007 с.

[78] Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. та ін. Загальна психологія: підручник. К. : Каравела, 2009. 464 с.

[79] Мислення. Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1437/mislennya

мисленні – безпосередній[80]. Дихотомія поділу мислення на теоретичне і практичне може бути також представлена як, наприклад, мислення академічне, тобто під час навчання, при вирішенні навчальних завдань і кейсів (теоретичне), і мислення в реальній робочій чи життєвій ситуації (практичне).

Такий зміст мислення в межах процесного підходу продукує не лише розвиток і рух думки, а й розвиток і рух особистості. Здійснення професійної практичної діяльності неможливе без процесу мислення. Оскільки, по-перше, мислення є підґрунтям свідомої діяльності особистості через формування її розумових та інших властивостей; по-друге, мислення стимулює постійний професійний розвиток; по-третє, мислення дає можливість впровадити результати наукового пізнання у вирішення реальних практичних завдань; по-четверте, результатом мисленнєвої діяльності є передбачення і прогнозування розвитку подій в умовах об'єктивної дійсності тощо. Поглиблення практичної і соціальної сутності мислення зумовлене, зокрема, потребою обґрунтованого залучення для вирішення кожного конкретного завдання, досвіду, напрацьованого фахівцями в суміжних галузях[76]. Варій М.Й. зауважує на тому, що процесний характер мислення дозволяє виокремити і обґрунтувати особливості відображення дійсності. Науковець виділяє наступні особливості мислення, що наведені на рис. 1.7.

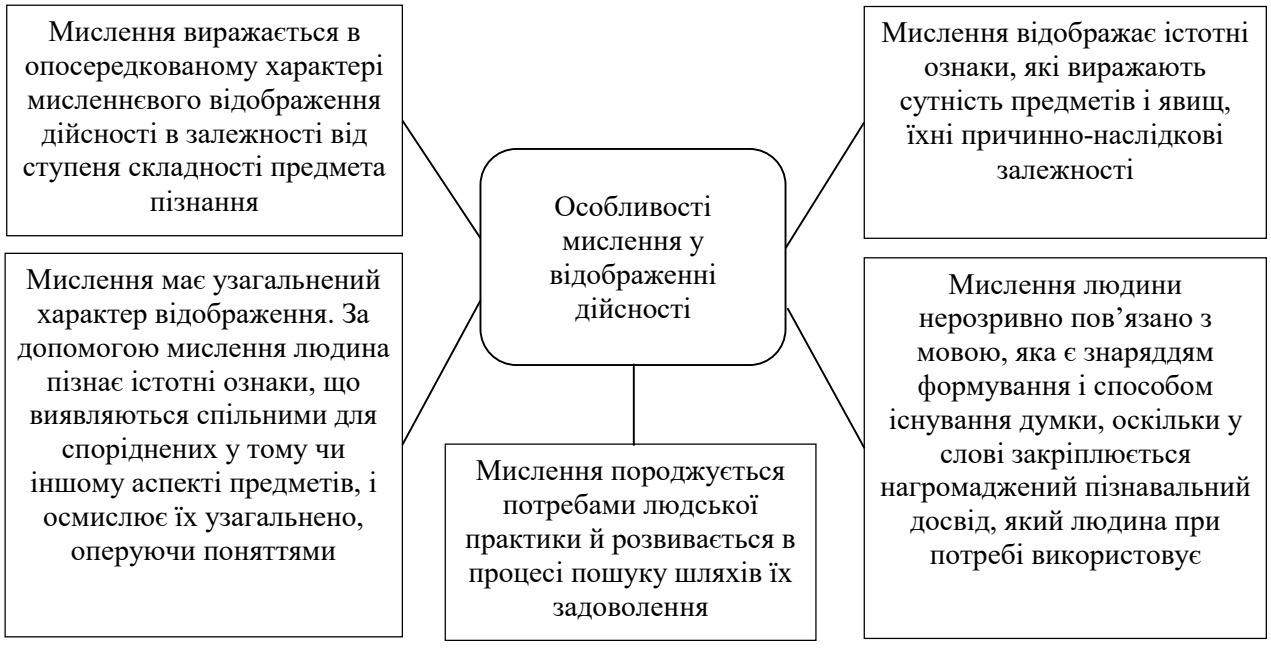


Рис. 1.7. **Особливості мислення у відображенні дійсності за Варієм М.Й.**[78]

[80] Rubinstein S.L. Fundamentals of General Psychology. p.331. URL: http://yanko.lib.ru/books/psycho/rubinshteyn=osnovu_ obzhey_psc.pdf

Отже, узагальнення наукових підходів щодо змістовно-сутнісного розуміння поняття «мислення» в розрізі типів, видів, форм, функцій та процесу мислення, наведене на рис. 1.8.

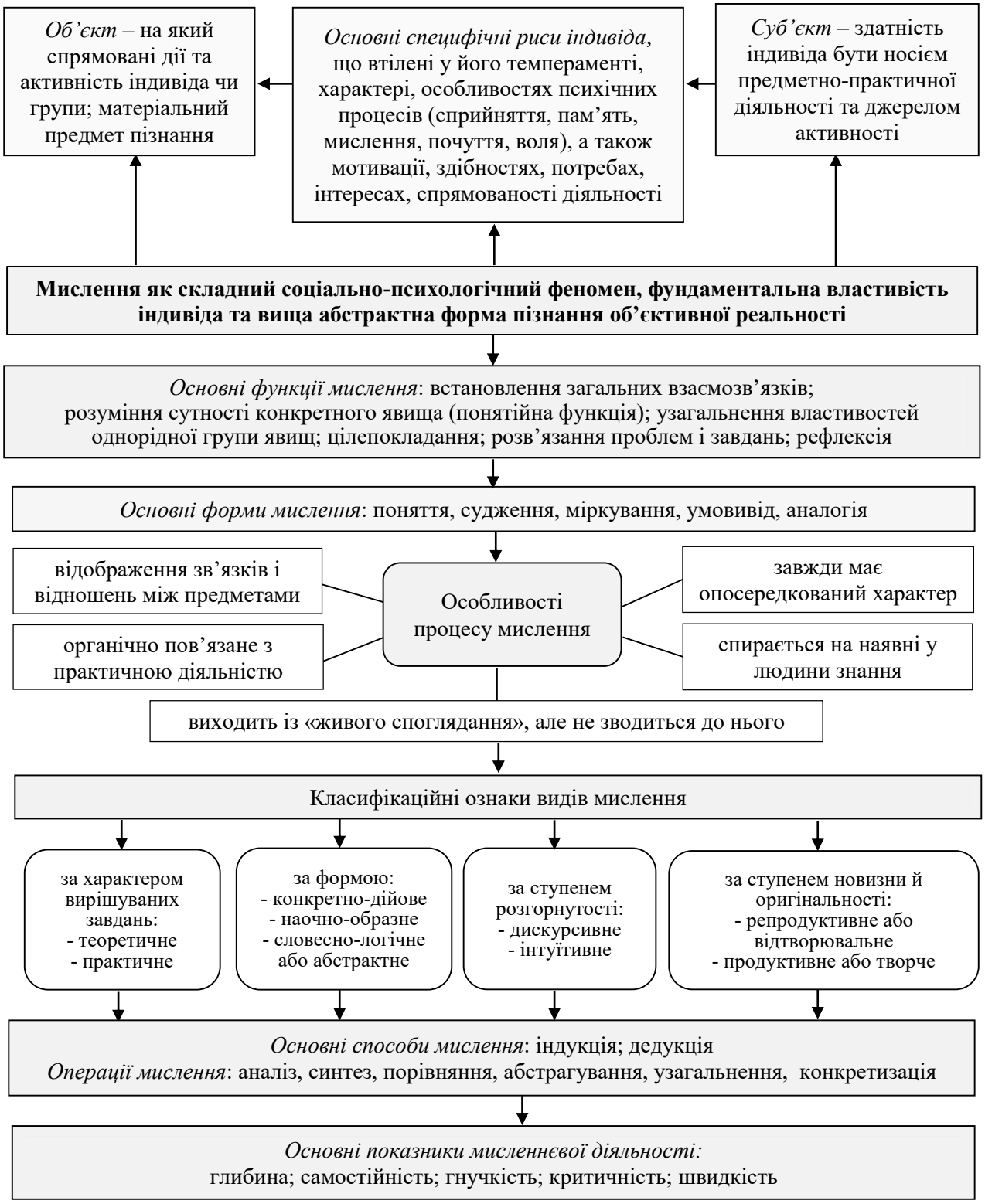


Рис. 1.8. **Змістовно-сутнісне розуміння поняття «мислення»** 66,69,74,76,81,82

[81] Види і типи мислення. URL: http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/83/12/; URL: http://pidruchniki.com/10290303/psihologiya/vidi-mislennya/

Однією із властивостей мислення особистості є передбачення невідомого, відтак, при розв'язанні реальних завдань може виникати момент раптового зрозуміння, здогадки, або інсайт. Гончаренко С.У. акцентує увагу на тому, що мислення особистості базується і на чуттєвому сприйнятті, що може перебудовувати його структуру[66].

Вивчаючи дефініцію «мислення» як складний соціально-психологічний феномен, фундаментальну властивість індивіда та вищу абстрактну форму пізнання об'єктивної реальності, доцільно говорити про процес осмислення. На думку Гончаренка С.У., під осмисленням слід розуміти «процес мисленнєвої діяльності, що спрямована на розкриття істотних ознак, якостей предметів і явищ та формулювання теоретичних понять, ідей, законів»[66]. Інакше кажучи, осмислення дозволяє особистості вкладати у сприйняту нею інформацію певні сенси, встановлювати зв'язки між фактами, формулювати умовиводи із власних спостережень і робити власні висновки.

Мисленнєва діяльність відбувається завдяки мисленнєвим операціям: аналіз та синтез, які є вихідними (загальними) операціями і такими, що створюють передумови для інших мисленнєвих операцій. Застосування у мисленнєвій діяльності особистості операцій аналізу і синтезу у єдності дозволяє порівнювати і систематизувати об'єкти, абстрагуватись, робити узагальнення.

Для більш детального змістовно-сутнісного розуміння поняття «управлінське мислення», ми проаналізували наукові погляди вітчизняних вчених, що представлені у табл. 1.7.

Аналіз наукового доробку закордонних та вітчизняних вчених, дозволив нам сформулювати робоче визначення, а саме управлінське мислення – це когнітивний процес, що є найвищим рівнем пізнавальної та творчої діяльності особистості управлінця, спрямованої на вироблення обґрунтованих управлінських рішень орієнтованих на досягнення запланованого результату в ситуаціях з обмеженими ресурсами, чинними імперативами та визначеним часом. На нашу думку, управлінське мислення має практичне забарвлення і поєднує у собі різні типи мислення – структурне, критичне, креативне, системне, стратегічне.

---

[82] Максименко С.Д. Загальна психологія: навч. посібник. Вид. 3-тє., переробл. і доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 272 с.

Таблиця 1.7

Визначення сутності поняття «управлінське мислення»

Автор	Визначення
Шемчук В.А. [83]	Управлінське мислення – одна із форм відображення соціальної дійсності, орієнтованої на цілеспрямоване та узагальнене пізнання керівниками наявних зв'язків, відносин та інших істотних ознак в управлінській діяльності
Хілуха О.А.[84]	Управлінське мислення менеджера характеризується пізнанням суті, виявленням закономірностей, аналізом, узагальненням, систематизацією одержуваної інформації та прийняттям управлінських рішень, на основі професійних знань і узагальнення управлінського досвіду, отриманого з власної діяльності і спостережень за діяльністю інших фахівців.
Козир І.С. [85]	Управлінське мислення можна розглядати як процес перетворення фактів, інформації, емоцій тощо на цілісне й упорядковане знання щодо управління; формування та впорядкування моделей управління на основі аналізу досвіду; передбачення і планування дій.
Назарова П.А.[86]	Управлінське мислення – це когнітивний процес, що є вищим рівнем пізнавальної, у т. ч. творчої, активності людини, пов'язаної з вирішенням різноманітних теоретичних і практичних.
Клопов С.А., Мамчур А.М.[87]	Управлінське мислення є необхідним компонентом загальнокультурного та професійного розвитку особистості, оскільки дозволяє забезпечити її особистісно-професійне становлення та оптимізує процес професійної діяльності.

На думку науковців Львова Л.В.[88] та Назарової П.А.[89] управлінське мислення є особливим видом мислення, пов'язаним з майбутньої

[83] Шемчук В.А. Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти: дис. … канд.пед.наук : 13.00.04 Київ, 2012, 20 с.

[84] Хілуха О.А. Корпоративний розвиток управлінського мислення. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №3(23). С. 92-96.

[85] Козир І.С. Управлінське мислення як фактор розвитку соціально-економічних систем. Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference «Competitiveness Model of Innovative Development of Ukraine's Economy». (Kropyvnytskyi, April 14, 2020). URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9813/1/Proceedings-3thISPC-2020-242-244.pdf

[86] Назарова П.А., Львов Л.В. Моделирование развития управленческого мышления будущих менеджеров. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-razvitiya-upravlencheskogo-myshleniya-buduschih-menedzherov/viewer

[87] Klopov S.A., Mamchur A.M. Formation of Managerial Thinking of Future Officers: Theoretical Analysis and Technological Solutions. 2006. URL: https://voluntary.ru/termin/myshlenie-upravlencheskoe.html#

[88] Lvov L.V. Designing a professional training system on a polyparadigm basis: a monograph. SGU Publishing House, 2013. 512 p.

професійною діяльністю менеджерів, а отже практичне завдання його розвитку знаходиться у площині трансдисциплінарного підходу.

Назарова П.А. зазначає, що структура управлінського мислення майбутніх менеджерів включає у себе наступні компоненти:

- когнітивний, зміст якого передбачає знання основ вихідних значень та аналіз понять менеджменту (основ менеджменту, персонального менеджменту, тайм-менеджменту, стрес-менеджменту). Показниками, за якими когнітивний компонент може бути оцінений є: повнота та глибина знань;

- операційний, згідно якого у майбутніх менеджерів мають бути сформовані практичні навички застосування знань з основ менеджменту: планування, організація особистої діяльності та взаємодії в групі, самомотивації, самоконтролю. Показниками, за якими операційний компонент може бути оцінений є: повнота сформованості операцій мислення: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, абстракція; кількість та якість операцій мислення;

- рефлексивно-мотиваційний, за якого переважаючими є мотиви особистості та здатність до рефлексії. Показниками, за якими даний компонент може бути оцінений є: співвідношення пізнавальних мотивів та мотивів досягнення; здатність до рефлексії.

Даний підхід дозволив Назаровій П.А. під розвитком управлінського мислення у майбутніх менеджерів розуміти цілеспрямоване використання складових управлінського мислення в часі, виражене в їх кількісних, якісних та структурних перетвореннях.

Поняття «управлінське мислення», на думку Клопова С.А. та Мамчур А.М., вживається у двох сенсах: в одному сенсі, коли хочуть підкреслити високий професійно-кваліфікаційний рівень фахівця, при цьому йдеться про особливості мислення, що виражають його «якісний» аспект; у іншому сенсі, коли хочуть підкреслити особливості мислення, зумовлені характером професійної діяльності, тут мають на увазі предметний аспект. Але найчастіше поняття «управлінське мислення» вживається одночасно в обох цих сенсах і має на увазі деякі особливості мислення керівника, що дозволяють йому успішно виконувати професійні завдання на високому рівні майстерності: швидко, точно, оригінально вирішувати як ординарні, так і неординарні управлінські завдання.

---

[89] Nazarova P.A. Development of managerial thinking among university students in the framework of language training: theoretical aspects. Modern studies of social problems.2017, T.8, №7, pp. 204-222. URL: http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/10240/pdf

Основними змістовно-сутнісними ознаками управлінського мислення, як зазначають Клопов С.А. та Мамчур А.М., є такі:

- управлінське мислення завжди є системним;

- управлінське мислення відтворює не догматичну схему реальної пізнаваної дійсності, а дозволяє відтворювати через мисленнєві процеси розвиток об'єктивної реальності;

- управлінське мислення розвиває здатність аналізування, що дозволяє у процесі пізнавальної діяльності здійснювати уявне розчленування пізнаваного об'єкта на цілком визначені компоненти системи управління;

- управлінське мислення передбачає знання правил синтезу, який проводиться з урахуванням вивчення істотних зв'язків між елементами пізнаваної системи[88].

Узагальнюючи різні визначення поняття «управлінське мислення», слід зазначити, шо у широкому розумінні – це мислення, яке здійснюється в позиції управління, а об'єктом, на який спрямоване управлінське мислення, є управлінські взаємини.

Здійснюючи фундаментальні дослідження управлінського мислення, Мінцберг Г. та Гослінг Дж., виокремили та обґрунтували п'ять управлінських складових мислення, або п’ять так званих способів, якими управлінці інтерпретують навколишній світ і мають справу з ним:

1) рефлексивне мислення (the reflective mind-set), з точки зору управління собою (Managing self);

2) аналітичне мислення (the analytic mind-set), з точки зору управління організаціями (Managing organizations);

3) світське мислення (the worldly mind-set), з точки зору управління контекстом (Managing context);

4) колективне мислення (the collaborative mind-set), з точки зору управління взаєминами (Managing relationships);

5) мислення щодо дії або образ мислення, заснований на дії (the action mind-set), з точки зору управління змінами (Managing change)[90].

При цьому науковці зазначають, що у кожної із перелічених складових мислення управлінця є свій домінуючий предмет або мета.

Рефлексивне мислення дозволяє управлінцю бути вдумливим, досліджувати уже відомий досвід у новому світлі й підготовлювати підґрунтя для розробки інноваційних рішень і продуктів/послуг, що можуть бути запропоновані стейкхолдерам.

[90] Gosling, J. & Mintzberg, H. The Five Minds of a Manager. Harvard Business Review. 2003. URL: https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager

Аналітичне мислення дозволяє управлінцю приймати обґрунтовані рішення на основі детальних даних, як кількісних, так і якісних.

Світське мислення надає управлінцю культурне і соціальне розуміння, яке, наприклад, необхідне для роботи в різних регіонах, з різними групами стейкхолдерів, при обслуговувані різних сегментів клієнтів.

Колективне мислення дозволяє управлінцю вибудувати чи налагодити взаємини між окремими людьми і командами, які задіяні у процеси виробництва продукту чи надання послуги. З іншої сторони, колективне або спільне мислення дозволяє управлінцю зосередитись не лише на управлінні людьми чи командами, а зосередитись на управлінні своїми відносинами з ними. Управління відносинами, а не управління людьми, дозволяє управлінцю ставати більш ефективним, створюючи умови, структури і відносини, які заохочують командну роботу, тобто управляти бізнесом «зсередини».

Мислення щодо дії або образ мислення, заснований на дії, є найкращим способом створення та прискорення реалізації найбільш оптимальних планів для досягнення стратегічних цілей організації.

Психологічними особливостями управлінського мислення є те, що, по-перше, воно дозволяє управлінцю розглядати світогляди інших людей чи команд у взаємодії з ними, як основу щоб зрозуміти наскільки вони підходять для того, щоби відкритись різним способам мислення, зокрема про бізнес-проблеми організації і їх вирішення. За такого підходу події матимуть сенс тільки тоді, коли управлінець зрозуміє, що вони означають, як вони пов’язані, чи мають вони емоційний фон, які патерни управлінця вони виявляють тощо. Розуміння, усвідомлення і відображення подій дозволяє управлінцю поставити їх у нові та більш ясні перспективи.

По-друге, у процесі діяльності управлінця для рефлексивного мислення суб’єктом стає «Я», тобто не може бути прозріння без самопізнання, а отже відкриття себе для нових ідей.

По-третє, співпраця виносить суб’єкта за межі самого себе, у мережу відносин менеджера, тобто дозволяє розвивати колективне мислення. Аналіз виходить за межі цього, і є застосовним відносно організації, а отже, аналітичне мислення управлінця залежить від систематичної декомпозиції діяльності організації, і саме в цьому полягає якість аналізу. За межами організації знаходиться те, що можна вважати предметом світського мислення, яке може здійснюватися через певні контексти, зокрема через культури, домінуючі імперативи стратегічного партнерства, виклики VUCA-світу, в якому функціонують організації. Тобто, управляти

контекстом, значить управляти кордонами між організацією і середовищем, в якому вона функціонує.

Нарешті, мислення щодо дій об'єднує всі склади мислення управлінця разом через процес змін у собі, відносинах (суб'єкт-суб'єктних та суб'єкт-об'єктних), організації та контексті. Отже, без розуміння сенсів, управління є безглуздим. Слід також зазначити, що можливо не у всіх управлінців будуть однаково розвинені всі п'ять способів мислення, проте коли вони хоча б в певній мірі знайомі з кожним із способів мислення, це дозволяє їм легше розпізнавати які навички необхідні, і відповідним чином змінити образ мислення.

Проведене дослідження понять «мислення» та «управлінське мислення» дозволяє дійти висновку, що без сучасного управлінського мислення неможливим є здійснення діяльності організацій різних форм власності, державних інституцій та ЗВО в умовах руйнування як матеріальних об'єктів, так і звичних систем і способів дій; передбачення певних подій та результатів, а також будь-якого планування в довгостроковій перспективі; обгрунтування і прийняття необхідних рішень та активних дій в умовах невизначенності тощо. Адже управлінському мисленню особистості в ролі керівника притаманні рефлексивність, структурність, критичність, системність, креативність. Рефлексивне мислення управлінця є підґрунтям для свідомої діяльності та сприяє формуванню розумових й інших властивостей та управлінських навичок. Критичне мислення стимулює його постійний розвиток. Опанування навичками системного мислення надає можливість впровадити результати наукового пізнання в різні сфери суспільного життя та, зокрема, у сферу професійних інтересів[91]. Також результатом мисленнєвої діяльності управлінця є передбачення і прогнозування розвитку подій в умовах об'єктивної дійсності, що потребує креативності та навичок стратегічного мислення. Поглиблення практичної і соціальної сутності мислення зумовлене, зокрема, потребою обґрунтованого залучення для вирішення кожного конкретного завдання досвіду, напрацьованого фахівцями в суміжних галузях. Це неможливо без розвиненого структурного мислення, котре є найважливішою характеристикою мислення сучасного управлінця.

З урахуванням викладеного вище, розглянутий нами ланцюжок «бізнес – освіта – наука» крізь призму стратегічного партнерства та зміни управлінського мислення за умов так званої «нової нормальності», доцільно доповнити такими складовими, як держава, міжнародні та

[91] О'Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення Пошук неординарних творчих рішень. Пер. з англ. Сисюк Н. Київ : Наш Формат, 2018. 240 с.

незалежні інституцій. Механізм стратегічної партнерської взаємодії в ланцюжку «держава – освіта – наука – бізнес – міжнародні та незалежні інституції» наведено на рис. 1.9.

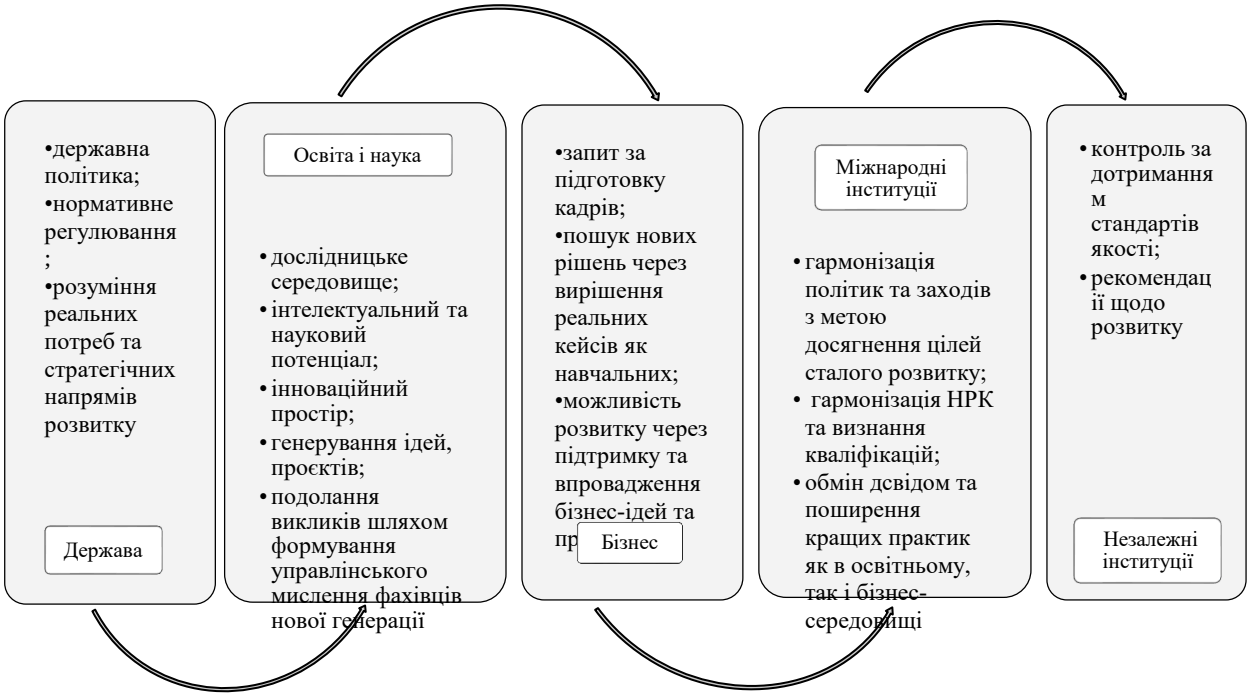


Рис. 1.9. **Механізм стратегічної партнерської взаємодії в ланцюжку «держава – освіта – наука – бізнес – міжнародні та незалежні інституції»**

Джерело: сформовано авторами

Наведений на рис. 1.9 підхід, передусім пов’язаний з тим, що державні інституції на законодавчому рівні формалізують політику вибудови стратегічного партнерства між вітчизняними та іноземними його учасниками, здійснюють нормативне регулювання, а також визначають реальні потреби та стратегічні напрямки розвитку. Безпосередньо міжнародні та іноземні інституції дозволяють, по-перше, інституціоналізувати таке партнерство з точки зору його відповідності європейському вектору розвитку України, по-друге, гармонізувати політику та напрями взаємодії партнерів з метою досягнення цілей сталого розвитку, по-третє, здійснювати обмін досвідом та поширювати кращі практики як в освітньому, так і бізнес-середовищі, по-четверте, надавати рекомендації щодо розвитку, по-п’яте, для галузі освіти здійснювати неупереджений контроль за дотриманням стандартів якості та гармонізувати Національну рамку кваліфікацій (НРК) та визнання кваліфікацій тощо.

Таким чином, на нашу думку, ключовими імперативами розвитку стратегічного партнерства в ланцюжку «держава – освіта – наука – бізнес – міжнародні та незалежні інституції» у післявоєнний період мають стати:

1. *Розширення спіралі взаємодії та активне залучення ключових груп стейкхолдерів*. Функціонування країни сьогодні, і особливо відновлення всіх сфер діяльності у післявоєнний період, є неможливим без налагодження ефективної взаємовигідної співпраці між державою, бізнесом, освітою та міжнародними інституціями з врахуванням науково-дослідницької та інноваційної діяльності, а також інтеграції з європейськими структурами.

2. *Гармонізація політик державних, освітніх установ та бізнес-організацій з урахуванням цілей сталого розвитку*. Особливої уваги заслуговують цілі Сталого Розвитку, адаптовані для України (2015-2030) та представлені в національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна», зокрема: якісна освіта, сталий розвиток міст і громад, промисловість, інновації та інфраструктура, відповідальне споживання і виробництво; мир, справедливість та сильні інститути; партнерство заради сталого розвитку.

3. *Визначення стратегічних напрямів розвитку держави в період післявоєнного відновлення*. Світ динамічно змінюється, і ці зміни настільки швидко відбуваються, що видається досить складним завданням для топ-менеджменту адаптувати під них стратегії розвитку як країн, так і конкретних організацій. Попри це, розуміючи сучасні тренди трансформацій та нові виклики VUCA-світу більшість організацій розглядають сучасні геополітичні, соціально-економічні, екологічні та техніко-технологічні зміни, що відбуваються у світі, не як кризові явища і загрози, а як можливості для розширення бізнесу, апробації нових його моделей та реінжинірингу і діджиталізації бізнес-процесів. Об’єктивна необхідність вивчення ключових категоричних вимог або так званих стратегічних імперативів, притаманних сучасним трансформаційним перетворенням, які слід вважати беззастережними та обов’язковими для вибудови стратегії розвитку організацій в усіх сферах бізнесу.

4. *Узгодження стратегічних цілей діяльності при визначенні кола ключових груп стратегічного партнерства*. Важливим аспектом в налагодженні ефективного стратегічного партнерства є розуміння власної місії всіх ключових груп, наявність чіткої стратегії розвитку та узгодження стратегічних цілей в межах реалізації цих стратегій. Чітке розуміння того, які бізнес-цілі зумовлюють партнерські відносини з ЗВО, визначення основних напрямків діяльності в межах такого партнерства та яким чином

вони забезпечують досягнення бізнес-цілей конкретної організації є основою для визначення критеріїв вибору основних партнерів.

5. *Оцінювання ресурсів для забезпечення реалізації стратегічного партнерства «бізнес-освіта»*. Процесу реалізації визначених напрямків співпраці повинно передувати критичне оцінювання наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських), які забезпечуватимуть їх реалізацію та визначення показників її ефективності.

6. *Налагодження комунікаційної взаємодії з міжнародними інституціями за допомогою проєктної діяльності*. Глобалізаційні процеси, що відбуваються у суспільстві зумовлюють необхідність розширення кола партнерів за межі кордонів певного регіону, країни. Тому навички проєктної діяльності, вміння генерувати ідеї та реалізовувати їх будуть набувати більшої актуальності. В цьому процесі важливим завданням як освіти, так і бізнесу стане пошук та утримання талантів, використання їх потенціалу задля розвитку пріоритетних напрямків.

7. *Формування нового управлінського досвіду в контексті змін управлінського мислення*. Для відновлення виробничо-господарського комплексу, інфраструктурних об’єктів та вибудови нових партнерських відносин Україні знадобиться достатньо великий проміжок часу і нове управлінське мислення нової генерації топ-менеджерів. З орієнтацією на трансформаційні процеси, що наразі відбуваються у зв’язку з повномасштабним вторгненням рф, однією із пріоритетних моделей менеджменту є гібридна модель, що поєднує у собі традиційні моделі та інструментарій ситуаційного менеджменту. Саме тому питання трансформації управлінського мислення в контексті зміни Імперативів розвитку стратегічного партнерства наразі є особливо актуальними.

Звісно, у межах даного дослідження практично неможливо розглянути весь багатоаспектний комплекс сучасних проблем, стратегічних імперативів та трендів трансформації менеджменту організацій з урахування зміни управлінського мислення. Тому в подальших дослідженнях увага буде приділена вивченню сучасних викликів і нових потреб в управлінні організаціями і персоналом у післявоєнному суспільстві за умов цифрової та інституційної трансформації, а також зміни управлінського мислення, оцінюванню впливу глобальних викликів на поведінкові реакції і процеси формування людини, не як споживача, а особистості з притаманними їй цінностями і культурними кодами.

Розділ 2
Аналіз досвіду та результативних практик реалізації партнерства

2.1. Досвід реалізації партнерства держави та бізнесу в країнах світу

За даними Світового Банку і у XXI столітті 2,2 мільярда людей не мають безпечної питної води, близько 800 мільйонів людей живуть без електрики[92]. Ці дані свідчать про те, що до цього часу є велика кількість країн, в яких громадяни мають обмежений доступ до води, електроенергії, медицини. Погана інфраструктура обмежує економічне зростання цих країн та пролонгує проблему бідності. Вирішення зазначених проблем значною мірою залежить від створення сучасної інфраструктури та пріоритетного спрямування і державних фінансів, й інвестицій на її розвиток.

В багатьох країнах світу недостатньо ресурсів для забезпечення потреб населення у якісній інфраструктурі і сьогодні. Важливість інфраструктури з позицій забезпечення ділової активності та якості життя населення не потребує додаткової аргументації. Відповідно кожна держава має пряму зацікавленість у розвитку інфраструктури, а з іншого боку, державі, навіть, в розвинених країнах складно забезпечити достатнє фінансування всіх необхідних інфраструктурних проєктів. Саме тому в питаннях розвитку інфраструктури використовуються ДПП. Сприяли цьому і позитивні приклади реалізації масштабних соціально-значимих інфраструктурних проєктів в ряді країн.

Концепція інфраструктури як соціальної цінності була сформована Фрішманом Б. (Frischmann, 2012)[93]. У роботі вчений класифікує інфраструктуру як комерційну, громадську, соціальну та змішану інфраструктуру. Він виходив з того, що проблеми з інфраструктурою мають і розвинені країни, навівши приклад США. Крім того, він вказав на відсутність гарантій, що інфраструктура створить достатній капітал для відновлення початкових інвестицій. Тобто, держава фінансує

[92] Overview World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/water/overview

[93] Frischmann B.M. (2012). Infrastructure - The Social Value of Shared Resources. Oxford/New York: Oxford University Press.

інфраструктуру, а ефект отримує суспільство і він може бути негрошовим, а більше психологічним та символічним. Також Фрішман Б. дійшов висновку, що навіть достатньо багате суспільство, яке може компенсувати будь-які втрати від інвестицій, все ж не має механізму індивідуального врахування соціальної цінності, створеної інфраструктурою. Праця Фрішмана Б. стала основою для аналізу, оцінки та управління ресурсами на основі застосування двох підходів: розробки приватної чи публічної стратегії щодо розвитку інфраструктури.

Зважаючи на все вищевикладене аргументом, який актуалізує розвиток ДПП є стан інфраструктури в країні.

Якість загальної інфраструктури це база даних про прогрес країн з цього питання та рейтинг, що дозволяє зацікавленим особам порівнювати інфраструктуру різних країн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Індекс якості інфраструктури[94]

Країни	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
США	6,06	6,07	5,89	5,75	5,66	5,62	5,73	5,76	5,76	5,71	5,85
Канада	5,97	6,02	5,95	6	5,99	5,97	5,81	5,65	5,36	5,21	5,21
Франція	6,48	6,56	6,55	6,59	6,54	6,41	6,34	6,05	5,95	6,03	6,05
Велика Британія	5,54	5,28	5,16	5,26	5,56	5,63	5,35	5,35	5,31	5,15	4,99
Німеччина	6,62	6,63	6,54	6,33	6,16	6,23	6,16	6,03	5,87	5,68	5,72
Японія	5,93	5,74	5,81	5,99	6,04	5,94	6,03	6,16	6,15	6,19	6,20
Україна	**3,15**	**3,05**	**3,49**	**4,04**	**4,20**	**4,59**	**4,37**	**4,11**	**3,81**	**3,56**	**3,62**
Бразилія	2,69	2,75	3,43	3,79	3,56	3,39	3,36	3,11	2,87	2,99	3,14
Аргентина	3,10	2,93	3,18	3,45	3,47	3,36	3,23	3,00	2,99	3,14	3,25
Китай	3,59	3,86	3,99	4,07	4,21	4,28	4,27	4,36	4,48	4,55	4,53
Алжир	3,16	3,05	3,06	3,77	3,67	3,50	3,81	3,59	3,38	3,29	3,45
Зімбабве	3,13	3,25	3,16	3,18	3,22	3,16	3,17	3,09	3,01	3,07	2,92
Непал	1,92	1,86	2,16	2,45	2,67	2,90	2,87	2,93	2,74	2,58	2,87
Бурунді	1,90	1,89	2,56	2,84	2,61	2,33	2,51	2,75	2,75	2,22	2,39

І хоча Світовий банк моніторинг якості інфраструктури здійснює з певним запізненням (останні дані в 2017 році), існуючі відмінності як і загальні тенденції чітко відслідковуються:

якість інфраструктури у розвинених країнах є вищою, однак стійкого зростання індексу не відбувається;

[94] Quality Of Overall Infrastructure, Index URL: https://tcdata360.worldbank.org/indicators/h2cf9f9f8?country=CAN&indicator=535&viz=line_chart&years=2007,2017

країни, що розвиваються, мають дещо нижчий рівень індексу, однак його значення поступово зростає, що свідчить про підвищення якості інфраструктури;

бідні країни мають низьку якість інфраструктури, обмежені ресурси для її покращення та дуже повільний прогрес, про що свідчить динаміка індексу.

Якість інфраструктури в Україні, як свідчить значення відповідного індексу, за останні 10 років не зросла та знаходиться на рівні багатьох інших країн, що розвиваються.

Вирішення проблем розвитку інфраструктури у переважній більшості країн вирішуються через створення ДПП. Однак і до сьогодні придатного для всіх країн механізму створення ДПП немає. В окремих країнах з позицій правового забезпечення використовується механізм розробки спеціального законодавства для ДПП, в інших країнах вони функціонують на договірній основі.

У більшості країн та на міжнародному рівні створено і функціонують організації, які, серед іншого, займаються угодами ДПП, чи мають вузьке спрямування на розвиток ДПП. Серед міжнародних та регіональних організацій слід вказати такі:

Економічна та соціальна комісія ООН для Азії та Тихого океану (ESCAP);

Європейська економічна комісія ООН (UNECE);

Міжнародна асоціація проектного фінансування (IPFA);

Європейський експертний центр ДПП (EPEC);

Європейський інститут державного управління (EIPA);

Європейський інвестиційний банк (ЄІБ);

Південноафриканська спільнота розвитку (SADC) Мережа державно-приватного партнерства (SADC).

В США, наприклад, функціонує ***Національна рада державно-приватного партнерства***, яка забезпечує виявлення бар'єрів для ДПП, презентацію тематичних досліджень проектів ДПП та обмін передовим досвідом.

У США немає єдиного законодавчого визначення поняття ДПП на федеральному рівні. Обсяг транзакцій, які держава може використовувати для закупівель у приватного сектора або партнерства з ним для будівництва або експлуатації інфраструктури, різниться від штату до штату. У деяких випадках закони про закупівлі, пов'язані з інфраструктурою, не рекомендують навіть типові форми контрактів, що використовуються в ДПП у міжнародному контексті, вимагаючи,

наприклад, відокремлення закупівель проектування проекту від закупівель будівництва того самого проекту. Деякі штати прийняли законодавчі акти щодо ДПП; інші – покладаються на законодавство, що стосується їх загальних повноважень із закупівель, і загального права. У деяких випадках законодавство про ДПП обмежується окремими категоріями проектів, наприклад транспортними. В інших він дозволяє здійснювати закупівлі за допомогою запиту пропозицій усіх типів інфраструктурних проектів. Типи громадської інфраструктури, які можуть бути придбані за моделлю ДПП, також відрізняються від штату до штату. ДПП також успішно використовується для проектів водопостачання, водовідведення та опріснення води в США. В останні роки державно-приватне партнерство все частіше використовується для проектів соціальної інфраструктури, зокрема для будівель судів, в'язниць, будинків для університетів і шкіл.

Важливим кроком у реалізації інфраструктурних проєктів в США стало прийняття в листопаді 2022 року Закону про інвестиції в інфраструктуру та робочі місця (The Infrastructure Investment and Jobs Act (IIJA)). Закон також визначив зобов'язання щодо державного фінансування в розмірі 1,2 трильйона доларів США, спрямованого на усунення дефіциту фінансування інфраструктури та створення найсучаснішої інфраструктури в США.

У США також у 2021 році було завершено фінансування ряду університетських проектів державно-приватного партнерства в галузі енергетики, включаючи проекти, профінансовані Джорджтаунським університетом і Університетом штату Фресно. У США зростає тенденція університетів укладати комплексні довгострокові угоди з приватним партнером, який візьме на себе відповідальність за експлуатацію та обслуговування комунальної системи університету, а також за управління та фінансування майбутньої реконструкції та капітального ремонту[95].

Канада створила стійкий і надійний ринок ДПП для розвитку інфраструктури. Ринок ДПП щорічно підтримується численними новим проектам, а уряд демонструє потужне лідерство та відданість моделі. Канадські «найкращі практики» отримали визнання та є привабливими для потенційних учасників з усього світу. І це при тому, що у Канаді немає єдиного регулюючого органу, який би керував ДПП, але є багато учасників на федеральному, провінційному та муніципальному рівнях. Загалом не існує спеціального законодавства, яке б дозволяло визначало діяльність

[95] Mirchandani D., Jacobo R. The Public-Private Partnership Law Review: USA. The Law Reviews. 2022 (March, 25). URL: https://thelawreviews.co.uk/title/the-public-private-partnership-law-review/usa

ДПП, за винятком тих, які необхідні для встановлення державних установ, відповідальних за реалізацію проекту та закупівлі, тобто немає жодних правових вимог щодо обов'язкових умов контракту чи критеріїв оцінки[96].

З точки зору регулювання, то в країні функціонує ***Канадська рада з державно-приватного партнерства*** (CCPPP) – це національна некомерційна позапартійна організація, яка має широке представництво з державного та приватного секторів. Канадська рада державно-приватного партнерства сприяє просуванню моделей державно-приватного партнерства через:

залучення як державних, так і приватних учасників ринку для обговорення провідної практики та використання отриманих уроків та адаптації моделей за потреби;

просування моделей державно-приватного партнерства, відповідно до стратегії розвитку інфраструктурних проектів по всій країні;

проведення досліджень для підтримки прийняття рішень на основі доказів і демонстрації переваг моделей.

Велика Британія була однією із країн-піонерів державно-приватного партнерства (ДПП) на початку 1990-х років, хоча приватне фінансування інфраструктури мало місце й раніше. Консервативні уряди в 1980-х і на початку 1990-х років розпочали широку програму приватизації державних комунальних підприємств, включаючи телекомунікації, газ, електроенергію, водопостачання та відходи, аеропорти та залізниці. Крім того, існувала невелика кількість самостійних концесій на транспортну інфраструктуру, де концесіонер покладався на доходи кінцевих користувачів, а не на платежі з державного сектора[97].

Контракти на закупівлю робіт, товарів і послуг державними органами у Великій Британії наразі регулюються рядом нормативних актів, які впроваджували різні директиви ЄС. Ці правила продовжують застосовуватися після Brexit, але з певними необхідними практичними коригуваннями для вирішення проблеми виходу Великобританії з ЄС.

Основні заходи щодо закупівель Великобританії містяться в Положеннях про державні контракти 2015 (Public Contracts Regulations 2015 (PCR)). Окрім PCR, існують три спеціалізовані набори нормативних актів, які регулюють закупівлі певних типів контрактів, виключених з PCR.

---

[96] Shkordoff N., Johannsen H. and Barlow T. *Public-Private Partnership Law Review*. Eds. Bruno Werneck and Mario Saadi. Gideon Roberton. 2015. 45-57.

[97] Marshall T., Beatty H., Cundall S. and Njamfa Ch. The Public-Private Partnership Law Review: United Kingdom. 2022. URL: https://thelawreviews.co.uk/title/the-public-private-partnership-law-review/united-kingdom

Усі нормативні акти вимагають застосування головних принципів чесних закупівель, включаючи рівне ставлення до всіх учасників, прозорість вимог замовника та процесів прийняття рішень, а також відсутність дискримінації.

Загалом законодавство Співтовариства в питаннях ДПП, зокрема щодо державних контрактів і концесій є нейтральним, в частині свободи вибору держав-членів самостійно надавати державну послугу чи довірити її третій стороні.

Серед ключових тенденцій розвитку ДПП у Великій Британії в 2022 році стали[98]: обмеження державних фінансів, особливо після років жорсткої економії та додаткового тиску через COVID-19; вирішення проблеми нестачі житла як у багатьох сільських громадах, так і у містах; досягнення мети стати вуглецево-нейтральним до 2050 року, а такі міста, як Лондон і Брістоль, взяли на себе зобов'язання зробити свої міста вуглецево-нейтральними до 2030 року.

Законодавство **Європейського Союзу** щодо державних закупівель , перш за все, це комплексний підхід до формування базисних понять і концепцій розвитку інституту ДПП. Для розуміння нормативної бази щодо ДПП слід вказати такі основі поняття та відповідні документи: поняття «державні контракти» регулюється Директивою 2014/24/ЄС 1; поняття «контракти», регулювано Директивою 2014/25/ЄС 2 та поняття «концесії», які регулюються законодавством Європейського Союзу окремим інструментом – Директивою 2014/23/ЄС. Відповідно зміст цих документів є основним для регулювання ДПП на європейському рівні[99].

В окремих країнах ЄС ДПП здійснюються на основі національних законів, що базуються та імплементують зазначені вище директиви. Також в ЄС було прийнято Зелену книгу (Green Paper on public), яка започаткувала дискусії щодо застосування законодавства Співтовариства про державні контракти та концесії щодо явища ДПП.

Європейська Комісія визначає велику різноманітність доступних інструментів для того, щоб зробити ДПП більш відкритими для конкуренції в прозорому правовому середовищі. Існуючі законодавчі інструменти, пояснювальні та аналітичні огляди сприяють покращенню та

[98] Public-Private Partnerships: Driving Growth, Building Resilience. Local Government Association. URL: https://www.local.gov.uk/publications/public-private-partnerships-driving-growth-building-resilience

[99] Bogdanowicz P. Chapter 1: Regulation of PPP and concessions in European Union law – different but equal? 2020. pp. 1-16. URL: https://doi.org/10.4337/9781839105012.00007

координації національних практик або обміну передовим досвідом у сфері ДПП між державами-членами.

В ЄС створено ***Європейський експертний центр ДПП (ЕРЕС)***, місія якого полягає в підтримці державного сектора по всій Європі в забезпеченні кращих державно-приватних партнерств (ДПП). Сьогодні, команда ЕРЕС складається з досвідчених професіоналів ДПП, що базується у Департаменті консультаційних послуг Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), обслуговує 42 організації-члени ЕРЕС. Ці організації, як правило, є національними або регіональними підрозділами ДПП та іншими державними установами, відповідальними за ДПП, а також Європейською комісією[100].

Громадянське суспільство долучається до поширення інформації щодо існуючих практик та досвіду реалізації ДПП і не лише в ЄС. В 2022 році організаціями громадянського суспільства (ОГС) у різних країнах світу був підготовлений Звіт History RePPPeated – «Як державно-приватне партнерство зазнає невдачі»[101]. Аналітики поставили під сумнів ідею щодо просування державно-приватного партнерства (ДПП) як «срібної кулі» для фінансування проектів розвитку. Для Звіту було проведено моніторинг ДПП в Ліберії, Шотландії, Іспанії, Індії, Мексиці, Перу та Непалі. Ключові висновки щодо ДПП були в окремих випадках навіть суперечливими:

1. ДПП є важливою частиною зусиль щодо фінансування інфраструктури та державних послуг.
2. Звіт на прикладі реальних Проєктів демонструє, що ДПП часто обходяться державним гаманцям і громадянам високою ціною, надмірним рівнем ризику для державного сектора та негативно впливають на демократичне врядування.
3. Витрати на навколишнє середовище у багатьох проєктах були проігноровані. Зосередження на залученні приватних інвесторів призвело до розробки проектів, які нівелюють питання захисту навколишнього середовища та боротьбу зі зміною клімату.
4. Демократичне врядування опинилося під загрозою – усім дослідженим проектам бракувало прозорості, що підірвало демократичну підзвітність, і/або вони зазнали невдачі та не мають зацікавленості у консультаціях з постраждалими громадами.

Зазначені висновки стали основою для ще більш суперечливих рекомендацій, серед яких:

---

[100] European PPP Expertise Centre. URL: https://www.eib.org/epec/

[101] History RePPPeated II Why Public-Private Partnerships. A report coordinated by Eurodad. 2022. 58 p.

1. Припинення агресивного просування та стимулювання ДПП, яке здійснюється міжнародними інститутами.

2. Визнання існування фіскальних та інших ризиків.

3. Широка участь громадянського суспільства у погодженні ДПП.

4. Суворе державне регулювання діяльності приватних суб'єктів і дотримання високих стандартів прозорості, особливо щодо обліку державних коштів, контрактної вартості ДПП та його довгострокових фіскальних наслідків для національних рахунків і впливу проекту.

Такі аналітичні висновки не сприяють поширенню ДПП, тим більше, що значна кількість країн, що розвиваються, і до сьогодні мають дуже обмежений досвід реалізації таких проєктів.Акцентуючи увагу на доцільності реалізації ДПП, беручи до уваги ті факти, що окремі ДПП мали не лише гарні результати, а й проблеми, слід зважати, що для окремих бідних країн ДПП, в тому числі за участю міжнародних фінансових інститутів, є фактично безальтернативним варіантом створення життєво-необхідної інфраструктури.

Країни, що розвиваються, у переважній більшості лише створюють інститут ДПП та лише напрацьовують досвід їх формування. ДПП в окремих країнах, як то Бразилія, Мексика, Китай та Індія – вже мають значну кількість реалізованих проєктів та суттєві здобутки. Африканські країни, які мають суттєві потреби у розвитку інфраструктури, ще не мають напрацьованих практик у реалізації ДПП та потребують організаційної, методичної та іншої допомоги (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ДПП в інфраструктурі окремих країн (за період з 1990 по 2021)[102]

Країни	**Загальні інвестиції**	**Кількість проєктів, з них:**	*енерге-тика*	*транспорт*	*водопоста-чання*	**ДПП з найбільшою вартістю**
Бразилія	446910	1088	635	199	163	енергетика
Мексика	96453	361	106	135	56	транспорт
Китай	254993	1964	484	424	646	транспорт
Індія	286103	1139	466	571	23	енергетика
Туреччина	155548	256	196	38	2	енергетика
Україна	8474	85	62	4	2	енергетика
Грузія	3007	33	17	6	3	енергетика
Болгарія	9706	95	43	36	1	енергетика
Алжир	9186	30	5	5	14	газ
Зімбабве	866	6	3	3	-	енергетика
Непал	16	1	1	-	-	енергетика
Бурунді	16	1	1	-	-	енергетика

[102] Private Participation in Infrastructure (PPI). 2021 Annual Report. The World Bank. 36 p.

Країни ЄС мають значний досвід ефективного функціонування ДПП. Основні показники, які характеризують стан ринку ДПП в країнах ЄС наведено на рис. 2.1.

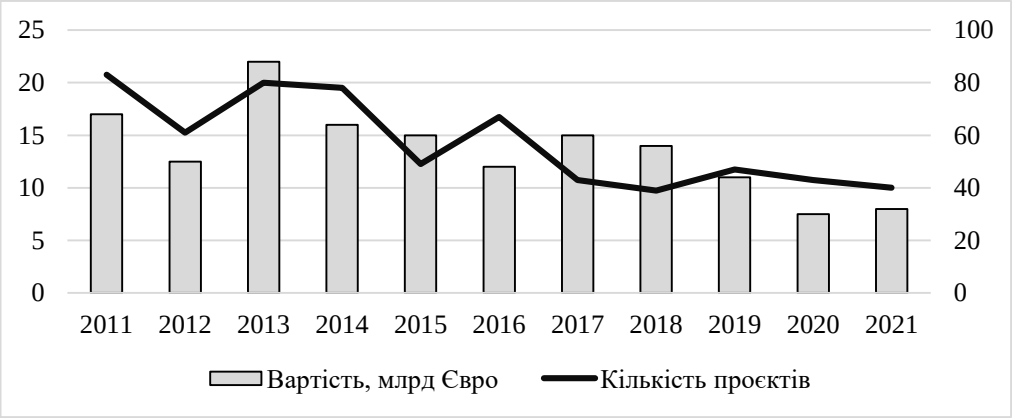


Рис. 2.1. **10-річний погляд на європейський ринок ДПП за вартістю та кількістю проектів (2011-2021)[103]**

Кількість транзакцій державно-приватного партнерства, які досягли фінансового завершення, дещо впала до 40 порівняно з 43 у 2020 році. Середній розмір транзакції зменшився до 201 млн євро (215 млн євро у 2020 році). Це було пов'язано з впливом пандемії та загальною тенденцією щодо динаміки ДПП, адже кількісні показники в 2011-2013 роках були значно вищими. Загалом слід вказати поступове зменшення угод ДПП за період з 2011 по 2020 роки. Так, у 2020 році ринок ДПП в ЄС у вартісному вираження скоротився на 27%, у кількісному – на 11% порівняно з 2019 роком. Найбільш активними були ринки Німеччини та Франції. У розрізі галузей, то найбільш активним за здійснюваними ДПП був транспортний сектор.

Проєкти ДПП в країнах ЄС фінансуються в тому числі, Європейським інвестиційним банком (ЄІБ)[104]. В останні роки ЄІБ скоротив і кількість, і фінансову підтримку ДПП на рівень початку 1990-років. Впродовж 2002-2014 років ЄІБ здійснював підтримку 10-14 проєктів, тоді коли в 2020 році підтримано 4 проєкти, а в 2021 році – 8 проєктів.

Інформація про ДПП, які було підтримано ЄІБ, наведено в табл. 2.2.

[103] Review of the European PPP Market in 2020. European PPP expertise centre. 2022. 18 p.
[104] Public-private partnerships financed by the European Investment Bank from 1990 to 2021. European Investment Bank. 2022. 28 p.

Таблиця 2.2

Проєкти ДПП в країнах ЄС в 2020 та 2021 роках[106]

2020				2021			
Фінляндія	Espoo Schools Project 4	Education	60	Австрія	Vienna School Campus PPP (Rappachgasse & Landgutgasse)	Education	43
Німеччина	Autobahn A49	Transport	264	Болгарія	Sofia Airport Concession	Transport	40
Німеччина	Autobahn A3 Biebelried - Furth Erlangen	Transport	400	Німеччина	German Rolling Stock - Regensburg Donautal	Transport	87
Ізраїль	Sorek II Desalination Plant	Environment	150	Німеччина	Innovative Trains - North East Germany	Transport	92
				Італія	Pedemontana Lombarda Toll Motorway PPP	Transport	544
				Латвія	Kekava Bypass (E67/A7) 2	Transport	61
				Польща	Olsztyn Waste-to-Energy Plant	Environment	44
				Узбекистан	Uzbekistan Solar IPP	Energy	44

Найбільша кількість ДПП за період з 2011 по 2020 рр було реалізовано в Великій Британії, Франції, Німеччині, Нідерландах (рис. 2.2).

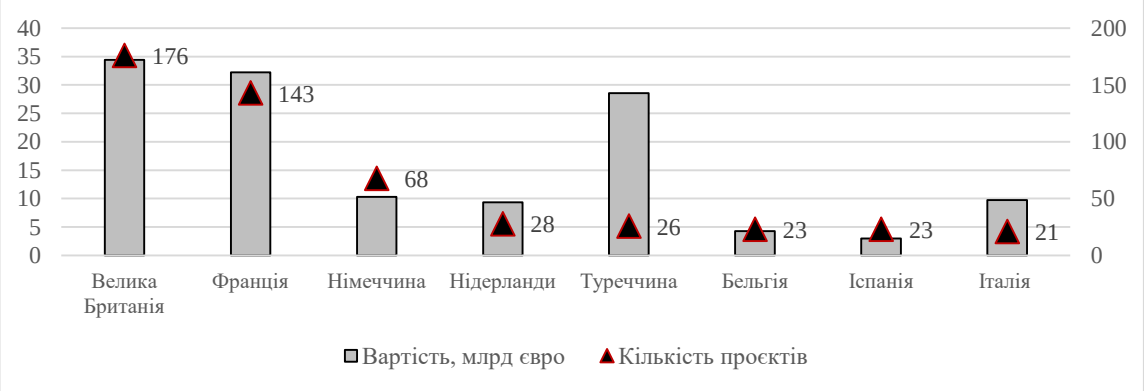


Рис. 2.2. **Характеристики ринку ДПП окремих країн ЄС за період 2011-2020 рр.**[105]

Секторально ДПП були зосереджені частково – в освіті та охороні здоров'я, а переважно в транспорті (рис. 2.3).

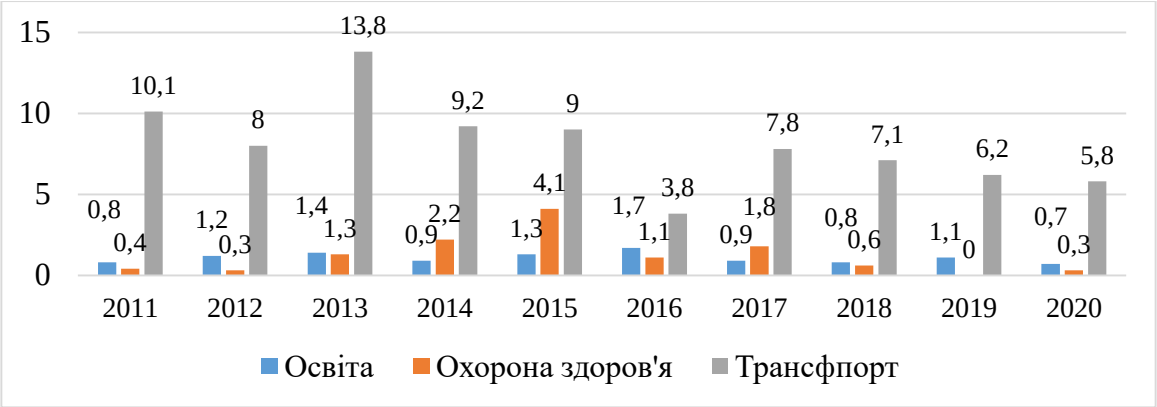


Рис. 2.3 **Характеристики ринку ДПП ЄС у розрізі секторів за період 2011-2020 рр.**[105]

Цільове дослідження ДПП в ЄС аудиторською компанією дозволило сформулювати певні недоліки та рекомендації[104]:

по-перше, зазначено ризик недостатньої конкуренції, що ставить замовників у слабшу позицію на переговорах;

по-друге, третина проєктів зазнає значних затримок за тривалістю;

по-третє, відбувалось значне збільшення витрат.

Загалом було зроблено висновок, що попередній аналіз ДПП базувався на надмірно оптимістичних сценаріях щодо майбутнього попиту та використання запланованої інфраструктури. А це актуалізує завданняуправління проектами, які отримали результати нижчі порівняно з прогнозами.

Рекомендації щодо підвищення ефективності ДПП, на приклад, в країнах ЄС полягали у необхідності: покращення рамкових умов ЄС для ДПП; встановлення чіткої політики та стратегії ДПП; здійснення вибору варіанту ДПП на основі надійного порівняльного аналізу найкращого варіанту; зменшення фінансового впливу затримок і повторних переговорів на вартість ДПП, яку несе державний партнер.

Тобто питання підвищення ефективності ДПП є актуальним в будь-яких країнах. Реалізація інфраструктурних проєктів є важливою для всіх країн незалежно від рівня розвитку. Однак для країн, що розвиваються, ці завдання є більш актуальними, оскільки стан інфраструктури актуалізує пошук можливостей реалізувати такі проєкти.

Інвестиційні зобов’язання в інфраструктурні проекти з приватною участю в країнах з низьким і середнім рівнем доходу, 2012-2021 рр. наведено на рис. 2.4.

Як свідчать наведені вище дані різниця у доступі до інфраструктурних послуг у розвинених країнах та найбідніших країнах залишається суттєвою. Саме в країнах, що розвиваються, розвиток

інфраструктури має важливе значення для забезпечення економічного зростання. Незважаючи на важливість реалізації проєктів ДПП реальна аналітика свідчить про поступове зменшення як кількості проєктів ДПП, так і інвестицій в інфраструктурі проєкти.

Найбільше падіння спостерігалось в 2020 році через пандемію. Однак вже в 2021 році інвестиції в інфраструктурні проєкти зросли та склали 76,2 мільярда доларів США на 240 проектів. Це означало збільшення інвестиційних зобов'язань порівняно з 51,0 мільярдом доларів США, залучених через 251 проект у 2020 році. Інвестиційні зобов'язання приватного сектора зросли на 49 відсотків порівняно з 2020 роком, демонструючи явні ознаки відновлення.

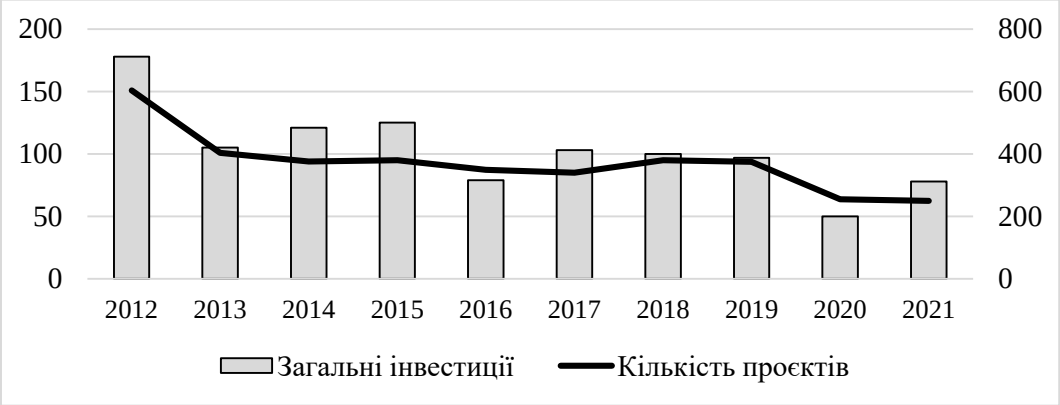


Рис. 2.4. **Динаміка інвестицій в інфраструктурні проєкти та їх кількості країн із низьким і середнім рівнем доходу**

Особливе занепокоєння викликає стан інфраструктури в країнах Африки. Так, за даними аналітиків у половині африканських країн доступ до покращених санітарних умов має менше 35 відсотків населення, а доступ до води – менше 76 відсотків населення[105]. Прогрес, досягнутий у сфері санітарії, все ще значно нижчий за цільові показники, визначені Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР).

Акцент на розвитку інфраструктури в останні роки робить і Африканський банк розвитку, який запустив Програму знань про інфраструктуру Африки, щоб покращити доступність статистичної інформації про розвиток інфраструктури в Африці. Банк також запровадив розрахунок Індексу інфраструктури Африки для моніторингу стану та прогресу у розвиток інфраструктури по всьому континенту.

[105] Lufumpa Ch., Louis K., Jmal Y., Lakra D. The Africa Infrastructure Development Index. AIDI, 2018. 17 p.

Програма також генерує інформацію про інвестиційні потреби в різних країнах і секторах, що має вирішальне значення для інформування щодо інвестиційних рішень учасників приватного та державного секторів, включно з підтримкою, якою керує Банк в африканських країнах.

Державно-приватне партнерство може бути інструментом для отримання більшої кількості якісних інфраструктурних послуг для більшої кількості людей. Якщо ДПП добре спроектовано та реалізовано в збалансованому нормативному середовищі, ДПП може підвищити ефективність та сталість у наданні державних послуг, таких як енергетика, транспорт, телекомунікації, водопостачання, охорона здоров'я та освіта. ДПП також можуть сприяти кращому розподілу ризиків між державними та приватними структурами.

Таким чином підготовка проєктів ДПП потребує значних зусиль для того, щоб зробити проекти «готовими для інвесторів» і розробити інноваційні рамки для залучення приватних інвестицій. Група Світового банку прагне допомагати урядам приймати обґрунтовані рішення щодо покращення доступу та якості інфраструктурних послуг, у тому числі, у відповідних випадках, використання ДПП як одного з варіантів надання послуг. Цей підхід також забезпечується підтримкою сильних інституцій, зміцненням даних, нарощуванням потенціалу, розробкою та тестуванням інструментів, сприянням прозорості та заохоченням взаємодії з усіма відповідними зацікавленими сторонами.

Так, в роботі Фалмана Пю (Farlam, 2005)[106] надано рекомендації для урядів і приватного сектору в країнах, що розвиваються, взяті з тематичних досліджень і колективного досвіду успішних і невдалих ДПП. Серед основних: проведення ретельного аналізу потреб інфраструктури та базових послуг і розгляньте всі варіанти задоволення цих потреб; проведення ретельного техніко-економічного обґрунтування; надання політичних гарантій інвесторам, де це необхідно; розвиток потенціалу на національному, провінційному та муніципальному рівнях шляхом створення відділів сприяння ДПП розвитку професійності у сфері юридичних та фінансових послуг, специфічні навички в галузі переговорів; викорінення корупції через запровадження механізмів для забезпечення прозорості на всіх етапах тендерного процесу.

[106] Farlam P. Working Together Assessing Public-Private Partnerships in Africa. The South African Institute of International Affairs , 2005. 71p.

2.2. Особливості державно-приватного партнерства у різних секторах економіки

Державно-приватне партнерство передбачає співпрацю між урядовою установою та приватною компанією, яка може використовуватися для фінансування, будівництва та експлуатації проєктів, таких як мережі громадського транспорту, парки та конференц-центри, а також в галузі освіти і науки, медицини та захисту навколишнього середовища тощо. Фінансування проєкту через державно-приватне партнерство може дозволити швидше завершити проєкт або взагалі зробити його можливим.

Державно-приватні партнерства часто передбачають поступки податкового чи іншого операційного доходу, захист від відповідальності або часткові права власності на номінально державні послуги та майно приватному сектору, комерційним організаціям.

Міська влада, наприклад, може мати велику заборгованість і не мати змоги здійснити капіталомісткий будівельний проєкт, але приватне підприємство може бути зацікавлене у фінансуванні його будівництва в обмін на отримання операційного прибутку після завершення проєкту[107,108].

Державно-приватне партнерство – договірна угода між одним або декількома державними суб'єктами і приватною компанією, що бажає інвестувати капітал. Проєкти ДПП відрізняються різноманіттям розмірів та типів. При цьому майже всі ризики переходять до партнера із приватного сектору, а державний партнер зберігає за собою право власності[13,109].

Основою реалізації проєктів ДПП є термін «приватна фінансова ініціатива» (PFI), яка використовується переважно у Великобританії та Австралії. У Сполучених Штатах PFI зазвичай називають державно-приватним партнерством (ДПП).

---

[107] Калінько І.В. Гончаренко Н.В. Державно-приватне партнерство: зарубіжний досвід та перспективи реалізації в Україні. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1(1). С. 15-21.

[108] Tsalko T., Nevmerzhytska S. Foreign experience of implementation of public-private partnership of the state and business / Modern Science Moderni věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 6. p. 27-31.

[109]Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 10-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_4.

Хоча ДПП можуть охоплювати низку проєктів у різних секторах, є кілька, які найбільше пов’язані з цими типами ініціатив[110,111]:

1) Транспорт. ДПП використовуються для фінансування, будівництва та експлуатації багатьох різних видів транспортної інфраструктури, включаючи дороги, мости, тунелі, аеропорти, морські порти, залізничні системи та громадський транспорт.

2) Енергетичні сили та енергія. ДПП були використані для фінансування та будівництва електростанцій, ліній електропередачі та газопроводів.

3) Вода та стічні води. ДПП були використані для фінансування, проєктування, будівництва та експлуатації водоочисних установок, опріснювальних установок і каналізаційних систем.

4) Телекомунікації. ДПП використовувалися для фінансування широкосмугових мереж та розгортання іншої телекомунікаційної інфраструктури.

5) Охорона здоров'я. ДПП були використані для фінансування будівництва лікарень, клінік та інших закладів охорони здоров’я.

6) Освіта. ДПП були використані для фінансування будівництва навчальних закладів, таких як школи, коледжі та університети.

7) Соціальна інфраструктура. ДПП також були використані для фінансування будівництва в'язниць, судів та іншої соціальної інфраструктури.

Існують різні моделі (способи) контрактів ДПП, засновані на фінансуванні на тому, який партнер відповідає за володіння та обслуговування активів на різних етапах державного проєкту. Отже, державно-приватне партнерство можна організувати кількома способами [112,113]:

1) Build Operate Transfer (BOT): уряд передає все будівництво та операції приватній стороні на певну кількість років (часто кілька

[110] Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія, П.І. Шилепницький ; Інститут регіональних досліджень НАН України. Чернівці, 2011. 455 с.

[111] Савченко В. Ф., Стойка С. О., Стойка В. О. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 56. С. 45-53.

[112] Попело О. Світовий досвід розвитку державно-приватного партнерства як фактора побудови та ефективного функціонування інноваційної моделі економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1(5). С. 63-73.

[113] Khusainov, Ruslan. (2015). Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 4, С. 177-191.

десятиліть або більше). Після закінчення цього терміну об'єкти передаються уряду.

2) Build Operate Own (BOO): те саме, що й BOT, але приватна організація не зобов'язана передавати проєкт уряду.

3) Проєктування та будівництво (DB): уряд укладає контракт із приватною стороною на проєктування та будівництво проєкту за плату. Уряд зберігає за собою право власності та може керувати об'єктом самостійно або передати операції за контрактом.

4) Buy Build Operate (BBO): уряд продає існуючий проєкт, який уже завершено і, можливо, деякий час керувався урядом, приватній стороні, яка повністю бере об'єкт проєкту на себе. Приватній стороні може знадобитися інвестувати у відновлення або розширення проєкту.

Державно-приватне партнерство зазвичай має період контракту від 20 до 30 років або більше. Фінансування надходить частково з приватного сектору, але вимагає платежів з боку державного сектору та/або користувачів протягом життєвого циклу проєкту. Приватний партнер бере участь у розробці, завершенні, реалізації та фінансуванні проєкту, тоді як державний партнер зосереджується на визначенні та моніторингу відповідності цілям. Ризики розподіляються між державними та приватними партнерами через процес переговорів, в ідеалі, але не завжди відповідно до здатності кожного оцінювати, контролювати та впоратися з ними[114].

Незважаючи на те, що громадські роботи та послуги можуть оплачуватися за рахунок доходів бюджету державного органу, наприклад, у проєктах лікарень, концесії можуть включати право на прямі платежі користувачів, наприклад, у випадку платних автомагістралей. У таких випадках, як тіньова плата за проїзд автомагістралями, оплата базується на фактичному використанні послуги. Коли мова йде про очищення стічних вод, оплата здійснюється за рахунок плати, що збирається з користувачів[115,116].

Державно-приватне партнерство можна знайти в інфраструктурних проєктах, таких як будівництво платних доріг і автострад. Одним із

---

[114] Burger, P., and Hawkesworth, I. (2011) How to attain value for money: comparing PPP and traditional infrastructure public procurement, OECD Journal on Budgeting, Vol. 11, pp. 91-146.

[115] Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Аналіз державно-приватного партнерства в Україні та світі. Бізнес-інформ. 2019. №1. С. 60-66.

[116] Startin, J., Baxter, A, and Harding, N. (2009) Comparing public-private partnerships for highway projects in the USA and the UK/EU: Applying lessons learned, Journal of Public Works &Infrastructure, Vol. 1, № 4, pp. 329-348.

прикладів є платний маршрут 407 Express у Канаді (407 ETR). Ця ділянка шосе довжиною 67 миль була угодою про ДПП між урядом провінції Онтаріо та приватним консорціумом, який відповідав за проєктування, будівництво, фінансування та технічне обслуговування шосе з терміном оренди на 99 років. Впродовж цього періоду дозволено стягувати плату з користувачів проїжджої частини. Однак рівень трафіку та доходи від плати за проїзд не були гарантовані урядом.

У Сполучених Штатах ДПП здебільшого мали форму концесій платних доріг, громадських поштових відділень та проєктів оновлення міст [119,117].

Одним з самих відомих, найстаріших прикладів ДДП у Сполучених Штатах є перша в країні залізниця, побудована в Нью-Джерсі в 1815 році. Перший залізничний чартер у Сполучених Штатах був запущений 6 лютого 1815 року компанією New Jersey Railroad Company. Серед його власників був відомий винахідник Джон Стівенс. Базуючись на чартерних магістралях, це дозволило компанії побудувати залізницю між Нью-Брансвіком і Трентоном, що стало моделлю для чартерних залізничних перевезень у майбутньому. На початку 19 століття подорожі між Нью-Йорком і Філадельфією, на той час двома найбільшими містами Америки, були важкими і дорогими. У 1800 році поїздка між двома містами на коні могла тривати до одинадцяти годин у гарний день і до двадцяти в поганий. Важкі вантажі відправлялися човнами навколо Кейп-Мей, Нью-Джерсі. У 1829 році, прагнучи зменшити вартість і складність подорожей законодавча влада вирішила побудувати і канал, і залізницю. Канал і залізниця мали бути побудовані паралельно одна одній і контролювалися окремими компаніями, фрахтованими законодавчими зборами. Кожна корпорація повинна була віддати державі акції на 100000 доларів і сплатити транзитний податок, що стягується з вантажу та кожного пасажира. Таких прикладів ДПП в США дуже багато і їх можна безкінечно описувати, бо поєднання приватних компаній і державного сектору є класичним[118].

Причинами розширення державно-приватного партнерства в Сполучених Штатах спочатку були скорочення витрат і занепокоєння щодо державного боргу. Останніми роками спостерігався інтерес до

[117] David T. Beito and Linda Royster Beito, Rival Road Builders: Private Toll Roads in Nevada, 1852-1880, Archived 2010-06-10 at the Wayback Machine Nevada Historical Society Quarterly 41 (Summer 1998), 71-91. URL: https://www.wikiwand.com/en/Public-private_partnerships_in_the_United_States.

[118] PricewaterhouseCoopers. "Public-private partnerships in the US: The state of the market and the road ahead". *PwC*. Retrieved 2020-05-13.

розширення ДПП шляхом реалізації різних інфраструктурних проєктів, таких як школи, університети, урядові будівлі, а також щодо переробки відходів та очищення води.

На початку 2000-х ДПП спорадично впроваджувалися різними штатами та муніципалітетами з незначним федеральним керівництвом. Під час другого терміну Обами Б. було прийнято кілька стратегій для сприяння проєктам ДПП, і Конгрес прийняв законопроєкти в цьому напрямку з переважною підтримкою обох партій. My Brother's Keeper Challenge є прикладом державно-приватного партнерства[119]. My Brother's Keeper Challenge – це державно-приватне партнерство федерального уряду Сполучених Штатів, яке сприяє втручанню громадських лідерів у життя молодих людей різних національностей[120].

Програма була започаткована в 2014 році за підтримки Білого дому, Міністерства освіти Сполучених Штатів і Національної ради зі скликання. Ініціатива отримала від некомерційних організацій обіцянки 200 мільйонів доларів протягом п'яти років. Ініціатива мала стати закликом до дій для мерів, вождів індіанських племен, керівників округів та інших муніципальних лідерів, щоб усунути постійну нестачу можливостей для молодих людей різних національностей допомогти їм розкрити свій потенціал[122].

Партнерство було розширено через рік після запуску програми за рахунок додаткового фінансування на 100 мільйонів доларів від приватних організацій[121]. Серед приватних партнерів – Рада коледжів, Citi Foundation, AT&T, Discovery Communications і Emerson Collective. Програма Youth Guidance Becoming a Man є прикладом одержувача фінансування від My Brother's Keeper Challenge[123]. Іншим прикладом є співпраця Boys of Color Collaboration, яка об’єднує вчених із кількох університетів за підтримки My Brother's Keeper Challenge[123,124].

Білий дім опублікував річний звіт про хід ДПП My Brother's Keeper Challenge. В ньому йдеться, що з кінця вересня 2014 року майже 200 мерів, вождів племен і керівників округів у 43 штатах і окрузі Колумбія прийняли участь у конкурсі MBK Community Challenge у партнерстві з більш ніж

---

[119] Shear, M.D. (February 27, 2014). "Obama Starts Initiative for Young Black Men". *New York Times*. Retrieved 6 March 2015. URL: https://www.nytimes.com/2014/02/28/us/politics/obama-will-announce-initiative-to-empower-young-black-men.html?_r=0.

[120] My Brother's Keeper Community Challenge". *whitehouse.gov*. Retrieved 6 March 2015 – via National Archives.

[121] Henderson, Nia-Malika (July 21, 2014). Obama Announces $100 Million Expansion of "My Brother's Keeper. *Washington Post*. Retrieved 29 March 2015.

2000-ми союзників з громад. Ці «Спільноти МВК» співпрацюють з провідними експертами з розвитку молоді та громади, щоб розробити та реалізувати плани дій «від колиски до коледжу та кар'єри». Протягом шести місяців після прийняття виклику спільноти МВК зобов'язуються переглянути місцеву державну політику, активізувати громадян і розпочати реалізацію своїх місцевих планів дій для усунення прогалин у можливостях. Громадам МВК надається технічна допомога для розробки, реалізації та відстеження планів дій як від федеральних відомств, так і від незалежних організацій, які мають відповідний досвід.

Фонди, підприємства та соціальні підприємства відгукнулися на заклик Президента до дій, реалізуючи комплекс заходів, щоб забезпечити громадам необхідну підтримку, а також надаючи фінансування та консультації для узгоджених національних ініціатив.

Понад 300 мільйонів доларів США у вигляді грантів і ресурсів у натуральній формі вже було виділено для просування місії МВК, включаючи інвестиції в безпечні та ефективні школи, програми наставництва, реформи ювенальної юстиції та модернізацію шкіл. Наприклад, Рада шкіл великого міста (CGCS) координує роботу керівників 63 найбільших систем міських шкіл у країні, щоб змінити життєві результати шляхом кращого обслуговування учнів на кожному етапі їхньої освіти; Prudential оголосила про виділення 13 мільйонів доларів США на підтримку технічної допомоги MBK Communities, а також на інвестиції в інноваційні комерційні та некомерційні підприємства соціального призначення, які усувають перешкоди для фінансової та соціальної мобільності; а на Різдво 2014 року НБА запустила публічну рекламу та кампанію в партнерстві з MENTOR – The National Mentoring Partnership для залучення 25 000 нових наставників протягом наступних п'яти років [122].

Інший проєкт – MBK Task Force являє мобою міжвідомчу робочу групу з представників понад десяти агенцій федерального уряду, яка заохочувала та відстежувала виконання рекомендацій, викладених у першому 90-денному звіті, виданому в травні. Ці зусилля призвели до більшої уваги до федеральних інвестицій, які підтримують втручання, засновані на фактичних даних. Наприклад, грантові програми, такі як Американська ініціатива учнівства Міністерства праці та Національна гвардія Youth ChalleNGe, використовують федеральні ресурси для

[122] My Brother's Keeper Task Force: One-Year Progress Report to the President. March 05, 2015. URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/03/05/my-brothers-keeper-task-force-one-year-progress-report-president

створення більш чітких шляхів до успіху, допомагаючи молоді розвивати як робочі, так і життєві навички. Державно-приватні партнерства, як-от Youth Opportunity AmeriCorps, School Turnaround AmeriCorps і 21st Century Conservation Service Corps, які співпрацюють із Корпорацією національних і громадських служб для залучення молоді, яка не залучена до суспільного життя, і яка має потенціал змінити власне життя та громади, яким вони служать. Подібним чином Міністерства освіти та юстиції видали вказівки щодо виправної освіти ув'язненої молоді, яка повинна мати повний захист згідно чинних законів і пільг.

Через МВК ця адміністрація продовжить покращувати прозорість і підзвітність та забезпечить усунення постійних прогалин у можливостях молоді на кожному рівні, щоб покращити громадянську активність всіх молодих людей та сприяти створенню умов для досягнення успіху [125].

Більшість ДПП в США реалізуються без перешкод, тоді як інші викликали багато суперечок.

Проєкти ДПП у соціальній сфері найбільш успішно реалізовані Канаді, де вони добре працюють у системі охорони здоров'я країни. Ці партнерські зв'язки дозволяють поєднувати ресурси та медичний досвід державного сектору з оперативними та екологічними особливостями приватного сектору. Разом вони можуть створити стійку інфраструктуру – запропонувати нинішнім клієнтам більш ефективні послуги, а також допоможуть Канаді в майбутньому впоратися з проблемами охорони здоров'я, з якими вона зіткнеться, оскільки її міста збільшують населення і стихійні лиха стають все більш поширеними.

Інші практики та сфери застосування створення ДПП демонструють країни Скандинавії, де проєкти ДПП почали реалізуватись в сфері біоекономіки та розвитку рослинництва. Комерційний ринок скандинавських країн занадто малий, щоб бути цікавим для багатьох найбільших компаній із селекції рослин. Водночас умови вирощування особливі. Це означає, що співпраця є важливою для підтримки конкурентоспроможності сільського господарства.

Північне державно-приватне партнерство для селекції – це співпраця, спрямована на посилення селекції рослин у скандинавських країнах. Такі проєкти також сприяють сталому використанню генетичних ресурсів у Північному регіоні з його унікальним кліматом, температурою та денним світлом. Передселекційна співпраця між практичними суб'єктами селекції рослин і селекційними дослідженнями є потужним інструментом для забезпечення розвитку сільського господарства та

садівництва. Такий розвиток сприятиме сталому зростанню біоекономіки та глобальній продовольчій безпеці[123].

ДПП для попереднього селекції фінансується країнами Північної Європи через Раду міністрів Північної Європи, а також установами, що займаються селекцією рослин. Секретаріат знаходиться в NordGen.

У шведському контексті ДПП визначаються як важливий інструмент для досягнення сталого сільського розвитку через інтеграцію сільських перспектив як природного елементу усіх сфер політики (Landsbygdsstrategin, Skr 2008/09:167).

Загалом розвинені країни демонструють розширення сфер, в яких відбувається реалізація ДПП: це не лише інфраструктура, а й аграрний сектор, соціальні інститути, що означає великий потенціал інституту партнерства для вирішення й інших, нематеріальних проблем громадянського суспільства.

Однак в країнах, що розвиваються, проєкти ДПП лише набувають поширення та потребують серйозної підтримки на всіх рівнях.

Далі зупинимось на узагальненні проблем реалізації ДПП на прикладі країн Африки, зокрема Танзанії. Більшість ДПП, реалізованих у Танзанії, є концесійними угодами для управління існуючими підприємствами з обмеженими можливостями для відновлення та нових інвестицій.

Слід зазначити, що у випадку послуг ДПП протягом багатьох років успішно впроваджується релігійними організаціями (FBO) у сферах освіти, охорони здоров'я та водопостачання. Однак у випадку інших секторів показники були здебільшого неоднозначними через складність таких проєктів і відсутність чітких вказівок щодо критеріїв партнерства державного та приватного секторів.

Участь приватного сектора в сферах, які раніше вважалися монополією державного сектора, зробила значний внесок у підвищення темпів зростання та розвитку в багатьох країнах. В процесі використання цього інструменту, наприклад Танзанія, стикалася з рядом проблем, зокрема:

відсутність комплексної політики, законодавчої та інституційної бази, яка забезпечує чіткі вказівки та процедури для розробки та реалізації ДПП;

---

[123] Public-private partnership as a mechanism for implementing a new regional policy: application possibilities and practical aspects of preparation and implementation of investment projects. (2017). Zvit pidhotovleno za pidtrymky Yevropeiskoho Soiuzu ta yoho derzhav-chleniv Danii, Estonii, Nimechchyny, Polshchi ta Shvetsii, 82.

відсутність реалістичного та всебічного технічного, соціально-економічного та комерційного аналізу здійсненності, що призводить до поганої розробки проєкту;

несприятливе середовище, що означає відсутність довгострокових інструментів фінансування та належних механізмів розподілу ризиків;

недостатня налаштованість учасників до переговорів в процесі реалізації ДПП.

Для досягнення мети скорочення бідності до 2025 року Танзанія вирішила ініціювати та впровадити заходи для реалізації зеленої революції, ухваливши резолюцію KILIMO KWANZA. Це засіб модернізації сільського господарства в країні і, таким чином, досягнення економічних перетворень, необхідних для стійкого скорочення бідності.

Трансформація сільського господарства залежатиме від значних інвестицій у розвиток потенціалу для надання ДПП, щоб сприяти досягненню Стратегії 2025. У зв'язку з цим уряд визнав, що більша участь приватного сектору через ДПП у забезпеченні ефективних, надійних і доступних соціальних економічні послуги є основоположним для зеленої революції та широкомасштабного зростання, а також сталого скорочення бідності. Національна політика ДПП в Танзанії слугуватиме важливим інструментом розширення економічних можливостей шляхом забезпечення повноважень для танзанійців для втручання на різних етапах реалізації ДПП. До розробки цієї політики були залучені різні зацікавлені сторони, основною метою яких стало забезпечення плідної та ефективної співпраці учасників під час реалізації ДПП, задля досягнення мети економічного зростання та ліквідації бідності в Танзанії[124].

Вивчення зарубіжного досвіду застосування механізму ДПП у контексті реалізації інфраструктурних проєктів дозволило зробити висновок про специфічні правові особливості порядку взаємодії держави та приватних структур у процесі залучення інвестицій. Згода приватних структур щодо прийняття на себе певних ризиків, пов'язаних з вирішенням вкрай складних завдань, стає стартовою умовою реалізації інфраструктурних проєктів на основі державно-приватного партнерства.

---

[124] Tanzania – National Public-Private Partnerships Policy. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/tanzania-national-public-private-partnerships-policy

2.3. Механізми реалізації державної політики в еколого-економічній сфері для досягнення цілей сталого розвитку та післявоєнного відновлення

Питання фінансування екологічних проектів та залучення додаткових джерел в умовах воєнного положення належать до ключових завдань розвитку економіки України, що, безумовно, зберігатиметься і в періоді відновлення економіки країни в післявоєнному періоді. Руйнування, завдані військовою агресією, набули особливих масштабів за впливом на екологічну ситуацію в більшості областей України.

Це стало наслідком потрапляння ракет та ворожих обстрілів об'єктів критичної інфраструктури країни, екологічно небезпечних підприємств, пожеж та викидів, які відбувалися і відбуваються внаслідок таких дій, що загалом підвищило рівень природних і техногенних загроз.

До таких наслідків слід віднести: «… проблеми поводження з відходами, небезпечними хімічними речовинами та об'єктами, погіршення стану водних ресурсів та водопостачання, забруднення ґрунтів, порушення ландшафтів, природоохоронних об'єктів та територій»[125].

Крім того, зростає загроза погіршення радіаційного фону внаслідок агресивних дій і перебування російських військ в районі Чорнобильської та Запорізької АЕС, що має ознаки ядерного тероризму і є порушенням вимог ядерної та радіаційної безпеки; хімічного забруднення, що є наслідком як потрапляння снарядів по підприємствах хімічної промисловості, так і використання боєприпасів з білим фосфором, розливів палива, забруднення від знищення військової техніки та озброєння, розірваних авіабомб та ракет. Це призвело до забруднення ґрунтів та підземних вод хімічними речовинами і важкими металами, наслідки від якого будуть проявлятися роками[126].

Значної шкоди через російську агресію зазнали заповідники та екосистеми України, які опинилися в зоні бойових дій, водні ресурси країни через пошкодження систем водопостачання та водовідведення, екосистеми Чорного та Азовського морів. Зазначені руйнування та збитки

---

[125] Іванюта С. Про наслідки широкомасштабної збройної агресії для екологічної безпеки України. Центр безпекових досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/ecosafety-war-22-2.pdf.

[126] Ключові наслідки для довкілля від російської агресії в Україні 24 лютого – 31 березня 2022 року. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/news/39097.html.

екологічного характеру можуть бути кваліфіковані як прояви екоциду у відповідності до основних положень українського законодавства та міжнародного права[127,128]. Зважаючи на масштаби завданої шкоди довкіллю України, які наразі ще не можливо оцінити, стає очевидною необхідність консолідації можливостей як в середині держави, залучаючи інвестиційні ресурси українських інвесторів, так і міжнародних фондів та зарубіжних інвесторів.

Українські науковці та політичні діячі не залишаються осторонь проблем, які існували в Україні та поглибилися через військову агресію, обґрунтовуючи необхідність сталого розвитку країни як єдиний шлях до стабільності та добробуту. Ще у 2004 році було розроблено та подано до Верховної Ради України Проект Концепції переходу України до сталого розвитку (№ 5749 від 02.07.2004)[129], який на той час не було прийнято з огляду на необхідність доопрацювання.

На сьогодні Україна визначилася з необхідністю реформування усіх сфер життєдіяльності з урахуванням принципів сталого розвитку, у зв'язку з чим було прийнято Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національний план дій до 2020 року по її реалізації[130]. Ці документи стали результатом аналітичної роботи, здійсненої українськими експертами за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Глобального екологічного фонду в рамках проекту «Інтеграція положень Конвенцій Ріо в національну політику України»[131].

У 2015 році на глобальному рівні було визначено Цілі сталого розвитку (ЦСР), які адаптовано до українських реалій та затверджено Указом Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 року[132].

---

[127] Екоцид: наслідки і ціна російської агресії. URL: https://eco.rayon.in.ua/topics/506221-ekotsid-naslidki-i-tsina-rosiyskoi-agresii.

[128] Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III (Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. ст.131). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text.

[129] Проект Концепції переходу України до сталого розвитку (№ 5749 від 02.07.2004). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=5749&skl=5.

[130] Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року (Проект 2017 року). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508.

[131] Інтеграція положень Конвенцій Ріо в національну політику України (Проект ПРООН). Офіційний сайт UNDP Україна. URL: Інтеграція положень Конвенцій Ріо у національну політику України | United Nations Development Programme (undp.org).

[132] Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 року. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/sh ow/722/2019#Text.

В табл. 2.3 наведено основні показники, які характеризують природоохоронну діяльність в Україні.

Таблиця 2.3

Основні показники, що характеризують природоохоронну діяльність в Україні (узагальнено за даними[133, 134, 135])

Показники	Роки									
	2000	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Сукупні витрати на охорону навколишнього середовища, млн. грн.	3224,3	3128,1	20377,9	21925,6	24591,1	32488,7	31492,0	34392,3	43735,8	41332,2
в тому числі: капітальні інвестиції	605,9	2761,5	6038,8	7959,9	7675,6	13390,5	11025,6	10074,3	16255,7	13239,6
з них на капітальний ремонт засобів природоохоронного призначення	233,3	498,00	662,1	640,8	484,9	612,6	1142,6	1214,5	1463,3	1691,2
поточні витрати	2618,4	0366,6	14339,1	13965,7	16915,5	19098,2	20466,4	24318,0	27480,1	28092,6

В той же час необхідно відзначити, що заходи по забезпеченню переходу країни на модель сталого розвитку не можуть бути визначені як достатні, про що свідчить рейтинг України та її місце серед інших країн за показниками сталого розвитку[136,137]. Підтверджують це і дані офіційної статистики, які узагальнено в табл. 2.4.

Слід відзначити, що Європейські країни фінансуванню програм збереження довкілля приділяють значно більше уваги, ніж в Україні, враховуючи в тому числі і фінансування таких програм і проєктів. Проте, як позитивну тенденцію в Україні, слід відзначити стабільне зростання за показником видатків державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища включно до 2019 року, хоча частка цих витрат у загальній структурі видатків зведеного бюджету залишається незначною.

---

[133] Статистичний збірник «Довкілля України за 2018 рік» : за ред. О.М. Прокопенко. Державна служба статистики України, 2019. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

[134] Статистичний збірник «Довкілля України за 2017 рік» : за ред. О.М. Прокопенко. Державна служба статистики України, 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

[135] Статистичний збірник «Довкілля України за 2019 рік» : за ред. О.М. Прокопенко. Державна служба статистики України, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

[136]Україна у глобальних вимірах сталого розвитку. Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". URL: https://kpi.ua/ru/620-7.

[137] Tarasenko I. Measuring the globalization: estimation of problems and ways of providing a steady development of Ukraine. Journal of International Studies, Vol. 1. No 1, 2008. p. 46-55.

Таблиця 2.4

Динаміка показників державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища (функціональна класифікація), млн. грн. [138]

Показники	Роки									
	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Видатки державного бюджету на охорону НПС, млн. грн.	2872,4	5594,2	3481,7	5529,7	6255,4	7349,3	8242,1	9729,8	9056,	10620,6
частка у % до загального обсягу	…	…	0,67	0,81	0,75	0,70	0,66	0,71	0,57	0,58
Коефіцієнт зростання ланцюговий, коеф.	х	х	0,62	1,59	1,13	1,17	1,12	1,18	0,93	1,17
Коефіцієнт зростання базовий, коеф.	х	1,95	1,21	1,93	2,18	2,56	2,87	3,39	3,15	3,70

Як показав аналіз, у 2020 та 2021 рр. мало місце скорочення частки видатків державного бюджету на охорону навколишнього природного середовища та їх скорочення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком, після чого у 2021 році в абсолютному розмірі цей показник збільшився в 1,17 разу в порівнянні з попереднім (див. табл. 2.4).

З огляду на це, пошук сучасних механізмів залучення ресурсів від різних джерел та розвиток системи фінансування екологічних програм відповідно до вимог сучасності – є тими чинниками, які дозволять вирішити більшість існуючих в даній сфері проблем.

Серед таких механізмів, які можуть бути задіяні в Україні для вирішення екологічних проблем та подолання наслідків військової агресії за їх впливом на стан навколишнього середовища України, найбільш ефективним слід вважати державні цільові програми (ДЦП) та державно-приватне партнерство (далі – ДПП).

Зазначимо, що роль державної політики в становленні моделі сталого розвитку країни, екологічна складова в якій є однією з пріоритетних та рівнозначних економічній і соціальній, повинна проявлятися у забезпеченні збалансованого розвитку цих трьох сфер на всіх рівнях – національному, регіональному, галузевому та рівні суб'єктів господарювання. За таких умов актуальним стає створення методології розробки Державних цільових програм сталого розвитку промисловості та територій (країни, регіонів, міст) із зазначенням цілей, пріоритетів, засобів та шляхів досягнення цілей сталого розвитку з використанням програмно-

[138] Видатки зведеного бюджету України, 2019. URL: minfin.com.ua.

цільового методу. Доцільність ДЦП обґрунтовується статтею 2 Закону України «Про державні цільові програми»[139], де зокрема визначено умови для їх розроблення і реалізації: існування проблеми, розв'язання якої неможливе засобами територіального чи галузевого управління та потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; відповідності мети програми пріоритетним напрямам державної політики; необхідності забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків технологічно пов'язаних галузей та виробництв; наявності реальної можливості ресурсного забезпечення виконання програми.

До переваг використання програмно-цільового методу в управлінні, який знайшов підтвердження при їх реалізації в багатьох сферах, необхідно віднести[140, 141, 142, 143, 144]:

можливість чіткого визначення потреб і конкретних цілей, в тому числі в аспекті цільового використання коштів;

підвищення рівня прозорості та контрольованості виконання як кінцевих, так і проміжних результатів;

забезпечення оптимальності розподілу бюджетних коштів з позицій відповідності цього процесу суспільним очікуванням;

підвищення ефективності використання коштів за рахунок конкретизації цілей та застосування в бюджетній практиці порівняльного аналізу „витрати – досягнуті цілі”;

посилення рівня відповідальності за досягнення встановлених результатів.

---

[139] Закон України «Про державні цільові програми» (документ 1621-15, редакція від 18.03.2004). URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1621-15.

[140] Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: … С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий цент «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. Т.3. 952 с.

[141] Шубравська О.В. Державні цільові програми як інструмент забезпечення сталого економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2004. №10 (40). С. 12–19.

[142] Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / НАН України; Ін-т економіки та прогнозування / В.М. Геєць, О.І. Амоша, Т.І. Приходьмо та ін. / відп. ред. В.М. Геєць. К.: Науково-виробниче підприємство «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2008. 383 с.

[143] Макарова О.В. Державні соціальні програми: теорія, методика розробки та оцінки: автореф. дис. докт. екон. наук : 08.09.01 / Макарова Олена Володимирівна / НАН України, Інститут демографії та соціальних досліджень. К., 2004. 34 с.

[144] Гринькова В.М. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. В.М. Гринькова, М.М. Новікова. Харків, 2004. 756 с.

Програмування як інструмент державного регулювання має свої особливості: так, зокрема, в праці Макарової О.В.[146] відзначається, що програмування є більш м'яким порівняно з плануванням засобом державного регулювання переважно рекомендаційного характеру, адже програма повинна бути зорієнтована на певну великомасштабну ціль міжвідомчого або міжгалузевого характеру, а план орієнтований на відомство або організацію і складається з програм, в реалізації яких бере участь те чи інше відомство; програми на відміну від планів не передбачають командно-адміністративних дій по відношенню до окремих господарських одиниць або елементів програми, а базуються на використанні економічних важелів.

Правовою основою державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України є Конституція України (254к/96-ВР), Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», інші закони України та підзаконні нормативно-правові акти, прийняті на їх виконання. Згідно Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»[145] система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з: прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди; Державної програми економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період; прогнозів та програм розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період. Важлива роль прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку полягає в тому, що показники, які містяться в таких документах, повинні бути орієнтиром для розроблення прогнозів, планів, бізнес-планів та інших документів суб'єктами підприємницької діяльності.

В Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»[148] зазначається, що «програма економічного і соціального розвитку України – це документ, в якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система заходів органів законодавчої і виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання

[145] Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1602-14&test=4/UMfPEGznhh80U.ZiRvaN4gHdlVMsFggkRbI1c.

проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання, а також характеризуються очікувані зміни у стані економіки та соціальної сфери».

Одним з найбільш дієвих інструментів державної політики, який ґрунтується на наукових засадах програмно-цільового методу, є державні цільові програми. Метою розроблення державних цільових програм, згідно праці[145], є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямах соціально-економічного розвитку як держави в цілому, так і окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, концентрація наявних ресурсів для розв'язання найважливіших проблем. Державні цільові програми дозволяють спрямувати ресурси на вирішення пріоритетних комплексних завдань середньо- та довгострокового планування на основі системного підходу, забезпечити взаємоузгодженість заходів за термінами та ресурсами, можливість акумуляції коштів бюджету та позабюджетних ресурсів для фінансування пріоритетних напрямів розвитку.

В Законі України «Про державні цільові програми»[142] державна цільова програма визначається як «комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням». Крім цього визначення існує також поняття бюджетної програми, яка в «Методичних рекомендаціях щодо проведення аудиту ефективності виконання бюджетної програми»[146] визначається як систематизований перелік заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети та завдань, виконання яких пропонує та здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

Державні цільові програми відповідно до Закону України «Про державні цільові програми»[142] поділяються на:

1) загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;

---

[146] Методичні рекомендації щодо проведення аудиту ефективності виконання бюджетної програми (затверджено наказом № 75 Головного контрольно-ревізійного управління України від 02.04.2003 р.). URL: http://www.uazakon.com/document/fpart96/idx96425.htm.

2) інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблеми розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Програми розвитку галузей економіки розробляються з метою реалізації державної політики щодо регулювання їх розвитку, концентрації фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу країни, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і громадян для розв'язання найважливіших проблем галузі та затверджуються в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України. Термін дії програми розвитку галузі економіки залежить від галузевої специфіки та поставлених завдань.

За спрямованістю державні цільові програми поділяються на[142]:

економічні, що пов'язані з розв'язанням комплексних галузевих та міжгалузевих проблем виробництва, підвищенням його ефективності та якісних характеристик, забезпеченням ресурсозбереження, створенням нових робочих місць та розвитком виробничої кооперації;

наукові, спрямовані на виконання фундаментальних досліджень у галузі виробничих, суспільних та технічних наук;

науково-технічні, присвячені розв'язанню найважливіших науково-технічних проблем, створенню принципово-нових технологій, засобів виробництва;

соціальні, призначенням яких є підвищення рівня та якості життя, розв'язання проблем безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, підвищення рівня охорони здоров'я та освіти;

екологічні, метою яких є здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків;

програми національно-культурного, оборонного та правоохоронного спрямування.

Незважаючи на ряд переваг застосування державних цільових програм, існують об'єктивні проблеми, що притаманні процесу їх розроблення та реалізації.

За результатами аналізу наукової літератури та аналітичних звітів стосовно виконання діючих державних програм[145,146,147,148,149,150]

[147] Указ Президента України № 474/2009 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 березня 2009 року «Про роботу центральних органів

систематизовано принципові проблеми в галузі їх розробки і реалізації, зокрема:

недостатній рівень якості окремих складових програм і міжпрограмної узгодженості поряд з великою кількістю пріоритетів, що є причиною дублювання програмних завдань та заходів і призводить до порушення термінів їх виконання та, як наслідок, потреби пролонгації та зниження результатів реалізації програм;

формальний характер державних цільових програм, що унеможливлює забезпечення розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць;

формальний підхід з боку державних замовників до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання ДЦП;

непрозорість та недоступність програм для широких кіл громадськості;

недосконаліть методики розрахунку економічної ефективності, соціальних і екологічних наслідків реалізації ДЦП;

недостатній рівень забезпечення реальними джерелами фінансування;

недосконаліть системи обліку та звітності щодо реалізації державних програм, відсутність налагодженої системи моніторингу і ефективних механізмів контролю за їх виконанням;

неузгодженість обсягів використання коштів з показниками фінансової звітності.

До державних цільових екологічних програм, реалізацію яких було заплановано в періоді з 2020 по 2022 роки належать [151,152]:

виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм». URL: http://www.president.gov.ua/documents/9496.html.

[148] Закон України «Про державну програму економічного і соціального розвитку на 2010 рік (проект)». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2278-17#Text.

[149] Лисенко В. Канада – Україна: Регіональне врядування і розвиток / Аналітичний звіт «Дослідження наявних державних цільових, галузевих і регіональних програм та проектів міжнародної технічної допомоги» (м. Запоріжжя, 2007 р.). URL: http://hghltd.yandex.net.

[150] Юшков П.О. Проблеми і недоліки реалізації проєктів державних цільових програм у системі проєктного управління економіки України. Причорноморські економічні студії. Випуск 47-1. 2019. С. 187-191.

[151] Crystal Reports - _TMP_73804659357238..RPT (rada.gov.ua). URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/924768

Загальнодержавна програма зняття з експлуатації Чорнобильської АЕС та перетворення об’єкта «Укриття» на екологічно безпечну систему (затверджено Законом України від 15.01.2009 № 886-VI), яку спрямовано на вирішення таких завдань: зняття з експлуатації Чорнобильської АЕС; перетворення об'єкта «Укриття» на екологічно безпечну систему; поводження з радіоактивними відходами та відпрацьованим ядерним паливом; науково-технічна та інформаційна підтримка робіт;

Загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року (затверджено Законом України від 24.05.2012 р. № 4836-VI), яку спрямовано на вирішення завдань: забезпечення експлуатації загальнодержавних та міжгосподарських державних і внутрішньогосподарських меліоративних систем; розроблення планів управління річковими басейнами; проведення моніторингу стану водних ресурсів із застосуванням сучасних технологій; здійснення міжнародного співробітництва з питань раціонального використання і охорони транскордонних водних об'єктів. На даний час розроблені та знаходяться на погодженні в центральних органах зміни до Загальнодержавної програми, які, зокрема, передбачають продовження її дії до 2024 року;

Державна цільова екологічна програма (ДЦЕП) матеріально-технічного переоснащення національної гідрометеорологічної служби на 2022-2024 роки (затверджено Постановою КМУ від 12.05.2021 № 465), завданнями якої визначено: модернізація та технічне переоснащення державної системи гідрометеорологічних спостережень та спостережень за забрудненням навколишнього природного середовища; розроблення та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для приймання, обробки, передачі та формування баз даних гідрометеорологічної інформації; будівництво, ремонт та реконструкція об'єктів інфраструктури гідрометеорологічних організацій;

ДЦЕП першочергових заходів приведення у безпечний стан об’єктів і майданчика колишнього уранового виробництва виробничого об’єднання «Придніпровський хімічний завод» на 2019-2023 роки.

Законом України «Про державні цільові програми»[142] визначено умови припинення виконання державних цільових програм в разі настання таких ситуацій: оголошення надзвичайної ситуації загальнодержавного значення, що унеможливлює виконання програми; припинення

[152] Міністерство економіки України. Проекти державно-приватного партнерства. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini.

фінансування заходів і завдань програми – за спільним поданням державного замовника, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сфері економічного розвитку, державної фінансової політики; втрати актуальності головної мети програми – за спільним поданням державного замовника, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сфері економічного розвитку, державної фінансової політики, державної політики у сферах трудових відносин, соціального захисту населення, освіти і науки (щодо наукових та науково-технічних програм).

Слід зазначити, що у 2022 році до системи державних пріоритетів слід віднести завдання розвитку ЗСУ, переозброєння армії та забезпечення ракетної оборони. З огляду на це, у Верховній Раді Міністром оборони України Олексієм Резніковим було три базові державні цільові програми, які планується затвердити у 2022 році, серед яких: програма розвитку ЗСУ; програма розвитку озброєнь; ракетна програма[153]. Передбачається, що їх реалізація: запустить системний процес переозброєння армії; сприятиме розвитку оборонних підприємств; дасть можливість гармонізувати цільові програми і бюджетне планування, прибрати з оборонного замовлення речі, які виникають у ручному режимі. Для того, щоб це стало можливим, Міністр оборони закликав парламент, починаючи з етапу формування бюджетної резолюції, орієнтуватися на те, щоб з 2023 року витрати на оборону становили не менше ніж 3% ВВП.

Зважаючи на масштаби збитків від військової агресії з боку РФ, завданих довкіллю, обмежені можливості державного фінансування, враховуючи на зміну державних пріоритетів країни в період війни, у післявоєнному періоді постане завдання пошуку додаткових механізмів реалізації та фінансування програмних заходів і проєктів відновлення природного середовища територій, які постраждали від військових дій. Серед таких механізмів найбільш ефективним слід вважати державно-приватне партнерство.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство»[154] державно-приватне партнерство визначено як

[153] Міністерство оборони у 2022 році затвердить три базові державні цільові програми (armyinform.com.ua). URL: https://armyinform.com.ua/2022/01/28/ministerstvo-oborony-u-2022-roczi-zatverdyt-try-bazovi-derzhavni-czilovi-programy/#

[154] Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-vi#Text.

«співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом». Законом України «Про державно-приватне партнерство» визначено основні ознаки, принципи та форми реалізації державно-приватного партнерства в Україні, умови для залучення приватного капіталу та урядів іноземних держав і міжнародних фінансово-кредитних організацій для реалізації відповідних проектів на договірній основі[157].

В Україні станом на 31.01.2022 року за даними Міністерства економіки України на умовах ДПП було укладено 193 договори, при цьому більшу частину договорів станом на 01.01.2022 року було віднесено до категорії тих, що не реалізуються або термін реалізації яких закінчився[155]. Така ситуація в довоєнному періоді не може бути визнана як задовільна, а зважаючи на завдану довкіллю України шкоду внаслідок бойових дій, спричинених військовою агресією з боку РФ, на ряді українських територій, потребує особливої уваги як з боку держави, так і з боку приватного сектора.

Аналіз міжнародного досвіду реалізації проєктів ДПП свідчить про високу ефективність та доцільність залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів під час реалізації складних масштабних проєктів у різних галузях[155],[156]. Про високий рівень ефективності ДПП свідчить практичний досвід багатьох країн світу, узагальнений в роботі Александрова М.М. та Довнгалюка В.В., в яких такі проєкти мають специфічні сфери застосування: у США переважають проєкти ДПП в галузі природоохоронної діяльності та життєзабезпечення сільських громад; в Канаді – у сферах енергетики, транспорту, захисту довкілля, водопостачання та водовідведення, рекреації, інформаційних технологій, значно менше в охороні здоров'я, освіті; у Греції та Ірландії – в транспортній сфері; в Австралії – у сфері транспорту і систем

[155] Зуєва Ю. (2020). Закордонні кейси з ДПП. Юридична газета online. № 1 (707). URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatne-partnerstvo/zakordonni-keysi-z-dpp-porivnyalniy-analiz.html.

[156] Александрова М.М., Довгалюк В.В. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/25.pdf.

життєзабезпечення міст; у Нідерландах – в громадській житловій сфері та в системах життєзабезпечення міст; в Іспанії – в галузі платних автомобільних доріг та системах міського життєзабезпечення; у Польщі – у сферах спорту, муніципальної інфраструктури, водопостачання та водовідведення, охорони здоров'я та освіти; у Франції – у сфері автомобільних доріг, комунального господарства, енергетиці; у Великобританії – у будівництві таких об'єктів як лікарні, школи, автомобільні дороги, оборонні об'єкти, тюрми.

Для ефективної реалізації проєктів ДПП в різних сферах в країнах ОЕСР створено спеціальні структури – центри (ради, асоціації, цільові групи, секретаріати, інститути)[157]. Проте, незалежно від форми таких структур, їх основним завданням є інтеграція зусиль державного, приватного та академічного секторів з метою об'єднання ресурсного потенціалу, досягнень НТП та наукових здобутків для забезпечення високого рівня ефективності в процесі реалізації важливих для країни, окремих регіонів та територіальних громад природоохоронних проєктів.

Доцільність застосування державно-приватного партнерства вчені обґрунтовують перевагами, які отримують партнери в процесі такої взаємодії[158,159,160]. Автори праці [161] розглядають державно-приватне партнерство як альтернативу приватизації природних ресурсів державної і комунальної власності завдяки можливості об'єднання переваг державного і приватного секторів. Крім визнання переваг ДПП, Брайловський І.А. відзначає також існування перешкод (бар'єрів) для створення і реалізації проєктів державно-приватного партнерства[161].

В практичному керівництві для органів державної влади щодо впровадження та реалізації ДПП при вирішенні інфраструктурних проєктів

---

[157] Слободянюк Н.О. (2016). Зарубіжний досвід стратегічного державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. Інвестиції: практика та досвід. № 13, С. 49-53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/9.pdf.

[158] Мішеніна Н.В., Ярова І.Є., Мішеніна Г.А. (2017). Розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері природогосподарювання в умовах децентралізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1, С. 319-329.

[159] Слободянюк Н.О. (2016). Зарубіжний досвід стратегічного державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. Інвестиції: практика та досвід. № 13, С. 49-53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/9.pdf.

[160] Голян В. (2015). Державно-приватне партнерство як базова інституціональна передумова капіталізації природних ресурсів в умовах децентралізації. Економіст. № 9. С. 4-7.

[161] Брайловський І.А. (2013). Інтереси та переваги держави в проектах державно-приватного партнерства. Економічний аналіз. Том 14. № 2. С. 52-57. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/288/97.

Делмон Джеффрі робить висновок про необхідність створення сприятливого інвестиційного клімату, основними компонентами якого є: політична воля для підтримки механізму ДПП, законодавча і регулятивна система, яка створює можливості застосування механізму ДПП та його стимулювання; відбір, проєктування та розробка найбільш ефективних проєктів, що залежить від можливості визначення найбільш реалістичних і прийнятних саме для реалізації через механізм ДПП; стійкий потік доходів, який базується на фінансовій життєздатності проекту, розподілі комерційних ризиків та захисті інвесторів від ризиків, управління якими є більш ефективним з боку держави або концедента; залучення приватного фінансування за умови, якщо фінансові ринки спроможні надати необхідні інвестиції для фінансування проєкту державно-приватного партнерства протягом всього періоду його реалізації[162].

З огляду на зазначене, завданням є дослідження умов реалізації проєктів державно-приватного партнерства в контексті удосконалення державної екологічної політики. Це визначає необхідність проведення аналізу та узагальнення інтересів учасників державно-приватного партнерства та переваг, які отримають в результаті такої взаємодії суб'єкти цього процесу, уточнення змісту основних етапів реалізації ДПП як альтернативної форми фінансування екологічних проєктів пріоритетного характеру. Аналіз переваг, які надає взаємодія держави і бізнесу через застосування механізму державно-приватного партнерства робить такі проєкти найбільш ефективними при реалізації стратегічних інтересів держави в екологічній сфері. Важливою умовою при цьому є відповідність проектів ДПП екологічній політиці держави та цілям сталого розвитку.

В табл. 2.5 узагальнено умови реалізації проєктів ДПП у природоохоронній сфері, де, зокрема, визначено обв'язки, інтереси та переваги партнерства держави та бізнесу.

В процесі реалізації проєктів державно-приватного партнерства в екологічній сфері важливе значення має врахування відносин власності, що регламентується Законом України «Про державно-приватне партнерство»[157]. Відповідно до статті 7 цього Закону визначаються умови щодо користування (управління) об'єктами державно-приватного партнерства та збереження права власності, а саме – неможливість передачі приватному партнеру в постійне розпорядження державної

[162] Delmon Jeffrey. (2010). Public-Private Partnership in Infrastructure: A Practical Guide for Public Authorities. Astana: IC "Orange", 261 p.

власності, використання об'єктів, щодо яких прийнято рішення про приватизацію, а також приватизації об'єктів державно-приватного партнерства протягом усього строку здійснення державно-приватного партнерства, інші умови.

Таблиця 2.5

Обов’язки та вигоди суб’єктів державно-приватного партнерства у екологічній сфері (побудовано авторами за даними [157, 161, 164])

Державно-приватне партнерство в природоохоронній сфері	
Держава	**Приватний партнер**
1	2
Обов’язки	
законодавче регулювання, стимулювання, організація, моніторинг, контроль	покращення якості продукції (послуг), забезпечення відповідності екологічним стандартам; підвищення екологічного рівня виробництва (продукції); модернізація та оновлення основних засобів природоохоронного призначення; реалізація інвестиційних проєктів природоохоронного призначення, розробка чистих технологій, виробництво продукції з покращеними властивостями; сертифікація виробництва (продукції, послуг) на відповідність екологічним стандартам; інші
Інтереси	
підвищення ефективності витрат з інвестування та утримання державного (комунального) майна завдяки залученню приватних партнерів; поповнення державного та місцевого бюджетів за рахунок надходжень від концесійних (орендних) платежів; розподіл ризиків між державою і приватним сектором; поліпшення якості довкілля, рівня соціально-економічної результативності; зменшення бюджетних видатків на розвиток інфраструктури; прискорення будівництва нових об'єктів природоохоронного призначення; диверсифікація джерел фінансування через посередництво бізнес-структур	досягнення економічних вигід через призму реалізації принципів соціальної відповідальності; формування позитивного іміджу як учасника взаємодії при реалізації проєктів ДПП; зменшення витрат, пов’язаних з утриманням та експлуатацією обладнання, їх скорочення за рахунок економії на масштабах виробництва, впровадження інновацій, гнучкої системи постачання або скорочення накладних витрат

Продовження табл. 2.5

1	2
Переваги ДПП	
вирішення системних проблем еколого-економічного характеру та важливих соціально-економічних, екологічних, інфраструктурних та інших завдань розвитку країни (регіонів); зменшення видаткової частини державного та місцевого бюджету; сприяння реформуванню державного сектора; збільшення кількості реалізованих інвестиційних проектів з високим рівнем ефективності; залучення недержавних,	можливості використання експертизи щодо менеджменту великих проектів; отримання доступу до запровадження сучасних технологій, розроблених чи придбаних в процесі реалізації проєктів ДПП; доступ до ресурсів природного сектора, де монополістом є держава, можливість вибору проектів екологічного спрямування, отримання прямої державної підтримки у формі повних гарантій та участі через отримання контрольного пакету акцій,
зокрема іноземних інвестицій у розвиток природогосподарчих об'єктів, розширення можливостей контролю за дотриманням екологічних норм і стандартів, збільшення податкових надходжень (екологічних) та інших виплат (рентних платежів)	доступ до додаткових фінансових ресурсів під державні гарантії або на умовах пільгового кредитування, можливість отримання дотацій та зниження податкового тиску в процесі реалізації екологічних інноваційних проектів
Взаємні вигоди	
розподіл ризиків і відповідальності між партнерами в процесі реалізації проектів еколого-інноваційного характеру; досягнення синергетичного ефекту в результаті взаємодії держави і бізнесу; зменшення корупційних дій та іншої незаконної практики на усіх етапах реалізації проекту ДПП; використання інноваційних управлінських технологій в системі проектного менеджменту, підвищення рівня конкуренції, інноваційної та інвестиційної активності, подальший розвиток механізмів соціально-екологічної відповідальності	

Отже, механізм державно-приватного партнерства доцільно розглядати як доповнення до діючого механізму фінансування природоохоронних проектів, зважаючи на його націленість на задоволення екологічних, економічних та соціальних цілей при одночасному зменшенні потреби у бюджетних ресурсах для фінансування екологічної сфери.

Для бізнес-партнерів участь у проєктах державно-приватного партнерства в екологічній сфері доцільно також розглядати з позицій досягнення економічних вигід через призму реалізації принципів соціальної відповідальності завдяки формуванню позитивного іміджу учасника такої взаємодії.

Брайловський І.А.[164], досліджуючи переваги та інтереси суб'єктів ДПП, обґрунтовує як чинники (переваги), які спонукають органи влади до державно-приватного партнерства, так і бар'єри для створення і ефективного функціонування таких проєктів, серед яких відзначає:

недосконаліть законодавчої бази для ДПП, зокрема щодо проведення конкурсного відбору приватних партнерів;

нестабільність регуляторного середовища;

брак політичної волі у відповідного органу влади щодо ініціювання та реалізації ДПП;

незадоволеність з боку стейкхолдерів процесом та результатами проєктів ДПП;

недосконаліть системи фінансових стимулів, неефективний розподіл ризиків та функцій між партнерами;

створення надмірних ризиків для довкілля.

Зазначене підтверджує актуальність даної тематики та необхідність розвитку і удосконалення механізму державно-приватного партнерства як способу вирішення проблем в екологічній сфері за умови дефіциту фінансових ресурсів держави.

Реалізація проектів ДПП передбачає використання таких *основних форм*[157]: концесійний договір стосовно до природоохоронних об'єктів; договір управління майном; договір про спільну діяльність; інші договори.

На основі узагальнення принципів, форм та напрямів реалізації державно-приватного партнерства, основними етапами здійснення ДПП у природоохоронній сфері доцільно визначити такі:

1. *Пошук потенційних приватних партнерів, який може здійснювати як централізовано Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, регіональні адміністрації, так і інші суб'єкти ДПП.* Відповідно до існуючої практики реалізації державно-приватного партнерства передбачається, що потенційні приватні партнери обирають проект і формують заявку на участь в конкурсі з метою підписання договору, якщо його предмет відповідає інтересам усіх сторін та задовольняє їх очікуванням за показниками ефективності (бюджетної – для держави, підприємницької – для бізнес-партнера, соціальної та екологічної – для суспільства, конкретного стейкхолдера).

2. *Оцінка відповідності проекту цілям сталого розвитку, стратегічним інтересам суб'єктів ДПП – держави, бізнес-партнера, територіальної громади, інших суб'єктів.* До особливостей проєктів ДПП з позицій зацікавлених сторін у екологічній сфері, враховуючи результати наукових досліджень у цій предметній області, доцільно віднести такі: (1) різноспрямованість інтересів та очікувань від реалізації цих проєктів з боку різних груп стейкхолдерів (держави, бізнес-партнерів, третіх осіб), що впливає на процес та строки узгодження проектів ДПП; (2) екологічна та соціальна значимість природоохоронних проектів, яка повинна

оцінюватися і враховуватися державою при їх відборі; (3) пріоритетність нефінансових показників, які потрібно оцінювати в процесі аналізу ефективності та результативності проектів ДПП, що ускладнює загальну оцінку результатів їх реалізації; (4) відповідність цілей проектів ДПП в екологічній сфері цілям соціально відповідальної діяльності, що є мотивуючим фактором для бізнес-партнерів та інших суб'єктів цього процесу, які в такому випадку реалізують філантропічну форму соціальної відповідальності.

Дослідження показали, що досягнення зазначених цілей може бути обмежене можливостями приватного партнера або умовами та чинниками мікро- та макросередовища: суб'єкти господарювання підтримують певний рівень прибутковості заради досягнення визначених цілей – залучення інвесторів, забезпечення стабільності заробітної плати працівників та збереження і створення робочих місць, дотримання соціальних гарантій. Це досягається шляхом сплати податків, створення нових продуктів, здійснення інвестицій в розвиток виробництва та соціальної сфери. В той же час, реалізація програм, спрямованих на покращення екологічної ситуації в регіоні розташування підприємства, створення нових робочих місць, відноситься до завдань уряду та спеціально утворених неурядових організацій. Тобто за умови недостатності бюджетних коштів вирішення цих завдань потребує консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін, що вирішується через використання для цих цілей можливостей ДПП.

3. Переговори з потенційними партнерами, розподіл ролей між учасниками в рамках ДПП-проєкту. Підписання договору про державно-приватне партнерство між учасниками. Завданням даного етапу є формування пропозицій про партнерську взаємодію (співпрацю) між державою (в особі Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України) та приватним партнером, в разі згоди або з ініціативи якого формується і підписується договір, що містить детальну інформацію про предмет договору. В договорі також повинні бути відображені: державні стимули та пільги для приватного партнера (наприклад, податкові); порядок фінансування наукових досліджень; механізм відшкодування витрат третім особам, які залучаються до виконання проєкту; права і зобов'язання сторін, термін дії договору. Для забезпечення ефективності функціонування ДПП необхідно структурувати, систематизувати та юридично забезпечити роботу, пов'язану з реалізацією проектів ДПП на усіх етапах.

4. Залучення третіх осіб (виконавців наукових досліджень, інших зацікавлених сторін) та підписання з ними договорів. Залежно від

предмету договору про ДПП та його умов визначаються треті особи, на користь (або за участі) яких відбувається виконання проєкту ДПП (якщо умовами договору передбачено виконання наукових досліджень, то до співпраці залучаються також наукові та науково-педагогічні працівники відповідних наукових установ та (або) ЗВО).

5. *Моніторинг і контроль результатів реалізації проєкту в рамках ДПП. Оцінка екологічної і соціально-економічної результативності та ефективності реалізації проєкту*. Відповідно до основних принципів державно-приватного партнерства, які визначені Законом України «Про державно-приватне партнерство» [157], відповідальність за ефективність проєктів ДПП покладається на державу (у випадку проєктів природоохоронного призначення – в особі Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України), місцеві адміністрації, які виконують функції контролю, управління та регулювання взаємовідносин між суб'єктами ДПП на довгостроковій основі. При цьому договором про державно-приватне партнерство можуть бути передбачені система стимулів (в разі виконання умов договору) та санкцій (за умови їх невиконання).

Для фінансування проєктів ДПП можуть використовуватися кошти з таких альтернативних джерел: фінансових ресурсів приватного партнера; фінансових ресурсів, запозичених в установленому порядку; коштів державного та місцевих бюджетів; інших джерел, не заборонених законодавством[157]. Таке поєднання джерел фінансових ресурсів сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, зацікавленості в результатах ДПП усіх суб'єктів такого партнерства, можливості залучення до їх виконання науковців та інших професіоналів, що мають досвід роботи у відповідній сфері.

На рис. 2.5. наведено авторське бачення альтернативних форм фінансування природоохоронних проектів в контексті удосконалення державної екологічної політики.

Встановлено, що для підвищення ефективності процесу реалізації проектів ДПП природоохоронного призначення потребується удосконалення таких видів забезпечення цього процесу:

(1) нормативно-правового та організаційного щодо: надання гарантій суб'єктам державно-приватного партнерства в процесі реалізації проектів ДПП; управління частиною ризиків; підтримку економічно неефективних, але суспільно важливих проектів; розробку типових договорів кредитування та державно-приватного партнерства;

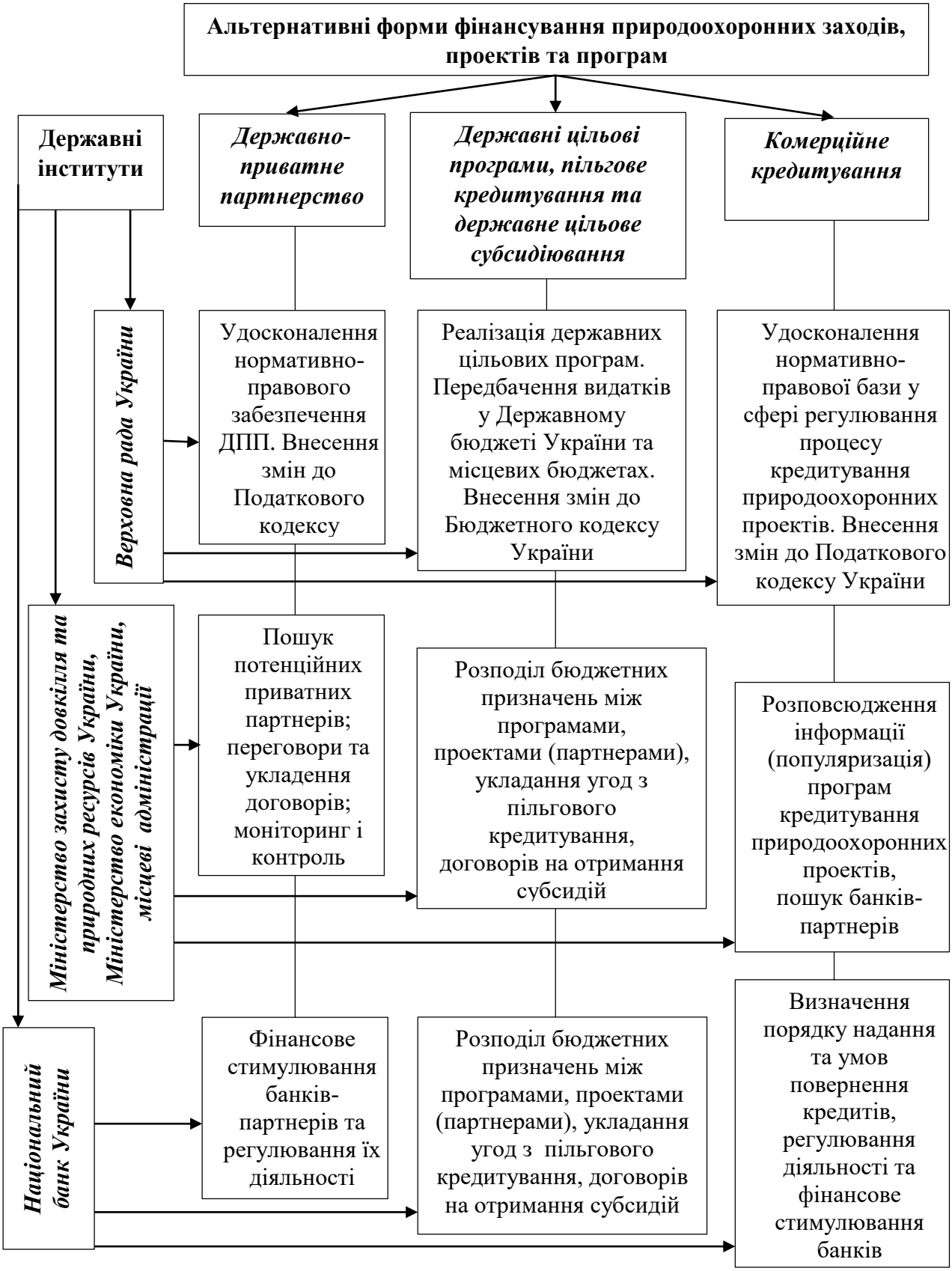


Рис. 2.5. **Альтернативні форми фінансування природоохоронних проектів (програм) в контексті удосконалення державної екологічної політики** (*розроблено авторами*)

(2) законодавчого – за наявності діючого Закону України «Про державно-приватне партнерство», в процесі реалізації державної фінансової політики в екологічній сфері необхідно передбачити внесення змін до Податкового кодексу України з метою регламентації звільнення від податків частини прибутку або запровадження умов пільгового оподаткування приватних партнерів, які інвестують кошти на умовах ДПП;

(3) кадрового – залучення до роботи в процесі формування державної екологічної та фінансової політики досвідчених, компетентних, відповідальних юристів, екологів та економістів, фахівців інших спеціальностей як необхідної умови її ефективності.

За результатами проведеного дослідження зроблено висновки, що до заходів і умов підвищення ефективності процесу імплементації проєктів ДПП в екологічній сфері в процесі реалізації державної екологічної політики доцільно віднести:

1) удосконалення організаційного, юридичного, методичного та ресурсного забезпечення процесів у сфері управління ДПП;

2) розвиток мотиваційних механізмів для залучення підприємницьких структур до партнерства; удосконалення нормативно-правового забезпечення, яким регулюються відносини у сфері ДПП, з метою надання бізнес-партнерам гарантій та пільг, у тому числі податкових;

3) запровадження сучасних методів управління ризиками проектів ДПП (бізнес-ризиками, ризиками держави як регулятора відносин ДПП та держави як партнера по взаємодії, соціальними ризиками);

4) поліпшення кадрового забезпечення через залучення до роботи в процесі реалізації проектів ДПП досвідчених, компетентних, відповідальних фахівців.

Підвищення ефективності державної екологічної політики може бути досягнуто за умови взаємодії державних органів і бізнесу задля досягнення цілей сталого розвитку та післявоєнного відновлення України на основі реалізації механізму державно-приватного партнерства.

Розділ 3
Нові реалії функціонування економіки України та актуалізація розвитку партнерства

3.1. Нові цілі розвитку державно-приватного партнерства через призму економічних та соціальних наслідків війни

Військова агресія Росії проти України у XXI столітті поставила на порядок денний питання не лише безпеки та існування багатомільйонної європейської країни, а й актуалізувала завдання дослідження багатогранних впливів війни на розвиток окремих країн та глобальної економіки в цілому.

Нові цілі і завдання постали перед державою і в контексті повоєнного відновлення через створення партнерств з бізнесом, освітою, міжнародними організаціями, реалізація проєктів в рамках яких, дасть можливість подолати економічні та соціальні наслідки війни.

Війна – це скоординоване насильство між державами, яке здійснюється щодо влади, території, ресурсів та інших більш символічних питань[163] .

Johnson R., Kitzen M. and Sweijs T.[164] зазначають, що сутність війни продовжує полягати в організованому застосуванні насильства для досягнення політичних цілей. І у 21 столітті війна продовжує залишатись фундаментальним політичним заходом. Цілі воєн певним чином відрізняються: в Африці – це місцеві конфлікти за доступ до води та землі; на Близькому Сході та між Росією й Україною – за геополітичні інтереси.

Metz S. and Cuccia P.[165] розглядають два підходи до розуміння причин війни: ліберальний та консервативний. В рамках ліберального підходу шляхом сприяння демократизації створюються умови для стримування агресії та вирішення конфлікту. За консервативного підходу

[163] Levy J., Thompson W. The Arc of War: Origins, Escalation and Transformation. Chicago: University of Chicago Press. 2011.
[164] The Conduct of War in the 21st Century. Kinetic, Connected and Synthetic. Edited by Rob Johnson, Martijn Kitzen and Tim Sweijs First published. 2021.
[165] S. Metz, P. Cuccia, Defining war for the 21st century. Strategic Studies Institute Annual Strategy Conference Report 2011, URL: https://www.files.ethz.ch/isn/126626/pub1036.pdf.

вважається, що демократизація зазнає невдач і вона не варта витрат. Крім того, вчені розглядають активні та пасивні війни та приходять до висновку, що з появою ядерної зброї у 20 столітті пасивні війни набувають більшого поширення.

Hoffman F.[166] вивчав гібридні війни. Він дійшов висновку, що у майбутньому у гібридній війні суперники будуть використовувати сучасні технології, інструменти глобальної економіки, непередбачувану тактику, асиметричні режими операцій тощо.

Kennedy C., Waldman T.[167] зазначають, що в 1990-х роках у спільноти виникло сподівання щодо можливості заміни військової сили «м'якою» силою. Munkler H.[168] також дійшов висновку, що війни 21 століття у переважній більшості випадків не будуть вестись з використанням величезної вогневої потужності та величезних військових можливостей.

Думку про те, що коли зброя стає смертоноснішою, то війни зменшуються, висловлено в праці Robinson E.[169] Розробка ядерної зброї радикально змінила міжнародний порядок, змістивши баланс сил (баланс терору) і обмеживши міжнародні конфлікти периферійними зонами[170].

Однак цього не відбулось. І у 21 столітті війни спричинені глибокими політичними розбіжностями і супроводжуються етнічними чистками, масовим насильством.

За даними World Population Review станом на вересень 2022 року на території 23 країн світу відбуваються ті чи інші військові дії[171].

Наймасштабнішим військовим конфліктом стала війна Росії проти України, мета якої була визначена не лише як знищення держави, а й знищення українців, що повернуло світову спільноту в координати ІІ-ої світової війни.

Міграція населення, знищення виробничої та соціальної інфраструктури, захоплення атомних електростанцій, зрушення на світових ринках багатьох найменувань товарної продукції – всі ці

---

[166] Hoffman F. Conflict in the 21st century: the rise of hybrid wars. Potomac Institute for Policy Studies. URL: https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf (2007)

[167] C. Kennedy, T. Waldman, Ways of War in the Twenty-First Century. Issues in 21st Century World Politics. 2017.

[168] H. Munkler, The wars of the 21st century. IRRCMARCH, 2003, Vol.85, no. 849.

[169] E. Robinson, War and Economics in History and in Theory, Political Science Quarterly, Vol. 15, No. 4, pp. 581-628.

[170] F. Coulomb, J. Dunne J. Economics, conflict and war. Real-World Economics Review, Peacon, 2008, pp. 147-157.

[171] World Population Review. URL: https://worldpopulationreview.com/

негативні процеси потребують дослідження в контексті забезпечення сталого розвитку як країни, регіону, так і глобальної економіки в цілому.

Цивілізований світ з усіма політичними та економічними інститутами не завжди має важелі для недопущення або зупинення військової агресії. Розуміння наслідків усіма відповідальними особами має базуватись на комплексі аналітичної інформації. Все це зумовлює необхідність дослідження моделей ведення війни, її наслідків та заходів щодо відновлення України, в тому числі через розвиток державно-приватного партнерства.

Військові конфлікти в тих чи інших регіонах світу мали глобальні економічні та соціальні наслідки, однак військовий конфлікт, розв'язаний росією є найбільшим у Європі з часів Другої світової війни та має на меті повне захоплення іншої країни.

Війна як предмет дослідження знаходиться в полі інтересів вчених політологів, соціологів, економістів, інших.

Важливість дослідження війни з економічної точки зору базується на необхідності формування комплексу інформації щодо негативних ефектів для тих політиків, які є відповідальними за початок війни.

Науковці, які вивчають війни, частіше зосереджують свої зусилля на вивченні причин агресії, що повинно забезпечити можливості превентивного впливу з метою її недопущення. Однак не менш важливим є дослідження економічних наслідків війни, розуміння яких дозволить сформулювати аргументи на користь запобігання війні з позицій збереження ресурсів для розвитку, а не їх спрямування на ліквідацію наслідків у післявоєнний період.

Наукові праці, присвячені вивченню наслідків війни, доцільно згрупувати за декількома основними напрямами:

Перший напрям – дослідження природи та наслідків війни у розрізі їх складу та видів.

Поняття «воєнна економіка» визначено як економічну діяльність, яка є законною або незаконною під час війни[172]. В праці зазначено, що під час війни в економіці країни формується три складових:

воєнна економіка, яка включає мобілізацію та використання ресурсів для підтримки спроможності країни вести війну;

тіньова економіка, яка характеризує незаконну діяльність та використання війни для отримання з неї прибутків;

coping economy – поєднує групи населення, які долають проблеми військового часу та існують на межі виживання.

[172] J. Goodhand, From war economy to peace economy? Reconstruction and state building in Afghanistan. Journal of International Affairs, 2004, Vol. 58, No. 1, pp.155-174.

Відповідно стан економіки відіграє важливу роль у спроможності країн вести війну. Однак більш важливим є розуміння наслідків війни. Так, Thompson W. [173] вказав на два системних наслідки війни. Війни мали суттєвий вплив на те, як функціонує весь світ в даний час. Крім того, попередні війни впливали на імовірність виникнення нових. За таких умов саме об'єктивна оцінка наслідків, визначення джерел фінансування ліквідації втрат дозволяє сформувати чітке розуміння масштабів економічних втрат.

Дещо інший підхід до класифікації наслідків війни розглядається в праці Peterson J.[174]. Так зазначається, що в результаті війни виникають економічні, кримінальні та безпекові (політичні) наслідки. Ще один важливий висновок, зроблений автором: припинення війни не є основою зникнення проблем.

Barcelo J. [175] на основі емпіричного аналізу впливу війни на громадянську активність населення загалом констатує довгострокове зростання громадянської активності, що пояснюється стійкістю окремих осіб та масштабуванням цих впливів. Такі наслідки війни можна пояснити проявами мобілізаційного ресурсу населення та здатності певної частини до консолідації та активізації зусиль.

Дещо дискусійний характер мають висновки, представлені в праці[176]. Schein G. дійшов висновку, що економічні наслідки війни можуть бути обмежено або позитивними, або негативними для економіки. Thies C.F. and Baum C.B.[177] також вказують на неоднозначний вплив війни на ВВП на душу населення, оскільки виробництво зброї та боєприпасів зараховуються як такі, що мають позитивний вплив.

Серед найбільш значимих системних наслідків війни є зміна економічного середовища та припинення функціонування економіки впродовж тривалого часу. Зміна економічного середовища після війни призводить до швидкого відновлення економічного зростання у повоєнному періоді. При цьому припинення бізнес-процесів має, на думку

[173] M. Thompson, The White War: Life and Death on the Italian Front, 1915-1919. Faber & Faber, 2008, 496 p.

[174] Peterson J. Transforming a war economy: learning from the case of Kosovo. Building a peace economy? 2018.

[175] Barcelo J. The long-term effects of war exposure on civic engagement. Proceedings of the national Academy of Sciences, 2018, 188.

[176] Schein G. Invisible War. World Literature Today. 2017 Vol. 91, No.1, 23 p.

[177] Thies C., Baum C. The Effect of War on Economic Growth. URL: https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth.

автора, навіть більш негативний ефект, порівняно зі знищенням фізичного капіталу.

Thies C.F. and Baum C.B.[180] вартість війни розглядають через вартість ресурсів, які використовуються для війни; знищення фізичного та людського капіталу; зменшення ВВП на душу населення, виміряне під час війни та після неї. Marshall M.G. and Elzinga-Marshall G.C.[178] звертають увагу на те, що спустошені війною суспільства схильні до гуманітарних криз. Надлишок зброї після війни також є серйозним недоліком, що може сприяти виникненню злочинності.

Другий напрям (територіальний) – передбачає розкриття особливостей війни в тій чи іншій країні. Безумовно кожна війна має певні особливості, розуміння яких є важливим для визначення змісту заходів, необхідних для мінімізації її негативних проявів. Так, вчені досліджували наслідки війни в Косово[177], в Афганістані [175], у В'єтнамі[178], інших країнах.

Однією з останніх воєн була війна в Сирії. Аналітики Світового банку[179] вивчали економічні насліди війни в Сирії, зокрема економічні та соціальні. Серед ключових наслідків, які негативно будуть впливати на майбутнє, вказано: міграцію, бідність, недостатність освіти цілих поколінь.

Територіальний підхід до дослідження воєн має важливе значення, оскільки кожна війна мала регіональні наслідки та суттєво впливає на країни, що межують з регіонами ведення військових дій.

Третій напрям – глобальний рівень оцінки причин та наслідків війни.

Безпосередньо вплив глобалізації на війни розглядають Tidwell A. and Lerche C.[180]. Вчені зазначають, що взаємодія між глобалізацією та війною є складною.

Вплив війни на світову економіку безпосередньо з позицій впливу на фінансові ринки досліджено в праці[181]. Вчені стверджують, що міжнародні ринки оцінюють сценарії конфліктів та визначають їх серйозність. На цій основі ефекти можуть бути неоднозначними: від позитивних очікувань зростання окремих секторів до швидкої негативної реакції фінансових

---

[178] Marshall M., Elzinga-Marshall G. Global Report 2017 Conflict, Governance, and State Fragility. Center for Systemic Peace Vienna, VA USA, 60 p.

[179] War in the Region 2022 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/home.

[180] Tidwell A., Lerche C. Globalization and conflict resolution. International Journal of Peace Studies, 2004, Vol. 9, no.1, pp. 47-59.

[181] G. Schneider, V. Troeger, War and the World Economy: Stock Market Reactions to International Conflicts. Journal of Conflict Resolution, 2006, 50 (5), pp. 623-45.

ринків в цілому. Тобто серйозність конфліктів та рівень їх прогнозованості визначає реакції світового фінансового ринку.

В зворотньому напрямку поставлено питання в праці[182]. Вчені розглядають тезу «торгівля сприяє миру», яка виглядає як дуже логічна, оскільки суспільства досягають економічних вигод від торгівлі, а війни порушують торгівлю. Сам процес глобалізації проявляється не лише в економічних, а й у технологічних та виробничих процесах. Зважаючи на багатогранність процесів глобалізації саме в цьому може полягати її позитивний вплив на війни.

Schneider G.[184] зазначає, що глобальна інтеграція робить світ більш мирним за рахунок посилення культурної одноманітності. Проте в окремих випадках глобалізація може стати каталізатором конфлікту, адже глобальні ринки можуть сприяти придбанню зброї окремими країнами. Thies C.F. and Baum C.F.[180] досліджували вплив війни на показник ВВП на душу населення та дійшли висновку, що незважаючи на позитивний вплив війни на розвиток військово-промислового комплексу, ВВП падає через знищення фізичного та людського капіталу, а також через відсутність інвестицій у його нарощування.

Вчені зазначають, що війни є основною перешкодою для економічного розвитку, перш за все, країн з низькими доходами. Відповідно саме економічна ціль – подолання відставання за показниками економічного розвитку – повинно стати перешкодою організації нових воєн.

Метою в даному контесті є дослідження впливу воєн XXI століття на країни, що перебувають у стані війни, та на глобальну економіку в контексті розробки економічних інструментів стримування нової агресії у світі. Для досягнення вказаної мети доцільно здійснити:

узагальнення теоретичного базису дослідження впливу воєн на економічні та соціальні процеси;

розроблення методики аналізу впливу війни на національні та глобальну економіки;

визначення основних економічних та соціальних наслідків війни Росії проти України;

---

[182] Globalization and Armed Conflict. Charles H. Anderton, Nathaniel Beck, John R. Carter, Han Dorussen, Erik Gartzke, Ranveig Gissinger, Håvard Hegre, Quan Li, Edward D. Mansfield, James D. Morrow, John R. Oneal, Jon C.Pevehouse, Solomon W. Polacheck, Rafael Reuveny, Bruce Russett, Günther G. Schulze, Erich Weede. Rowman & Littlefield, 2003, 365 p.

окреслення основних заходів, необхідних для недопущення війни чи подолання її наслідків.

Вплив війни на економічні та соціальні процеси досліджено в працях науковців з дещо різних позицій. Однак, враховуючи складність окресленої проблеми, вважаємо за доцільне застосовувати комплексний підхід до дослідження впливу війни на економічні та соціальні процеси.

Основні методичні підходи, які взято за основу для розробки методики даного дослідження і які раніше було представлено вченими, стосувались питань впливу війни на: динаміку ВВП (Thies C.F. and Baum C.B.[180]), процеси міграції та бідність[182], можливості економічного відновлення[175]. Kushi S. та Toft M.[183] досліджують прямі втрати (людські та економічні) в результаті війни. В праці Zalakeviciute R. та Mejia D.[184] досліджували вплив війни на природне та антропогенне середовища. Вчені Hom A. та Campbell L.[185] запропонували повернутись до існуючого поняття «wartime», як явища XXI століття, яке має вплив на міжнародні відносини та глобальну політику. Вчені роблять акцент на війні та часі, й зазначають, що мало хто досліджував феномен часу в ув'язці з війною. Адже чим тривалішим є конфлікт, тим масштабнішими є його економічні та соціальні наслідки.

Відповідно в процесі розробки методики дослідження впливу війни на економіку доцільно виходити з того, що дослідження економічних і соціальних процесів країн-учасниць війни є надзвичайно важливими з одного боку, а з іншого боку – досить складними.

Важливість такого аналізу полягає в тому, що об'єктивна оцінка миттєвих, а особливо довгострокових наслідків війни дозволяє керівництву країн та світовій спільності приймати своєчасні рішення щодо економічних механізмів впливу на агресора з метою недопущення війни. Аналіз війни дозволяє у систематизованому вигляді подати її наслідки в характеристиках, які є важливими у XXI столітті: збереження людського життя, можливості розвитку, а не були важливими раніше – як то завоювання чужих територій. Акцент на економічних та соціальних

[183] S. Kushi, M. Toft, Introducing the Military Intervention Project: A New Dataset on US Military Interventions, Journal of Conflict Resolution, 2019, 1776 p. URL:10.1177/00220027221117546.

[184] Zalakeviciute R., Mejia D., Alvarez H., Bermeo X., Bonilla-Bedoya S., Rybarczyk Y, Lamb B. War Impact on Air Quality in Ukraine. 2022. Sustainability, 14, 13832. https://doi.org/10.3390/ su142113832.

[185] Hom A., Campbell L. Wartime in the 21st century. International Relations. 2022, 36 (4). URL: https://doi.org/10.1177/00471178221134.

наслідках має стати потужним аргументом для суспільства, в тому числі в країні-агресорі, для розуміння результатів війни, адже відбувається втрата у розвитку країни-агресора та суттєве обмеження перспектив розвитку наступних поколінь.

Складність дослідження зумовлена тим, що в атакованій країні є реальні труднощі з оперативним моніторингом ситуації, а країна-агресор закриває дані та намагається приховати інформацію щодо реального стану економіки.

Дослідження війни доцільно проводити методами оперативного та ретроспективного аналізу, результати якого слід використовувати для побудови прогнозів соціально-економічних процесів в країнах-учасницях війни.

Оперативний аналіз економіки є важливим для визначення як довго країна-агресор матиме економічний ресурс для продовження війни. Ретроспективний аналіз наслідків війни важливий для широкого загалу: і для встановлення масштабів нанесених збитків та визначення суми репарацій, коли країна-агресор захоче повернутись в систему міжнародних економічних та правових відносин, і для оцінки перспективних втрат країни-агресора.

Розробка прогнозних сценаріїв розвитку країн після війни має продемонструвати довгострокові наслідки війни, які повинні стати додатковим економічним аргументом і для країни-агресора, і для світової спільноти щодо застосування випереджувальних політичних заходів недопущення активної війни.

Дослідження війни з економічної точки зору буде проведено за такими основними етапами: аналіз витрат на військову сферу, аналіз військового та економічного потенціалу країн-учасниць війни, аналіз наслідків війни для країн-учасниць та глобальної економіки.

1. Аналіз витрат на військову сферу.

Військова сфера є важливою частиною системи глобальної безпеки, але і одночасно драйвером розвитку національної економіки. Беручи до уваги важливість підприємств військової галузі як робочих місць, слід підкреслити значення інновацій та нових технологій у сфері оборони, які здійснюються не лише в інтересах бізнесу, а й мають значну державну підтримку. З іншого боку, проривні інновації, отримані у військовій сфері, сприяють вирішенню й ряду суспільних проблем.

Для оцінювання значення, яке окремі держави надають питанням захисту шляхом розвитку військової сфери, використовуються такі основні показники:

військові витрати у вартісному вираженні та у відсотках до валового внутрішнього продукту;

державні витрати на оборонні дослідження і розробки;

динаміка патентування у сфері озброєння та військової техніки у світі та в окремих країнах.

Моніторинг інновацій і нових технологій військової сфери є важливим завданням для розуміння не тільки майбутніх війн, але й технологічних можливостей забезпечення глобальної безпеки.

2. Аналіз військового та економічного потенціалу країн-учасниць війни – важливий етап аналізу, що дозволяє оцінити тривалість і наслідки такого конфлікту.

Будь-який військовий конфлікт тримається на ресурсах країни. Порівняння економічного та військового потенціалу учасників війни дозволяє: по-перше, спрогнозувати тривалість війни; по-друге, визначити методи впливу на країну-ініціатора війни в контексті обмеження необхідних ресурсів.

Оцінка економічного потенціалу потребує аналізу таких показників: величина території, чисельність населення, загальний ВВП та ВВП на душу населення, динаміка ВВП за останні роки; обсяг, динаміка та товарна структура експорту й імпорту країн, рівень глобалізації економіки країни, інші.

Військовий потенціал країни передбачає моніторинг загальних військових витрат, військових витрат з розрахунку на душу населення та в розрізі категорій витрат.

3. **Аналіз наслідків війни** має здійснюватись: на двох рівня – на національних рівнях країн-учасниць війни, а також на глобальному рівні; з урахуванням часового горизонту моніторингу – у розрізі оперативних наслідків, загальних наслідків за весь період війни та відтермінованих наслідків.

Динамічний (оперативний) моніторинг можливостей виживання країни, яка зазнає військової атаки, а також можливостей країни-агресора продовжувати агресію дозволяє спрогнозувати можливу тривалість війни.

В рамках оперативного етапу аналізу об’єктами дослідження стають:

втрати держави, які складаються з прямих фактичних втрат знищеної інфраструктури (майна держави, регіонів, бізнесу, цивільного населення);

відтерміновані втрати держави – втрати через зменшення людського потенціалу країни та потенційні втрати ВВП, втрати через зниження інвестиційної привабливості країни, втрати державного бюджету через

необхідність збільшення непередбачуваних витрат на одномоментну ліквідацію наслідків війни, тощо.

Визначення та вартісна оцінка загальних втрат країни за весь період війни є необхідною для визначення суми репарацій після визнання нанесених агресором збитків та для визначення суми необхідних репарацій.

Для обох країн необхідно провести аналіз:

макроекономічних показників (величина ВВП до та після війни, динаміка ВВП, обсяги та динаміка експорту та імпорту);

рівня інтернаціоналізації економіки країни;

демографічних показників (чисельність зайнятого населення до та після війни, чисельність мігрантів, чисельність втрат людських життів);

доходів та витрат державного бюджету до війни та величини бюджетного дефіциту впродовж війни та після її завершення з метою визначення можливостей їх збалансування.

Глобалізація, яка динамічно розгорталась впродовж останніх років, призвела до синхронізації процесів функціонування світових ринків та поширення негативних проявів на все більшу кількість країн світу. Регіональні війни мають вплив на економічні та соціальні процеси відповідних регіонів, а окремі з них мають вплив і на глобальну економіку. Саме тому, початок військових дій потребує дослідження:

динаміки економічних процесів та ділової активності (динаміка ВВП);

ролі країн-учасників війни у глобальній економіці (експорт-імпорт) у розрізі окремих товарних груп;

ситуації на світових ринках за окремими товарними групами;

моніторингу інфляційних процесів;

стану навколишнього середовища;

масштабів та напрямів міграції.

Окремі наслідки війни вимагають розробки та реалізації плану швидкого реагування і комплексу заходів з підтримки країни та її населення. Відновлення ж країни, яка зазнала агресії, потребує розробки масштабного довгострокового плану зі стратегічними цілями, бюджетами щодо їх реалізації та обґрунтуванням джерел фінансування. Зважаючи на складність отримання окремих даних далі представлено результати аналізу лише частини із зазначених вище показників.

Війни у XXI столітті мають значно більші негативні ефекти порівняно з минулими. За часів меркантилістів доцільність війни пояснювали можливостями збільшити ресурси країни та отримати

переваги на цій основі. Однак у сучасних умовах війна з економічної точки зору супроводжується:

по-перше, знищенням раніше інвестованих значних ресурсів у розвиток відповідних територій;

по-друге, використанням значних ресурсів для ведення війни, які доцільно було б використати для вирішення існуючих нагальних проблем людства;

по-третє, виникненням значних глобальних ефектів не лише для країн-учасниць війни, а й для глобальної економіки в цілому.

Так, якщо розглянути останні війни в Сирії та Афганістані, то ключовими ефектами для цих країн стали падіння величини ВВП, зменшення рівня доходів населення, масштабна міграція (табл. 3.1). Приклади воєн в Сирії та Афганістані свідчать про те, що незважаючи на значні людські та матеріальні втрати, цивілізоване суспільство не може забезпечити їх швидке завершення.

Війна в Україні відкрила нову сторінку військової агресії та актуалізувала питання перерозподілу ВВП країн світу на фінансування оборонної промисловості. Глобальна економіка, незважаючи на певні теоретичні висновки щодо цивілізаційного руху суспільства в напрямку зменшення кількості воєн, залишається досить мілітаризованою.

Беручи до уваги такі показники, як загальні військові витрати та їх частку у ВВП, слід зазначити основні тенденції, які спостерігались впродовж останніх десятиліть (рис. 3.1): величина військових витрат поступово зростає та у 2021 році перевищила 2 трл. дол. США; частка військових витрат у величині глобального ВВП поступово знижувалась з 5% в 1070 до 2,2% у 2021 році. За період з 2010 по 2020 роки середньорічні темпи росту військових витрат складали 1,99% на фоні 2,56% - темпів росту ВВП.

Таблиця 3.1

Макроекономічні показники Сирії та Афганістану[186]

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сирія											
ВВП, млрд дол США	252,5	73,6	44,12	22,55	22,0	17,62	12,45	16,34	21,45	22,52	18,81
Темпи росту ВВП, %	4,4	4,2	-24	-23,1	-6,2	0,6	-2,8	1,4	2,4	5,2	-11,7

[186] Indicators URL: https://data.worldbank.org/indicator.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ВВП на душу населення, дол США	11820	3050	2094	1039	1135	916	707	942	1268	1334	1075
Міграція, тис. осіб	1	23	260	358	2272	3692	4566	4827	5479	5672	5556
Афганістан											
ВВП, млрд дол США	15,86	17,81	19,91	20,15	20,5	19,13	18,12	18,75	18,05	18,8	20,12
Темпи росту ВВП, %	11,3	-2,7	9	2	-0,7	-1,6	-0,5	0,1	-1,2	1,5	-4,6
ВВП на душу населення, дол США	526	512	557	569	565	556	553	553	546	555	520
Міграція, тис. осіб	6434	3011	16184	16861	300421	257553	59770	75927	72228	72227	72278

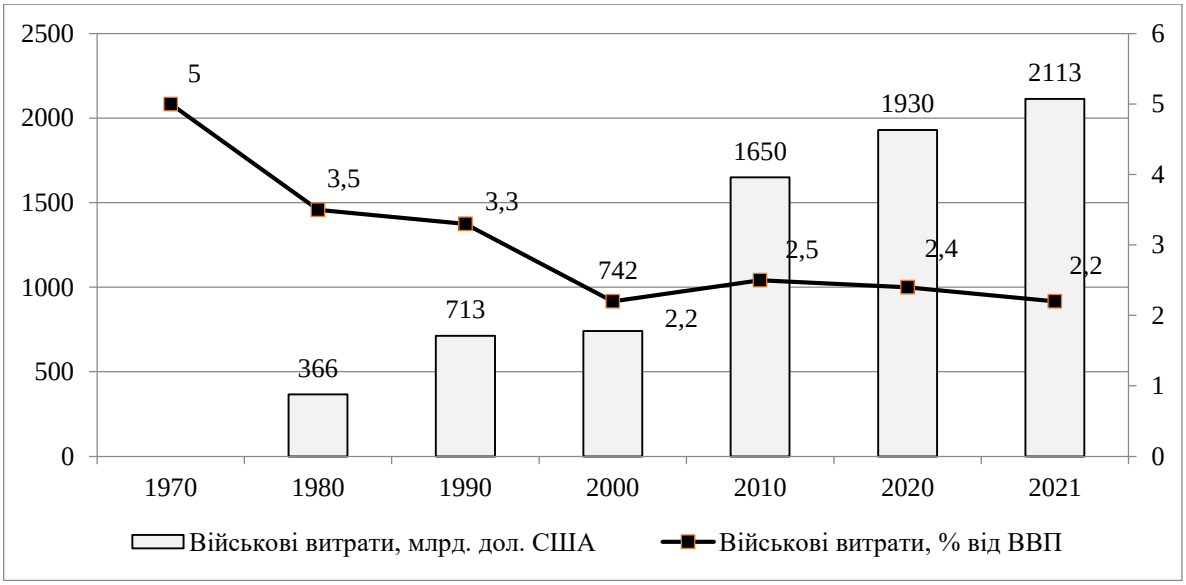


Рис. 3.1. **Глобальні військові витрати**[189]

Військові витрати в координатах концепції «гармати-масло», як зазначається в праці Awaworyi S. та Ling Yew S.[187] вже не впливають на економічне зр

остання на стільки відчутно, щоб це мало стати чинником зменшення таких витрат.

Більшість країн світу фінансують армію на рівні 1-3% ВВП. Найбільші витрати за абсолютними значеннями мають США, Китай, Індія

[187] Awaworyi S., Ling Yew S. The Effect of Military Expenditure on Growth: An Empirical Synthesis. 2014, Discussion paper 25/14. Monash University.

та ряд країн ЄС. За показником частка ВВР лідером є Саудівська Аравія (рис. 3.2).

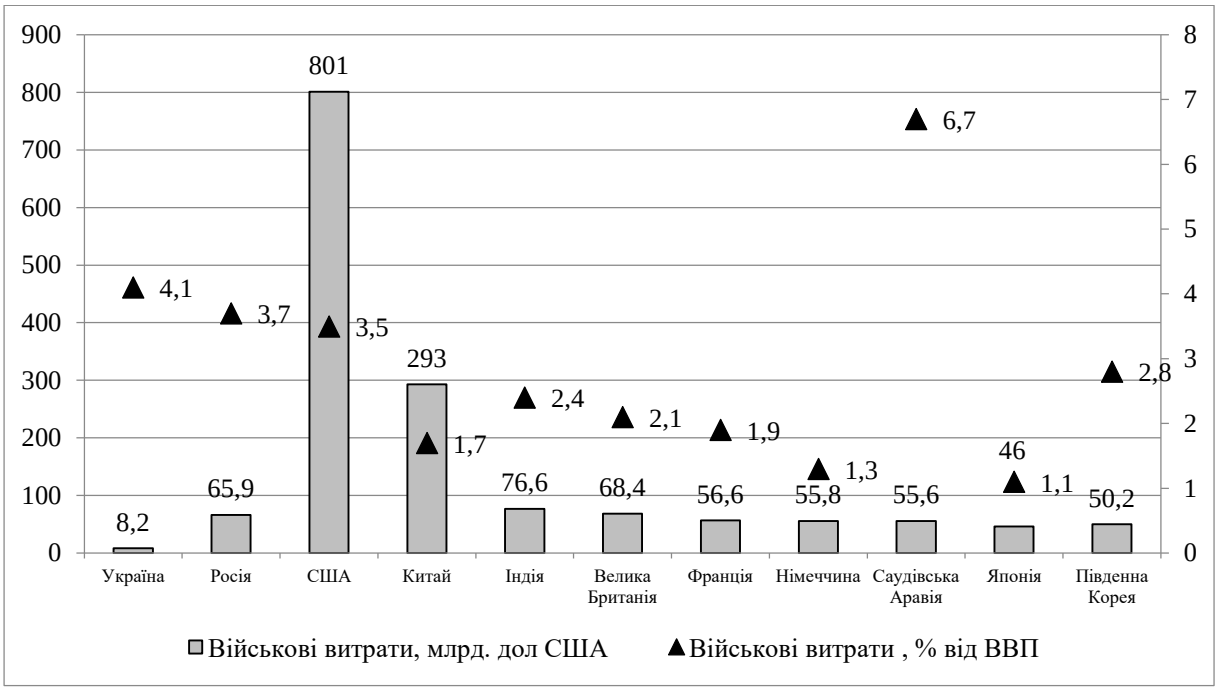


Рис. 3.2. **Військові витрати країн світу**[189]

Однак аргумент щодо збільшення витрат на армію, досить часто, знаходиться в політичній площині і не має відношення до економічної доцільності. Так, у зв'язку з війною Росії проти України, керівництво декількох країн заявило про збільшення витрат на озброєння вже у наступному році. Відбулась зміна пріоритетів планових бюджетів на наступні роки. Військові витрати, енергетика, сільське господарство – стали пріоритетними секторами, тоді як витрати на освіту та соціальні послуги планується знизити[188].

Країни з найбільшими бюджетами на військовий розвиток, найімовірніше, заохочуватимуть розробку інновацій у галузі зброї. Військова перевага США базується на потужному державному бюджеті, пріоритетом якого є витрати на дослідження та розробки як державних підприємств, так і приватних. Так, із 25 найбільших компаній світу з виробництва озброєння та військової техніки 11 це компанії США, 7 – Китаю та 2 – Великобританії. Загальні інвестиції США в оборонні та військові дослідження (уряд плюс бізнес) все ще перевищують відповідні інвестиції Китаю. Проте за останнє десятиліття Китай втричі збільшив свої інвестиції у фундаментальну науку. Існуюча тенденція виведе Китай за

[188] Deen T. Russian Invasion of Ukraine Triggers a Rise in Military Spending in Europe. 2022. URL: https://www.indepthnews.net/index.php.

даним показником на перше місце вже в найближчі роки. Провідні компанії, що виробляють озброєння та військову техніку, витрачають від 2-3 до 10-16 % своїх доходів на дослідження, розробки та подібну діяльність.

Державні витрати на оборонні дослідження в Сполучених Штатах є значними та зростають. Так, у 2020 році ці витрати зросли: у США – на 11,1%, в Австралії – на 11,8%, у Німеччині – на 3,9% (рис. 3.3).

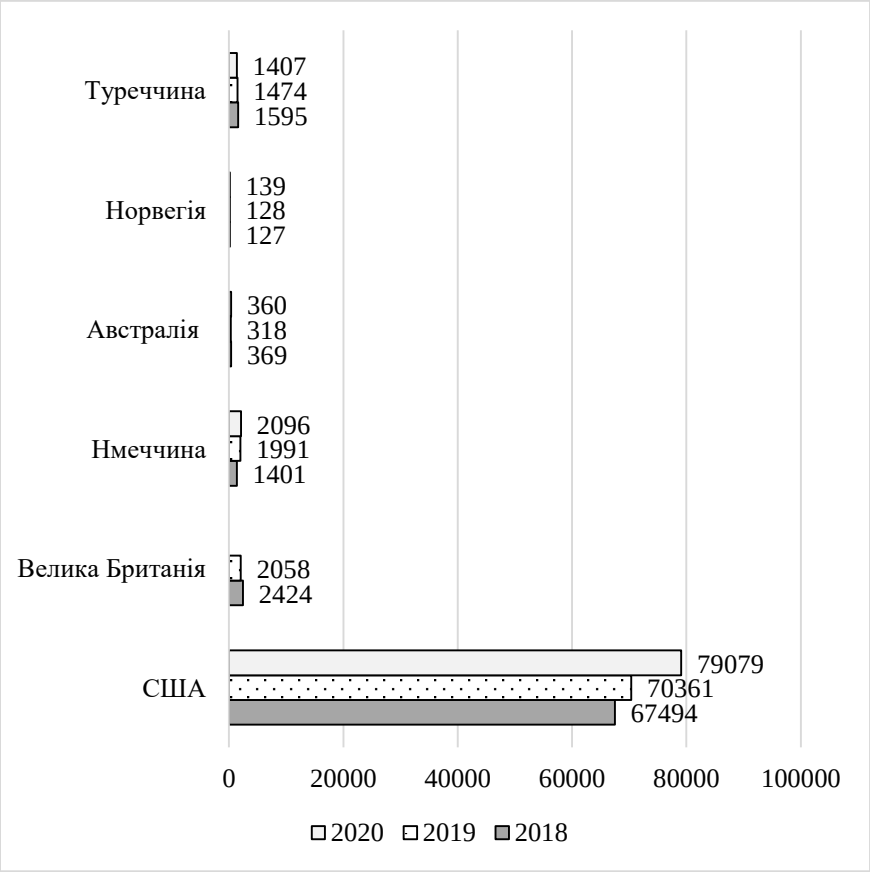


Рис. 3.3. **Державні витрати на оборонні дослідження та розробки в окремих країнах ОЕСР у 2018-2020 рр., млн дол. США за фактичними цінами на ПК**[189]

Взаємовідносини між урядом і бізнесом, не лише у сфері виробництва та реалізації, але й щодо наукових досліджень, є основою міжнародного середовища безпеки в країнах ОЕСР. Враховуючи сучасну динаміку військових витрат і витрат на розвиток науки у військовій сфері, можна з упевненістю сказати, що вони й надалі зростатимуть.

Війну в Європі в XXI столітті розпочала країна, яка в рази перевищувала за окремими показниками об’єкт нападу.

[189]Government budget allocations for R&D. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=GBARD_NABS2007# (2022)

Однією з причин війни, яку розпочала Росія, стали євроінтеграційні орієнтири та потенціал економічного зростання. Ця причина повною мірою узгоджується з висновком вчених Monteiro N.P., Debs A., які зазначали, що в анархічному середовищі сильніші держави можуть побоюватись, що їхня безпека буде підірвана економічним зростанням слабших держав, і можуть спробувати його стримати[190].

Основні показники, які формують уявлення про масштаби та результати функціонування України та Росії, свідчать про те, що найбільша країна світу напала на країну, яка за окремими показниками є в рази меншою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння економічного потеніалу України та Росії[186]

Показники	Україна	Росія	Перевищення, рази
Розмір території, тис. км2	603,7	17098	28,3
Населення, млн осіб	41	147	3,6
ВВП, поточний мільярд доларів США, 2021 рік	200	1780	8,9
Частка у світовому ВВП, %	0,21	1,85	8,8
ВВП на душу населення, дол США, 2021 р	2451	10219	4,2
Експорт товарів і послуг, % ВВП, 2021 р	40,7	30,8	0,8
Імпорт товарів і послуг, % ВВП, 2021 р	41,9	21,3	0,5
Індекс глобалізації KOF 2020 (місце)	74,95 (44)	71,94 (49)	-
Військовий досвід, млрд дол. (2021)	5,9	61,7	12,3
Темпи росту реального ВВП, %			
2021	3,4	4,7	-
2022	-45	-11,2	-
2023	0,8	0,6	-

Росія має найбільшу територію у світі. Чисельність населення Росії у 3,6 разу перевищує чисельність населення України. Отже за величиною території, за природно ресурсним потенціалом, за людським ресурсом та макроекономічним потенціалом Росія є значно більшою країною, яка атакувала меншу країну. Найбільш вражаючим є перевищення Росії за показником мілітарних витрат – у 12,3 рази.

З іншого боку навіть наведені макроекономічні показники Росії свідчать про неефективність використання наявного потенціалу країни з позицій логічних стратегічних цілей розвитку звичайної країни.

[190] Monteiro N., Debs A. An Economic Theory of War. The Journal of Politics, 2020, 82 (1).

Економічний потенціал країни є основою її спроможності створювати валовий продукт у вигляді товарів і послуг. Критеріями ефективності використання економічного потенціалу країни є підвищення основних макроекономічних показників та рівня життя населення. Однак частка Росії у ВВП світу і до війни складала 1,85%. А з початком війни відбувається переорієнтація доходів країни на ресурсне забезпечення війни.

Росія має досить високий рівень інтеграції у глобальну економіку. Так, індекс глобалізації дозволяє країні займати 49 місце зі 196 країн світу. Частка експорту товарів та послуг у ВВП більшою мірою свідчить про важливість світових ринків для розвитку економіки. Досить значною є залежність країни і від імпорту.

Аналізуючи передумови війни, які склалися на момент її оголошення, слід констатувати, що ініціатором війни стала країна, що має потужний природно-ресурсний та економічний потенціали, є досить інтегрованою у світову економіку, однак одночасно має високий рівень мілітаризації (в тому числі ядерну зброю). На риторичне питання чи можна воювати з торговельними партнерами Росією дана позитивна відповідь.

Безпрецедентні військові дії Росії призвели до: окупації 20% території України, втрат людських життів та фізичних активів (майна, житла, виробничої, соціальної та транспортної інфраструктури), міграції населення, сповільнення чи зупинки бізнес-процесів, втрат робочої сили, переміщення підприємств зі сходу на захід.

Сума одноразових втрат, яких зазнала Україна від російського вторгнення, уже в березні 2022 року становила 564,9 мільяр дол США. Наразі структура руйнувань така: 119 млрд дол. США – втрати інфраструктури (зруйновано та пошкоджено майже 8 тис. км доріг, десятки залізничних станцій, аеропорти); 112 млрд дол. США – втрати ВВП у 2022 році; 90,5 млрд дол. США – втрати цивільного населення (10 млн кв. м житла, 200 тис. автомобілів, продовольче забезпечення 5 млн осіб); 80 млрд дол. США – втрати підприємств та організацій; 54 млрд дол. США – втрати прямих інвестицій в українську економіку; 48 млрд дол. США – втрати державного бюджету[191]. В Україні від початку дії програми релокації переміщено 745 підприємств, з них 558 уже поновили роботу.

За останніми даними зруйновано та пошкодженого щонайменше 129,9 тис житлових будівель, з яких 114,7 тис – приватних будинків та 15,1 тис – багатоквартирних. Прямі збитки через руйнування багатоповерхівок

[191] Ukraine lost $565 billion due to the war. URL: ttps://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3442051-ukraina-vtratila-cerez-vijnu-565-milardiv.html.

складають 42,3 млрд дол США, та ще 5,4 млрд дол США збитків завдано власникам приватних будинків. Станом на 27 липня 2022 року зруйновано 2217 освітніх закладів, 903 медзаклади[192].

За даними ООН понад 14 млн людей залишили свої домівки. Це стало викликом для Європи та світу щодо масштабів міграції зумовлених війною. Найбільше мігрантів з України прийняли: Польща (1274 тис осіб), Німеччина (971 тис осіб), Чехія (413 тис осіб), Італія (160 тис осіб), Велика Британія (112 тис осіб)[193].

Зазначені втрати мали суттєвий вплив на макроекономічну ситуацію, яка динамічно погіршується. Надамо лише ключові індикатори масштабних економічних та соціальних наслідків війни.

1. Динаміка ВВП. Впродовж останніх років динаміка ВВП України складала в середньому 2-4 % відсотки щорічно. Пандемія спричинила погіршення економічної активності, однак падіння ВВП у 2020 році не було масштабним. Війна фактично миттєво призвела по падіння темпів росту ВВП, які в 2022 році склали: -15,1 % (I кв.), -37,2 % (II кв.), -30,8 % (III кв) (рис.3.4).

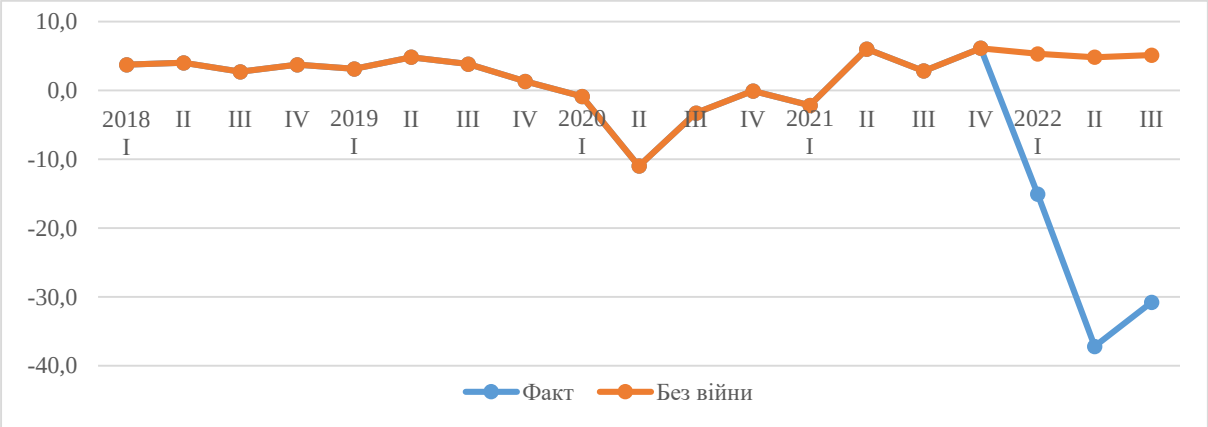


Рис.3.4. **Динаміка ВВП України прогнозованого та фактичного**[194]

2. Дестабілізація зовнішньоекономічної діяльності країни. Через війну, яка призвела до фізичного руйнування майна низки експортно-орієнтованих підприємств, відбулися через блокування морських портів суттєві зміни у динаміці та структурі зовнішньої торгівлі України. Динаміку експорту та імпорту України в розрізі місяців в 2021 та 2022 роках наведено на рис. 3.5.

---

[192] L. Genkin, Six months of war in Ukraine, 2022. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-62636386.

[193] Refugees from Ukraine URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine.

[194] Official website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

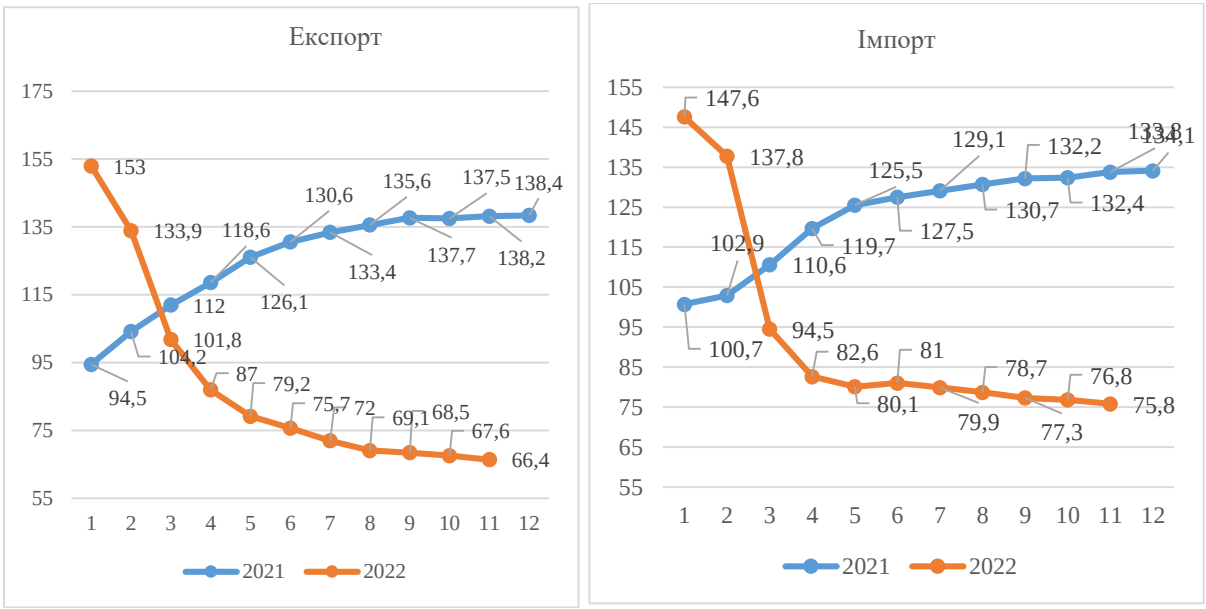


Рис. 3.5. **Динаміка експорту та імпорту товарів, у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком**[198]

Таким чином, розглянуте є безпрецедентним прикладом впливу війни на світову спільноту через використання продовольства в портах України як зброї. Через війну виявилися заблокованими понад 20 млн т зерна, призначеного для експорту, зокрема для використання в межах Всесвітньої продовольчої програми ООН.

3. Інфляція за 2022 рік склала 30 %. Скорочення експорту, зміна товарної структури імпорту, падіння доходів державного бюджету та їх переорієнтація на військові цілі призвели до перегляду курсу національної валюти, що допомогло стабілізувати валютні резерви та зберегти загальну макроекономічну і фінансову стабільність. Якщо проаналізувати фінансові результати до оподаткування підприємств України за січень-вересень 2022 року, то слід вказати на збитки підприємств у переважній більшості секторів економіки, окрім фінансового та страхового, а також сектору інформації та телекомунікацій. Це призвело до суттєвого зменшення доходів державного бюджету. Дефіцит державного бюджету України для покриття поточних витрат складав у 2022 році 5 млрд дол США щомісячно.

4. Суттєві трансформації на ринку праці. Фізичне знищення та переміщення підприємств та організацій, міграція і мобілізація призвели до втрат кадрового потенціалу одними підприємствами та вимушеного скорочення працівників іншими. Загалом рівень безробіття зріс до 40 %, тоді як у 2021 році він не перевищував 10 %. Підприємства, які зіткнулись з проблемами логістики, зменшення обсягів реалізації, збитками, а тому

були змушені скорочувати робочі місця. Додатковим чинником росту безротіття також є прогнозовані ризики щодо тривалості війни.

Ефекти війни та вплив санкцій на економіку Росії.

Війна Росії проти України поставила ряд питань у сфері політики та глобальної безпеки. Однак з економічної точки зору важливим та дискусійним є питання доцільності ведення війни з торговельними партнерами в умовах високого рівня інтернаціоналізації економіки. Росія, окрім найбільшої території мала значний рівень залученості до глобальної економіки та була найбільшим у світі експортером викопних енергоресурсів.

Макроекономічна динаміка останніх років через пандемію не була стійкою та трималась саме на доходах від експорту енергоносіїв (рис. 3.6). Частка експорту палива в останні роки складала понад 40-42 % ВВП Росії, тоді як частка високотехнологічного експорту не перевищувала і 9 % ВВП. Доходи від експорту нафти та природного газу формують близько 50 % федерального бюджету Росії. Тобто перед війною економіку Росії можна охарактеризувати як експорто-залежну від енергоносіїв та імпорто-залежну від високо-технологічної продукції.

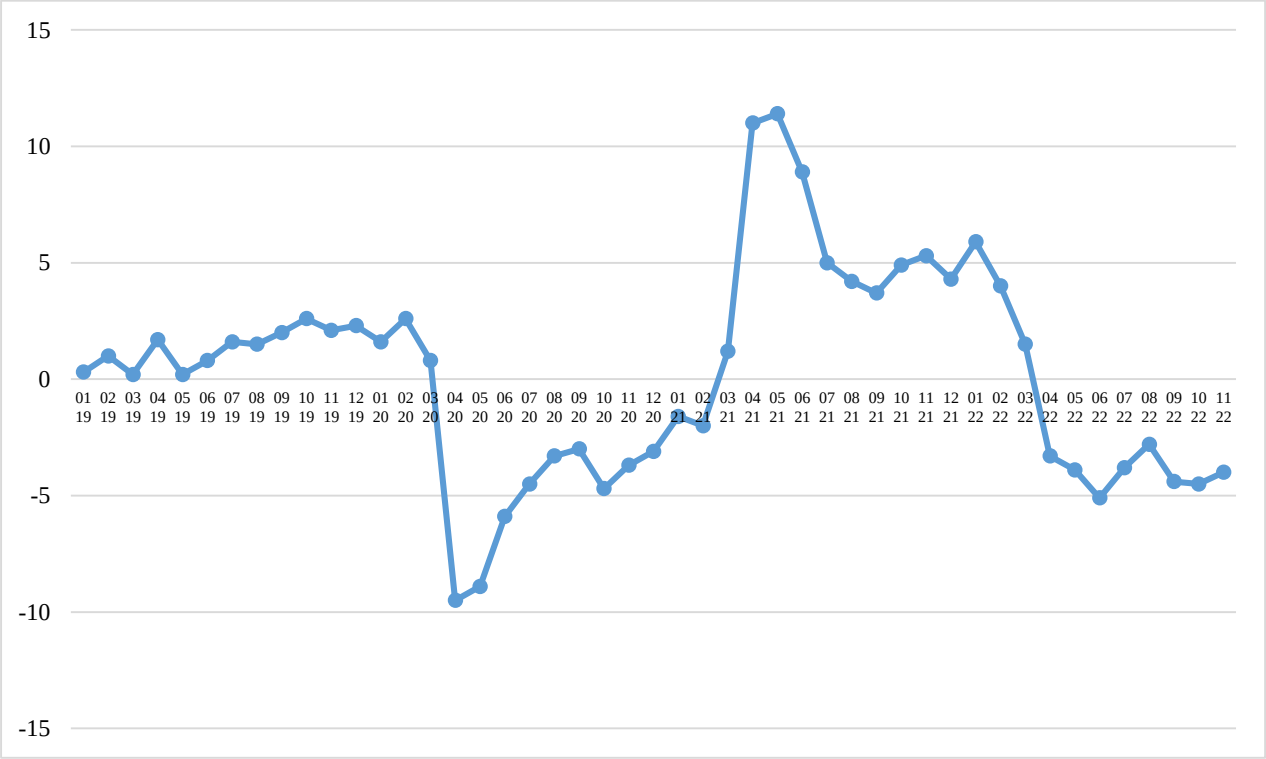


Рис. 3.6. **Динаміка ВВП Росії**[195]

[195] Russland nimmt mehr mit Energie ein, als es für den Krieg ausgib URL: https://www.spiegel.de/wirtschaft/russland-nimmt-mehr-mit-fossilen-brennstoffen-ein-als-es-fuer-krieg-ausgibt-a-172f382a-b85d-437e-992c-7b005dd6b31d.

Світова спільнота у відповідь на війську агресію розробила та прийняла ряд індивідуальних, корпоративних та секторальних санкцій, які спрямовані на застосування економічних важелів припинення війни. Основною метою введення санкцій стало обмеження можливостей Росії фінансувати витрати на війну.

Серед широкого переліку санкцій слід вказати: закриття повітряного простору ЄС для всіх російських літаків, заборона на операції з Центробанком Росії, економічні санкції, що охоплюють фінансовий, енергетичний, транспортний і технологічний сектори, заборона SWIFT для російських банків. Ембарго на імпорт нафти та нафтопродуктів, яке почне діяти в січні 2023 року, має суттєво обмежити доходи країни.

Фінансова система Росії через санкції вже втратила: 40% ринкової капіталізації, 300 млрд дол резервів Центробанку РФ, 4,6 трлн руб у вигляді заморожених євробондів, 10% капіталу банківської системи, 563 млрд руб заморожених роздрібних активів, а також активів, що перебувають у депозитаріях.

Незважаючи на економічні санкції доходи Росії від експорту нафти, газу й вугілля за перші шість місяців повномасштабної війни проти України склали близько 158 млрд євро, що значно перевищує витрати на вторгнення, які оцінюються в 100 млрд євро[199].

Економіка Росії після першого шоку у лютому-березні вже влітку 2022 року зуміла певним чином адаптуватись. Експорт енергоносіїв давав стійкі доходи, зменшення обсягів імпорту дозволило стабілізувати курс валюти.

Однак в кінці літа та восени негативні тренди продовжились. Дія санкцій почалась з середині літа, оскільки вони мали віддтермінований ефект та лише почали діяти. Як результат падіння обсягів виробництва окремих товарів за липень складали: вугілля – 6 %, газ – 25 %, деревина – 20 %, фанера – 43 %, автомобілі – 81 %, побутова техніка – 57 %, шини – 43 %, сталь – 12 %.

Довгострокові системні ефекти будуть виникати у зв’язку зі скороченням імпорту. Імпортозалежність Росії за окремими товарними групами у 2022 році складала: за товарами повсякденного попиту – 75 %, спорттоварів – 48 %, автозапчастини – 95 %, іграшки – 92 %, телекомунікаційне обладнання – 86 %. Обмеження імпорту високотехнологічної продукції буде призводити до технологічної відсталості, оскільки машинобудівні підприємства вже переходять до використання технологій, які використовувались раніше.

Сповільнення динаміки економічного зростання відбувається через припинення провідними компаніями світу своєї діяльності в Росії. Загалом 51 компанія остаточно пішли з Росії, 1126 виходять, 491 вичікують. Такий стан супроводжується обмеженням інвестицій та здійсненням їх поступового виведення. Все це свідчить про поступове скорочення попиту на робочу силу.

На тлі всіх миттєвих та довгострокових ефектів Росія продовжує збільшувати витрати на війну. Поточні витрати на виплати військовим у 2022 році складають 80 млрд руб на місяць. Це виплати без техніки, без одягу, без поранених. В проєкту бюджету РФ на 2023 рік оборонні витрати спочатку складали на рівні 3,6 трлн руб, потім було зазначено зростання до 5 трлн руб. Однак, на думку експертів Bloomberg[196], Росія планує приховати призначення майже чверті своїх бюджетних витрат у 2023 році і суттєво збільшить видатки на оборону для ведення тривалої війни проти України. На засекречені або невизначені витрати проєкт бюджету Росії на 2023 рік передбачає 6,5 трлн руб, або 112 млрд дол США.

Війна вимагає використання ресурсів не лише на виробництво зброї, а, перш за все, у вигляді втрат людського капіталу. Системною помилкою для подальшого розвитку Росії стала оголошена мобілізація, яка спричинила не лише залучення до війни значної кількості молодих чоловіків, а й їх втечу з країни (приблизно 500 тис. осіб). Ці процеси зумовлюють виведення з економіки найбільш продуктивної частини населення вже в 2022 році та буде погіршувати соціальну структуру суспільства в Росії в довгостроковій перспективі.

Оцінюючи довгострокові наслідки війни на економіку Росії слід вказати такі:

втрата доходів від експорту через економічні санкції світової спільноти та неможливість використання переваг включення у глобальну торгівлю;

втрата перспектив технологічної модернізації через суттєве обмеження імпорту високо-технологічної продукції та товарів подвійного призначення;

зменшення людського капіталу через мобілізацію та інтелектуальну міграцію;

[196] Russia’s Secret Spending Hides Over $110 Billion in 2023 Budget URL: https://www.bnnbloomberg.ca/russia-s-secret-spending-hides-over-110-billion-in-2023-budget-1.1825625.

диференціація регіонів за рівнем економічного розвитку через нерівномірність доходів.

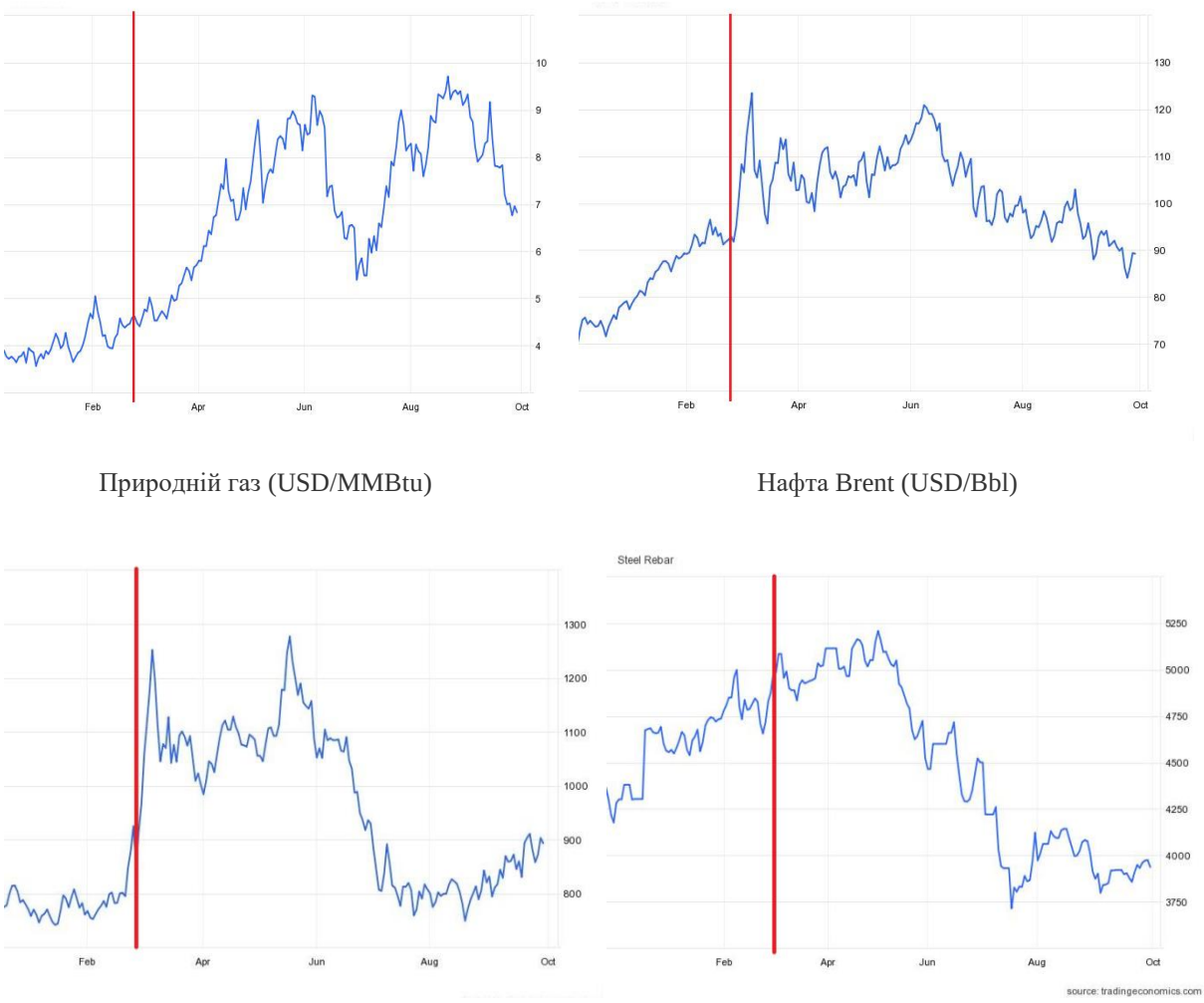
Вплив війни на глобальну економіку.

Війна Росії проти України має суттєвий негативний вплив на глобальну економіку, який вже проявився у багатьох економічних процесах, та буде мати вторинні ефекти довгострокової дії.

Ключові механізми впливу війни на глобальну економіку:

1. Інфляція, яка була зумовлена зростанням цін на енергоносії та продовольство.

Росія є одним з найбільших у світі виробників та експортерів нафти і газу. Війна відразу підвищила ризики постачання енергоносіїв з Росії. Також відбулося суттєве зменшення обсягів закупівлі енергоносіїв через санкції, які запровадили ЄС та США, а це спричинило динамічне зростання цін на газ та нафту на світових ринках (рис. 3.7).



Природній газ (USD/MMBtu) Нафта Brent (USD/Bbl)

Пшениця (USd/Bu) Сталь

Рис. 3.7. **Динаміка цін на окремі види продукції з лютого по вересень 2022 р.**[197]

[197] Trading Economics. URL: https://tradingeconomics.com/commodity.

До ціни на енергоносії додались ціни на сільськогосподарську продукцію. Так, Україна експортує: соняшникової олії – 42 % глобального експорту, кукурудзи – 16 %, ячменю – 10 % та пшениці – 9 %. Блокада українських портів зумовила зростання цін і на зерно. Всі ці чинники призвели до інфляційних процесів у багатьох країнах світу.

Нестабільність на ринках товарів, які мають суттєвий вплив на інфляційні процеси, буде зберігатись і в майбутньому. За оцінками експертів МВФ очікуються інфляційні процеси в розвинених економіках 5,7% в 2022 і 2,5% у 2023; в країнах, що розвиваються – 8,7 % в 2022 і 6,5% у 2023. Інфляційні процеси будуть прогнозовано впливати на процентні ставки банків та монетарну систему.

2. Зміна логістичних потоків на енергетичному ринку.

Росія є другим за величиною виробником газу та третім за величиною виробником нафти, на якого припадає приблизно 17 % та 12 % світового видобутку відповідно. Логістика постачання енергоносіїв передбачає не лише створення відповідної інфраструктури, а й врахування політичних чинників.

Обмеження та ціновий контроль за експортом енергоносіїв з Росії потребує зусиль та часу. Однак, енергоносії, а саме газ, Росія почала використовувати для шантажу країн ЄС щодо підтримки України. У 2021 році частка Росії у імпорті природного газу до ЄС складала 39 %. Відмова від російського газу країнами ЄС здійснюється поступово. Після підриву Північних газопроводів можна констатувати, що загалом у історії воєн було продемонстровано приклад застосування економічних важелів для прийняття політичних рішень з боку експортера. В даний час імпортери змінюють логістику та намагаються вплинути на політичні рішення Росії щодо війни.

Через санкції, які передбачають не лише відмову країн ЄС від енергоносіїв з Росії, а й вплив на ціни на російські нафту та газ очікується зменшення доходів бюджету та фінансових можливостей продовжувати війну. Доходи від експорту нафти на природного газу формують 50% бюджету Росії. Доходи лише від нафти складають 10-15 млрд дол США щомісячно. Росія вже під час війни переорієнтувала постачання нафти на Китай та Індію і, навіть, збільшила доходи бюджету.

3. Міграція, спричинена війною, є суттєвим викликом як для мігрантів так і для країн, до яких спрямовані міграційні потоки. Країни світу, особливо країни ЄС, мають досвід адаптації мігрантів, однак ці процеси завжди пов’язані з низкою проблем: створення умов для

одномоментного прийому великої кількості людей, проведення їх соціальної адаптації та працевлаштування, вирішення проблем ринку праці.

Найбільші міграційні потоки впродовж останніх років через війни у світі спостерігали: з Сирії – 6761тис осіб, Афганістану – 2610 тис. осіб. Однак війна Росії спричинила найбільш масштабну міграцію – понад 12 млн осіб, з яких 7536 тис. осіб переміщені на територію країн Європи. Вирішення проблем міграції, наприклад, з України, в умовах знищення житла і майна людей є суттєвим викликом і для України, і для приймаючих країн.

4. Глобальне економічне зростання, а також темпи росту ВВП в країнах ЄС почали сповільнюватись. Експерти МВФ очікують сповільнення глобального ВВП з 6 % росту в 2021 році до 3,2 % у 2022. В країнах ЄС темпи росту знизяться до 3,1 % порівняно із 5,3 % у 2021 році, у той час як європейські країни з новими ринковими економіками загальмують до 0,9 % порівняно зі значними темпами зростання у 6,5 % у 2021 році. Це стосується Польщі, Чехії, Словаччини – країн, які прийняли найбільшу кількість мігрантів та надають значну допомогу Україні.

Цивілізований світ з усіма політичними та економічними інститутами, як виявилось, не завжди має важелі для недопущення або зупинення військової агресії. Однак світ вже має досвід відновлення економіки після завершення війни через реалізацію плану Маршалла, який у редакції 2,0 вже розглядається для України.

Проведені дослідження з позицій пошуку оптимістичних сценаріїв припинення війни та подолання її наслідків дозволяє висловити такі застереження відносно війни, яка відбувається, беручи до уваги дискусію щодо ролі часу у війнах у XXI столітті.

Економіка України впродовж 2022 року зіткнулась не лише зі стрімким падінням ВВП, а й з масштабним знищенням економічного потенціалу подальшого розвитку. Відповідно країна зацікавлена у якомога швидшому закінченню війни. Однак припинення війни для України означає втрату суверенітету, а тому час за пріоритетністю поступається меті виживання. На забезпечення виживання України у 2022 році світовою спільнотою було витрачено 28,1 млрд дол США. Вартість військової допомоги є ще більш масштабною. Той факт, що світова спільнота вперше з часів ІІ світової війни консолідовано надає допомогу Україні, свідчить про те, що менша за розміром країна (у порівнянні з акресором) може вижити та зберегти свою незалежність і у війні XXI століття.

XXI століття характеризується динамічним розгортанням процесів глобалізації, яке призводить до підвищення рівня інтернаціоналізації економіки окремої країни, в тому числі, країни-агресора. Ускладнення економічних зв'язків між країнами призводить до підвищення рівня залежності країн світу від торгівлі товарами та послугами, технологіями тощо. Це має стати аргументом зменшення зацікавленості у війнах. Однак для Росії економічні аргументи не лише не стали запобіжником, а й не беруться до уваги на даному етапі війни.

Отже, об'єктивна оцінка економічних та соціальних наслідків війни не є аргументом для попередження чи призупинення війни. Сформульована гіпотеза виходила з того, що важливими є економічні та соціальні інтереси, а політичні чинники до уваги не беруться. Той факт, що Росія, після набуття чинності санкцій, які значною мірою вплинуть на доходи, продовжує військову агресію, свідчить про те, що країна може вести війну ще тривалий час, незважаючи на її економічні наслідки. І це питання залишається відкритим.

Загалом дослідження впливу війни на суспільний розвиток пропонується здійснювати за таким алгоритмом:

1 етап. Дослідження економічного потенціалу країн-учасниць війни. Такий аналіз дозволяє оцінити спроможність країн економічно забезпечувати ведення війни.

2 етап. Оцінювання наслідків війни у різних сферах. Негативні ефекти є настільки багатогранними, що потребують системного дослідження, основою якого повинна стати класифікація ефектів війни. Рекомендується застосовувати такі критерії до групування наслідків війни:

а) за часом прояву впливів – ефекти, які виникають фактично миттєво, а також ті, що мають довготривалий прояв;

б) за масштабами впливу – доцільно проаналізувати вплив на розвиток країн, які беруть участь у війні, та глобальну економіку;

в) за змістом впливу відповідно до концепції сталого розвитку – наслідки війни відчуваються в соціальній, економічній та екологічній сферах.

3 етап – Оцінювання мобілізаційних ресурсів економіки війни країн-учасниць, адже економіка війни суттєво відрізняється від просто економіки та потребує переорієнтації за класичною моделлю «гармати-масло».

4 етап – Оцінювання масштабів збитків країни, яка зазнала агресії. Цей етап має на меті визначення вартісних характеристик збитків постраждалої країни.

5 етап – Аналіз ефектів дії санкцій цивілізованого світу відносно країни-агресора. Світова спільнота у контексті обмеження економічних ресурсів країни-агресора реалізує санкційну програму, ефекти від якої є багатогранними та довготривалими, однак прогнозування цих ефектів і розуміння природи їх дії є необхідним для застосування у подальшому відносно країн-агресорів.

6 етап – Визначення обсягу необхідних ресурсів для відновлення країни (за зразком Плана Маршала), яка постраждала від військової агресії.

Пропонований алгоритм може стати основою для проведення комплексних досліджень війни з позицій ідентифікації її причин та наслідків.

Як і раніше, війни XXI століття спрямовані на вирішення політичних питань військовими методами. Особливістю воєн XXI століття є поява швидких і віддалених наслідків не лише у країнах, що воюють, а й на рівні світової економіки. За таких умов мілітаризація у світі залишається запорукою спроможності окремих країн зберегти свою незалежність, а країни, які не можуть захистити себе у військовому сенсі, можуть втратити свій суверенітет.

Україна зіткнулася із загрозами свого існування як держави, так і соціальної спільноти. Методи і цілі війни, яку вела Росія, прийшли з 19-го і 20-го століть. Економічна логіка 21 століття, а саме співробітництво та глобалізація, нехтується. Водночас Росії вдалося актуалізувати загрози для інших країн, зокрема країн ЄС, використовуючи енергоносії. Ще одна особливість цієї війни полягає в тому, що країна-агресорка використовувала свій експорт як інструмент політичного шантажу інших країн.

Енергетичний і продовольчий сектори світової економіки, фінансовий сектор, у тому числі через інфляцію та ризики для забезпечення сталого економічного зростання, стали чутливими сферами, які постраждали від війни.

Війна, що триває на території України внаслідок військової агресії Росії, продемонструвала безпрецедентну спробу цивілізованих країн світу за допомогою економічних санкцій вплинути на політичні рішення країни-агресорки та зменшити можливості російської економіки фінансувати військові витрати.

Серед критичних наслідків країни-агресорки слід зазначити:

втрату ринків збуту великої кількості продукції та поступова втрата обсягів експорту нафти і газу, а, отже, поступове зменшення «енергетичних» доходів;

обмеження доступу до золотовалютних резервів країни, які зберігалися в Європі та США;

значне скорочення імпорту широкого асортименту товарів, серед яких велика частка високотехнологічної продукції, що формує траєкторію руху у напрямі технологічного відставання, оскільки країна переходить на технології, які використовувалися раніше.

3.2. Стратегічні орієнтири реконструкції української економіки повоєнного періоду в координатах реалізації Плану Маршалла

Економіка України щодня зазнає значних втрат, умови війни стають дедалі безпрецедентнішими, що, в свою чергу, змушує суб'єктів більшості сфер господарювання шукати нові механізми організації своєї діяльності. Оскільки навіть поступова адаптація суб'єктів господарювання до вимог воєнного часу не забезпечує збереження бажаної динаміки у роботі, перед органами влади та представниками бізнесу постають пріоритетні завдання формування стратегії і тактики післявоєнного відновлення економіки.

Економічна природа відновлення багатовекторна та передбачає комплекс взаємоузгоджених заходів у різних сферах господарської діяльності країни, спрямованих на відновлення її конкурентоспроможності, налагодження виробництва, підвищення рівня життя людей і внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію на основі інноваційних підходів і технологій (рис.3.8).

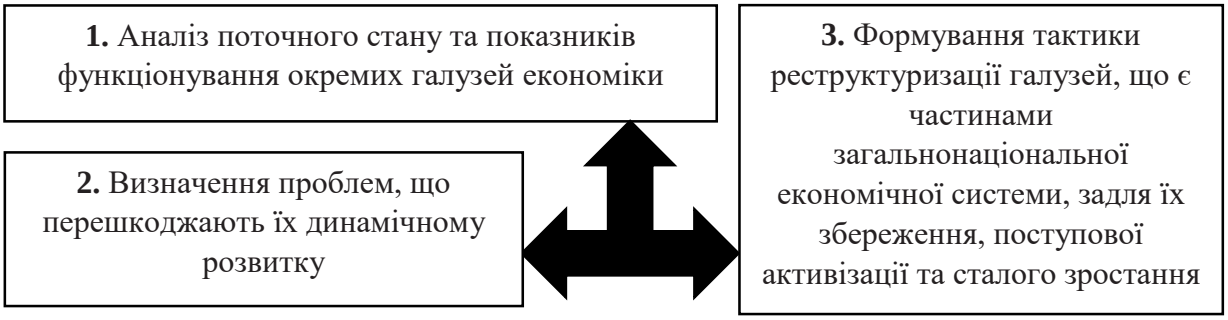


Рис.3.8. **Післявоєнне відновлення галузей економіки**

Джерело: розроблено автором

Однією з головних особливостей процесу післявоєнної відбудови є пошук моделі, яка б могла забезпечити одночасне вирішення:

по-перше, численних еколого-гуманітарних проблем;

по-друге, проблем, пов'язаних із масовим інфраструктурним руйнуванням;

по-третє, проблем, пов'язаних із пошуком нових джерел фінансування та матеріального забезпечення їх раціонального розподілу.

Задля вирішення даного завдання необхідно проаналізувати вплив війни на економіку України, а саме ключові тенденції в економічних процесах та сформувати конструктивно-логічне бачення стосовно стратегії і тактики післявоєнного відновлення, врахувавши особливості та складнощі даного процесу. Нагадаємо, що економіка України посідає 50-е місце у світі за розміром ВВП за паритетом купівельної спроможності – 353 млрд дол США (оцінка МВФ за 2016 рік). З 2000 до 2008 року ВВП країни постійно зростав і досяг 74,2 % рівня 1990 року. У 2009 році в умовах фінансової кризи темпи зростання уповільнилися, а з 2013 р. ВВП України починає падати і у 2016 році досяг 59,9 % рівня 1990 року[198].

Починаючи з 2014 року, з початку розв'язання Росією збройного конфлікту проти України, економіка країни знову зазнала кризи: валютні резерви скоротилися, ВВП знизився майже на 20%, а інфляція сягнула майже 60%. За рахунок підтримки міжнародного співтовариства та кредитів МВФ у 2015 році економічну ситуацію вдалося стабілізувати і навіть досягти зростання ВВП. Проте ситуація погіршилася в період пандемії COVID-19: у 2019-2020 роки зафіксовано низхідні тренди в експорто орієнтованих виробництвах металургії (-13,6 %) та машинобудування (-22,1 %), які є провідними галузями економіки.

Основними чинниками поглиблення кризових тенденцій стали:

скорочення внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію;

загострення логістичних проблем;

падіння світових цін на металопродукцію;

зниження попиту та обмеження експорту української металопродукції з боку країн ЄС та США.

Експерти Світового Банку в умовах пандемії оцінювали зниження ВВП на рівні (-3,5) – (-7,7) % та сукупні втрати Державного та місцевого бюджетів у межах 150-200 млрд грн. впродовж 2019-2020 років. Проте, з 2021 року ситуація мала позитивно змінитися за рахунок високого світового попиту на продукцію агропромислового комплексу, зниження цін на імпортовані енергетичні товари та продовження структурних реформ у співпраці з міжнародними партнерами, тобто в Україні

[198] Хаєцька О. П. Аналіз динаміки ВВП України та інших країн світу. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/60.pdf.

очікувалося економічне відновлення та зростання за більшістю показників[199].

За офіційними даними[200], одним з основних видів промислової діяльності, була металургія, забезпечуючи до 16 % загального обсягу реалізованої промислової продукції, п'яту частину товарного експорту й більше 10 млрд дол США експортної виручки, понад 200 тис. робочих місць і приблизно 10 % у загальній середньооблікової кількості штатних працівників у промисловості (що робить її стратегічно важливою для майбутнього розвитку економіки країни).

За даними World Steel[201] у 2020 році підприємства металургійної промисловості України виплавили 20,62 млн т сталі і цим самим підняли рейтинг України із тринадцятого на дванадцяте місце у світовому рейтингу виробників цієї продукції. Крім того, Україна посіла дев'яте місце серед 40 світових виробників чавуну, виплавивши за цей період 20,42 млн т даної продукції. Саме тому доцільним буде навести показники діяльності найбільш потужних підприємств металургійної промисловості (табл. 3.3).

Проте, окрім позитивних сторін, є і негативні: галузь відрізняється низьким рівнем екологічності виробництва – близько третини викидів шкідливих речовин в атмосферу загалом по економіці припадає на металургію, що є причиною від'ємної або зовсім невисокої рентабельності операційної діяльності металургійних підприємств, низьких темпів зростання прямих іноземних інвестицій і слабкої інноваційної активності.

Це підштовхує підприємства металургійної промисловості до рішучих змін і гостро ставить перед нею завдання підвищення ефективності виробництва[204]. За таких умов, особливу роль відіграє екологічний фактор – система спеціалізованих видів трудової діяльності та витрат, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів, охорону навколишнього середовища, а також на його відтворення.

---

[199] Базилюк Я. Б., Гейко Т. Ю. Організаційні механізми зниження загроз економічній безпеці у зв'язку із запровадженням заходів щодо запобігання поширенню на території України захворювань на covid-19. К.: Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. 5 с.

[200] Бізнес в офіційних цифрах. URL: https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy/

[201] World steel association. URL: https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/World-Steel-in-Figures.html.

Таблиця 3.3

Виробничі та фінансово-економічні показники найбільш потужних підприємств металургійної промисловості[202, 203, 204]

Роки/ виробництво сталі (тис. т)	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	61600,0	60950,0	35100,0	52400,0	в.д.*
ПРАТ «ММК ім. Ілліча»	18890,9	20631,6	19421,0	19386,0	в.д.
ПРАТ «МК «Азовсталь»»	8151,0	9440,0	9165,0	8850,0	в.д.
Собівартість продукції (тис.грн)	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	47924,6	56562,1	54675,9	63503,1	58845,5
ПРАТ «ММК ім. Ілліча»	33609,6	54549,9	70609,1	84509,3	69645,5
ПРАТ «МК «Азовсталь»»	30889,3	66084,3	74709,4	63938,4	46630,7
Чистий прибуток	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	2704116,0	5061847,0	9510000,0	-2265232,0	740902,0
ПрАТ «ММК ім. Ілліча»	-152786,0	-828056,0	3372344,0	-5405193,0	186486,0
ПрАТ «МК «Азовсталь»»	558417,0	-130947,0	3570898,0	-5670917,0	420854,0

*відсутні дані

Інформацію про екологічний фактор української металургійної промисловості в розрізі 2016-2020 років наведено в табл. 3.4.

Проаналізувавши наведену в табл. 3.4 інформацію, можна сказати, що протягом досліджуваних років спостерігається позитивна динаміка показників. Проте, існує низка проблем, які гальмують розвиток підприємств металургійної промисловості та є перепонами для позиціонування на нових ринках.

[202] Офіційний сайт ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» URL: https://ukraine.arcelormittal.com.

[203] Офіційний сайт ПрАТ «МК «Азовсталь»» URL: https://azovstal.metinvestholding.com/ru/responsibility/safety/labor.

[204] Офіційний сайт ПрАТ «ММК ім. Ілліча» URL: https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru/about/info.

Таблиця 3.4

Екологічний фактор металургійної промисловості України за 2016-2020 роки[205,206]

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Витрати на охорону навколишнього природного середовища (тис. грн.)	5015400	4721283,8	5967147,6	7261313,1	7779860,8
Викиди забруднюючих речовин (тис. т.)	825,5	720,9	728,5	739,7	в.д.
Використання енергії: - електроенергія (млн.кВт·год)	19334,5	19122,3	19278,2	18631,7	в.д.
- теплоенергія (тис. Гкал)	7764,4	14765	15244,2	14839,4	в.д.
Капітальні інвестиції (тис.грн)	14663000	17829000	26376000	31093000	в.д.

Якщо говорити в загальному, то Україна отримала у спадок від СРСР потужний промисловий сектор, але ще досі не змогла його модернізувати на належному рівні. Наразі підприємства переробної і добувної промисловості є одними з найбільших забруднювачів атмосферного повітря та води (переважно нітратами, нафтопродуктами, фосфатами, вода перенасичена киснем і залізом). Фізично та морально застарілі технології все меншою мірою почали відповідають потребам покупців за рівнем якості продукції.

З 24 лютого 2022 року, тобто від початку повномасштабної війни на території України, окрім великої кількості загиблих, зафіксовано зруйноване житло та інфраструктуру, близько ста промислових підприємств, які пошкоджено та зруйновано[207].

Металургійна промисловість втратила щонайменше 30 % своїх активів. «Азовсталь» та «ММК Ілліча», відповідно другий і третій за розмірами металургійні заводи України, і Авдіївський коксохімічний завод, що їх доповнює у виробничому ланцюжку, як мінімум сильно пошкоджені. Інші, такі як найбільший український металургійний завод «АрселорМіттал Кривий Ріг» і четверта за величиною «Запоріжсталь»,

[205] Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

[206] Статистичний щорічник України URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm

[207] Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. Аналітична записка. / Вишлінський Г., Репко М., Гайдай Ю. та ін. Центр економічної стратегії. 2022. 23 с.

були зупинені, щоб мінімізувати втрати у разі обстрілу. Обидва заводи вже поступово відновлюють виробництво. Підприємства з видобутку залізної руди працюють на 30-40 % потужності як для місцевої переробки («Каметсталь», колишній ДМК), так і на експорт (у березні залізницею було експортовано 2-3 млн. т.). Дані втрати спричиняють гуманітарну катастрофу величезного масштабу, яка має руйнівні наслідки для економіки країни в цілому.

Окрім того, за даними ДТЕК, враховуючи попередні прогнози українського уряду, передбачається падіння ВВП у 2022 році від -10% (МВФ) до (-35)-(-40) %, що призведе до зниження споживання електроенергії приблизно на 35 %[208].

Проте, не зважаючи на сьогоднішні історичні виклики, з якими зіткнулася Україна, перед нею постає можливість вибудувати нову систему взаємовідносин науки і суспільства в післявоєнний період, підвищити її значимість як у науково-технічному прогресі та інноваціях, так і в посиленні обороноздатності країни, прийнятті суспільно-значущих рішень, формулюванні національної стратегії розвитку, воєнної доктрини тощо. Для цього доцільно розглянути іноземний досвід повоєнного відновлення.

Варто почати з того, що кожна війна (локальна/воєнний конфлікт) несе за собою втрати: людські, економічні, матеріальні, інфраструктурні тощо. У XX ст., крім двох світових воєн, сталося понад 350 локальних воєн і воєнних конфліктів – до Першої світової війни зафіксовано 36 локальних воєн і воєнних конфліктів, а в період між світовими війнами їх налічувалося 80, після Другої світової війни – більше 250-ти. Після 1945 року у воєнних діях брали участь понад 12 млн. військовослужбовців майже зі 100 країн світу, а кількість загиблих перевищила 35 млн. осіб[209]:

у роки Першої світової війни загинуло 10 млн. осіб;

у роки Другої світової – 54 млн. осіб.

Економічне відновлення різних країн у повоєнний період було різним, пріоритети визначалися, в основному, потребами та особливостями конкретних територій з урахуванням наявного ресурсного забезпечення і можливостей.

Найбільш відомим прикладом післявоєнного відновлення є економічне зростання після Другої світової війни – післявоєнний економічний бум (золоте століття капіталізму – 1945-1970 роки). Даний

[208] Офіційний сайт ДТЕК . URL: https://www.dtek-krem.com.ua/ua

[209] Гуменюк Л. Соціальна конфліктологія : підруч. – Тема 12: Міждержавні конфлікти. Львів: ЛДУВС, 2015. 564 с. URL: https://pidruchniki.com/78492/psihologiya/mezhderzhavni_konflikti.

період характеризувався високим і сталим економічним зростанням, практично повною зайнятістю в європейських і східно-азійських країнах, а саме[210]:

в Японії – японське економічне диво, яке розпочалося приблизно у 1948 році, через три роки після нищівної поразки і воєнних руйнувань, коли країна ще була під військовою окупацією. Основні етапи відновлення економічного рівня Японії:

1) до початку 1953 р. Японія досягла довоєнного економічного рівня, здобувши високі темпи зростання виробництва;

2) вже до 1963 року ВНП Японії майже потроївся і характеризувався щорічним приростом у 9 %, обсяг виробництва товарів зріс у 5 разів, а споживання подвоїлося.

3) до 70-тих років Японії вдалося утвердитися в ролі могутньої промислової держави.

Японці успішно використовували зарубіжні досягнення в найсучасніших галузях індустрії. Найбільшого розквіту досягла металургійна галузь промисловості:

- розвиток чорної металургії йшов шляхом спорудження доменних печей великої потужності із застосуванням новаторської киснево-конверторної виплавки сталі з безперервним розливом;

- успішно розвивалась електрометалургія: встановлювалися потужні автоматизовані прокатні стани, впроваджувалися енерго- та матеріало-економні технології.

Наприкінці 70-х років Японія перетворилася в один з найпотужніших світових центрів металургійного виробництва, отримуючи величезні прибутки від закупівлі патентів та ліцензій на наукові відкриття, оригінальних технологій тощо і вміло пристосовуючи їх до своїх умов;

у Західній Німеччині – економічне диво, в основу якого покладено грошово-цінову реформу, що зупинила інфляцію, сприяла ліквідації «чорного ринку», створила умови для відновлення економіки. Паралельно з імплементацією цієї реформи відбувалося формування органів державної влади та самоуправління, політичної системи країни.

Визнаним архітектором німецького «економічного дива» був Л. Ергард, міністр економіки в урядах К. Аденауер. Він разом з групою неоліберальних економістів створили теорію «соціального ринкового господарства», в якій вдало поєднувалися особиста ініціатива підприємців, вільна конкуренція з елементами державного регулювання. На його думку,

[210] Післявоєнний економічний розвиток Німеччини та Японії. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_history/24700/

сутність соціального ринкового господарства досягається тільки тоді, коли паралельно процесу збільшення продуктивності знижується ціна, забезпечуючи справжнє підвищення реальної заробітної плати.

Тобто, згідно теорії Л. Ергарда, соціально-орієнтована ринкова економіка – це особлива високорозвинена форма ринкової економіки, яка надає можливість найповніше поєднати принцип вільного ринкового господарювання з принципом соціальної справедливості [214, 211];

у Франції – славне тридцятиріччя. Даний термін запропонував Жан Фурастьє в 1979 році у своїй книзі «Les Trente Glorieuses: ou la revolution invisible de 1946-1975» – «Славне тридцятиріччя або Невидима революція 1946-1975»[212]. Протягом вище зазначеного періоду відбулися настільки значні економічні та соціальні зміни, що рівень життя у Франції став одним з найвищих у світі.

Першу половину «Славного тридцятиліття» (згідно застосування плану Маршала) ознаменували:

- високі темпи приросту промислового виробництва (середньорічне зростання – 5%);

- досягнення мінімального рівня безробіття (у Франції – 1,8%);

- демографічний вибух[213, 214].

Натхненником вище згаданого плану був начальник штабу армії США, колишній радник президента Франкліна Рузвельта зі стратегії генерал Джордж Маршалл, призначений на початку 1947 року держсекретарем при президенті Гаррі Трумені. Офіційно план називався European Recovery Program, хоча в історію він увійшов саме під іменем свого ініціатора.

Презентація Плану відбулася на випускній церемонії у Гарвардському університеті 5 червня 1947-го року У своєму виступі Маршалл зазначив, що Європа потребуватиме допомоги у довгостроковій перспективі і виклав ідеї щодо того, як США могли б її надати:

- це був би європейський план, який фінансувався б Сполученими Штатами Америки;

- усі країни Європи могли б взяти в ньому участь;

---

[211] Ергард Л. Добробут всім. М.: Вид-во «Діло», 2001. 352 с.

[212] Jean Fourastid. Les Trente Glorieuses, ou la revolution invisible de 1946-1975. Paris, Fayard, 1979. FAYARD: February 21, 1979. p. 306.

[213] Fontanela J., Hébert J. The end of the French grandeur policy. Defence and Peace Economics 8.1, 1997, pp. 37-55.

[214] Volkmar Lauber, The political economy of France: from Pompidou to Mitterrand. Praeger Publishers, 1983. p. 270.

- допомога надаватиметься протягом певного часу;

- після того, як будуть задоволені нагальні фізичні потреби людей, основна увага повинна бути зосереджена на відновленні інфраструктури[215].

Такий досвід швидкого економічного зростання становить особливий інтерес для України, яка в даний момент потребує:

- відновлення зруйнованої воєнними діями економіки;

- нової концепції реконструкції, яка б враховувала всі особливості та складнощі сучасних умов.

Таким чином розглянуто кілька успішних прикладів повоєнного відновлення економіки, але в загальному їх існує не багато. Кожен приклад є унікальним і залежить від багатьох факторів, наприклад: природні та трудові ресурси, політичні, економічні, правові, соціальні, екологічні, природно-геополітичні фактори. Єдиний спільний знаменник успіху серед них – це рівень зовнішньої підтримки та вміння вміло і вчасно використати наявні можливості.

Зважаючи на пріоритетність якнайшвидшого завершення війни, після якого розпочнеться період відбудови, одним із найголовніших завдань, не лише для науковців, а й для політиків, є формування чіткої стратегії післявоєнного відновлення. Оскільки металургійна галузь є однією з провідних галузей промисловості, доцільно розглянути подальший план її «реконструкції».

Виробництво сталі в Україні є особливо важливою промисловою галуззю, оскільки, разом із впливом на інші сектори у 2018 році, внесок металургії у ВВП та експорт товарів становив близько 12 % і 23 % відповідно. Але, окрім позитивних сторін, є і негативні. За даними центру економічного відновлення [216] металургія є найбільшою групою за обсягами викидів CO_2-еквіваленту.

Аналізуючи період незалежності України, на цей сектор припадає 67,7 % викидів, станом на 1990-й рік їх частка становила 61,4 %. Проте, розвиток та актуалізація чорної металургії спровокували динаміку збільшення викидів протягом наступних років. Якщо розглядати загальні викиди в еквіваленті CO_2, то з 1990-го року металургія зменшила свої викиди на 66 %. Скорочення викидів у 2014-2015 роках певною мірою пояснюється анексією АР Крим, а також початком військових дій в Донецькій та Луганській областях, де була зосереджена значна частина промисловості, а також об’єктів видобування корисних копалин.

---

[215] Life & Legacy: The Marshall Plan. URL: https://www.marshallfoundation.org/the-marshall-plan/

[216] Центр економічного відновлення. URL: https://ubta.com.ua/files/20210713/Annex_1.pdf

Також зменшення викидів тривало в проміжку 2015-2019 років, наприклад у 2019 році викиди CO_2 в металургійному секторі становили 47,4 млн т (скоріше за все, ця оцінка є нижньою межею, оскільки через стару базу активів українська металургійна промисловість є більшим забруднювачем навколишнього середовища, ніж середня міжнародна). Якщо розглядати обсяг викидів конкретно в чорній металургії, то зменшення було ще більш відчутним. Падіння за останні 5 років склало 9 %, а з 1990-го року спостерігалось зменшення на 64 %.

Саме тому, глобальний тренд на декарбонізацію промисловості є викликом для українських виробників сталі, оскільки процес модернізації та декарбонізації передбачає зниження за рахунок використання більш сучасного обладнання. Але перевагою є те, що виробництво сталі з низьким або нульовим вмістом вуглецю стає дедалі більш важливим для продажу на світовому ринку.

На основі дослідження, яке здійснив та оприлюднив Комітет Європейського парламенту з промисловості, досліджень та енергетики (ITRE) («Перехід до сталевих технологій з нульовими викидами: доступні, перспективи, терміни та витрати» – підсумована ефективність, доступність та перешкоди для дев'яти різних технологій для декарбонізації сталеливарного сектора в Європі)[217]. ЄС вже обговорює впровадження «Механізму коригування кордонів вуглецю» та податку на вміст CO_2 в сталі. Саме тому у повоєнній відбудові металургійної галузі важливими є два напрямки розгортання подій: по-перше, орієнтація на практичні аспекти впровадження нових технологій для зменшення викидів CO_2; по-друге, перехід до безвуглецевого виробництва сталі.

Тобто, відбудова промислових підприємств повинна відбуватися з одночасним впровадженням технологій декарбонізації металургії.

Український «МЕТІНВЕСТ» вже розробляє план зеленого виробництва сталі до 2050 року[218]. В ньому зазначено, що Україна має всі шанси стати постачальником DRI-продуктів та безвуглецевої сталі на світовому ринку. Direct Reduced Iron – це залізо отримане в процесі відносно високотемпературного відновлення заліза з руд, обминаючи доменне виробництво чавуну. Даний процес виключає використання

[217] Перехід до сталевих технологій з нульовими викидами: доступні, перспективи, терміни та витрати. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU(2021)695484_EN.pdf45

[218] S&P Global Commodity Insights. Ukraine's Metinvest rolls out plan for green steelmaking by 2050. URL: https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/metals/020422-ukraines-metinvest-rolls-out-plan-for-green-steelmaking-by-2050

викопного палива у виробництві чавуну та сталі, замінивши його на відновлюваний («зелений») водень замість газу. Основну частину DRI виробляють з використанням природного газу [219].

Оскільки на ринку очікується зростання попиту на DRI та сировину для його виробництва (DR-окатиші), Україна повинна зайняти свою нішу, адже має можливості з виробництва DR-окатишів. Більше того, залізорудні компанії вже роблять перші кроки в цьому напрямі.

Наприклад, у 2020 році «*Ferrexpo* Poltava Mining» та Центральний ГЗК («Метінвест») почали виробляти DR-окатиші, а в 2021 році Південний ГЗК, після закриття агломераційного цеху, заявив про плани будівництва фабрики огрудкування, яка випускатиме DR-окатиші. Проте, для повноцінного та масштабнішого запуску виробництва DRI у найближчому майбутньому, Україні необхідно вирішити низку питань, особливо тих, які пов'язані з нарощуванням внутрішнього видобутку природного газу. Зрозуміло, що у контексті європейської інтеграції України ці проблеми легше вирішувати, зокрема завдяки доступу до європейських джерел фінансування. Проте, реалізація вище наведених можливостей залежатиме не лише від економічної політики українських та європейських державних інституцій, але й від зусиль власних підприємств[220].

Окрім того, перехід до низьковуглецевої економіки, зокрема підприємств металургійної галузі, залежатиме також і від політичної волі та спроможності українського уряду цьому сприяти. На даний момент уже є діючі міжнародні проєкти, такі як «На шляху декарбонізації металургійної галузі України» та «Low Carbon Ukraine», основна мета яких – це підтримка українського уряду в сприянні переходу до низьковуглецевої економіки. Тому, задля отримання позитивних результатів від реалізації вище згаданих проєктів, основним завданням українського уряду є дотримання наданих у межах реалізації цих проєктів європейських рекомендацій[221, 222].

Цілком логічним, виходячи з вище наведеної інформації, є те, що успішна економічна реконструкція можлива лише при виконанні чітко

---

[219] Direct reduced iron (DRI).URL: https://www.metallics.org/dri.html

[220] Місце української металургії в «зелених» ланцюжках поставок. URL: https://gmk.center/ua/opinion/misce-ukrainskoi-metalurgii-v-zelenih-lancjuzhkah-postavok/

[221] Рекомендації щодо політики низьковуглецевого розвитку в України. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/uk/frontpage-uk/

[222] Towards a decarbonisation of Ukraine's steel sector. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/Towards-a-decarbonisation-of-Ukraines-steel-sector.pdf

сформованих науковою та політичною сферами, послідовних заходів, які представлено на рис. 3.9.

Рис. 3.9. **Система заходів для економічної реконструкції у промисловості**

Європейською зеленою угодою передбачений той факт, що набагато краще відтворювати промисловість на основі реалізації принципів сталої економіки, аніж реконструювати нежиттєздатну економіку на основі викопного палива, оскільки в майбутньому її доведеться знову трансформувати. Тобто результативність відновлення прямо залежить від правильно вибраної зеленої стратегії (якщо ми говоримо про економіко-металургійну залежність).

Стрибок в еко майбутнє, без необхідності проходження фази «брудної» промисловості – є тим рушійним фактором, що забезпечить

конкретну інтеграцію економіки України до економіки Європейського Союзу[223].

Формуючи план відбудови України, важливо враховувати економічні, геополітичні, соціальні, культурні особливості держави та вимоги сучасної урбаністики.

Масове пошкодження майна, інфраструктури, руйнування існуючих управлінських стереотипів – дають можливість переосмислити територіальний простір, який має бути побудований, враховуючи нові підходи до проєктування безпечних міст, поради урбаністів та архітекторів.

Даний простір повинен стати не лише привабливим, але й безпечним та функціональним, проте для цього потрібно визначити пріоритети і перспективи на майбутнє, розумно сформувати цілі розвитку кожного конкретного регіону, враховуючи наявне ресурсне забезпечення. Важливим кроком для подальшої побудови нового простору – є запровадження стратегічного підходу до сталого розвитку післявоєнної економіки, пріоритети якого представлено на рис. 3.10, та вміння якісно освоїти інвестиції.

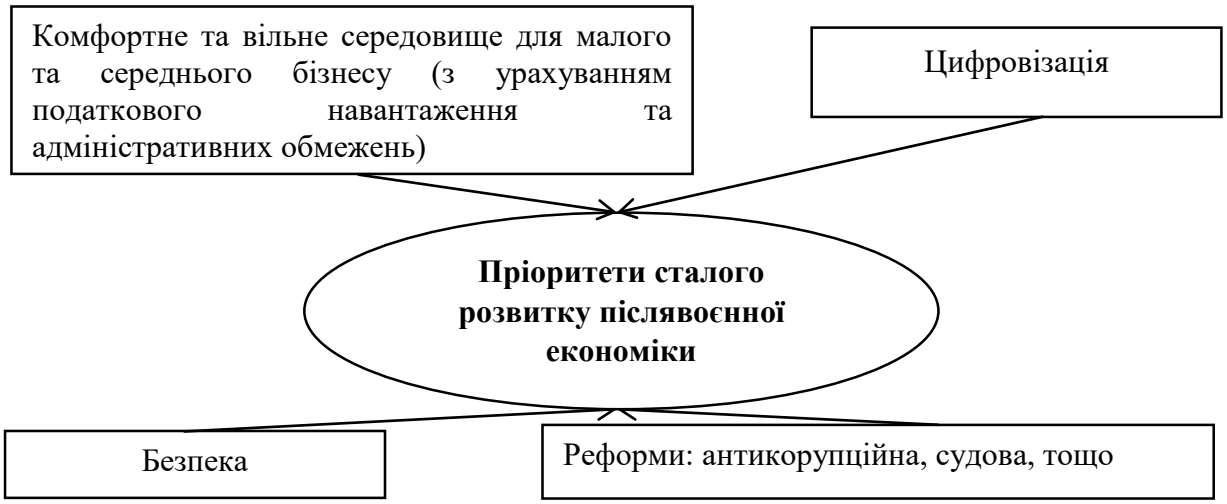


Рис. 3.10. **Пріоритети сталого розвитку післявоєнної економіки**

Актуальність використання даних позиціонованих напрямів визначається активізацією європейської інтеграції та міжрегіональним співробітництвом на рівні регіонів України і регіонів ЄС як способа виявлення конкурентних переваг як економічних контрагентів, так і

[223] Green Membership for Ukraine. URL: https://tol.org/client/article/green-membership-for-ukraine.html

національної економіки у цілому. Це не лише про обсяг роботи, а й про переосмислення того, як розвиватиметься країна надалі, а саме:

- які галузі можуть стати основою відновлення економіки та зростання після війни;

- які рішення та ресурси необхідні для збільшення ступеня переробки в Україні, щоб не просто займатися продажем сировини.

Тобто, станом на сьогодні вже має формуватися державна стратегія повоєнного економічного розвитку України, орієнтири якої представлено на рис.3.11.

Рис.3.11. **Стратегічні орієнтири післявоєнного відновлення економіки України**

Отже, модель відновлення кожної країни індивідуальна і залежить від низки чинників, як було вище наведено: економічних, геополітичних,

культурних особливостей тощо. Говорячи про економічне відновлення та майбутнє зростання в умовах скорочення офіційної міжнародної допомоги, невід'ємними інструментами виступають: створення нового виробничого потенціалу економіки, формування сприятливого ділового клімату, розширення спектру прав та свобод у сфері економіки, збільшення кількості робочих місць, орієнтація економіки на експорт і значне вливання зовнішніх фінансових ресурсів. Від ефективності їх використання залежатиме не лише успіх в економічній сфері, але й країни в цілому.

3.3. План Маршала 2.0 як механізм відновлення економіки України

Військова агресія Росії проти України у XXI столітті в центрі Європі поставила на порядок денний питання не лише безпеки та існування багатомільйонної країни, а й актуалізувала завдання подолання наслідків війни, які стали викликом не лише для України, а й для всієї Європи. Міграція населення, знищення виробничої та соціальної інфраструктури на території України, захоплення атомних електростанцій – всі ці негативні процеси потребують дослідження в контексті повернення великої європейської країни до сталого розвитку.

Цивілізований світ з усіма політичними та економічними інститутами, як виявилось, не завжди має важелі для недопущення або зупинення військової агресії. Однак світ вже має досвід відновлення економіки після завершення війни через реалізацію Плану Маршалла, який у редакції 2,0 вже розглядається для України. Саме тому, дослідження досвіду, тобто умов, процедур і результатів Плану Маршалла, який успішно був реалізований в Європі після II світової війни, є актуальним та потребує наукового дослідження.

У світі досить часто мали місце заклики до реалізації нових планів Маршалла. Це підтримувало значний інтерес і серед науковців. Так, Бергман Г.[224] План Маршалла називає найефективнішим заходом зовнішньої політики США, який втілював найкращі ідеали західної моделі розвитку. Вчений логіку реалізації плана Маршалла розглядає не лише з позицій модернізації економіки Західної Європи, скільки з позицій відновлення довіри до демократії та капіталізму, а також залучення до

[224] Behrman G. The Most Noble Adventure: The Marshall Plan and the Time When America Helped Save Europe, Free Press, New York, 2007, NY.

економічної асоціації та військового альянсу. Аналогічної точки зору дотримується і Махадо Б.[225], який зазначив, що Програма мала важливі та взаємопідсилюючі аспекти – політичний, психологічний та економічний. Страх перед комуністичною експансією на захід і доктрина стримування підсилили зацікавленість у реалізації американських прихильників та європейських реципієнтів.

У регіональному аспекті План Маршалла розглядають Сорел Е. та Падон П.[226]. Вчені проводять дослідження Плану Маршалла не лише з погляду активізації економічних перетворень, скільки з позицій створення зв'язків та взаємозалежностей між європейськими державами. Вони зазначають, що відбулося формування нової свідомості європейців. На їх думку, план Маршалла довів абсурдність торговельних та фінансових конфліктів, допоміг відкинути націоналістичні настрої і спокуси авторитаризму, став основою національної незалежності та збереження демократії.

У статті Маджіда Дж.[227] розглядаються питання передумов розробки плану Маршалла, матеріально-технічного та фінансового забезпечення його реалізації, а також результати як для Європи в цілому, так і для США. Автор розглядає наслідки плану Маршала з позицій прямих економічних ефектів, непрямих економічних та політичних ефектів.

Погляд вчених на економічні наслідки плану Маршала не є однозначними. Так, в праці[228] зазначається, що сума, спрямована на відновлення Європи (13 млрд дол США у 1945-1951 роках), не була достатньо великою, щоб суттєво прискорити відновлення шляхом фінансування інвестицій.

В роботі [229] дається системна критика Плану Маршалла. Серед основних аргументів наводяться такі:

допомога ніколи не перевищувала 5% ВНП країн-одержувачів і, отже, могла мати незначний ефект;

програми економічних реформ не були виведені науково.

---

[225] Machado B. In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today, George C. Marshall Foundation, Lexington, 2007, VA.

[226] Sorel E., Padoan P. The Marshall Plan Lessons Learned for the 21st Century, OECD, Monograf, 2007, 139 p.

[227] Magid J. The Marshall Plan. Advances in Historical Studies, 2012, Vol.1, No.1, pp.1-7.

[228] De Long J., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program, NBER, 1991, Working Papers 3899, National Bureau of Economic Research, Inc.

[229] The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Significance, 2018, Congressional Research Service.

Зважаючи загалом на це, питання розробки нової версії Плану Маршала потребує належного наукового обґрунтування

Подальшого вивчення потребують питання організаційного і ресурсного забезпечення реалізації Плану Маршалла 2,0 .

Розробка Плану Маршала 2,0 з організаційно-методичної точки зору потребує:

по-перше, дослідження передумов розробки;

по-друге, обґрунтування змісту, форм, методів та логістики його реалізації;

по-третє, оцінювання наслідків прямих економічних і непрямих (соціальних, політичних).

Мета полягає в узагальненні уроків реалізації Плану Маршалла та оцінюванні умов реалізації версії 2,0 для України як комплексної програми відновлення економіки та трансформації соціально-економічної моделі розвитку.

Програма відновлення Європи, відома як План Маршалла, стала безпрецедентним прикладом іноземної допомоги США країнам Європи після другої світової війни (1948-1951). У період з 1948 по 1951 роки США реалізували економічну ініціативу щодо надання зовнішньоекономічної допомоги, яка стала чи не найефективнішою програмою зовнішньої допомоги. Цілі Програми знаходились не лише в площині економічних цілей, а й передбачали стимулювання європейського виробництва, консолідації європейської ідентичності. Політична складова також була присутня і вона стосувалась недопущення поширення комунізму.

Берман Г. називає План Маршалла найефективнішим заходом зовнішньої політики США, який втілював найкращі ідеали[228].

З того часу змінились і умови, і позиція США, однак через війну проти України в даний час відбувається повернення до даного питання, а відтак, дослідження уроків реалізації Плану Маршалла слід провести з позицій комплексного підходу та ідентифікації позитивних і негативних результатів.

Цілі Плану Маршалла мали потужну економічну основу, яка виражалась в таких основних орієнтирах[230]:

- розвиток європейського сільськогосподарського та промислового виробництва;

- формування виваженої валютної, бюджетної та фінансової політики;

[230] Tarnoff C. The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Historic Significance. Congressional Research Service, 2018, 32 p.

- стимулювання міжнародної торгівлі між Європою та рештою країн світу.

Згодом план Маршалла став більше, ніж економічною допомогою, оскільки він базувався на багатонаціональному співробітництві та міжнародній інтернаціоналізації. В країнах відбувались структурні зміни та переорієнтація від власне національних інтересів до європейських цінностей [231]. Логіку реалізації плану Маршалла слід розглядати не лише з позицій модернізації економіки Західної Європи, а й з позицій відновлення довіри до демократії та капіталізму, залучення до економічної асоціації та військового альянсу [228]. План Маршалла для великої території в Європі став механізмом спрямування цілої низки країн на «Western»-модель розвитку.

Розглядаючи головний ефект від реалізації Плану Маршала слід вказати на поширення політичних принципів взаємодії, що унеможливили б військові методи розв'язання конфліктів.

Прямий економічний ефект від реалізації Плану Маршалла у багатьох випадках є переоціненим. Так, загальний обсяг допомоги складав всього 13,2 млрд дол США, що складало всього 3 % від загального обсягу виробництва в країнах Західної Європи[231]. З іншого боку, економічні результати реалізації Плану Маршалла за три роки реалізації забезпечили ріст ВВП на 33 %, промислового виробництва майже на 50 %, міжнародної торгівлі – на 40 %. Тобто при помірних економічних результатах, важливих політичних ефектах та безальтернативній орієнтації соціально-економічних моделей розвитку багатьох країн Західної Європи на інноваційний вектор, План Маршала виконав фактично функцію цивілізаційного драйвера та дозволив цим країнам підняти політичну і економічну співпрацю між собою, взаємодію з США та іншими розвиненими країнами на новий рівень. Як результат вже під час війни Росії проти України країни Західної Європи виступають потужними агентами сучасних політичних та економічних процесів і разом з іншими країнами самі стануть активними учасниками реалізації Плану Маршала 2.0

Узагальнення висновків науковців щодо Плану Маршалла, які викладено в працях[228, 230, 232, 234,231], дозволяє визначити такі основні його *характеристики:*

по-перше, План Маршалла – це комплексна програма, що забезпечує застосування багатостороннього підходу до вирішення проблем, пов'язаних з наслідками війни;

[231] Becker T., Eichengreen B. and others. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine, The Centre for Economic Policy Research CEPR, Ukraine, 2022.

по-друге, це механізм співпраці та тісного партнерства між донорами і одержувачами на основі взаємної довіри;

по-третє, це точка конвергенції політичних еліт та громадськості в частині визначення вектора і базисних принципів розвитку;

по-четверте, це не про завоювання територій, це про завоювання сердець та умів;

по-п'яте, країни ЄС та США мають досвід реалізації таких масштабних проєктів та високопрофесійних фахівців, які здатні не піддаватись політичним чи ідеологічним впливам.

Базисними механізмами реалізації, які зробили План Маршалла успішним, були: децентралізація, державно-приватні партнерства, заохочення конкуренції та внесок одержувача[232].

Показово, що важливим результатом Плану Маршалла стало започаткування і у США, і в Європі партнерства між державою та бізнесом, що сприяло контролю з боку суспільства за органами державної влади, а також підвищення рівня залученості бізнесу до вирішення суспільних проблем[231].

Зазначені ефекти мали позитивний вплив на всю сукупність соціально-економічних процесів в країнах ЄС.

Чітка та безкомпромісна орієнтація України на ЄС та НАТО актуалізувала завдання реальної трансформації соціально-економічної моделі розвитку, коли План Маршалла може і повинен стати тією основою, яка дозволить забезпечити швидкий прогрес та докорінну модернізацію.

Україна в даний час потребує зброї для захисту незалежності, медичних товарів для збереження здоров'я та життя населення, однак не меншою є потреба у розробці плану Маршалла вже сьогодні задля виведення України на принципово інший економічний рівень розвитку, що повинно стати запорукою військової безпеки

Ленд-ліз для України та переорієнтація Збройних сил України на де-факто стандарти НАТО, коли країни Заходу вкладають значні ресурси на «виривання» України з під впливу імперії, їх збереження залежить від ресурсів на подальше відновлення.

З позиції України, то передумови є чітко визначеними, а тому більший акцент має бути на обґрунтуванні змісту необхідних реформ та перетворень, які б через реалізацію Плана Маршалла дійсно забезпечили б необхідні

[232] Eichengreen B. A Marshall Plan for the East: Options for 1993. Centre for international and development economics economic research, 1993, Working Paper No, pp. 93-010.

реформи до сучасних вимог Європейського Союзу та, врешті решт, формування сучасної інноваційної моделі розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ключові вектори розробки та реалізації Плану Маршалла 2,0

№ п/п	Ключові складові Плану	Цільові орієнтири	Заходи
1	Філософія трансформацій	Орієнтація на вступ до ЄС та НАТО. Реалізація принципів демократії. Забезпечення свобод населенню	Зміна законодавства відповідно до вимог ЄС
2	Відновлення економіки	Створення сучасних конкурентоспроможних робочих місць. Підвищення доходів населення	Налагодження виробництва. Відновлення критичної інфраструктури. Створення фундаменту для модернізації та зростання
3	Ресурсне забезпечення реалізації	Зміна структури промисловості (індустріалізація). Формування необхідних фінансових ресурсів країнами донорами. Кадрові ресурси	Будівництво нових підприємств. Консолідація та координація розподілу фінансових ресурсів
4	Система державного управління та публічного й міжнародного контролю	Реформування системи державного управління відповідно до стандартів ЄС. Суттєве зменшення масштабів корупції	Підзвітність та прозорість щодо використання міжнародної допомоги. Скорочення державного втручання в економіку. Міжнародний контроль та суспільний моніторинг діяльності державних структур
5	Трансформація соціально-економічної моделі розвитку	Споживацька модель – інвестиційна модель – інвестиційно-інноваційна модель – інноваційна модель	Сприяння внутрішнім інвестиціям. Заохочення іноземних інвестицій. Здійснення структурних трансформацій в економіці

Джерело: побудовано автором

Модель економічного розвитку України досі була переважно споживацькою, в окремі періоди з ознаками інвестиційної, однак для забезпечення економічного зростання на постійній основі доцільно підключити інноваційний чинник. Завдання максимум для України це – системне формування інноваційної моделі розвитку. Однак без створення комплексу підсистем інвестиційної та інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, які властиві попереднім етапам соціально-економічного розвитку країни, зробити це не можливо. Ці завдання не були вирішені до війни, оскільки політична система, публічний сектор залишались на стадії реформування.

Війна сьогодні знищує виробничий потенціал України, однак План Маршалла 2,0 повинен стати не лише ресурсною базою для відновлення

економіки, а, перш за все, драйвером системних трансформацій у державі: «стандартів» галузевої структури господарства, структури зовнішньої торгівлі, цінових характеристик продукції, умов «інвестиційного клімату», масштабів виробництва, інформатизації та комп'ютеризації, законодавчої системи, соціально-економічних стандартів, тобто всієї системи відносин між державою та суспільством.

План Маршалла для Європи став відправним пунктом соціально-економічних трансформацій на багато років, поворотним моментом розвитку та основою дотримання принципів демократії та свобод. Результати реалізації Плану Маршалла були досить суттєвими, перш за все, з погляду трансформації соціально-економічної моделі розвитку, а не конкретних результатів діяльності.

В сучасних умовах, окрім США, активними учасниками розробки та реалізації Плану Маршалла 2,0 стають і країни ЄС. Фактично відбувається переосмислення перспектив розвитку регіону в цілому, оскільки Україна розглядається і як повноцінний член ЄС в майбутньому, і як член НАТО. За таких умов роль плану Маршалла 2,0 залишається такою ж комплексною, як це було після ІІ Світової війни. План Маршалла 2,0 для України – це не про економічні перетворення, це про пошук соціально-економічної моделі розвитку, про вектор геополітичної визначеності. Війна проти України потребує не лише консолідації Європейського Співтовариства, але і чіткої безкомпромісної орієнтації України на реальну модернізацію соціально-економічної моделі, за якої План Маршалла може і повинен стати тією основою, яка дозволить забезпечити швидкий прогрес та докорінну реконструкцію. Економічних цілей не можуть бути досягнуто без формування ефективної системи державних інститутів, подолання корупції та забезпечення прозорості публічного управління. Розглядаючи зміст та джерела фінансування Плану Маршалла 2,0 не слід відтерміновувати вирішення зазначених вище завдань.

Розділ 4
Пріоритети державної політики щодо розвитку стратегічного партнерства держави, бізнесу та науки в контексті післявоєнного відновлення України

4.1. Державно-приватне партнерство як ефективний інструмент відбудови України в післявоєнний період

За потрясіннями воєнного часу врешті-решт приходить мирний час, який зазвичай не менш складний та супроводжується економічною й соціальною кризою. Постануть питання відновлення та будівництва доріг, мостів, аеропортів, трубопроводів та стадіонів. Саме ці об'єкти зазнали значних руйнувань і потребують першочергового відновлення. Крім того, постраждала значна кількість об'єктів соціальної інфраструктури (дитячі садки, лікарні, школи), які теж вимагають відбудови, а подекуди і зведення.

Досвід відновлення України після Другої світової війни не буде сьогодні актуальним. Ринкова економіка передбачає відсутність повного управління всіма економічними процесами державою, коли роль основного регулятора економічних відносин належить ринку. За таких умов функція уряду полягає в тому, щоб створити таке середовище, в якому бізнес буде працювати ефективно.

Особливо слід підтримати малий та середній бізнес, який відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у реальному секторі економіки та 37% податкових надходжень[233].

Державна підтримка суб'єктів господарювання має носити системний характер. Вона передбачає використання таких основних форм як:

безпосередня фінансова підтримка;

забезпечення доступу до ринків;

[233] Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року Аналітичний звіт. Одеса, 2020, 31 с.

створення інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу;

зниження податкового навантаження (мораторій на проведення документальних та фактичних перевірок, обмеження застосування більшості штрафів за порушення податкового законодавства, тощо)[234].

Загалом відновлення зруйнованої після війни економіки має відбуватися за такими основними напрямками[235]:

- відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища;
- реконструкція житлового фонду;
- реабілітація постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури та сфери соціальних послуг;
- відродження промислового сектора, створення нових робочих місць та підтримка малих і середніх підприємств;
- створення виробничих потужностей та формування державних замовлень для посилення обороноздатності країни;
- підвищення якості державного управління та посилення інститутів ринкової економіки.

Одним із механізмів залучення інвестицій є державно-приватне партнерство, яке слід розглядати в якості спільного бізнес-проєкта держави та приватного інвестора на взаємовигідних умовах.

Вивчення закордонного досвіду показує ефективність державно-приватне партнерства та його поширення наприкінці XX століття у всьому світі. Дослідження, проведені Світовим банком довели, що найактивніше використовували механізм ДПП країни, які швидко розвиваються. Серед лідерів впровадження державно-приватного партнерства слід зазначити Індію, Бразилію, Мексику, Китай[236].

Серед країн, у яких ДПП розвивається на недостатньо високому рівні можна зазначити країни Латинської Америки, Східної Європи, а також Словаччину, Латвію, Чехію, Польщу, Угорщину, Бельгію, Фінляндію, Мексику, Бразилію.

Розвинутий механізм партнерської взаємодії влади та бізнесу спостерігається в США, Канаді, Японії, Сінгапурі, Великобританії,

---

[234]Radionova N., Breus S., Denysenko M., Khaustova Y., Matiukh A. Criterial approach to analysis of the cost management system of business structures. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, Том 1 № 36. 2021, С. 190-202.

[235] Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути/ Т. Богдан// Економічна правда. – 25.04.2022 URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/

[236] Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA&isSpecial=True.

Франції, Німеччині, Ірландії та Італії. Слід відзначити, що державно-приватне партнерство традиційно активно використовувалося у країнах ЄС: протягом п'ятнадцяти останніх років в цих країнах було реалізовано майже 1700 проектів ДПП, вартість залучених інвестицій склала понад 318 млрд євро, з них майже дві третини інвестицій до 2011 року вклала Велика Британія.

Потім на перше місце вийшла Франція, якій належало 62 % від обсягів інвестування проєктів ДПП в Європейському Союзі. Кількісні показники державно-приватного партнерства останніх років продемонстрували іншу картину: друге місце належить Іспанії (10 %). Також, слід відзначити такі країни як Франція, Німеччина, Італія і Португалія, рівень впровадження проєктів ДПП в яких становить від 2 до 5 %.

Вважаємо, що Україні для ефективного відновлення окремих сфер господарства, потрібно запровадити досвід країн, які вже дійшли до вищого ступеня розвитку державно-приватного партнерства: Австралію та Ірландію – у сфері дорожнього будівництва; Великобританію – у сфері будівництва лікарень, освітніх установ, а також військової інфраструктури; Нідерланди – у сфері будівництва житла муніципального значення

Закон України «Про державно-приватне партнерство»[241] було прийнято ще у 2012 році, але через пекельну бюрократію та довготривалість оформлення всіх процедур в рамках державно-приватного партнерства, значного поширення ця форма співробітництва не отримала.

Так, за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2022 на умовах ДПП укладено 193 договори, з яких реалізується 31 договір (22 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 162 договорів не реалізується (119 – не виконується, 43 – розірвані / закінчився термін дії)[240].

Як видно з даних рис. 4.1, процес офіційного оформлення державно-приватного партнерства триває понад рік, що для бізнесу є значним недоліком. В післявоєнний період, для швидкого та якісного відновлення країни, потрібно переглянути норми законодавства щодо ДПП.

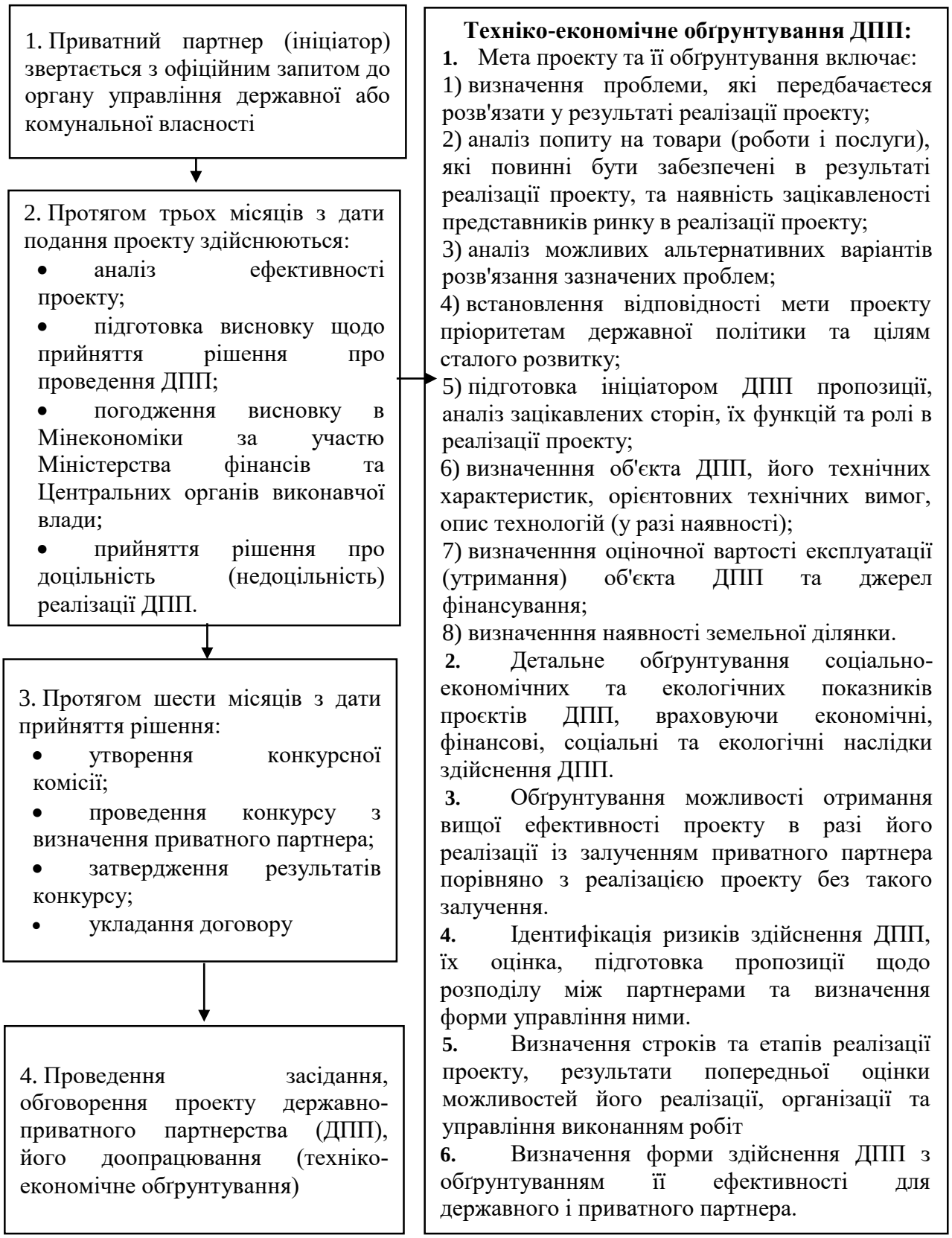


Рис. 4.1. **Процес підготовки проектів державно-приватного партнерства**[237]

[237] Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI.

Закон України «Про державно-приватне партнерство»[241] розкриває основні ознаки механізму державно-приватного партнерства, що обумовлюють його ефективність при залученні приватного бізнесу:

створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом;

фіксація у договірних відносинах державного інтересу;

довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;

внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

Крім того, Закон зазначає основні переваги механізму державно-приватного партнерства:

підвищення ефективності управління об'єктами державної та комунальної власності;

покращення якості публічних послуг для населення та бізнесу;

створення умов для використання новітніх технологій та запровадження інновацій;

зниження навантаження на державний бюджет та оптимізація бюджетних видатків на надання публічних послуг і утримання бюджетних установ.

Сферами застосування державно-приватного партнерства за Законом України «Про державно-приватне партнерство» є такі:

пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування, крім таких, що здійснюються на умовах угод про розподіл продукції;

виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу;

будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури;

машинобудування;

збір, очищення та розподілення води;

охорона здоров'я;

туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт;

забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем;

поводження з відходами, крім збирання та перевезення;

виробництво, розподілення та постачання електричної енергії;

управління нерухомістю;

надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом;

виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції;

встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;

надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я;

управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини.

Перелік можливих сфер застосування державно-приватного партнерства не є вичерпним; за рішенням державного партнера ця форма співробітництва може застосовуватися і в інших галузях.

Для іноземних приватних партнерів, які реалізують на території України проекти в рамках державно-приватного партнерства, встановлюється національний режим інвестиційної та іншої господарської діяльності, а також гарантуються рівні права при здійсненні державних закупівель.

Законом України «Про державно-приватне партнерство»[241] передбачено наступні гарантії діяльності приватних партнерів при виконанні договорів у рамках державно-приватного партнерства:

недопустимість втручання державних органів та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у діяльність приватних партнерів, пов'язану із здійсненням державно-приватного партнерства, крім випадків, встановлених законом;

у разі державного регулювання цін (тарифів) на товари (роботи, послуги) приватного партнера, вони мають включати кошти для компенсації вартості внесених приватним партнером інвестицій (інвестиційну складову), якщо інший порядок компенсації не передбачено договором;

право приватного партнера призупинити виконання інвестиційних зобов'язань або відмовитися від договору, у разі якщо ціни (тарифи) на товари (роботи, послуги) приватного партнера, що підлягають державному регулюванню, не є економічно обґрунтованими і відсутня належна компенсація;

застосування саме законодавства, чинного на день укладення договору в рамках державно-приватного партнерства, крім змін до

законодавства, що регулює правовідносини, в яких не діють принципи рівності сторін (державного та приватного партнерів);

відшкодування приватному партнеру збитків внаслідок неправомірних рішень, дій чи бездіяльності державних органів чи органів місцевого самоврядування; а у разі розірвання договору через порушення державним партнером своїх зобов'язань – також відшкодування некомпенсованої частини інвестицій («stability clause») [241].

Крім того, у порівнянні з державними інвестиційними проектами така взаємодія дозволяє розподілити ризики реалізації проекту між державою та приватним інвестором. Тому державно-приватне партнерство є взаємовигідним, хоча й має ризики для кожного з партнерів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Переваги та ризики державно-приватного партнерства у сфері інфраструктури[238, 239]

Критерій	Держава (державний партнер)	Бізнес (приватний партнер)
Переваги	Залучення додаткових інвестицій у сферу інфраструктури, яка традиційно включається у сферу бюджетного фінансування	Можливість потрапити в сектор державних послуг, які надаються у сфері інфраструктури, та мають стабільний попит і які традиційно є монополію держави
	Залучення менеджерів, технологій та методів, які застосовуються в приватному секторі	Реалізація проектів з розвитку інфраструктури, які не були б фінансово привабливими для інвестування без участі держави
	Розподіл витрат та ризиків з приватним партнером	Розподіл витрат та ризиків з державою
	Фіксація у договірних відносинах інтересів держави	Отримання проекту з довготривалими відносинами (від 5 до 50 років)
	Збереження права власності держави на об’єкт	
Ризики	Ризик недостатньої кваліфікації менеджерів / виконавців проекту від приватного партнера	Ризик витрачання зайвого часу на бюрократію та довготривалість оформлення всіх процедур для здійснення ДПП
	Ризик нечесності приватного партнера	Ризик відсутності відповідальності державного партнера за реалізацію проекту з розвитку інфраструктури
	Ризик низької якості послуг, що надаються приватним партнером	Ризик «затримки» процесу координації різних частин проекту
		Ризик зменшення або припинення фінансування у разі зміни пріоритетів
		Складність вирішення спірних ситуацій із державним партером

[238] Бурик З. М. Взаємодія влади і приватного сектору для розвитку інфраструктури: контекст державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 83-87.

[239] Янченко Г. Як бізнес може допомогти у відбудові країни. Економічна правда. 30.06.2022 URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/30/688709/

Основними принципами управління у сфері державно-приватного партнерства у контексті ефективного відновлення країни слід визначити:

– принцип прозорості: ступінь ясності та відкритості процесу прийняття рішень;

– підзвітності: висока ступінь відповідальності всіх учасників ДПП перед суспільством за результати роботи;

– справедливості: ступінь, в якому вимога дотримуватися правил поширюється однаковою мірою на всіх учасників державно-приватного партнерства;

– ефективності: використання обмежених ресурсів без втрат, відстрочок або псування, без заподіяння екологічної шкоди;

– контролю: ступінь створення системи ефективного контролю за реалізацією проектів державно-приватного партнерства та безповоротності відповідальності.

Розвиток державно-приватного партнерства має бути в пріоритеті, оскільки, на відміну від приватизації, дозволяє залишити активи у власності держави (державних підприємств) і одночасно скористатися перевагами доступу до приватного капіталу. Насправді, державно-приватне партнерство зберігає право власності держави на об'єкт з паралельним використанням не тільки фінансових вкладень, але і технологій та управлінського досвіду, які часто «заходять» на підприємство разом з матеріальними ресурсами. Усі отримані ресурси починають працювати також і на інтереси держави, а не тільки в інтересах приватного інвестора, як це відбувається у разі приватизації.

Отже, основною перевагою держави від державно-приватного партнерства в період післявоєнної відбудови є економія часу. Саме це є дуже важливим для відбудови соціальної та промислової інфраструктури, що постраждала внаслідок війни. Світовий досвід показує, що приватні партнери реалізовують будівельні проекти значно швидше, ніж держава з усією своєю бюрократичною тяганиною.

Народна депутатка, голова ТСК з питань захисту прав інвесторів, Галина Янченко стверджує: «…якщо говорити про типову школу, бізнес може збудувати такий об'єкт за 1-1,5 роки. Держава зазвичай будує той самий об'єкт за 3-4 роки. Окрім швидкості будівництва, формат ДПП дозволить розтягнути у часі і витрати держави» [243].

Державно-приватне партнерство дозволяє державі скоротити стандартні бюрократичні процедури, такі як пошук постачальників, проведення тендерів, державних закупівель, тощо. Крім того, всі ризики

бере на себе приватний інвестор, а держава має проконтролювати лише остаточну якість об'єкту.

З іншого боку, державно-приватне партнерство є вигідним і для приватного інвестора, оскільки спрощує отримання всіх дозвільних документів й процедур, а також зменшує рівень ризиків шляхом спільного інвестування та завдяки державним фінансовим гарантіям. Це забезпечує реалізацію проекту на рівні беззбитковості.

Крім того, впродовж дії договору державно-приватного партнерства, інвестор буде гарантовано отримувати кошти від держави, що є перевагою перед простим комерційним проектом. Держава, таким чином, компенсує бізнесу в проекті ризик попиту.

Отже, вважаємо, що для ефективної відбудови країни в післявоєнний час основними критеріями застосування державного приватного партнерства мають стати: критерій розгляду всіх угод ДПП з позиції поліпшення рівня життя населення та появи у держави нових активів; при розгляді повноважень між державою та бізнесом потрібний чіткий розподіл. Доцільно, щоб приватний сектор взяв на себе довгострокові зобов'язання щодо обслуговування активів, а держава забезпечила швидкість оформлення всіх необхідних документів. Крім того, потрібно справедливо розподілити ризики між приватним і державним секторами. Як показник ефективності використання державно-приватного партнерства має виступати використання співвідношення «ціна – якість».

4.2. Удосконалення системи фінансування вищої освіти в Україні з використанням механізму державно-приватного партнерства

Враховуючи обраний курс на євроінтеграцію та проблеми, які постали перед закладами вищої освіти (ЗВО) України в умовах військової агресії, найважливішими завданнями слід вважати – забезпечення конкурентоспроможності системи вищої освіти (СВО); збереження її потенціалу в умовах викликів глобалізації, одночасно враховуючи цілі та завдання післявоєнного відновлення і розвитку країни. Протягом останніх років кардинально змінилися умови функціонування ЗВО України, що стало наслідком поглиблення глобальних та національних проблем, серед яких – пандемія COVID 19 та, особливо, військова агресія з боку РФ.

В концепціях управління вищою освітою до недавнього часу не враховувався вплив на умови функціонування закладів вищої освіти

військових дій та зумовлених ними гуманітарних, демографічних та інших наслідків. Це зумовлює необхідність визначення вектору розвитку СВО з урахуванням переваг спільного фінансування українських університетів державою та бізнесом з метою збереження можливості функціонування національної СВО в умовах військової агресії та її розвитку в періоді післявоєнного відновлення. Зазначене визначає актуальність дослідження, обумовлює необхідність розробки моделі фінансування ЗВО з урахуванням цілей розвитку системи вищої освіти в умовах військової агресії та у післявоєнному періоді.

Слід зазначити, що ситуація в українській вищій освіті, яка в останні роки перебувала у стані реформування, ускладнилася глобальними викликами, зокрема пандемією COVID-19, а у 2022 році – військовою агресією з боку РФ, яка докорінно змінила умови функціонування усіх галузей і сфер національної економіки та суспільства. За таких умов процес реформування СВО повинен відбуватися з урахуванням нових для освітніх закладів України реалій функціонування в умовах військової агресії та глобальних потрясінь. Наслідком військової агресії стала втрата економічного потенціалу ЗВО через завдані руйнування, відтік студентів та науково-педагогічних працівників за кордон, в більшості – не за програмами академічної мобільності[240, 241].

Щотижня кількість ЗВО, які зазнали руйнувань та втрат внаслідок військових дій, неупинно зростає. Загалом, за оцінками Міністерства регіонального розвитку[242], збитки, завдані інфраструктурі України армією РФ, становлять 96 млрд. дол. США[243], з яких значна частина припадає на зруйновані заклади освіти. Як підрахували фахівці Київської школи економіки в рамках проєкту «росія заплатить», загальні втрати української

[240] Освіта під загрозою. URL: https://saveschools.in.ua.

[241] Шкарлет С. Я не допущу освітнього мародерства. Міністерство освіти і науки України. URL: https://cutt.ly/hJaDTKH.

[242] Втрати української системи освіти через війну: інфраструктура та людський капітал. Частина 2. «ОсвітАналітика» Аналітичний Центр Київського університету імені Бориса Грінченка (kubg.edu.ua). URL: https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/2022/07/15/vtraty-ukrainskoi-systemy-osvity-cherez-vijnu-infrastruktura-ta-liudskyj-kapital-chastyna-2/.

[243] Мінрегіон оцінив завдані інфраструктурі внаслідок війни збитки у $96 мільярдів. «Фінанси / Бізнес.Цензор.НЕТ (censor.net). URL: https://biz.censor.net/news/3352177/minregion_otsinyv_zavdani_infrastrukturi_vnaslidok_viyiny_zbytky_u_96_milyardiv.

економіки становлять 564-600 млрд. дол. США, з яких прямі втрати освітньої галузі оцінюють у 3,5 млрд. дол. США[244].

Втрати, до яких призвела військова агресія, розпочата РФ у 2022 році проти України, неминуче позначилися на ефективності функціонування СВО. Це, в свою чергу, містить наслідки для національної безпеки країни через загрозу національним інтересам щодо збереження та примноження людського капіталу як чинника прогресивного демократичного розвитку країни (стаття 1, пп. 9 та 10 Закону України «Про національну безпеку України»[245]). Зазначене свідчить про необхідність розробки державної політики у сфері вищої освіти щодо вирішення проблем, які наразі особливо загострилися, через призму національних інтересів та національної безпеки.

До наслідків впливу військової агресії на розвиток освіти доцільно віднести скорочення видатків загального фонду держбюджету у 2022 році в галузі освіти й науки, яке склало понад 14 млрд. грн.[246], що закріплено Постановою Кабінету міністрів України № 401 від 01.04.2022 рр.[247]. Так, згідно з рішенням уряду, видатки загального фонду держбюджету на 2022 рік, передбачені для МОН за програмою «Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам», скорочено на 10 % (загальним обсягом понад 10,8 млрд. грн.). «Згідно з помісячним розписом видатків державного бюджету зазначені обсяги освітньої субвенції буде зменшено у червні-грудні поточного року, що призведе до недофінансування видатків на оплату праці педагогічних працівників закладів освіти, які здійснюються за рахунок освітньої субвенції, в середньому на 17 % щомісяця»[250]. Ще 3,9 млрд. грн., розпорядником яких є Міністерство освіти і науки України, також будуть спрямовані до резервного фонду. Усього скорочення видатків держбюджету для різних розпорядників дасть змогу спрямувати до резервного фонду понад 73 млрд. грн.

---

[244] Kyiv School of Economics (kse.ua). URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-stanovit-95-5-mlrd-minimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-165-1-mlrd/?fbclid=IwAR2TyuMGNlF4HzSaLvo7icHBvhmDWeg9g91C-7q2RQ9s0-fke6Zw7q_kYm0.

[245] Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Редакція від 15.06.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text.

[246] Видатки на освіту в 2022 році скоротили на 14 млрд грн – Освіта.UA (osvita.ua). URL: https://osvita.ua/news/86354/

[247] Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету. Постанова КМУ № 401 від 01.04.2022 року. URL: https://osvita.ua/legislation/other/86352/

Розглянуте свідчить про те, що питання фінансування освітньої сфери та залучення додаткових джерел фінансових ресурсів в сучасних умовах належать до ключових завдань розвитку системи вищої освіти, яка, зважаючи на її роль у формуванні людського капіталу країни, перебуває в площині національних інтересів, та, з огляду на це, потребує все більшої уваги з боку держави і суспільства. Формування сучасної системи фінансування вищої освіти є важливим завданням, вирішення якого дозволить розв'язати більшість існуючих в даній сфері проблем. Саме тому питання удосконалення системи фінансування необхідно розглядати не лише на рівні окремих ЗВО, але й на рівні СВО в цілому, зважаючи на стратегічні напрями реформування освітньої сфери. Всі ці заходи повинні спрямовуватися на збереження потенціалу та підвищення конкурентоспроможності українських університетів, які стають активними учасниками ринкових відносин як на національному, так і на міжнародному рівні. При цьому, в процесі реалізації основних заходів в контексті розвитку вищої освіти необхідно виокремити найбільш пріоритетні завдання, вирішення яких повинно відбуватися лише за участі та під контролем держави.

Створення сучасного механізму управління фінансовим забезпеченням вищої освіти має на меті досягнення позитивної динаміки її розвитку для повного задоволення потреб населення в якісній і доступній освіті, а також потреб бізнес-середовища у кваліфікованих фахівцях.

Питання формування механізму фінансування науково-освітньої діяльності ЗВО та системи вищої освіти в цілому досліджували такі науковці, як: Захаревич Г.О.[248], Касич А.О.[249], Підгорний А.З.[250], Сбруєва А.А.[251], Шевченко Л.С.[252] та ін. Набутий країнами світу досвід щодо

[248] Захаревич Г.О. Державне кредитування здобуття вищої освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний часопис – XXI. 2011. № 9–10. С. 41–44. URL: http://soskin.info/ea/2011/9-10/201117.html.

[249] Касич А.О., Циган В.А. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2587.

[250] Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів: монографія / за заг. ред. канд. економ. наук, професора А.З. Підгорного. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 152 с.

[251] Сбруєва А.А. Розвиток європейської вищої освіти в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. Український педагогічний журнал. 2015. № 4. С. 228-241.

[252] Шевченко Л.С. Нова модель економічної діяльності закладів вищої освіти в Україні. Conference Proceedings of the 7 th International Scientific Conference Problems and

формування механізмів фінансування освітньої сфери доцільно розглядати як орієнтир для країн, які знаходяться на етапі реформування освітньої системи, що особливо актуально для України, яка взяла курс на євроінтеграцію та у 2022 році опинилася під впливом викликів, зумовлених військовою агресією з боку РФ.

Слід зазначити, що відмінності між існуючими механізмами фінансування вищої освіти пояснюються специфікою макро-, мезо- і мікроекономічних умов функціонування освітніх систем, обумовлюють вибір суб'єктів такої взаємодії (приватних осіб, суб'єктів економіки, громадських організацій, держави, міжнародних організацій), зацікавлених сторін (студентів, викладачів, роботодавців, суспільства в цілому) і об'єктів фінансування (стипендій для студентів, окремих проектів чи досліджень, ЗВО).

За результатами дослідження національних проблем фінансування ВО та джерел формування фінансових ресурсів [256,253] до пріоритетних напрямів удосконалення системи фінансування освіти в Україні в контексті забезпечення конкурентоспроможності вищої освіти як системи, необхідно віднести:

(1) забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів на видатки освітньої сфери з державного та місцевих бюджетів у розмірах, достатніх для розвитку ЗВО, враховуючи стан їх матеріально-технічної та лабораторної бази, можливості відтворення потенціалу науково-педагогічних кадрів та розвитку науки;

(2) посилення контролю та здійснення систематичного аналізу цільового використання коштів на освіту;

(3) удосконалення методів визначення обсягів фінансування освіти та розробка нормативів фінансування із врахуванням мінімальних соціальних стандартів обов'язкового фінансового забезпечення розвитку сфери освіти;

(4) удосконалення механізму фінансування освіти в Україні із врахуванням міжнародного досвіду, перехід на багатоканальне фінансування, прийняття рішучих заходів щодо збільшення та диверсифікації джерел фінансування вищої освіти та оптимізації їхньої структури;

Prospects of Territories' Socio-Economic Development (April 4 – 7, 2018, Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole, 2018, pp. 344-345.

[253] Шевченко Л.С. Фінансування вищої освіти: подолання загроз ресурсної залежності. URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58094.doc.htm.

(5) удосконалення науково-методичного та інформаційного забезпечення освітнього процесу, створення умов для проведення фундаментальних та прикладних досліджень у ЗВО, які виступатимуть додатковим джерелом фінансування вищої освіти та сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО;

(6) розвиток системи освітнього кредитування, що сприятиме забезпеченню: доступності освітнього кредиту для широких верств населення; стимулюванню платоспроможного попиту на ринку освітніх послуг; збільшенню обсягу фінансових ресурсів у ЗВО; залученню фінансових ресурсів у сферу довгострокового освітнього кредитування.

Необхідно відзначити, що фінансування вищої освіти в Україні здійснюється з використанням двох основних фондів: загального (кошти державного бюджету) та спеціального (позабюджетні кошти). Напрями розподілу коштів на освіту з загальнодержавного та місцевих бюджетів визначаються положеннями Законів України «Про вищу освіту»[254] та «Про освіту»[255].

Відповідно до норм, визначених Законом України «Про вищу освіту», фінансування діяльності ЗВО може здійснюватися із залученням дозволених законодавством джерел, які формують спеціальний фонд, кошти якого можуть використовуватися виключно на здійснення статутної діяльності ЗВО на умовах та в порядку, який визначено законодавством. На розміри цих фондів та співвідношення між їх обсягами впливає велика кількість чинників: економічна ситуація в країні, від якої залежить можливість фінансування розвитку ЗВО за рахунок бюджетних ресурсів, кількість студентів-контрактників, обсяги фінансування науки, наявність грантових програм, форма власності ЗВО, ефективність керівництва ним.

Аналіз зарубіжного досвіду розподілу фінансових ресурсів між університетами свідчить про використання трьох основних моделей фінансування освіти[256]: *formula based* – модель, що ґрунтується на формулі; *project based* – проектне фінансування; *contract based* – модель на основі контракту.

---

[254] Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Редакція від 09.08.2019. URL: https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

[255] Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Редакція 19.01.2019 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.

[256] Фінансування системи вищої освіти : світова практика і українське сьогодення. Викладення доповіді CFSE-Україна. URL: http://liberal.in.ua/tochka-zoru/vikladennya-dopovidf-case-ukraïna-finansuvannyasistemi-vischoï-osviti-svitova-praktika-i-ukraïnske-sogodennya.html

Сутність формульного розподілу фінансових ресурсів передбачає врахування встановлених критеріїв розподілу: кількісних показників контингенту студентів та науково-педагогічних працівників; кількість випускників університетів, які отримали дипломи певного рівня; інших. Моделлю проектного фінансування передбачається аналіз бюджетних кошторисів університетів, які надаються відповідним державним органам. Контрактна модель фінансування передбачає підписання відповідних (двосторонніх) контрактів між університетами та державою щодо узгодження відповідних освітніх та (або) науково-дослідних послуг із зазначенням їх планового та фактичного обсягу. Необхідно відзначити, що досить часто зазначені моделі комбінуються і використовуються одночасно.

На основі аналізу основних положень національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року[257] та узагальнення результатів, представлених у експертній аналітичній доповіді «Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону у 2014–2016 рр. (Shadow Report)», яка є частиною проекту, що реалізує Лабораторія законодавчих ініціатив у рамках Програми USAID «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво»[258], визначено основні проблеми, ризики та напрями розвитку освіти в Україні, які узагальнено в табл. 4.2.

Слід зазначити, що брак фінансування вищої освіти викликає безліч економічних і соціальних проблем, до яких можна віднести:

заборгованість окремих ЗВО по соціальних виплатах та комунальних послугах;

недосконаліть системи державного кредитування студентів;

припинення фінансування програм покращення житлових умов науково-педагогічних працівників;

недостатній обсяг фінансування науково-дослідної діяльності;

гальмування інноваційних програм розвитку системи вищої освіти.

---

[257] Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 : Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page#n10

[258] Ніколаєв Є., Длугопольський О. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014–2016 рр. (Shadow Report). Експертна аналітична доповідь. Лабораторія законодавчих ініціатив у рамках Програми USAID «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво», Фонд Східна Європа. URL: http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/HE-shadow-report-final-1.pdf

Таблиця 4.2

Проблеми, ризики та напрями розвитку освіти в Україні

(узагальнено за даними[261, 262])

Проблеми у сфері фінансування вищої освіти в Україні	
Чинники формування проблем	низький рівень фінансово-економічного забезпечення ЗВО; слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування у освітню сферу; наявність у системі освіти фактів неефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, нецільового використання приміщень ЗВО за наявності дефіциту коштів усередині системи вищої освіти; недосконаліть нормативно-правової бази, що дало б змогу розширити фінансову автономію ЗВО
Ризики, які ускладнюють реалізацію цілей і завдань Національної стратегії розвитку освіти в Україні	
Умови та фактори виникнення ризиків	нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для забезпечення системного виконання всіх завдань і заходів, передбачених НСРО; розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей; погіршення демографічної ситуації; несприйняття частиною суспільства нових реформ; неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності; недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань, до забезпечення скоординованості діяльності всіх служб та інституцій
Стратегічні напрями та завдання у сфері фінансування освіти, визначені Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021	
Основні завдання у сфері фінансування	оновлення згідно до вимог часу нормативної бази системи освіти; створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти; розроблення ефективного механізму фінансово-економічного забезпечення освіти, належної оплати праці педагогічних та науково-педагогічних працівників

Крім того, необхідність збереження й розвитку матеріальної та навчально-методичної бази обумовлює залежність ЗВО від коштів, які надходять як плата за навчання студентів-контрактників, що негативно позначається на якості підготовки фахівців і, як наслідок, конкурентоспроможності ЗВО[259]. При цьому найважливішою умовою розв'язання наявних проблем у сфері фінансування вищої освіти є відновлення зростання української економіки в післявоєнному періоді.

[259] Куліков П.М. Організаційно-економічні особливості функціонування системи освітнього кредитування в Україні. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. № 1. 2009. С. 167-174.

Основними заходами, спрямованими на подолання проблем у сфері фінансування вищої освіти, які не вдалося реалізувати або які реалізовано частково, відповідно до висновків, зроблених у праці[262], визначено:

розширення фінансової автономії ЗВО, що сприятиме підвищенню ефективності використання наявних коштів (так, законом України «Про вищу освіту»[258] передбачено окремі кроки, проте єдиною фінансовою новацією, реалізованою у досліджуваному періоді, є дозвіл, наданий ЗВО, розміщувати власні кошти на рахунках у державних банках замість рахунків Держказначейства);

реалізація проекту МОН України щодо зміни системи державного фінансування ЗВО, яким передбачено перехід від «державного замовлення на підготовку фахівців» до «державного фінансування діяльності ЗВО» з метою ліквідації зв'язку між параметрами «розмір державного фінансування ЗВО – кількість студентів – кількість викладачів», який суттєво знижує якість освіти;

удосконалення системи стипендіального забезпечення студентів, оскільки на момент підготовки аналітичної доповіді[262], конструктивних варіантів вирішення цього питання не було запропоновано.

Загалом, як зазначається в праці[262], період 2014-2016 рр. слід характеризувати як «декларацію про наміри в майбутньому розв'язати фінансові проблеми української вищої школи». Реалізація завдань, спрямованих на удосконалення механізму фінансування ЗВО, в сучасних умовах вимагає активної підтримки з боку держави, що обумовлює необхідність зміни принципів формування державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки. Водночас, відбувається підвищення значимості не лише освітньої та наукової складових, але й економічної ефективності діяльності ЗВО, оскільки в ринкових умовах вищу освіту доцільно розглядати з позицій надання ЗВО «освітніх послуг», що підкреслює платність характеру їх надання, не знижуючи суспільної значущості.

Ситуація на ринку освітніх послуг України характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлюється незабезпеченістю пропозиції платоспроможним попитом. Конкурентна боротьба при формуванні контингенту студентів мотивує ЗВО здійснювати заходи щодо підвищення якості освітніх та супутніх послуг, що сприяє розвитку СВО. Однак, більшість ЗВО України, не маючи фінансових ресурсів, необхідних для підвищення якості освітніх послуг, змушені підтримувати рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг шляхом зниження вартості навчання, що закономірно призводить до зниження якості освіти і,

таким чином, перешкоджає досягненню стратегічних цілей реформування системи вищої освіти.

Для подолання цього протиріччя МОН України розроблено проект Постанови «Порядок розподілу обсягу видатків загального фонду державного бюджету між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики»[260].

Проте, необхідно відзначити, що даний документ, хоч і орієнтований стимулювати ЗВО до поліпшення показників своєї діяльності залежно від досягнутого рівня за критеріями стабільної діяльності (FS), масштабів діяльності (*FD*) та якісних показників діяльності (*FP*), у той же час передбачає встановлення розміру «… плати за навчання для осіб, які здобувають вищу освіту за кошти фізичних та юридичних осіб на рівні, не меншому від розміру базового фінансування на одного приведеного студента, помноженого на коефіцієнт спеціальності та індекси рівня і форми»[264]. Це може призвести до суттєвого підвищення рівня плати за навчання, за якого ці послуги стануть недоступними для значної кількості громадян України, а, отже, принцип доступності вищої освіти для різних категорій громадян не буде забезпечуватися.

Зазначене обумовлює необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на подолання як внутрішньо-системних проблем, які існують у сфері вищої освіти, так і негативного впливу зовнішніх чинників, серед яких: військові дії на території України внаслідок агресії з боку РФ, нестабільність політичної ситуації, соціальні потрясіння та загострення фінансово-економічної кризи.

Наслідком цих чинників стало: погіршення інвестиційного клімату, негативні демографічні процеси, посилення освітньої міграції, в тому числі в зарубіжні країни, інші кризові явища в країні, які є критичними для розвитку національної системи вищої освіти та її економічної безпеки. З огляду на це, диверсифікація джерел фінансування вищої освіти є об’єктивною необхідністю в умовах скорочення можливостей бюджетного фінансування ЗВО та, як наслідок, можливостей забезпечення достойного

[260] Порядок розподілу обсягу видатків загального фонду державного бюджету між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики (проект). Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-zatverdzhennya-formuli-rozpodilu-obsyagu-vidatkiv-zagalnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti.

рівня оплати праці НПП, видатків на наукові дослідження, бюджетного фінансування та надання пільгових кредитів на будівництво житла для працівників освітньої сфери.

Аналіз як зарубіжного досвіду, так і української практики свідчить, що в умовах, коли за рахунок бюджетних коштів забезпечується право на освіту обмеженої категорії громадян (визнаних такими, що потребують державної підтримки), важливого значення набувають форми залучення фінансових ресурсів з інших джерел.

Вирішення завдання диверсифікації джерел фінансування ЗВО обумовлює використання, за умови адаптації, моделей фінансування освіти, апробованих зарубіжними університетами. Окремі їх елементи можуть бути використані в національній системі фінансування ВО. Так, в Україні існує досвід підтримки бізнесом розвитку науки: за підтримки Фонду Ріната Ахметова на базі національного університету «Києво-Могилянська академія» спільно з Автономним університетом Барселони (Іспанія) реалізується три освітні проекти «Журналістика цифрового майбутнього», «Цифрові медіа для університетів», «Докторська програма масових комунікацій», «Розвиток освіти»[261], [262]. Крім того, провідні українські університети на постійній основі співпрацюють із зарубіжними партнерами з таких країн як Словаччина, Чехія, Франція, Фінляндія, Німеччина, Великобританія, Греція, Білорусь, Казахстан, США, Австрія, Нідерланди, Іспанія, Португалія, Італія, Туреччина, Румунія, Польща, Бельгія, Японія, ЄС, Індія, Канада, Китай, Латвія в процесі реалізації освітніх програм ERASMUS [263]; СОКРАТ (SOCRATES)[264]; GRUNDTVIG [265]; TEMPUS[266]; EUROCORES[267]. Кожен із зазначених проектів має визначений обсяг фінансування та спрямований на реалізацію певних цілей, а саме:

---

[261] Проєкт «Цифрові медіа для університетів» | «Фонд Ріната Ахметова» (akhmetovfoundation.org). URL: https://akhmetovfoundation.org/project/proekt-tsyfrovi-media-dlya-universytetiv

[262] Офіційний сайт «Фонд Ріната Ахметова». Розділ «Сучасна освіта». URL: https://fund.fdu.org.ua/ua/education/phd.

[263] Офіційний сайт „Еразмус + в Україні". URL: http://www.erasmusplus.org.ua/

[264] Портал проєвропейського громадського суспільства України „Європейський простір". Програма ЄС „Сократ" (Socrates). URL: http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/socrates_en.html

[265] Офіційний сайт ЄС. Розділ „Education and traning. Supporting education and traning in Europe and beyond". URL: http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm

[266] Національний Темпус / Еразмус+ офіс в Україні. URL: http://www.tempus.org.ua/

[267] EUROCORES (EUROpean COllaborative RESearch) Scheme. URL: http://www.esf.org/coordinating-research/eurocores.html

сприяння мобільності студентів та викладачів для забезпечення можливої співпраці належить до завдань програми ERASMUS+;

популяризація та імплементація основних принципів безперервної освіти є завданнями програми SOCRATES;

розвиток усіх форм неспеціалізованої та безперервної освіти для різних категорій дорослого населення передбачається в межах програми GRUNDTVIG;

сприяння створенню нових робочих місць та формуванню європейської зони вищої освіти є основними цілями програми TEMPUS;

програма EUROCORES спрямована на реалізацію спільних досліджень, поширення знань та планування комплексних дослідних завдань у різних галузях науки на європейському рівні та у світовому масштабі.

Окрім зазначених програм, українські університети також беруть участь у програмах: імені Жана Моне, імені Марії Кюрі, імені Фулбрайта, програмах ДААД, Чівнінг та інших[267-271, 268].

Дієвим засобом підвищення ефективності функціонування підприємств, установ і організацій державної форми власності, до функцій яких належить забезпечення суспільних потреб, є розвиток партнерських відносин між державою та бізнес-структурами, що знайшло відображення в концепції державно-приватного партнерства (ДПП).

Сучасна концепція державно-приватного партнерства сформувалася як особлива система відносин між представниками бізнесу і державою, інституційно і організаційно оформлена взаємодія суб'єктів публічного управління і приватного сектора на взаємовигідних умовах з метою покращення якості надання суспільно-важливих послуг та посилення їх економічної і соціальної ефективності[269].

Про роль держави в регулюванні економічних процесів писав Дж. Кейнс у праці[270], підкреслюючи, що «… в багатьох випадках ідеальна міра контролю і організації знаходиться десь між індивідуумом і сучасною державою». Таким чином, ще Дж. Кейнсом було сформульовано ідею про необхідність створення механізму, який забезпечить поєднання елементів державного управління і можливостей бізнесу.

---

[268] Головко А.Я. Створення ендаумент-фондів як складова інтеграції України у світовий освітній простір. Young Scientist. № 11 (38). 2016. С. 571-575.

[269] Хусаінов Р.В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2014. Т.19. Вип.2/2. С. 190-196.

[270] Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей, 2007. 960 с.

Аналіз підходів до визначення сутності державно-приватного партнерства, які наводяться в науковій літературі [271,272] узагальнено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Аналіз підходів до визначення сутності державно-приватного партнерства

(узагальнено автором за даними [275-279])

Автор, джерело	Визначення державно-приватного партнерства	Ключові положення, визначальні ознаки
1	2	3
Павлюк К.В., Павлюк С.М.[275, с. 11]	«… конструктивна взаємодія держави, приватного сектору, громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності» «… суспільно-приватне партнерство, визначаючи його як конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності і громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значимих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності і прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства»	Автори роблять акцент на проголошенні принципів партнерства на політичному рівні для реалізації суспільно-значимих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави
Закон України «Про державно-приватне партнерство» [276]	Державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або ізичними особами - підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом.	Форма співробітництва між державою, терито-ріальними громадами та приватними партерами, що здійснюється на основі договору та відповідає встановленим Законом ознакам

[271] Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Випуск 17. С. 10-19.

[272] Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Редакція від 20.10.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17

Продовження табл. 4.3

1	2	3
Brinkerhoz, J.M.[273]	«… партнерство між суспільним (громадським) та приватним сектором з метою виконання проектів або надання послуг, які традиційно постачаються державним сектором. У ДПП традиційно проявляється наявність у кожної зі сторін певних переваг у виконанні специфічних завдань у порівнянні з партнером»	ДПП розглядається як форма участі держави і бізнесу в процесі реалізації спільного проекту з метою досягнення певних переваг
Hodge G.A. and Greve C. [274]	«… модель фінансових відносин, яка надає державі можливість використовувати приватний капітал так, щоб збільшити можливості як держави, так і приватної компанії»	Реалізація фінансових інтересів з метою збільшення можливостей сторін
Парпан У.[275]	«Державно-приватне партнерство є розвиненою формою реалізації інвестиційних проєктів щодо публічної (державної та комунальної) інфраструктури передбачає високий рівень кооперації публічного та приватного сектора. Під ДПП необхідно розуміти юридично оформлену на певний строк, засновану на об'єднанні вкладів і розподілі ризиків співпрацю публічного та приватного партнерів з метою вирішення державних завдань, що здійснюється шляхом реалізації інвестиційних проєктів об'єктів, які перебувають у сфері публічного інтересу»	Акцент зроблено на ефективності взаємодії держави та бізнесу при реалізації суспільно значимих інвестиційних проектів. Важливою умовою при цьому є правові аспекти такої взаємодії.

Аналіз переваг, які надає взаємодія держави і бізнесу через застосування механізму ДПП, дозволяє зробити висновок про доцільність його використання при реалізації стратегічних проектів пріоритетного характеру. До таких переваг відносять[279, 276]:

сприяння прискоренню соціально-економічного розвитку країни;

можливість зменшення видаткової частини державного бюджету;

[273] Brinkerhoz, J.M. (2002) "Assessing and Improving Partnership Relations and Outcomes: A Proposed Framework", Journal of Evaluation and Program Planning, no. 25, pp. 215–231.

[274] Hodge, G.A. and Greve, C. (2007), "Public-Private Partnerships: An International Performance Review", Public Administration Review, vol. 67, no. 3, pp. 545–558.

[275] Парпан У. Державно-приватне партнерство у вищій освіті України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2020. № 4 (28). С. 213-220.

[276] Делмон Дж. Государственно-частное партнѐрство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти. URL: http://www.fa.ru/org/chair/gchp/Documents/biblio/Делмон%20public_private_partner.pdf

реформування державного сектора;

зменшення витрат і досягнення синергетичного ефекту в результаті взаємодії держави і бізнесу;

підвищення якості освітніх послуг та, як результат, рівня підготовки випускників ЗВО;

зменшення корупційних дій та іншої незаконної практики на усіх етапах реалізації проекту ДПП.

До переваг реалізації механізму ДПП в освітній сфері Парпан У. відносить:

- можливість будівництва необхідної освітньої інфраструктури із залученням позабюджетних джерел, що покривають витрати на інфраструктуру або на значну їх частину;

- використання капіталу, технологій і досвіду будівництва приватного інвестора, мотивованого швидше закінчити інвестиційну фазу та перейти до експлуатації об'єкта, що спонукає до скорочення термінів його створення, в той час як передача приватному партнеру одночасно ризиків проєктування, будівництва та технічної експлуатації інфраструктури сприяє підвищенню якості робіт, забезпеченню ефективного використання бюджетних коштів і зниженню загальної вартості реалізації проєкту;

- можливість застосування приватним інвестором сучасних технологій, навичок і досвіду експлуатації інфраструктури, що сприяє можливій економії на операційних витратах, підвищенню якості та доступності послуг в освіті;

- з позицій економії адміністративних ресурсів ДПП дозволяє державі передати приватному партнеру функцію з надання окремих супутніх послуг або технічного обслуговування об'єкта, залишивши функціональну експлуатацію, моніторинг і контроль за реалізацією проєкту приватним партнером, прийняття рішень щодо використання і розвитку інфраструктури;

- на відміну від інших інвестиційних проєктів, які передбачають передачу більшості ризиків приватному сектору, проєкт ДПП дозволяє державі зберегти контроль над об'єктом інфраструктури та запобігти неналежному використанню і обслуговуванню[279].

Перспективність реалізації проектів ДПП в освітній сфері вчені пояснюють тим, що в Україні відсутні наукові та науково-практичні дослідження, присвячені ДПП у вищій освіті[279]. При цьому зазначають, що законодавство не враховує різниці між інфраструктурою загальної середньої, професійної, вищої освіти, допускаючи можливість реалізації

проєкту ДПП щодо об’єкта освіти взагалі. Тому ДПП в традиційному розумінні у сфері вищої освіти в Україні має перспективи в порівнянні з деякими іншими країнами, де ЗВО не є державними, а в кращому випадку лише частково фінансується з державного бюджету. При цьому, як підкреслює У. Парпан, держава не відіграє значної ролі в управлінні закладом освіти і не виступає власником майна.

Проекти ДПП повинні відповідати соціально-економічній політиці держави та бути частиною галузевої стратегії. Законом України «Про державно-приватне партнерство» до сфер застосування ДПП (крім інших) віднесено надання освітніх послуг[276].

Відповідно до Закону України «Державно-приватне партнерство – це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом»[276]. Даним Законом визначено також основні ознаки, принципи та форми реалізації ДПП в Україні (див. рис. 4.2).

В процесі реалізації ДПП у освітній сфері важливе значення має питання відносин власності, що регламентується Законом України «Про державно-приватне партнерство»[276].

Так, статтею 7 ЗУ визначаються умови щодо користування (управління) об’єктами державно-приватного партнерства і збереження права власності на об’єкти ДПП, а саме – неможливість передачі приватному партнеру в постійне розпорядження державної власності, використання об'єктів, щодо яких прийнято рішення про приватизацію, а також приватизації об'єктів державно-приватного партнерства протягом усього строку здійснення державно-приватного партнерства, інші умови.

Механізм ДПП має стати доповненням до діючого механізму фінансування вищої освіти, оскільки дозволить реалізувати державну політику у напрямі забезпечення відповідності системи вищої освіти потребам економіки, зменшуючи в той же час потребу у бюджетних ресурсах для фінансування освітньої сфери.

Рис. 4.2. **Особливості реалізації концепції ДПП у сфері вищої освіти та науки України**

Для бізнес-партнерів участь у ДПП проектах в освітній сфері є інструментом досягнення економічних вигід через реалізацію принципів соціальної відповідальності, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу учасника такої взаємодії.

Необхідно відзначити, що Міністерство освіти та науки України сприяє процесу реалізації ДПП шляхом об'єднання зусиль з підприємствами та організаціями «… у напрямі системного, конструктивного та взаємовигідного співробітництва для забезпечення високої якості професійної підготовки кадрів, залучення додаткових ресурсів для розвитку професійної освіти та її орієнтації на сучасні технічні й технологічні умови»[277].

МОН України розпочато реалізацію практики ДПП в Україні у сферах професійно-технічної та вищої освіти: так, починаючи з 2016 року в рамках ДПП було підписано меморандум про співробітництво між МОН України та ТОВ «Снєжка-Україна», протягом 2017-2018 рр. меморандуми про співробітництво з МОН України підписали також такі організації: Будівельна палата України, ТОВ «КНАУФ ГІПС КИЇВ», ПАТ «Українська залізниця», ТОВ «ВІАТЕК», Українська асоціація виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції «УкрФА», Міжнародна фундація виробничих систем, ТОВ «Захід-Схід Консалтинг», ГО «Міжнародний клуб ділових людей», Одеська ОДА та ГО «Інститут професійних кваліфікацій та інші[281]. Слід відзначити, що спільно з Щвейцарською агенцією з розвитку та співробітництва та ТОВ «Геберіг Трейдинг» у сфері професійно-технічної освіти реалізується проєкт «Публічно-приватне партнерство для поліпшення сантехнічної освіти в Україні».

Сторонами ДПП у сфері вищої освіти, крім держави у особі органів державної або муніципальної влади і приватним бізнесом у особі виконавця і постачальника ресурсів, також є ЗВО та фізичні особи (студенти, слухачі, науковці), на реалізацію інтересів яких спрямовано відповідні проекти ДПП. Дослідження сутності ДПП, особливостей його здійснення та принципів організації дозволило дійти висновку, що ДПП є формою співпраці між сторонами, кожен з учасників якої бере на себе певні зобов'язання з метою отримання певних вигід (рис. 4.3).

До основних напрямів взаємодії держави і бізнесу в рамках ДПП у сфері вищої освіти необхідно віднести[281, 278]:

---

[277] Державно-приватне партнерство : офіційний сайт МОН України. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo.

[278] Біла І.С., Петришина Н.В. Особливості державно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні. Сталий розвиток економіки. 2012. № 2. С. 36–39.

Держава

обов'язки: законодавче регулювання, стимулювання, організація, моніторинг, контроль

вигоди: забезпечення відповідності вищої освіти потребам економіки; підвищення якості освіти та рівня освіченості нації; зростання експортного освітнього потенціалу; оптимальний розподіл ризиків між державою і приватним сектором, що сприятиме підвищенню ефективності надання освітніх послуг, соціально-економічному розвитку країни; задовлення потреб та інтересів суспільства

ЗВО

обов'язки: розробка та вдосконалення освітніх програм, впровадження принципів практикоорієнтованого навчання, підготовка фахівців з урахуванням потреб роботодавців, виконання наукових досліджень на замовлення бізнес-партнерів

вигоди: отримання додаткового фінансування, впровадження інноваційних освітніх та управлінських практик, удосконалення механізму взаємовідносин у сфері контролю та управління якістю освіти, залучення не лише фінансових, а й управлінських та людських ресурсів бізнес-партнерів

Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти

Приватний партнер

обов'язки: участь у розробці та вдосконаленні освітніх програм, комерційне замовлення (фінансування навчання окремих студентів), організація практики студентів, фінансування наукових досліджень

вигоди: забезпечення кадрами при беспосередній участі у підготовці майбутніх працівників; податкові пільги, зниження витрат на поліпшення бізнес-середовища через навчання персоналу та підготовку кадрів; участь у соціально-відповідальній діяльності, формування довіри громадян до підприємства; оптимальний рівень розподілу ризиків між державою та приватним сектором

Банк-партнер

обов'язки: комерційне кредитування банками на партнерських (пільгових у порівнянні з загальними умовами кредитування) засадах з визначеними ЗВО

вигоди: формування довіри до банку завдяки участі у соціально-відповідальній діяльності, розширення клієнтської бази, державні гарантії, підготовка персоналу

Студент

обов'язки: здобуття освіти, набуття компетентностей у сфері майбутньої професійної діяльності

вигоди: можливість отримати безкоштовну освіту, можливість працевлаштування до приватного партнера після заверешення навчання; вивчення кращого досвіду під час проходження практики та стажувань; сприяння розвитку і самореалізації особистості

Наукові та науково-педагогічні працівники

обов'язки: виконання НДР, проведення досліджень в рамках договорів, грантів

Вигоди: набуття досвіду практичної роботи, комерціалізація результатів наукових досліджень, отримання грошової винагороди у формі заробітної плати, стипендій, ваучерів

Рис. 4.3. **Інтереси та зобов'язання суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти** (систематизовано автором за даними [273, 275, 276, 279, 282])

економічна підтримка державних ЗВО, спрямована на розвиток їх матеріально-технічної бази, реалізацію інфраструктурних проектів;

фінансова підтримка студентів, молодих дослідників та НПП у формі освітніх ваучерів, стипендій, грантів та пільг, створення середовища для практико-орієнтованого навчання;

створення інститутів спільної участі (спостережних, опікунських, суспільних, керуючих та інших рад при ЗВО);

створення фондів цільового капіталу (ендаумент-фондів);

контракти на управління та надання допоміжних професійних послуг, надання консультативної допомоги з питань, що мають спільний інтерес для сторін; системне технологічне і організаційне оновлення освітньо-наукових ресурсів ЗВО;

удосконалення змістовної складової освіти у процесі спільної розробки освітніх програм, програм цільової підготовки фахівців та освітніх стандартів, організації конференцій та інших науково-методичних і науково-практичних заходів, практики студентів, участі у викладанні окремих дисциплін та проведенні кваліфікаційних екзаменів;

участь у спільних заходах (конкурсах, виставках, конференціях, круглих столах, тощо);

розробка механізмів забезпечення базами практики студентів та робочими місцями на підприємствах випускників ЗВО;

розробка та реалізація проектів у науково-дослідній сфері (будівництво лабораторій та дослідницьких центрів, відкриття кафедр, сприяння інноваційній діяльності ЗВО через створення бізнес-інкубаторів та технопарків на базі ЗВО, реалізацію спільних дослідницьких проектів);

створення конкурентного середовища, що сприятиме формуванню глобальних конкурентних переваг ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг;

формування системи довгострокового кредитування для забезпечення доступності освітніх послуг для широких верств населення на основі партнерської взаємодії учасників процесу ДПП;

створення спеціальної інфраструктури інтеграційної взаємодії державних і приватних закладів освіти.

Реалізація проектів ДПП передбачає використання таких *основних форм*[279]: концесійна угода стосовно до об’єктів освіти; контракт життєвого циклу в освіті; змішані договори ДПП (на виконання робіт і таких, що стосуються відносин власності; договори оренди; договори довірчого управління майном; договори на виконання сервісних послуг).

На основі узагальнення принципів, форм та напрямів реалізації ДПП, основними етапами здійснення державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки визначено такі, як представлено на рис. 4.4.

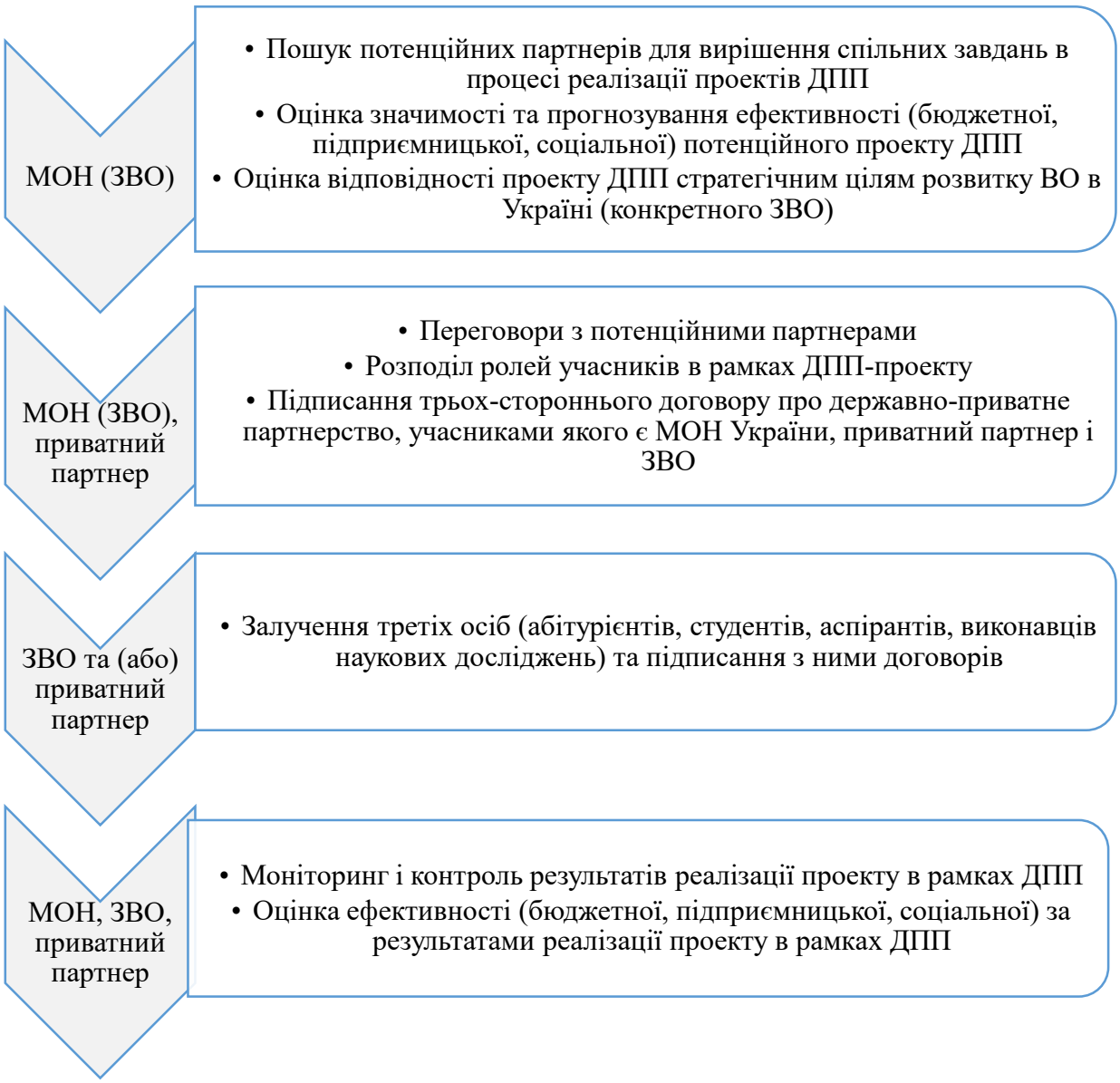


Рис. 4.4. **Основі етапи реалізації механізму державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки** (побудовано автором)

На першому етапі важливо здійснити об'єктивну оцінку відповідності проекту ДПП стратегічним цілям розвитку вищої освіти в Україні (конкретного ЗВО). Розглядаючи механізм ДПП з позицій зацікавлених сторін у сфері вищої освіти та враховуючи а результати наукових досліджень у цій предметній області, до переліку особливостей проектів ДПП, які визначаються особливостями взаємодії партнерів і можуть бути застосовані також і до освітньої сфери, необхідно віднести:

1) різновекторність інтересів усіх зацікавлених сторін (держави, приватних партнерів, третіх осіб), наслідком чого є тривалий процес узгодження проекту, а також різні очікування результатів реалізації з боку кожної із сторін;

2) соціальна значимість проектів в рамках ДПП;

3) пріоритетність врахування в процесі аналізу ефективності проектів ДПП нефінансових показників, що ускладнює оцінку результатів реалізації проектів ДПП (необхідно зважати на те, що фінансових показників недостатньо для прийняття рішення щодо доцільності реалізації проекту ДПП у сфері освіти).

Отже, зважаючи на особливості освітнього процесу, потенціалу окремих ЗВО та сфери їх діяльності, орієнтацію таких проектів на задоволення інтересів третіх осіб – студентів, абітурієнтів, науковців, зроблено висновок, що реалізація механізму ДПП у сфері вищої освіти вимагає цілеспрямованого пошуку потенційних приватних партнерів. Такими партнерами, крім підприємств певної профільної галузі, також можуть бути громадські організації, органи державної влади, місцевого самоуправління та наглядові органи, засоби масової інформації, банки, інші партнери. При цьому до головних критеріїв вибору партнерів доцільно віднести можливість працевлаштування випускників, а й можливість отримати від партнера реальну методичну, правову, фінансову, шефську та інші види допомоги. Саме партнери повинні бути головною об’єднуючою ланкою між закладом освіти та ринком. Статус, авторитет, власна партнерська мережа приватного партнера – головні переваги ЗВО.

На етапі переговорного процесу з потенційними партнерами щодо можливої співпраці відбувається розподіл ролей учасників в рамках ДПП-проекту. Підписання договору про державно-приватне партнерство здійснюється в особах МОН України, приватного партнера і ЗВО. Для забезпечення ефективності функціонування ДПП необхідно структурувати, систематизувати та юридично забезпечити роботу, пов’язану з реалізацією в закладах вищої освіти проектів ДПП. До форм вирішення таких завдань також доцільно віднести опікунські ради – колегіальні органи, які здатні забезпечити ЗВО консолідованою шефською допомогою в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Основними напрямами діяльності опікунської ради при цьому є: удосконалення змісту освіти з урахуванням кон’юнктури ринку праці та вимог до компетенцій випускників, реалізація освітніх проектів за участю бізнесу, підготовка кадрів для підприємств-приватних партнерів; поліпшення майнового комплексу, розвиток інфраструктури, реалізація інвестиційних проектів; економічна підтримка

закладу вищої освіти, у якому створено опікунську раду, шляхом реалізації стипендіальних програм, надання грантів, освітніх ваучерів тощо; здійснення науково-дослідної, інноваційної та науково-практичної діяльності, комерціалізація наукових розробок.

В освітній сфері до виконання договорів ДПП можуть бути залучені треті особи – виконавці наукових досліджень (наукові та науково-педагогічні працівники, аспіранти), абітурієнти (студенти). Залежно від предмету договору про державно-приватне партнерство в освітній сфері та з урахуванням умов його виконання можуть бути залучені треті особи, а саме: (1) якщо предметом договору є надання освітніх послуг, партнерами в рамках ДПП стають абітурієнти (студенти), можливо, з числа співробітників організації-приватного партнера, їх дітей, тобто особи, які вже працюють, або мають намір працювати в даній організації; (2) якщо умовами договору передбачено виконання наукових досліджень, то до виконання проєктів ДПП передбачається залучення наукових та науково-педагогічних працівників ЗВО.

На основі розглянутого визначено основні умови та заходи, необхідні для успішної імплементації ДПП в практику ЗВО України, які представлено на рис.4.2.

Фінансування дії механізму державно-приватного партнерства може відбуватись за рахунок таких альтернативних джерел: бюджетні кошти, кошти юридичних осіб (приватних партнерів), кредитні ресурси. Встановлено, що основними напрямами використання окремих джерел фінансування в межах ДПП у сфері освіти є:

державне (бюджетне) фінансування діяльності щодо імплементації механізму державно-приватного партнерства у освітній і науковий процес у сфері вищої освіти, удосконалення нормативно-правової бази, підвищення рівня кадрового забезпечення, поліпшення інвестиційного клімату, забезпечення розвитку матеріально-технічної бази ЗВО, сприяння інноваційному розвитку та комерціалізації знань;

фінансування за рахунок коштів приватних партнерів – здійснюється у відповідності до умов договору про державно-приватне партнерство і спрямовується безпосередньо на оплату навчання окремих студентів або підготовку наукових кадрів (комерційне замовлення), здійснення наукових досліджень;

освітнє кредитування як інструмент підвищення рівня інвестиційних можливостей приватних партнерів.

Слід зазначити, що в Законі України «Про вищу освіту» [16] функціонування системи вищої освіти та посилення співпраці державних

органів і бізнесу із ЗВО розглядаються як основні напрями «підготовки конкурентоспроможного людського капіталу» для розвитку особистості, країни. При цьому, людський капітал визначається як нематеріальний актив, рівень якого залежить від здійснюваних в освіту, охорону здоров'я, культурний розвиток інвестицій.

Оскільки інвестиції у вищу освіту є по суті інвестиціями у приріст людського капіталу, від якого залежить зростання доходів на особистісному, мікро-, макро- і глобальному рівнях, то це мотивує приватних партнерів інвестувати у розвиток як власних, так і потенційних працівників, сприяти їх професійному розвитку при одночасному забезпеченні лояльності стейкхолдерів. Крім того, поглиблення професійних знань працівників та набуття ними додаткових компетенцій, які безпосередньо стосуються специфіки їх діяльності, є чинниками, що значно підвищують продуктивність праці та сприяють розвитку бізнес-середовища.

Отже, інвестиції у вищу освіту через реалізацію механізму ДПП забезпечують отримання як економічного, так і соціального ефектів, оскільки: приватні партнери одержують можливість системно вирішувати питання кадрового забезпечення; ЗВО отримують кошти, які спрямовуються на розвиток їх матеріально-технічної бази, науково-дослідної та освітньої діяльності; випускники ЗВО – можливість отримати освіту та працевлаштуватися за спеціальністю після закінчення ЗВО на підприємство, яке в рамках договору ДПП надає випускникові перше робоче місце; ефект для держави проявлятиметься через підвищення рівня освіченості нації та скорочення кількості мігрантів, які не змогли знайти роботу в Україні. З огляду на те, що державно-приватне партнерство є механізмом, ефективне функціонування якого передбачає здійснення приватних інвестицій, для його реалізації потребується створення сприятливого інвестиційного клімату в країні, у протилежному випадку – це призведе до неефективного, формального функціонування механізму державно-приватного партнерства.

Для підвищення ефективності процесу імплементації проектів ДПП в українську практику потребується розробка (удосконалення) відповідного забезпечення, а саме:

(1) нормативно-правового та організаційного через: надання гарантій суб'єктам державно-приватного партнерства в процесі реалізації проектів ДПП; управління частиною ризиків; підтримку економічно неефективних, але суспільно важливих проектів; розробку типових договорів

комерційного освітнього кредитування та державно-приватного партнерства;

(2) законодавчого – за наявності в Україні діючого закону «Про державно-приватне партнерство»[276] та меморандумів про співпрацю Міністерства освіти і науки України з окремими економічними суб'єктами, в процесі реалізації державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки необхідно передбачити внесення змін до Податкового кодексу України з метою регламентації звільнення від податків частини прибутку приватного партнера (запровадження умов пільгового оподаткування), який інвестує кошти у вищу освіту або науку на умовах ДПП або реалізує програми освітнього кредитування;

(3) кадрового – залучення до роботи в процесі формування державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки досвідчених, компетентних, відповідальних юристів і економістів, фахівців інших спеціальностей як необхідної умови її ефективності.

Створення дієвого механізму фінансування вищої освіти (ЗВО), здатного забезпечити задоволення потреб всіх зацікавлених осіб (студентів, ЗВО, роботодавців і суспільства в цілому), передбачає комбінування методів кредитування (державного і комерційного), бюджетного фінансування, державно-приватного партнерства, залучення коштів населення, суспільних організацій, міжнародних фондів (рис. 4.5).

Основними принципами, які є основою механізму фінансування вищої освіти, визначено:

принципи публічності та прозорості у прийнятті рішень, що гарантує всім зацікавленим особам вільний доступ до інформації про бюджетне фінансування вищої освіти;

принцип цільового використання коштів, який полягає у спрямуванні коштів державного бюджету в межах окремого державного ЗВО на покриття витрат, передбачених у Державному бюджеті України на відповідний рік;

принципи диверсифікації та збалансованості джерел фінансування, що є необхідною умовою підвищення ефективності фінансового менеджменту ЗВО;

принцип законності, який передбачає дотримання вимог законодавства;

принцип рівноважного задоволення потреб всіх зацікавлених сторін, сутність якого полягає у забезпеченні спрямованості системи фінансування вищої освіти на задоволення потреб громадян, науково-педагогічних працівників ЗВО, роботодавців та суспільства в цілому;

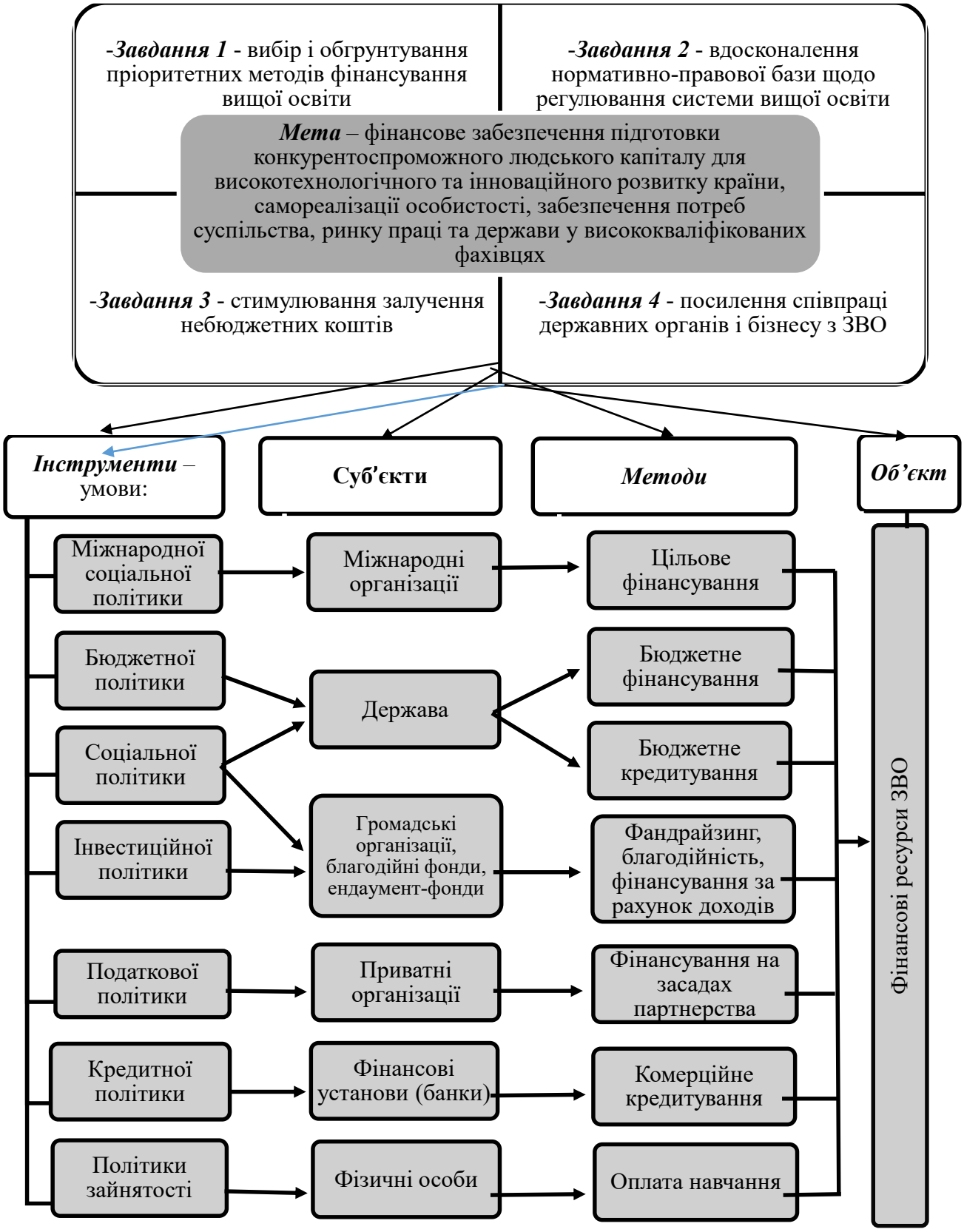


Рис. 4.5. **Механізм фінансування вищої освіти в Україні** (*розроблено автором*)

принцип комплексності, який полягає у забезпеченні доцільності використання всього комплексу джерел фінансування вищої освіти;

принцип зростання фінансової та адміністративної автономії ЗВО, який передбачає поступове зменшення частки бюджетних коштів в загальному обсязі джерел фінансування вищої освіти і одночасне розширення повноважень та відповідальності керівництва ЗВО;

принцип ефективності, що вимагає врахування економічної ефективності та соціальної результативності при прийнятті управлінських рішень щодо залучення фінансових ресурсів;

принцип підконтрольності державним і суспільним інституціям, який обумовлює необхідність регламентування діяльності ЗВО з огляду на суспільну значимість системи вищої освіти;

принцип гнучкості (адаптивності), який передбачає можливість швидкої адаптації системи фінансування та її окремих елементів до зміни умов зовнішнього середовища.

Основними суб'єктами процесу фінансування ЗВО і вищої освіти в цілому (відповідно до наведеного на рис. 4.5 механізму фінансування вищої освіти) визначено: міжнародні організації, які приймають участь у формуванні і здійснюють реалізацію міжнародної соціальної політики, зокрема, щодо цільового фінансування вищої освіти окремих країн, навчальних і наукових проектів, ЗВО, студентів; держава через законодавчі органи, які створюють нормативно-правову основу формування і реалізації соціальної, бюджетної, інвестиційної, кредитної, податкової політики і політики зайнятості; а також через виконавчі органи державної влади, що реалізують політику держави, зокрема, у питаннях регулювання та фінансування системи вищої освіти; громадські та приватні організації, благодійні фонди та ендаумент-фонди, фінансові установи, фізичні особи, активність яких як суб'єктів фінансування вищої освіти значною мірою залежить як від політичної та соціально-економічної ситуації в країні, так і від економічної та соціальної політики, зокрема, від правових норм, умов і стимулів здійснення такої діяльності.

Визначення цілей державної політики у сфері вищої освіти дозволило сформувати основні макроекономічні завдання щодо удосконалення фінансового механізму даної сфери, основними з яких визначено:

(1) скорочення обсягів бюджетного фінансування вищої освіти, що вимагає підвищення ефективності використання наявних коштів та передбачає створення умов для реалізації механізму бюджетного фінансування вищої освіти з дотриманням принципів цільового

використання коштів, оптимальності, ефективності, публічності та прозорості при прийнятті рішень[258];

(2) забезпечення доступності вищої освіти для всіх категорій населення, що обумовлює необхідність створення системи державного кредитування громадян в процесі здобуття вищої освіти[279];

(3) потреба у диверсифікації джерел фінансування вищої освіти і у зв'язку з цим – необхідність розроблення та затвердження відповідних нормативних актів та інших документів, які регламентуватимуть процедури субсидування та кредитування громадян, функціонування інституту державно-приватного партнерства, інші перспективні механізми фінансування та інвестування в розвиток інституту вищої освіти в Україні.

4.3. Імплементація концепції EDU 4.0 в університетах як основа розвитку партнерства з бізнесом

Постійно зростаюче значення науки й техніки визначає вектор розвитку суспільства. Драйверами розвитку науки та нових ідей завжди виступали університети, які, таким чином, впливали на розвиток суспільства.

В окремих випадках університетам відводиться лише функція підготовки висококваліфікованих кадрів, однак в періоди радикальних змін університети виконують більш масштабні функції: генерування знань, підготовки кваліфікованої робочої сили, механізм соціалізації еліти, ідеологічний апарат[280], створення інститутів громадянського суспільства, формування нових культурних цінностей[281].

Впродовж останніх років відбувається безпрецедентне та експоненціальне зростання можливостей технологій і штучного інтелекту, що кидає виклик поточній практиці роботи університетів та вимагає

[279] Про затвердження порядку пільгового кредитування для здобуття професійно-технічної та вищої освіти: Постанова Кабінету міністрів України № 673 від 29 серпня 2018 р., чинний, поточна редакція, редакція від 07.08.2019, підстава – 686-2019-п. КМУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/673-2018-%D0%BF

[280] Castells M. Universities as dynamic systems of contradictory functions in J. Muller et. Al. (eds) Challenges of globalisation. South African debates with Manuel Castells, Cape Town: MaskewMiller Longman. 2001, pp. 206-223.

[281] Brennan J., King R. and Lebeau Y. The Role of Universities in the Transformationof Societies. An International Research Project. Synthesis Report. Centre for Higher Education Research and Information. 2004, 71 p.

перегляду їх ролі, розробки проактивної форми відповіді на нову модель суспільства[282].

Das S. та Pan T. розглядають трансформації суспільства від індустріальної революції 1.0 до індустріальної революції 5.0[283]. В науковій літературі вже розглядається перехід від Суспільства 4.0 до Суспільства 5.0[284] та, навіть, версії 6.0[285]. Однак трансформація суспільства відбувається в ув'язці з Індустрією 5,0 та версією 6.0, що стає викликом для системи освіти і вимагає адекватної відповіді для того, щоб залишатись драйвером цих трансформацій.

Вчені Das S. та Pan T. зазначають, що аналітики вже починають думати про індустрію 5.0 і 6.0[287]. Долучаючись до існуючої наукової дискусії щодо еволюції Суспільство-Індустрія-Освіта наведемо основні їх характеристики (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Ключові характеристики ланцюжка Суспільство-Індустрія-Освіта у версіях 4.0 та 5.0 [287, 288, 286]

Промислова революція	Суспільство	Індустрія	Освіта
4.0 Роботи, комп'ютери, інтернет речей	Домінування «інформації»	Цифровізація виробничих процесів, цифрові трансформації	Формування комплексу компетентностей, а не знань з акцентом на цифрових навичках
5.0 взаємодія роботів та людини	Збалансування економічного розвитку із вирішенням соціальних та екологічних проблем	Розвиток технологій, орієнтованих на Людину та Стійкість, Human-centric, Sustainable	Активізація досліджень та інновацій для підтримки промисловості

Xu X. та Lu Y. висловили застереження, що цифрова градація 4.0, 6.0 та навіть 7.0 – гучні слова, однак на практиці це не сприяє ні прийняттю

[282] Moscardini A.O., Strachan R., Vlasova T. The Role of Universities in Modern Society. Studies in Higher Education. 2020. 47 (2), pp. 1-19.
[283] Das S., Pan T. A strategic outline of Industry 6.0: Exploring the Future. Electronic Journal. 2022.
[284] Adel A. Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. Journal of Cloud Computing: Advances, Systems and Applications. 2022/ 11:40. URL: https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5
[285] Chourasia Sh., Tyagi A., Pandey S., Walia R., Murtaza Q. Sustainability of Industry 6.0 in Global Perspective: Benefits and Challenges. MAPAN, 2022, 37, pp. 443-452.
[286] Industry 5.0 Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry Maija Breque Lars De Nul Athanasios Petridis. Directorate-General for Research and Innovation 2021. 48 p.

бізнес-рішень, ні технологічним рішенням[287]. Нумерацію до «5» слід розглядати як іншу та набагато довшу шкалу часу, адже Industry 4.0, як концепція що втілюється в практику, існує менше двадцяти років. За оцінками експертів Індустрія 5.0 зменшить акцент на технології, оскільки визначає потенціал прогресу на основі співпраці між людьми та машинами[288].

Відповідно концепція Industry 5.0 як наукова ідея передбачає акцент на активізації досліджень та інновацій для підтримки промисловості[291], а це ставить завдання на майбутнє і перед системою освіти. Тобто трансформаційні процеси повинні бути синхронізованими та взаємопов'язаними. Загалом кожна країна вимагає розробки наукової, технологічної та інноваційної політики, яка відповідає рівню розвитку, щоб підготувати людей і фірми до періоду швидких змін[288].

В рамках обговорення основних викликів Індустрії 4.0 на конференції ЮНІДО[289] експерти вказали на проблему трансформації існуючих робочих місць, а, отже, і необхідності реформувати систему освіти та забезпечувати постійне підвищення кваліфікації наукових працівників та освітян.

Глобальна економіка до 2035 року за даними Національної ради з розвідки США[290] буде характеризуватись слабким зростанням, а отже, основні економіки зіткнуться зі скороченням робочої сили, що актуалізує завдання розвитку сучасних навичок робочої сили у відповідності до поточних та перспективних вимог ринку праці.

Враховуючи той факт, що у все більшій кількості секторів бізнес набуває ознак Індустрії 4.0, мова йде про спроможність робочої сили функціонувати в умовах цифровізації, автоматизації та розвитку штучного інтелекту. Інтернет змінює те, як ми живемо, працюємо, виробляємо та споживаємо. З таким широким охопленням цифрові технології не можуть не порушити багато з існуючих моделей бізнесу та робочих місць.

Ключовою проблемою стає те, що багато людей не володіють здібностями і навичками, які є надзвичайно актуальними для цифрової ери. Важливою ця проблема є як для працівників, так і для молоді, яку можна

---

[287] Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. Journal of Manufacturing Systems. 2021. 61, pp. 530-535.

[288] Industry 4.0 for inclusive development. United Nations. Economic and Social Council. E/CN.16/2022/2.

[289] Industry 4.0 Opportunities and Challenges of the New Industrial Revolution for Developing Countries and Economies in Transition. United Nations Industrial Development Organization. 20 p.

[290] Global Trends Paradox of Progress.2017. URL: https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf

назвати поколінням інтернету. Так, рівень безробіття в ЄС за даними Євростат у 2021 році становив 6,7%. Однак безробітними серед молоді є 2,9 млн молодих людей (до 25 років), з них 2,4 млн в зоні Євро. Рівень безробіття в ЄС серед молоді у 2021 році становив 15,9 %, що актуалізує завдання підвищення конкурентоспроможності на ринку праці саме молоді, а це завдання знаходиться в сфері суспільної відповідальності вищої освіти.

Відповідно актуальне завдання, яке стоїть перед вищою освітою полягає у формуванні компетеностей студентів, які забезпечать готовність молоді до їх реалізації впродовж всього дорослого життя.

Важливість цього завдання визнається і на рівні міжнародних організацій, і на рівні урядів країн, і на рівні університетів. Так, The United Nations було розроблено Roadmap for digital capacity building[291], The World Programme of Action for Youth[292] – документи, які містять комплекс дій, спрямованих на зміцнення національного потенціалу у сфері розвитку молоді.

Основою розвитку й реалізації потенціалу та підвищення рівня залучення молоді до активної участі у розвитку сучасної економіки (Industy 4.0) мають стати навички та здібності, які є вирішальними для цифрової ери.

Індустрія 4.0 стала викликом як для працівників, що змушені адаптуватись до нових вимог на робочих місцях, так і для студентів, які повинні бути вмотивовані до здобуття не скільки знань, скільки навичок для 21 століття. Брак знань чи навичок відповідно до сучасних потреб стає суттєвою перешкодою для поширення технологій Industry 4.0[293].

Це актуалізує завдання повноцінного переходу системи вищої освіти до принципів Концепції EDU 4.0. Під впливом процесів цифровізації, інформатизації, віртуалізації та глобалізації повинні змінюватись і форми, і структура освітнього процесу. Однак не всі університети спроможні впроваджувати методи та технології EDU 4.0. Не всі викладачі мають належний рівень компетеностей для здійснення освітнього процесу в умовах EDU 4.0. Не меншою проблемою також є низький рівень усвідомлення студентами важливості оволодіння знаннями та навичками,

---

[291] Roadmap for digital capacity building. URL: https://www.un.org/techenvoy/sites/www.un.org.techenvoy/files/Update_on_Roadmap_implementation_April_2021.pdf

[292] The World Programme of Action for Youth URL: https://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wpay2010.pdf

[293] The World Programme of Action for Youth URL: https://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wpay2010.pdf

що відповідають базисним принципам EDU 4.0 та подальшим трансформаціям.

Все це свідчить про актуальність дослідження відповідності процесів трансформації системи освіти процесам функціонування Industry 4.0 та зародження Industry 5.0.

Метою є дослідження теоретичних основ та організаційно-методичного забезпечення процесів імплементації технологій EDU 4.0 на рівні університетів, викладачів та студентів з метою визначення реальних тенденцій та позитивних практик задля формування наукової основи для здійснюваних змін та комплексу необхідних заходів та інструментів.

Для досягнення зазначеної мети доцільно поставити та вирішити такі основні завдання:

розкрити зміст та форми прояву концепції EDU 4.0 на рівні університетів;

дослідити рівень готовності університетів до впровадження концепції EDU 4.0;

визначити ключові тенденції трансформації університетів відповідно до принципів концепції EDU 4.0;

визначити сприйняття студентами вимог Industry 4.0 та принципів функціонування EDU 4.0.

Дослідження проводилось в рамках підготовки авторами проєктів Ерасмус+, які були спрямовані на вивчення досвіду трансформацій університетів у різних країнах, рівня розуміння викладачами та студентами ролі університетів, їх еволюції та стратегічних завдань в контексті динамічного розвитку суспільства з орієнтирами моделі Суспільство 5.0.

Питання розвитку вищої освіти в контексті імплементації концепції EDU 4.0 висвітлюється у наукових працях багатьох вчених. Серед ключових напрямів наукових досліджень з цієї проблематики слід вказати: вивчення загальних положень формування Освіти 4.0, визначення взаємозв’язків EDU 4.0 та Індустрії 4.0, уточнення функцій Університету 4.0.

Переважна більшість праць вчених зосереджена на вивченні одного із зазначених напрямів, тоді як необхідним є чітке розуміння взаємозв’язків між досліджуваними процесами, що дозволить сформувати комплексне бачення причинно-наслідкових залежностей за схемою: Industry 4.0. – EDU 4.0 – University 4.0.

Концепція «Індустрія 4.0» є результатом технологічного прогресу Четвертої промислової революції[294]. Індустрія 4.0 – це технологічна система з багатьма інноваціями, які поєднуються назвою «Технології 4.0» та включають робототехніку та автоматизацію, 3D-друк, колаборативні роботи (коботи), хмарні обчислення та Інтернет речей.

Технології Індустрії 4.0 відкривають нові можливості в різних галузях та сферах економічної діяльності: від машинобудування, металургії до аграрного сектора[295]. Парадигма Індустрії 4.0 для виробничих підприємств відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва за рахунок автоматизації та роботизації, використання кіберфізичних систем[296].

Відповідно бізнес опиняється на вістрі перетворень та висуває нові вимоги до компетентностей робочої сили, а це потребує зміни базисних підходів до функціонування системи вищої освіти.

Потенціал Індустрії 4.0 не використовується суспільством повною мірою, і перешкодою для цього є відсутність потужних драйверів у освітньому середовищі[290]. Кожна галузь має свої особливості трансформації до технологій Industry 4.0. Відповідно й освіта в межах тих чи інших спеціальностей має бути адаптована до потреб майбутніх робочих місць.

Основою подальшого підвищення ефективності виробництва, на думку вчених, має стати Індустрія 5.0, яка передбачає більш активну взаємодію людей та машин. Для того, щоб на рівні підприємств відбулось сприйняття персоналом ідей Індустрії 5.0 потребується забезпечення належної взаємодії між машинами та операторами[288]. Перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 супроводжується зменшенням акценту на технологіях, оскільки потенціал прогресу базується на співпраці між людьми та машинами[297]. Аналітики Європейської Комісії дійшли висновку, що Індустрія 4.0 не дозволяє досягнути Europe’s 2030 goal, а тому іншим

[294] Efthymiou O.K., Ponis S.T. Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review. Sustainability, 2021, 13, 11643. URL: https://doi.org/10.3390/su132111643

[295] Petrillo A., De Felice F., Cioffi R. and Zomparelli F. 2018. Fourth Industrial Revolution: Current Practices, Challenges, and Opportunities. Digital Transformation in Smart Manufacturing. DOI: 10.5772/intechopen.72304

[296] Garg D., Mustaqueem O., and Kumar R. 2021. Industry 4.0 Technologies and Ethical Sustainability. Advances in Industrial and Production Engineering. DOI:10.1007/978-981-33-4320-7_17

[297] Banholzer V. From „Industry 4.0“ to „Society 5.0“ and „Industry 5.0“: Value- and Mission-Oriented Policies. IKOM Working Paper No. 2/2022. URL: https://www.th-nuernberg.de/fileadmin/fakultaeten/amp/amp_docs/Workingpaper_2_2022_Industry_50_Banholzer.pdf

важливим напрмом є орієнтація на цілі сталого розвитку. Основними елементами, на основі яких відбувається розвиток Індустрії 5.0, є: людиноцентричність і стійкість[290].

Освіта 4.0 – це освітня модель, яка спрямована на розвиток та покращення індивідуальної освіти. Базисні положення концепції Освіта 4.0, викладені в роботі [298], окреслюють такі вектори:

освіта має бути орієнтована на попит, тобто інтереси та вимоги здобувачів;

формування комплексу компетентностей, а не знань;

включення революційних технологій до процесу формування навичок;

здійснення навчання впродовж життя.

Загалом Концепція «Освіта 4.0» передбачає зміну базисних принципів освітнього процесу: формування не набору знань, а набору компетенцій; постійне вдосконалення методик викладання через активне впровадження сучасних технологій; викладач та студент стають партнерами, які спільно здійснюють дослідницьку діяльність.

В роботі Himmetoglu B.та Aydug D.[299] наведено перелік елементів Освіти 4.0: відкритий доступ, індивідуалізована освіта, розумова трансформація, інтеграція цифрових технологій в освіту, безперебійне навчальне середовище, навчання впродовж життя, дослідницька освіта та мультидисциплінарна освіта.

Зазначений комплекс вимагає забезпечення постійного професійного розвитку викладачів, а отже створення університетами умов для оволодіння викладачами технологій Освіти 4.0 та орієнтації на вимоги Industry 4.0. Питання використання технологій Industry 4.0 та їх внесок у навчання також досліджується багатьма вченими. Ключовою проблемою, на вирішення якої має бути спрямована освіта: технології Індустрії 4.0 підтримують процес навчання, однак використовуються не настільки, наскільки це було б можливо[300]. І на цьому мають бути зосереджені

[298] Moid S. Education 4.0: Future of Learning With Disruptive Technologies. : Promoting Inclusive Growth in the Fourth Industrial Revolution. 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-4882-0.ch007.

[299] Himmetoglu B., Aydug D., Bayrak C. Education 4.0: defining the teacher, the student, and the school manager aspects of the revolution. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, 2020, Special Issue 2, pp. 12-29.

[300] Moraes E., Kipper L., Kellermann A., Austria L., Leivas P., Moraes R.,Witczak M. (2022). Integration of Industry 4.0 technologies with Education 4.0: advantages for improvements in learning. Interactive Technology and Smart Education, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: https://doi.org/10.1108/ITSE-11-2021-0201.

зусилля освіти в контексті забезпечення відповідності встановленим вимогам і принципам.

Бум цифрових технологій в усіх сферах життєдіяльності людини призводить до цифрової трансформації системи освіти та вимагає осмислення концепції Освіти 5.0. В даний час є достатньо мало наукових праць, в яких вибудовуються положення концепції Освіта 5.0.

На думку Muzira D., Bondai B. Освіта 5.0 спрямована на використання нових технологій для забезпечення більш гуманізованого викладання з акцентом на соціальному і емоційному розвитку студентів та пошуку рішень, які покращують життя в суспільстві[301].

Відповідно мета Освіти 5.0 полягає в тому, щоб наблизити освіту до технологічних досягнень, які вже використовуються суспільством і компаніями згідно концепції 4.0, а також створити більш пряме спілкування з новими поколіннями та спрямувати їх зусилля на забезпечення сталого розвитку суспільства.

Центральним елементом системи Освіти є Університет. Відповідно переосмислення концепції освіти вимагає переосмислення Університету 4.0.

Університет 4.0 – це платформа, відкрите середовище для різноманітних комунікацій, реалізації дослідницьких робіт та проєктів викладачів, студентів та широкого кола зовнішніх учасників[302].

Університети на різних етапах свого розвитку завжди відповідали потребам суспільства та виступали драйвером науково-технічного прогресу.

Еволюція університету від Університету 1.0 до Університету 4.0 представлена в праці Rosak-Szyrocka J., Apostu S.[303]. Серед ключових характеристик Університету 4.0 вказано глобальні компетенції та багатогранні знання з акцентом на інформаційно-комунікаційних технологіях та біотехнологіях.

Основна функція Університету 4.0 полягає у формуванні системи зв’язків між усіма зацікавленими сторонами щодо розгортання пошукової діяльності (дослідницької, проєктної), створення та комерціалізації знань. І

[301] Muzira D. and Bondai B. Perception of Educators towards the Adoption of Education 5.0: A Case of a State University in Zimbabwe. East African Journal of Education and Social Sciences. 2020, Vol.1 (2). URL: https://www.ajol.info/index.php/eajess/article/view/218640

[302] Lapteva A., Efimov V. New Generation of Universities. University 4.0. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences 11, 2016, 9, pp. 2681-2696.

[303] Rosak-Szyrocka J., Apostu S.A., Ali Turi J., Tanveer A. University 4.0 Sustainable Development in the Way of Society 5.0. Sustainability 2022, 14, 16043. URL: https://doi.org/10.3390/

якщо раніше функція університетів була виключно освітньою, то в сучасних умовах відбувається зміщення акцентів в напрямі створення цінностей для розвитку сучасної індустрії, тобто Індустрії 4.0. Відповідно Університет 4.0 має розглядатись не лише як елемент ринку освітніх послуг, а як активний учасник технологічного ринку.

Важливою характеристикою Університету 4.0 є той факт, що він працює на ринках технологій, що розвиваються. Відповідно вирішального значення для забезпечення трансформації стає співпраця з бізнесом, університетами та науково-дослідними інститутами. Сучасні університети не просто прагнуть до ефективного партнерства з технологічними лідерами певних галузей, а повинні ставати активними учасниками та, навіть, ініціаторами такої кооперації[304].

Університети на будь-якому етапі розвитку суспільства мають на меті формування нового покоління лідерів, інтелектуальної еліти країни[305]. Сучасні університети наслідують ті ж цілі, однак вони мають можливість підвищити свою ефективність використовуючи переваги цифрових технологій. Забезпечення відповідності університетів принципам Edu 4.0 має відбуватись завдяки використанню належного програмного забезпечення, розробці освітнього контенту, формуванню сучасної системи управління навчанням та удосконаленню методів навчання.

Загалом відбувається зміна функцій і ролі ЗВО. Нові функції університетів зосереджені, серед іншого, на створенні доданої вартості у сферах соціальної, екологічної та економічної стійкості громад[306].

Концепція «Університет 5.0» в даний час не має чіткого обгрунтування навіть на рівні ідей. Однак вимоги до сучасного університету через призму готовності до Індустрії 5.0 та Суспільства 5.0 чітко прописані, наприклад, в роботі Carayannis E. та Morawska-Jancelewicz J.[307]. Серед іншого вказано:

---

[304] Mamadou L Gueye, Ernesto Expósito. University 4.0: The Industry 4.0 paradigm applied to Education. IX Congreso Nacional de Tecnologías en la Educación, Oct 2020, Puebla (Mexico), France.

[305] Guthrie K., Jenkins D. The role of leadership educators: Transforming learning. Information Age Publishing, 2018, 380 p.

[306] Rinaldi C., Cavicchi A., Robinson R. University contributions to co-creating sustainable tourism destinations, Journal of Sustainable Tourism, 2022, 30:9, 2144-2166, DOI: 10.1080/09669582.2020.1797056

[307] Carayannis E. and Morawska-Jancelewicz J. The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities. Journal of the Knowledge Economy. 2022, 13, pp.3445-3471.

включення суспільних пріоритетів та пріоритетів сталого розвитку на засадах системного підходу;

сприяння міжгалузевій співпраці та співпраці між кількома учасниками;

використання транс- та міждисциплінарності у дослідженнях та освіті;

посилення мобільності між промисловістю та академічними колами та визнання інших результатів та заходів.

Експерти European University Association[308] сформулювали бачення Університетів 2030 року як університетів без стін, тобто таких, які є відкритими та залученими до вирішення суспільних проблем, зберігаючи при цьому свої основні цінності. В огляді висловлювалось переконання, що університети у цьому десятилітті розширять свою здатність розвиватися і стануть двигунами суспільних змін. Для досягнення цієї мети університети мають являти собою відкритий трансформаційний простір для продукування нових знань, проведення спільних досліджень, тобто розвитку освіти, інновацій та культури.

На основі застосування комплексного підходу до розуміння змісту процесів трансформацій, які з різною динамікою відбуваються у суспільстві, доцільно розглядати систему причинно наслідкових зв'язків між: Industry 4.0 (5.0) – EDU 4.0 (5.0) – University 4.0 (5.0) (рис. 4.6).

Оцінюючи узгодженість трансформації на рівні Суспільство-Індустрія-Освіта-Університет на сучасному етапі розвитку маємо ситуацію коли:

по-перше, технології Індустрії 4.0 динамічно поширюються на рівні все більшої кількості країн, галузей, підприємств та сприяють зміщенню суспільних акцентів в напряму досягнення Цілей сталого розвитку;

по-друге, суспільство дуже повільно переглядає базисні принципи функціонування та продовжує експлуатувати навколишнє середовище ігноруючи як проблеми, так і цілі;

по-третє, система освіти через дію, зокрема, пандемії, активізувала процеси цифровізації, однак втратила певним чином динаміку в дослідженнях та самоорганізації.

Загалом університети за базисними принципами функціонування відстають не лише від вимог суспільства 5.0, технологій Індустрії 5.0 та загальних трендів розвитку Освіти 5.0, а поточного періоду часу (Суспільство 4.0 та Індустрії 4.0).

---

[308] Europe's Universities 2030. EUA's vision fort he future, URL: https://eua.eu/resources/projects/784-europe%E2%80%99s-universities-2030.html

Базисні принципи Суспільства 5.0, сформульовані в Японії, повинні стати основою прискорення трансформацій. Слід враховувати такі основні характеристики Суспільства 5.0: повноцінне використання інформаційно-комунікаційних технологій; орієнтація на громаду; залучення людей; спільні ідеали стійкості, інклюзивності, ефективності та інтелекту; зростання економічних розладів.

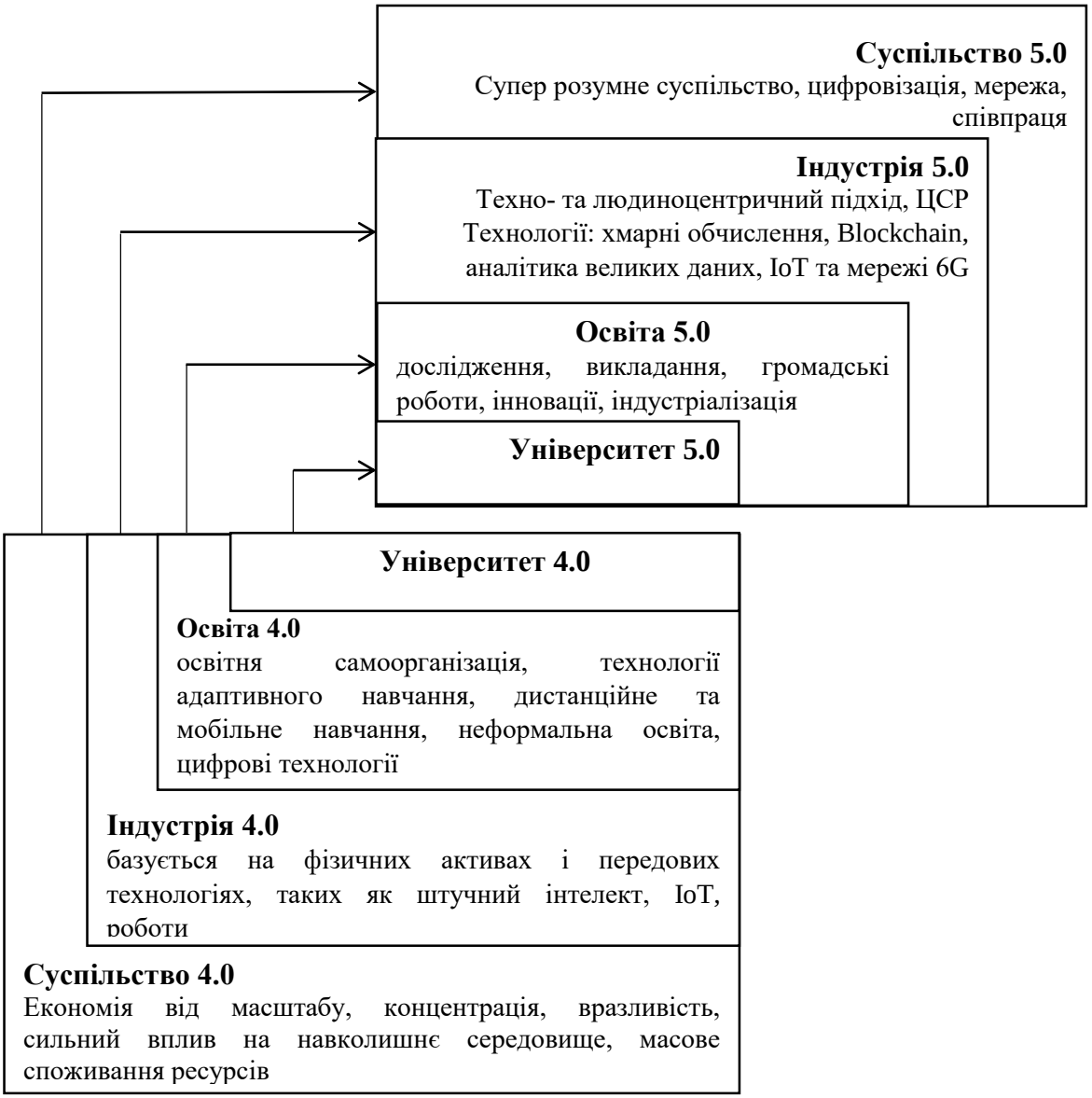


Рис. 4.6. **Холістична концепція розвитку Industry 4.0 (5.0) – EDU 4.0 (5.0) – University 4.0 (5.0)** (розробка авторів)

Невирішення на рівні університетів проблем відповідності Освіти 4.0 вимогам Індустрії 4.0 не дозволить стати драйвером розвитку Індустрії 5.0 та формувати вектори розвитку Суспільства 5.0 та 6.0.

Вимоги роботодавців, які функціонують в системі Індустрії 4.0 щодо формування необхідних навичок, які ще називають навичками 21 століття, може і повинна забезпечити освіта 4.0. Той факт, що Індустрія 4.0

стикається з проблемами кваліфікації персоналу та загальної цифрової культури населення свідчить про певну неузгодженість процесів. Автоматизація виробництва, роботизація, використання штучного інтелекту та інші технології вимагають перекваліфікації працівників та підготовки студентів відповідно до вимог застосування цих технологій. З іншого боку, освіта залежить від технологічного прогресу[309] і здатності використовувати сучасні технології. Hariharasudan A. та Kot S.[310] зазначають, що Освіта 4.0 повинна розвиватись паралельно з Індустрією 4.0 та забезпечувати готовність студентів до наступної індустріальної революції 5.0.

Беручи до уваги характеристики технологій Індустрії 4.0 слід зазначити їх значний потенціал для застосування в системі освіти та наближення освіти до вимог ринку праці. Так, великі дані (аналітична інформація) є основою прийняття управлінських рішень у бізнесі. Доповнена реальність (augmented reality) – через застосування машин та обладнання відбувається формування моделей функціонування реальних бізнес-процесів. Цифрові навчальні платформи – забезпечують фундаментальні зміни у створенні, доступі, обміні та зберіганні інформації. Зміна методів навчання стає важливою умовою переходу освіти до концепції Освіта 4.0, що передбачає як розширення їх спектру на основі застосування інформаційно-комунікаційних технологій, так і застосування потенціалу великих даних та інформації, які стали доступними в умовах інформаційної економіки.

Стан та перспективи застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освіті розкрито в праці Markauskaite L.[311]. Було проведено детальне дослідження впливу ІКТ на результати навчання учнів та оволодіння викладачами технологіями.

Adedejia S. та інші [312] розкривають інноваційні методи навчання безпосередньо у сфері підприємництва. Автори роблять акцент на таких методах як: комп'ютерне моделювання ділових ігор, рольові ігри, розробка бізнес-плану, особисті та групові проекти. Інші – це візити до підприємців,

[309] Keser H., Semerci, A. Technology trends, education 4.0 and beyond contemporary educational. Researches Journal. 1019. 9(3), pp. 39-39.

[310] Hariharasudan A., Kot S. A Scoping Review on Digital English and Education 4.0 for Industry 4.0. Soc. Sci. 2018, *7*, 227. URL: https://doi.org/10.3390/socsci7110227

[311] Markauskaite L. Critical Review of Research Findings on Information Technology in Education. Informatics in Education 2003, 2, pp. 65-78.

[312] Adedejia S., Rahmanb M., Abdulc M., Ghanid M., Uddine M., Rahamanf S. Journal of educational administration research and review. Innovative teaching methods and entrepreneurship education: a synthesised literature review. Vol.3 No.1 Apr. 2019. 22-29.

створення нового бізнесу, семінари, групові дискусії, тематичні дослідження. González-Pérez L. та Ramírez-Montoya M.[313] досліджують стратегії активного навчання в рамках Освіти 4.0, спрямованих на розвиток вже майбутніх навичок.

Серед ключових тенденцій розвитку людського капіталу, за твердженнями експертів World Economic Forum[314], ключовими є застіралі культурні норми та інституційна інерція, які створюють суттєві перешкоди для динамічного розвитку молоді, що має потенціал до творчості. Крім того, велика кількість викладачів не мають належних можливостей перекваліфікуватись або продовжити свій професійний розвиток протягом кар'єри.

Ще одна системна перешкода – це недооцінка ролі викладача, коли відсутність умов для його професійного розвитку впродовж кар'єри не дозволяє викладачу відігравати вирішальну роль у Четвертій промисловій революції[315].

Отже, завданнями поточного етапу реформування системи освіти в контексті реалізації концепції 4.0 на рівні університетів, серед іншого, має бути, орієнтація менеджменту на реформи, підвищення кваліфікації викладачів, мотивація молоді до розвитку сучасних навичок.

Маючи певні неузгодженості на рівні концепцій, які визначають політики на рівні безпосередньо університетів, доцільно розглянути процеси імплементації того інструментарію та практик, які забезпечать динамічну імплементацію передових форм та методів, які будуть сприяти переходу університетів на наступний етап трансформацій.

Імплементація Концепції Освіта 4.0 в практику університетів базується на комплексі рішень, які мають стосуватись різних рівнів управління та сфер діяльності. Відповідно цей процес потребує адаптації університетського менеджменту, трансформації освітнього процесу, підвищення кваліфікації викладачів та мотивування студентів.

Успішна реалізація Концепції Освіта 4.0. буде залежати від: загальної орієнтації менеджменту університетів на формування

---

[313] González-Pérez L., and Ramírez-Montoya M. Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. Sustainability 2022, 14, 1493. https://doi.org/10.3390/su14031493

[314] World Economic Forum, Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution – An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work (paper, World Economic Forum, Geneva, 2017).

[315] Yamada A. Japanese Higher Education: The Need for STEAM in Society 5.0, an Era of Societal and Technological Fusion.

Університету 4.0; спроможності університету забезпечити реальну співпрацю з бізнесом та готовність бізнесу до співпраці; підвищення рівня обізнаності викладачів та студентів про можливості сучасної освіти та їх готовності використовувати відповідні технології. Ці завдання вимагають першочергово моніторингу стану справ в частині встановлення рівня готовності університетів до реформування, а також визначення рівня обізнаності викладачів і студентів про зміст концепцій EDU 4.0 та Industry 4.0.

Як метод для даного дослідження було обрано анкетування, яке дозволить сформувати інформацію про реальні процеси. Розробка анкет та проведення анкетування здійснювалось відповідно до основних методичних рекомендацій до проведення анкетування.

В процесі анкетування було враховано існуючі підходи до класифікації опитувань[316] та етапів опитування[317], рекомендації щодо розробки питань[318], переваги тих чи інших технологій тестування[319].

Враховуючи складність предмету дослідження було проведено описове опитування, яке було спрямовано на встановлення поточного стану справ у процесах розвитку Освіти 4.0.

Визначимо основні елементи дослідження відповідно до методики проведення анкетування (рис.4.7).

Рис. 4.7. **Алгоритм дослідження рівня готовності університетів до імплементації Концепції 4.0** (розробка авторів)

[316] Pinsonneault A., Kraemer K. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. 1993, Working Paper #URB-022.
[317] Hak T., Dul J. Theory-Testing With Cases. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2009.
[318] Acharya B. Questionnare design. Training –cum-Workshop in Research Methodology, 2010.
[319] Hambleton R. Theory, methods, and practices in testing for the 21st century. Psicothema 2004. Vol. 16, nº 4, pp. 696-701.

Основною метою анкетування стало визначення рівня відповідності трансформаційних процесів в університетах принципам концепції Освіта 4.0, розвитку в контексті врахування вимог Індустрії 4.0.

Опитування проводилось у два етапи:

1 етап – був спрямований на дослідження сприйняття різними категоріями стейкхолдерів необхідних змін;

2 етап – передбачав опитування студентів на предмет визначення рівня сприйняття ними власної ролі, ролі університетів у трансформаційних процесах та бачення вимог ринку праці щодо комплексу компетенцій.

Результати опитування будуть сприяти формуванню університетських політик щодо імплементації принципів Освіти 4.0.

Для розуміння змісту необхідних управлінських заходів в контексті імплементації концепції Університет 4.0 доцільно визначити рівень сприйняття змісту необхідних трансформацій всіма категоріями стейкхолдерів. Оскільки процеси трансформації відбуваються на різних рівнях функціонування університетів в якості фокус-груп обрано:

керівництво університетів, які забезпечують формування політик в частині освітніх трансформацій;

викладачів, які мають стати носіями інноваційних технологій здійснення освітнього процесу;

студентів, які повинні бути мотивованими до розширення компетенцій;

партнерів університетів, які є представниками Індустрії 4.0 та перетворюються на активних учасників здійснюваних реформ.

Також проведено дослідження практик університетів у застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі.

В опитуванні взяли участь менеджери, викладачі та студенти 6 університетів (Kyiv national university technology and design, Matej Bel University in Banská Bystrica, Neapolis University Pafos, Universidad de Burgos, Baltic International academy, Baltic State Academy).

Важливе значення для розвитку навичок та компетенцій є реальна співпраця між закладами освіти і бізнесом. Відповідно університети до опитування долучили своїх партнерів – представників бізнесу. Загалом було опитано: 35 представників менеджменту університетів; 25 представників бізнесу; 40 викладачів та 100 студентів, з яких 65% - бакалаври, 35% - магістри.

Анкети були розроблені так, щоб частина питань передбачала однозначну відповідно «так», «ні» чи «не впевнений». А інша частина

питань передбачала розширені відповіді, що дозволяє визначати ключові проблеми відповідно до предмету анкетування.

Враховуючи складність питань в процесі обробки результатів опитування було використано метод індивідуального експертного огляду. До опрацювання відповідей на змістовні питання було залучено 25 експертів, що дало можливість забезпечити належний рівень узагальнення задля визначення існуючих тенденцій.

Опитувальний лист включав питання, спрямовані на визначення рівня обізнаності різних категорій та загальне розуміння переваг концепції 4.0 (Industry 4.0. – EDU 4.0 – University 4.0).

Загалом було розроблено анкети для чотирьох категорій фокус-груп на п’яти рівнях прийняття рішень та функціонування. Ключові акценти розробки анкет наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Ключові питання для опитування різних категорій стейкхолдерів

Категорії опитаних стейкхолдерів	Ключові акценти опитування
Університетський рівень	• Врахування принципів Освіта 4.0 у стратегії університету • Впровадження змін в освітні програми відповідно до вимог Бізнес 4.0. • Наявність ділових партнерів представників Бізнесу 4.0
Бізнес-партнери	• Приклади Education 4.0, які використовуються в практиці університету-партнера? • Практичні рекомендації компанії щодо вдосконалення бізнес-освіти • Нові сучасні знання та компетенції, необхідні для бізнесу? • Чи використовуються спільні заходи з університетом-партнером для підготовки майбутніх кадрів компанії? • Навички персоналу, які потребують вдосконалення? • Види спільної діяльності з партнером з університету в контексті підвищення кваліфікації персоналу компанії?
Менеджмент університетів, викладачі	• Приклади Education 4.0, які використовуються на вашому факультеті/університеті • Приклади Edu Tech, які використовуються на вашому факультеті/університеті • Поточні знання та компетенції, необхідні для Business 4.0, які ви включаєте у свої курси • Періодичність залучення до занять представників бізнесу • Види спільної роботи з підприємствами, що використовуються для вдосконалення бізнес-курсів
Студенти	• Особиста мета навчання • Приклади Education 4.0, які використовуються в університеті • Приклади Edu Tech, які використовуються в університеті • Курси, які необхідно включити до навчальної програми

В ході анкетування було поставлено завдання:

виявити рівень обізнаності керівництва, викладачів та студентів про принципи впровадження та потенціал технологій Інтегрованої концепції 4.0 Industry 4.0. – EDU 4.0 – University 4.0;

визначити потенційно ефективні форми співпраці бізнесу з закладами вищої освіти;

встановити рівень готовності університетів до впровадження інтегрованої концепції 4.0 %;

визначити тенденції імплементації технологій EDU 4.0 в освітній процес;

визначити інструменти мотивації керівництва університетів, викладачів та студентів до активного впровадження технологій Освіти 4.0.

Університетський рівень є важливим в процесі опитування, оскільки сам керівництво університетів формує політики, визначає стратегічні орієнтири розвитку та забезпечує створення належних умов для їх реалізації. Також опитування керівництва університету дозволяє встановити ефективність існуючої системи управління, її відповідність базисним принципам EDU 4.0.

Кожний з досліджуваних університетів має свій досвід реалізації концепції EDU 4.0 та ставить нові цілі у цій сфері. Так, Стратегія КНУТД базується на одному з фундаментальних принципів Великої хартії університетів, яка регулює університет як охоронця традицій європейського гуманізму.

Серед ключових завдань університету зазначено: впровадження в освітній процес інноваційних інструментів діджиталізації освітньої діяльності, а також створення інноваційної екосистеми університету для розвитку креативного підприємництва через співпрацю з бізнес-партнерами, діяльність бізнес-інкубаторів, стартапів, творчих конкурсів як складників освітнього процесу.

Економічний факультет Університету Матея Белла (UMB) створив «Центр розвитку докторантів». Однією з місій цього центру є бути каталізатором стартапів для студентів з економіки, менеджменту, фінансів та банківської справи.

Бачення Університету Неаполісу у Пафосі (NUP) полягає в тому, щоб включити технології у навчальний план, повністю змінити процес навчання та використовувати технології для покращення досвіду університету. Всі університети без вийнятку удосконалюють освітній процес або через введення нових освітніх програм, спрямованих на формування компексних компетентностей відповідно до вимог Індустрії 4.0, або через доповнення новими дисциплінами існуючих курсів.

Так, NUP пропонує: три нові інноваційні програми – Магістр інформаційних систем та цифрових інновацій, Бакалавр цифрового бізнесу, Магістра цифрового маркетингу; нові освітні курси E-commerce та Digital Innovation Management для існуючих освітніх програм. Також NUP надає студентам інструменти та методи критичного аналізу, які процвітати в бізнес-середовищі, що швидко розвивається.

Університети мають різні форми взаємодії з бізнесом, зокрема через: організацію стажування студентів та підвищення кваліфікації викладачів; взаємодію з підприємствами для здійснення спільних дослідницьких проєктів; залучення до освітнього процесу партнерів з досвідом формування цифрових навичок; системну взаємодію з низкою підприємств в рамках кластерів, асоціацій.

Так, IC-Centre є багаторічним партнером UMB. IC-Centre є постачальником заходів для навчання протягом усього життя, який спеціалізується на мовних і міжкультурних тренінгах, а також на індивідуальних курсах, які відповідають іншим потребам громади. Університет де Бургос співпрацює з Конфедерацією асоціацій підприємців Бургоса (FAE). Це підприємницька організація провінційного та міжгалузевого характеру.

В даний час він складається з 70 федерацій або асоціацій підприємців з Бургоса та провінції та понад 3700 компаній з більш ніж 18000 працівників, що належать до всіх економічних секторів: промисловості, торгівлі, будівництва, гостинності та послуг. Таким чином, університети у різних країнах здійснюють комплексні заходи з імплементації Концепції EDU 4.0.

Передбачається створення умов для розвитку EDU 4.0, що зазначається в стратегіях університетів; відбувається удосконалення освітнього процесу через введення нових освітніх програм та дисциплін; розвиваються різноманітні форми співпраці з бізнесом.

Однак носіями таких системних заходів є безпосередньо керівництво на різних рівнях управління, викладачі та студенти.

Наступним важливим етапом опитування стало визначення рівня сприйняття працівниками університетів принципів Інтегрованої Концепції 4.0 (Industry 4.0. – EDU 4.0 – University 4.0) та ефективності використання технологій EDU 4.0 у освітній діяльності.

Опитування різних категорій стейкхолдерів на найпростіші два питання щодо розуміння змісту Education 4.0 та Business 4.0 дало такі результати (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Рівень обізнаності викладаів та студентів про зміст концепції EDU 4.0 та Industry 4.0.

Категорії стейкхолдерів	**Кількість опитаних**	**Так**	**Ні**	**Немає впевненості**
Адміністративний персонал	**35**			
Чи знаєте ви, що таке Освіта 4.0?		76	16	8
Чи знаєте ви, що таке Бізнес 4.0?		72	12	16
Вчителі	**40**			
Чи знаєте ви, що таке Освіта 4.0?		74,4	-	25,6
Чи знаєте ви, що таке Бізнес 4.0?		74,4	-	25,6
Студенти	**100**			
Чи знаєте ви, що таке Освіта 4.0?		41	30	29
Чи знаєте ви, що таке Бізнес 4.0?		37	24	39

До опитування адміністративного персоналу було залучено фахівців, які мають вплив на університетський рівень (36 %), факультетський рівень (28 %), рівень окремих освітніх програм (36 %). Всі 100% респондентів серед ключових цілей освітньої діяльності зазначали підготовку компетентних фахівців у тій чи іншій галузі, однак лише 28 % акцентували увагу на розвитку безпосередньо цифрових навичок.

Переважна більшість адміністративного персоналу є обізнаними про підходи концепції Освіта 4.0 (76 %). Однак 8% респондентів висловили сумніви, а 16% заявили про те, що вони не знають що являє собою Освіта 4.0.

Наступне важливе питання стосувалось реальних прикладів використання технологій Освіта 4.0 викладачами у їхніх закладах. 52 % викладачів зазначили використання певних он-лайн платформ для здійснення освітнього процесу в дистанційному режимі. І лише 16 % викладачів навели приклади реальних інструментів і методів Освіти 4.0 для здійснення освітньої діяльності відповідно до освітніх компонентів та їх переваги. Значно нижчий рівень обізнаності викладачів, а саме всього 40 % були проінформовані безпосередньо про зміст та інструментарій EduTech.

Наступне важливе питання – це обізнаність адміністративного персоналу про Business 4.0. Так, 72 % представлників адміністративного персоналу дали позитивну відповідь на питання щодо Business 4.0, 16 % не впевнені та 12% взагалі не є обізнаними з даного питання.

Адміністративний персонал було опитано також на предмет переліку сучасних знань та компетенцій, необхідних для працевлаштування молоді в умовах Business 4.0, які включено до університетських освітніх програм.

Відповіді адміністративного персоналу свідчать про фрагментарний підхід щодо спрямування освітнього процесу на розвитое окремих навичок, з акцентом на цифрових навичках або на тих, які необхідні для бізнесу.

Важливою складовою формування навичок студентів, які б відповідали потребам ринку, є взаємодія освіти та бізнесу. Як свідчить опитування, університети окрім механізму проведення традиційної практики, використовують гостьові лекції, круглі столи, конференції та семінари, воркшопи, конференції (хоча 20 % опитаних працівників не навели конкретних прикладів). Дуже варіює інформація щодо періодичності проведення заходів з представниками бізнес-середовища. Найбільш поширеним був варіант відповіді 2-3 рази на семестр (56 %).

Контраверсійним для адміністративного персоналу стало питання майбутнього освітньої системи та характеристик освіти 2030 року. Так, лише 32 % респондентів висловили комплексне бачення ключових векторів розвитку освіти, 60 % дали дуже формальну або дуже узагальнену відповідь, 8 % не сформулювали свою точку зору.

Викладачі відповідали на аналогічні питання, що і адміністративний персонал. На питання щодо змісту поняття Освіта 4.0 лише 5 % відповідей йшли у розріз з традиційним розумінням, незважаючи на той факт, що 25,6 опитаних викладачів не висловили впевненості з даного питання. На запитання щодо використання технологій Освіти 4.0 на практиці викладачі наводили приклади, однак це були поодинокі випадки. І фактично відсутні були приклади використання комплексу інструментів. Загалом це свідчить про високий рівень обізнаності викладачів про технології та про низький рівень їх використання.

Питання для студентів були побудовані таким чином, щоб визначити їх загальне розуміння змісту та особливостей Edu 4.0, Industry 4.0 та відстежити на цій основі розуміння потреб студентів у сучасних знаннях або щодо компетентностей, якими вони повинні володіти відповідно до вимог Industry 4.0.

Студенти, охоплені опитуванням, вказали, що: 86,7% студентів самостійно здійснювали вибір спеціальності і лише 13,3% дослухались до думки батьків, що дозволяє загалом вказати високий рівень самостійності молоді у прийнятті рішень щодо свого майбутнього.

Фактично всі 100 % респондентів з числа студентів досить чітко відповіли на питання «Яка ваша особиста мета навчання?». Однак акценти у відповідях певним чином відрізнялись. Так, отримання диплома назвали основною метою 15 % опитаних; здобуття комплексу знань та навичок – 32 %; орієнтація на професійність та кар'єрне зростання є важливою для 26 % опитаних; 11 % назвали здобуття компетентностей пріоритетною метою здобуття освіти. І лише одна відповідь була сформульована як «Створення чогось нового, корисного для суспільства та інноваційного». Зважаючи на відповіді студентів можна зробити висновок про те, що у переважної більшості молоді переважає комплексне бачення ролі освіти, яке спрямоване на розвиток їх компетенцій та отримання потужних позицій на ринку праці. Однак трансформація освіти має орієнтувати молодь на ще більшою мірою соціально-значимі цілі, які все більш повинні базуватись на зростанні ролі творчості, самоосвіти.

Студенти в умовах системи Edu 4.0 стають активними учасниками освітнього процесу та мають розуміти переваги і необхідність цього. Саме тому дослідження рівня розуміння змісту, переваг та технологій Edu 4.0 має важливе значення для корегування освітнього процесу і методів його здійснення. Показово, що лише 41 % студентів стверджує, що знає щось про Edu 4.0. На запитання щодо визначення Edu 4.0 у кількох словах більшість студентів, а саме 41 % продемонстрували загальне розуміння і лише 25 надали комплексні визначення. Приклади застосування технологій Edu 4.0 змогли навести 16 %, однак 31 % студентів як приклад навели он-лайн навчання та moodle платформу. Ще більш складним виявилось питання щодо прикладів використання в університеті Edu Tech.

Виходячи з того, що сучасні вимоги ринку праці визначаються динамікою розвитку Індустрії 4.0, і то для того, щоб оцінити рівень обізнаності студентів щодо ключових характеристик Індустрії 4,0, в процесі анкетування було поставлено завдання визначити рівень їх обізнаності щодо цього.

Поставлені запитання та відповіді студентів наведено в табл. 4.7.

Як свідчать наведені дані, лише 23,3 % студентів пов'язують індустрію 4.0 з розумним виробництвом. А для 73,3 % опитаних основною ознакою є автоматизація виробництва, тобто ознака Індустрії 3,0. Не повною мірою сформувалось також розуміння відмінностей Industry 4.0 від Industry 3.0. Хоча третина опитаних абсолютно чітко вказали на важливість інтелектуалізації життєдіяльності.

Таблиця 4.7

Розуміння студентами характеристик Індустрії 4.0

Ознаки Industry 4.0		
Автоматизація виробництва	Масове виробництво	Розумне виробництво
73,3 %	3,3 %	23,3%
Які основні відмінності Industry 4.0 від Industry 3.0?		
Автоматизація виробництва	Зміна бізнес-моделей	Інтелектуалізація життєдіяльності
26,7%	40%	33,3%
Яке завдання є пріоритетним для бізнесу (підприємств) в умовах Industry 4.0?		
Інвестиції у автоматизацію виробництва	Формування системи корпоративного навчання співробітників	Взаємодія з урядом в частині зменшення податкового навантаження
56,7	33,3	10
Якою має бути роль бізнесу у розвитку освіти?		
Розвиток різних форм співпраці	Надання місць проходження практики	Вплив на зміст освітніх програм
36,7	40	36,7

Третина опитаних серед пропонованих варіантів пріоритетних завдань для бізнесу в умовах Індустрії 4,0 вказали на формування системи корпоративного навчання співробітників. Тобто студенти загалом у своєму баченні бізнес-середовища, яке визначає вимоги до їх компетентностей, у переважній більшості обирали варіанти, які пов’язані та характеризують Індустрію 3.0, тобто повноцінного розуміння трендів розвитку Індустрії 4.0 ще не сформовано.

Взаємодія бізнесу та освіти очима студентів має стосуватись (за майже рівномірним розподілом відповідей): проведення практики, впливу на зміст освітніх програм та розвиток різних форм співпраці.

Таким чином, завданням університетів, зорієнтованих на реалізацію концепції 4.0, є проведення інформаційних заходів щодо підвищення рівня обізнаності щодо характеристик, особливостей, технологій Індустрії 4.0.

Розуміння студентами ключових вимог ринку праці до їх компетентностей є основою вимог, які ставляться студентами до освіти в цілому і університету зокрема. Налаштований на сучасні компетентності студент не буде задовольнятися невідповідною якістю освітнього процесу сучасним вимогам ринку, роботодавців. Наступний блок питань стосувався розуміння студентами власних компетентностей та їх відповідності вимогам ринку праці (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Розуміння студентами вимог ринку праці

Запитання	Так	Ні
Чи маєте Ви чітке розуміння: які саме навички є необхідними на ринку праці?	73,3	26,7
Чи відстежуєте Ви зміни вимог ринку праці до компетентностей робочої сили?	60,0	40,0
Чи працюєте Ви над розвитком додаткових компетенцій самостійно?	83,3	16,7
Чи вважаєте Ви достатнім рівень власних цифрових навичок?	46,7	53,3
Чи вважаєте Ви достатнім рівень підготовки з іноземної мови?	20,0	80,0
Чи маєте Ви досвід роботи у сфері бізнесу?	36,7	63,3

По-перше, 63,3 % опитаних студентів не мають досвіду роботи в бізнесі. Разом з тим 73,3 % вважають, що мають чітке розуміння: які саме навички є необхідними на ринку праці; 60 % – відстежують зміни вимог ринку до компетентностей робочої сили.

Студентам було запропоновано з 16 основних навичок, які, на їх думку можуть бути віднесені до навичок 21 століття, обрати ті, які є найбільш необхідними в умовах Індустрії 4.0.

Найбільш важливими 90% опитаних студентів вважають загалом лише 6 навичок з 16, зокрема: технологічні навички та цифрова грамотність – 43,3%, критичного мислення – 13,3%, комунікативні навички – 10,0% та навички інновацій – 10,0% (рис. 4.8).

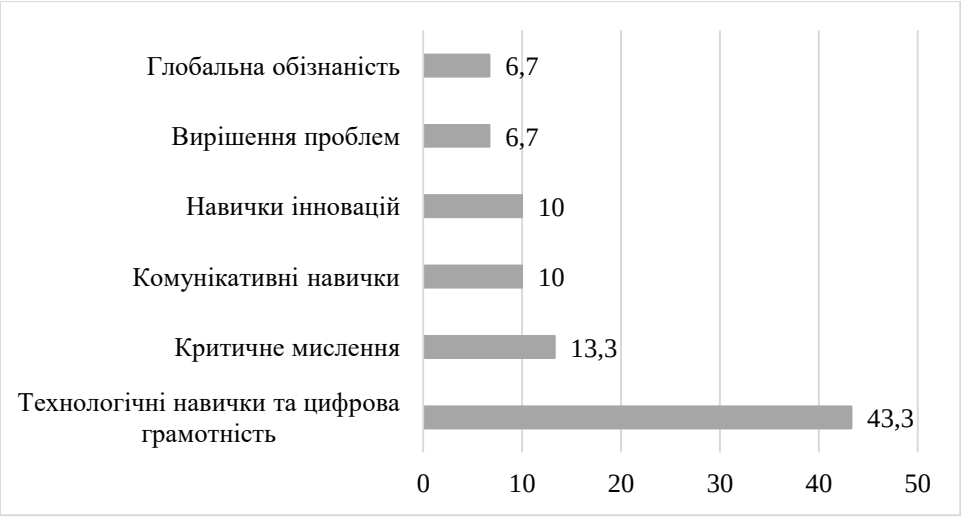


Рис. 4.8. **Ранжування студентами компетентностей за рівнем важливості на ринку праці**

В ході проведення анкетування не здійснювалось опитування студентів щодо визначення рівня володіння вказаними навичками. В анкеті було зроблено акцент на двох навичках: щодо рівня володіння цифровими

навичками та іноземними мовами. Менше половини опитаних студентів (46,7%) вважають достатнім рівень цифрових навичок, і лише 20% – достатнім рівень володіння іноземною мовою.

Розуміння власних потреб є важливим мотивом саморозвитку та самовдосконалення студентів. Саме тому студентам було поставлено питання: яких навичок вам не вистачає в даний час? У розрізі класифікації основних навичок на навчальні, життєві та навички грамотності, відповіді розподілились відповідно: 30 %, 46,7 % та 23,3 % (рис. 4.9).

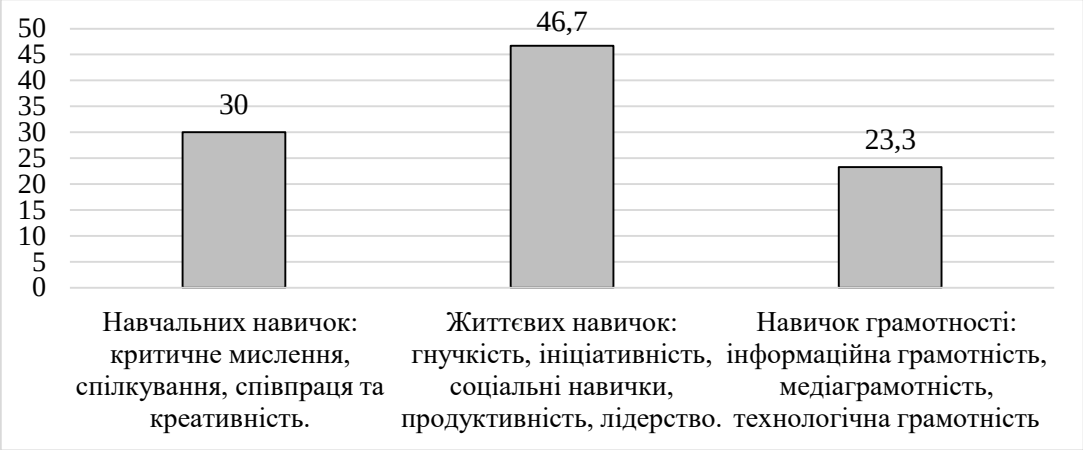


Рис. 4.9. **Потреба студентів у різних видах навичок (очима студентів)**

Порівняно рівномірний розподіл студентів за варіантами відповідей на питання щодо відчуття потреби у розвитку навичок свідчить про необхідність спрямування зусиль університетів на системне формування всього комплексу навичок, які пов'язують з вимогами Індустрії 4.0.

Важливі, але суперечливі дані дають відповіді на два питання: щодо розвитку додаткових компетенцій студентами самостійно та спрямування освіти на розвиток системних знань, практичних навичок тощо.

83,3 % опитаних студентів вказали, що вони самостійно працюють над розвитком додаткових компетенцій. Таким чином завдання університету полягає у розширенні змісту освітніх послуг в контексті забезпечення адекватної відповіді на дане запитання.

Відповідь на питання щодо призначення вищої освіти свідчить про те, що студенти не повною мірою розуміють його 64,5 % студентів вказали, що освіта повинна бути спрямована на розвиток практичних навичок. Тобто фактично студенти, з одного боку, вже не вважають, що завданням освіти є формування комплексу системних знань у певній галузі (12,9%), однак ще не до кінця визнають зміст концепції «освіта впродовж життя» (22,6%) (рис. 4.10).

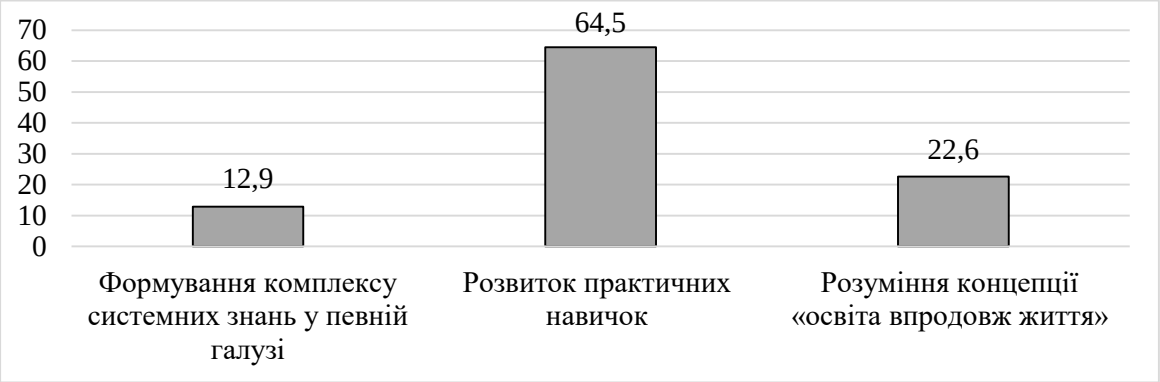


Рис. 4.10. **Потреба студентів у різних видах навичок**

В процесі анкетування було сформовано блок питань щодо розуміння студентами ролі та функцій Університету 4,0 та очікування студентів від власного університету в контексті реалізації концепції Університет 4,0 (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Розуміння студентами ролі університету 4.0

Запитання	Так	Ні
Чи має Університет 4.0 давати вам навички дослідницької діяльності?	90	10
Чи має Університет 4.0 давати вам навички практичної діяльності?	100	0
Чи маєте Ви зацікавленість скористатись тренінгами з розвитку навичок 21 століття?	86,7	13,3
Чи маєте Ви зацікавленість скористатись програмами фізичної чи віртуальної академічної мобільності (відвідати заклад в іншій країні для здобуття досвіду)?	73,3	26,7
Чи вважаєте Ви необхідним здобуття освіти ще додатково за іншою спеціальністю?	56,7	43,3
В навчальному плані підготовки передбачається вибір 25% дисциплін. Чи вважаєте Ви за позитивну практику, коли студент обирає всі 100% дисциплін?	70	30
Ви віддаєте перевагу (вважаєте кращим) навчанню в оф-лайн режимі порівняно з навчанням в режимі он-лайн?	56,7	43,3

Студентам також було запропоновано вказати модель управління університетом, яка буде забезпечувати його розвиток відповідно концепції Університету 4,0, зокрема:

адміністративна модель – передбачає розробку програми розвитку як комплексу заходів відповідно до сформованого бюджету;

стратегічно-орієнтована модель – концентрація ресурсів на перспективних напрямах розвитку;

політико-орієнтована модель – розробка та реалізація «політики розвитку»

екосистемна модель, яка спрямована на формування університетської екосистеми.

Результати опитування студентів щодо моделі розвитку університету відповідно до концепції 4.0 (рис. 4.11).

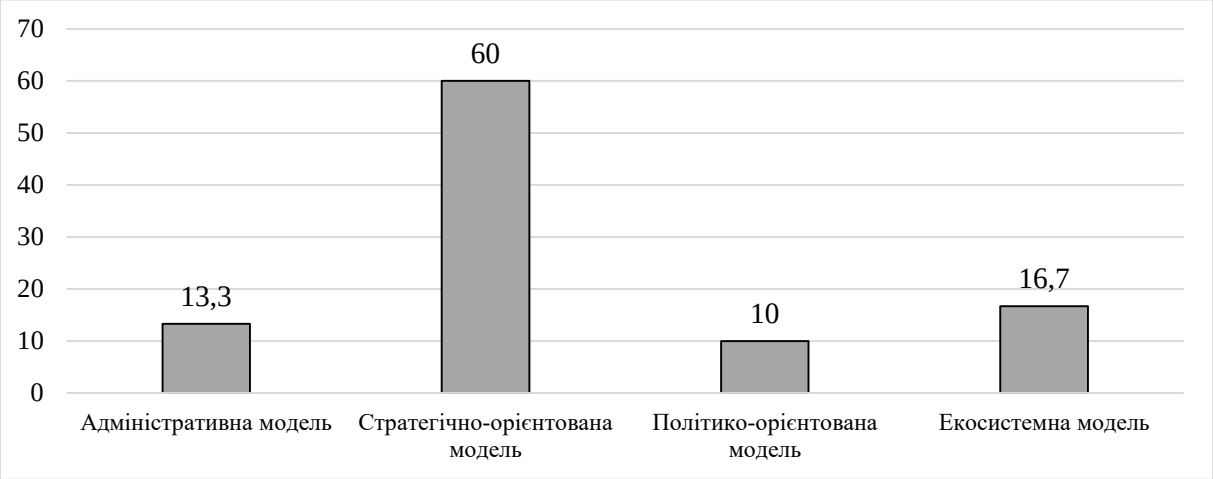


Рис. 4.11. **Сприйняття студентами управлінської моделі університету відповідно до принципів концепції 4.0**

Як свідчать результати опитування більшість студентів сприймають університет в координатах концепції Університет 4.0 як університет, що реалізує стратегічно-орієнтовану модель управління. Лише 16,7% студентів мають бачення університету як елементу екосистеми.

Університет 4.0 іншими словами, на думку студентів, це (рис.4.12):

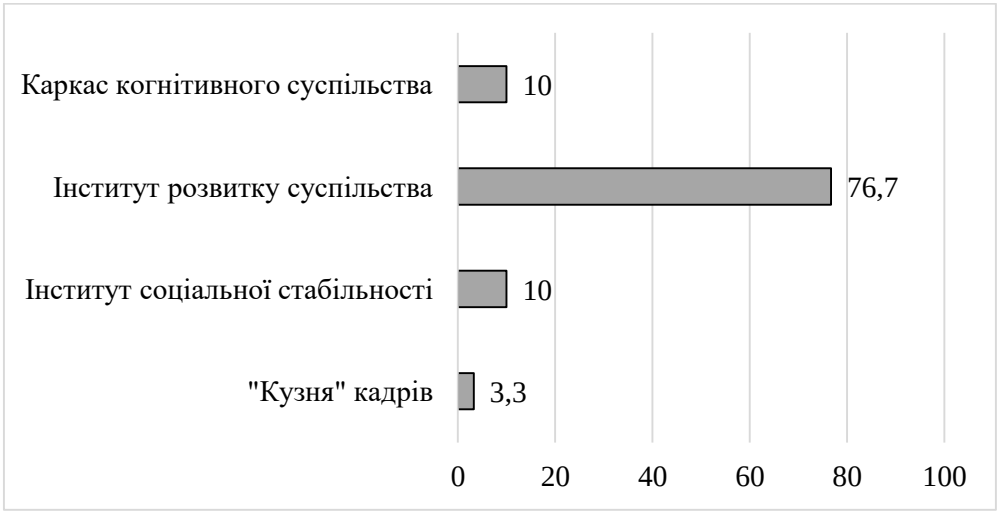


Рис. 4.12. **Сприйняття студентами управлінської моделі університету відповідно до принципів концепції 4.0**

Себе студенти також розглядають в координатах концепції Університет 3,0. Лише 6,7% студентів бачать себе як суб'єкта пошуку (рис. 4.13).

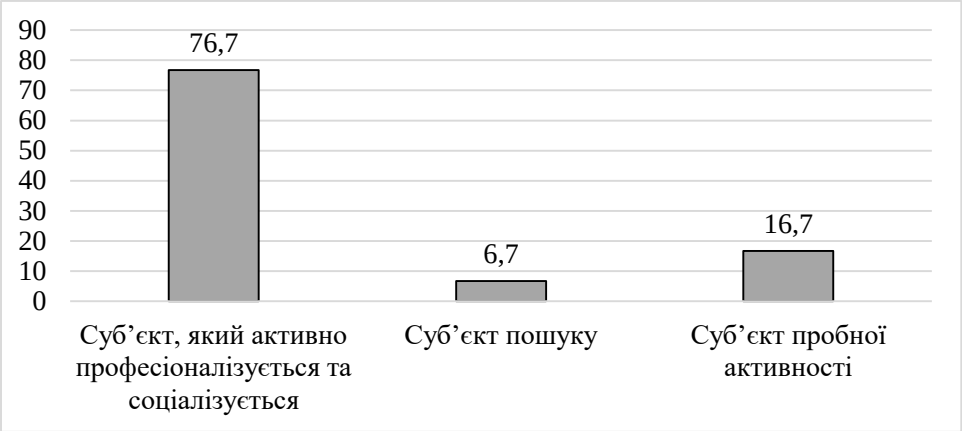


Рис. 4.13. **Сприйняття студентами власної ролі в концепції Університету 3.0 - 4.0**

Підсумовуючи результати анкетування слід вказати на існуванні певних системних проблем:

по-перше, фрагментарність університетських політик з поширення принципів Education 4.0 та Business 4.0, основою чого є порівняно низький рівень обізнаності адміністративного персоналу та викладачів про сучасні методики та технології;

по-друге, низький рівень мотивації студентів до оволодіння технологіям Education 4.0 та Business 4.0, враховуючи, що третина студентів не мають розуміння про зміст базисних понять та потреби у відповідних навичках.

Такий стан справ свідчить про необхідність чіткого усвідомлення, перш за все, менеджментом університетів зовнішніх викликів та внутрішніх перешкод, а найголовніше – необхідності імплементації принципів Освіта 4.0 в реальні практики освітнього процесу. Серйозною перешкодою для цього є ступінь готовності та мотивації основних «носіїв» трансформацій – викладачів і студентів.

Впровадження принципів Освіти 4.0 означає зміни всього: середовища та технічного забезпечення, методів навчання, змісту освітніх компонентів тощо.

Завданням ЗВО в сучасних умовах, що відповідає ключовим принципам концепції Освіта 4.0, є мотивація студентів не лише до навчання, а до покращення компетентностей впродовж життя[320].

Перешкоди, пов'язані з управлінням освітою, зв'язками, фінансами, людськими ресурсами, інфраструктурою можуть стати непереборними. Країни, що розвиваються, загрузли у різноманітних соціальних, економічних та екологічних викликах, які є суттєвими перешкодами для впровадження EDU 4.0[321].

Досвід Китаю, Сінгапуру, Південної Африки свідчить про важливість підготовки населення до значних змін на ринку праці. Загалом слід розглядати нові механізми співпраці між урядом, промисловістю та університетами у подоланні відставання від радикальних технологічних змін[322].

Досвід європейських університетів також свідчить про застосування комплексних підходів до забезпечення розвитку концепції Освіта 4.0.

Сучасний університет повинен мати три елементи «архітектури управління»: інтегровану, довгострокову спільну стратегію освіти, що об'єднує дослідження, інновації та суспільство; форми взаємодії, коли всі студенти та співробітники могли б безперешкодно пересуватися (фізично чи віртуально) між будь-якими установами-партнерами, та мати доступ до спільних та гнучких освітніх програм; орієнтація на вирішення суспільних та інших проблем за допомогою мультидисциплінарного підходу[323]. Важливе значення для розвитку навичок і компетенцій є реальна співпраця між закладами освіти та бізнесом, на чому наголошено в працях [324, 324].

Процеси трансформації Суспільства, Індустрії, Освіти є складними, багатоаспектними та взаємопов'язаними. Університети традиційно виконували функцію драйвера цих перетворень та були не лише

---

[320] Kakko A. Smart collaboration for skills and competitiveness in Engineering Education. SEFI 47th Annual Conference: Varietas Delectat. Complexity is the New Normality, Proceedings, 2020, pp. 594-603.

[321] Costan E., Gonzales G., Gonzales R., Enriquez L., Costan F., Suladay D., Atibing N., Aro J., Evangelista S., Maturan F., Selerio E., Ocampo L. Education 4.0 in Developing Economies: A Systematic Literature Review of Implementation Barriers and Future Research Agenda. Sustainability 2021, *13*, 12763. URL: https://doi.org/10.3390/su132212763

[322] Gleason N. Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution, Palgrave Macmillan Singapore, 2018, 229 p.

[323] Borras S., Radailli C. The politics of governance architectures: creation, change and effects of the EU Lisbon Strategy. Journal of European Public Policy. 2011, Vol. 18, Issue 4.

[324] Figueiredo N., Fernandes C. Cooperation University-Industry: A Systematic Literature Review. International Journal of Innovation and Technology Management, 2020, 17 (8), art. no. 2130001.

платформою для підготовки фахівців, а й осередком суспільних змін. Той факт, що в реальному секторі Індустрія 4.0 набуває масштабного поширення, а на рівні досліджень науковці вивчають процеси формування Суспільства 5.0 (6.0) та Індустрії 5.0, свідчить про певні змістовно-часові неузгодженості з трансформаційними процесами Освіти. Університети активно здійснюють трансформації в напрямку забезпечення відповідності вимогам Індустрії 4.0 та Суспільства 4.0 і потребують переосмислення необхідних реформ в контексті підвищення готовності та відновлення лідерських позицій у напрямку розвитку Індустрії 5.0 та Суспільства 5.0.

Індустрія 4.0 стала викликом як для працівників, що змушені адаптуватись до нових вимог на робочих місцях, так і для студентів, які повинні бути вмотивовані на здобуття не скільки знань, скільки навичок для 21 століття. Вища освіта в цілому та кожний університет, зокрема, мають бути націлені на активне впровадження методів і технологій концепції Освіта 4.0 та розвиток власного потенціалу для впровадження принципів Освіта 5.0.

Дослідження показало, що для динамічного поширення інструментарію концепції EDU 4.0 необхідно створювати умови, а саме забезпечувати чітку орієнтацію університетів на імплементацію концепції Освіта 4.0, що означає їх трансформацію в Університети 4.0.

Університет 4.0 – це університет, який забезпечує удосконалення внутрішніх підсистем, а саме освітньої та наукової діяльності, управління, матеріально-технічного забезпечення, що у комплексі дозволить підвищити рівень відповідності і викладачів, і студентів концепції 4.0.

Університет має надати викладачам сучасні педагогічні інструменти та інноваційні технології для підтримки навчального процесу, що відповідає вимогам суспільства 4.0. Тобто ключовими завданнями трансформації університетів в напрямі наступного рівня розвитку мають стати:

імплементація технологій Індустрії 4.0 за рахунок оновлення матеріально-технічної бази;

удосконалення освітніх програм за рахунок їх осучаснення відповідно до галузевого і секторального спрямування та з урахуванням їх передових досягнень;

оптимізація процесів навчання за рахунок впровадження цифрових та інших інноваційних технологій і методів;

забезпечення тісної співпраці з бізнесом в частині підвищення рівня готовності студентів до вимог Індустрії 4.0 та 5.0;

розширення співпраці між університетами шляхом створення регіональних та глобальних інноваційних альянсів в контексті поширення інноваційних методів викладання і активізації наукового співробітництва,.

Зазначений комплекс заходів дозволить прискорити розвиток потенціалу університетів та перетворити їх на активного учасника інноваційної екосистеми.

Таким чином, **Університет 4.0** – це університет, який має матеріально-технічну базу та використовує інформаційно-комунікаційні технології, що відповідають вимогам Індустрії 4.0; здійснює освітній процес на принципах Освіта 4.0 з використанням переваг сформованої технічної та технологічної бази з акцентом на розвиток у студентів сучасних навичок.

Лише комплексний підхід до трансформації всіх внутрішніх процесів університетів забезпечить відповідь освіти на виклики майбутнього та загалом забезпечить отримання позитивних ефектів всіма зацікавленими сторонами: студентами, викладачами, роботодавцями, адміністрацією.

4.4. Сучасні методи розвитку партнерської взаємодії за участю підприємств

У сучасному бізнесі важлива роль належить партнерству підприємств зі стейкхолдерами, яке є однією із цілей сталого розвитку і стратегією всеохоплюючого управління якістю на підприємстві. Створення цінності для споживачів та сталий розвиток підприємства потребує партнерських відносин підприємства із заінтересованими сторонами. Виробництво та реалізація якісної продукції забезпечує фінансові показники роботи підприємства за умови охорони довкілля та турботи про персонал підприємства.

Менеджери підприємств легкої промисловості визнають, що у сьогоднішньому світі, який постійно змінюється, успіх на ринку та стійкість розвитку залежить від партнерських стосунків зі стейкхолдерами. Важливим є партнерства, засновані на довірі, з іншими організаціями. Партнерські стосунки дозволяють збільшувати цінності, що створюються для заінтересованих сторін. Партнери працюють разом, щоб досягти спільних цілей, підтримують один одного матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами і будують стійкі стосунки, що ґрунтуються на взаємній довірі, повазі та відкритості.

Стратегічне партнерство промислових підприємства (розглянемо на прикладі підприємств легкої промисловості) зі своїми стейкхолдерами передбачає постійні контакти зі споживачами продукції, співробітництво з постачальниками та байєрами, власним персоналом підприємства, фінансовими установами, державними органами, місцевими громадами, освітніми закладами, суспільними організаціями та ін.

Підприємства легкої промисловості є креативними організаціями, що активно взаємодіють із зовнішнім середовищем і розглядають його не як джерело небезпеки та загроз, а сприймають як основу для виникнення креативних ідей для удосконалення діяльності. Активізація цієї взаємодії спонукає до все більшого прояву креативності і створює умови для генерації ідей на підприємствах легкої промисловості, у тому числі у сфері організації партнерства зі стейкхолдерами.

Існує чітка кореляція між якістю життя, якістю продукції, якістю бізнес-процесів, системами управління якістю на підприємстві та сталим розвитком. Потрібно пов’язати пріоритетні Цілі сталого розвитку з виробництвом якісної продукції, а саме з вибором матеріалів, виробництвом, проєктуванням, використанням та утилізацією продукції. Цілі сталого розвитку (ЦСР) прийшли на зміну Цілям розвитку тисячоліття. Це відбулося у 2015 році на Саміті ООН зі сталого розвитку, де було ухвалено Резолюцію Генеральної асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в сфері сталого розвитку на період до 2030 року», яка визначає Цілі сталого розвитку на період до 2030 року, що налічують 17 Глобальних цілей та 169 завдань. У 2019 році Указом Президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» підтримано досягнення Цілей сталого розвитку та їх адаптацію з урахуванням специфіки розвитку України. Цілі сталого розвитку України налічують 17 Глобальних цілей та 86 завдань.

В табл. 4.10 наведено можливе партнерство підприємств легкої промисловості з іншими структурами з поділом на етапи петлі якості продукції.

Таблиця 4.10

Партнерство підприємства легкої промисловості зі стейкхолдерами на етапах петлі якості

Етапи петлі якості	Партнерство	Виконання цілей ЦСР
1	2	3
Маркетингові дослідження	Маркетингові компанії Споживачі	1, 12, 17

Продовження табл. 4.10

1	2	3
Управління	Державні органи, місцеві органи управління	8, 12, 17
Проєктування та розроблення продукції	Дизайнерські бюро, прогнозисти моди, бюро моди, будинки мод	3, 12, 13, 17
Матеріально-технічне забезпечення	Постачальники устаткування легкої промисловості Постачальники основних та допоміжних матеріалів	12, 17
Розроблення технологічних процесів	З персоналом	8, 12, 17
Виробництво	Зі споживачами З персоналом	1, 3, 8, 12, 17
Контроль якості	Метрологічні служби Органи сертифікації	3, 12, 17
Пакування та зберігання	Зі споживачами	12, 15, 17
Збут готової продукції	Зі споживачами, з посередниками, з байєрами, з місцевими громадами	11, 12, 17
Утилізація після використання	Компанії з вивезення відходів Компанії з переробки відходів	12, 13, 15, 17

Джерело: розроблено автором

Рис. 4.14. **Креативні методи організації партнерства підприємства легкої промисловості зі споживачами** Джерело: розроблено автором

Для налагодження активного партнерства зі споживачами продукції, підтримки сталості таких взаємозв’язків, а також використання інтересів споживачів у процесах планування, розробки та вдосконалення продукції передбачає розширення комунікативних зв’язків (телефонні опитування,

форми зворотніх зв'язків через комп'ютерні мережі, тощо), створення спільних програм навчання та обслуговування[325].

Встановлення тісних стосунків зі споживачами є важливою умовою для успішного ведення бізнесу. Базовою ідеєю партнерства зі споживачами повинно бути те, що їх визначені потреби краще задовольняти спільними зусиллями підприємства і власне споживачів через розвиток партнерських стосунків. Підхід, коли інтереси виробників та споживачів розглядалися як протилежні (виробників – продати менш якісну продукцію за більш високу ціну), споживачів – купити якіснішу продукцію якомога дешевше) має бути замінено на усвідомлення спільної мети: виробляти продукцію, яка приносила б максимальну користь споживачам і за яку вони готові були б заплатити необхідну ціну.

Для успішної реалізації партнерських стосунків зі споживачами необхідно забезпечити розуміння та усвідомлення потреб споживачів персоналом підприємства на всіх рівнях і в усіх підрозділах. Це не повинно бути справою тільки служб, пов'язаних з маркетингом і збутом, адже якість продукції та споживацька задоволеність формуються в усіх підрозділах підприємства легкої промисловості на всіх етапах петлі якості.

Важливо забезпечити належне управління тим персоналом, що безпосередньо спілкується зі споживачами в межах своїх прямих службових обов'язків. Це менеджери відділу збуту, продавці фірмових магазинів. Для кожної категорії такого персоналу треба визначити та сформулювати вимоги споживачів до його роботи. Крім того, до посадових обов'язків цих працівників повинна входити реєстрація будь-яких побажань, пропозицій, висловлених споживачами, випадків їх незадоволеності та негайна передача їх до виконання.

Для проведення спільної діяльності з удосконалення продукції та процесів доцільно створювати спільні робочі групи з числа представників підприємств та споживачів як кінцевих, так і посередників. Для групи необхідно чітко окреслити сферу, яка потребує удосконалення. Склад групи, регламент її роботи, форми представлення результатів повинні бути затверджені спільними рішенням керівництва сторін. При визначенні складу групи важливо забезпечити, щоб у ній були представлені усі зацікавлені підрозділи, а також, щоб рівень представників підприємства був достатньо високим для безпосереднього вирішення питань, що виникатимуть під час роботи. Результати роботи повинні періодично переглядатися та оцінюватися.

---

[325] Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики. Київ : КНЕУ, 2013. 342 с.

Одним із важливих напрямів діяльності робочих груп може бути розробка нових видів та моделей продукції. При цьому до функцій споживачів може відноситися:

- визначення модних моделей одягу та взуття, бажаних характеристик нової продукції, а також того, наскільки зміни цих параметрів впливають на споживчу вартість товарів;

- участь у процесах розробки, узгодження проєктних рішень;

- участь у затвердженні розробленої продукції, аналіз того, наскільки вона відповідає потребам ринку та тенденціям моди;

- участь у плануванні та реалізації заходів з просування нової продукції на ринок та її рекламування.

Представники споживачів можуть залучатися до прийняття рішень щодо розвитку підприємства. У першу чергу це стосується стратегічного та поточного планування, коли до складу груп, що відповідають за планування, рекомендується включати представників споживачів. Крім того, зі споживачами доцільно узгоджувати будь-які інші рішення, що суттєво впливають на їх задоволеність: зміна технології виробництва, матеріали, з яких виготовлено вироби, канали збуту, тощо.

Підприємствам легкої промисловості доцільно залучати *постачальників* до процесів виробництва продукції. З постачальниками підприємство також може створювати робочі групи такі як зі споживачами. Але у цьому випадку підприємство виступає у ролі споживача продукції постачальника. Робота підприємства за системою бережливого виробництва передбачає використання системи канбан та роботу точно в строк. Основні та допоміжні матеріали від постачальника можуть прибути не тільки на склад, але і безпосередньо у виробничі цехи. У такий спосіб постачальник деякою мірою стає частиною виробничого процесу.

Доцільним є також створення системи винагородження кращих споживачів та/або постачальників. Для цього слід розробити систему критеріїв оцінки і відбору кращих споживачів. Нагородження споживачів доцільно проводити на території стейкхолдера, на території підприємства або на іншій території, наприклад, на спеціалізованій виставці. Бажано, щоб це була урочиста церемонія за участю керівництва підприємства.

Важливим напрямом партнерства підприємства легкої промисловості зі стейкхолдерами є співробітництво з *власним персоналом* підприємства. Про наявність партнерських відносин між персоналом та підприємством найчастіше свідчить показник лояльності співробітника до підприємства.

Лояльність співробітника – відданість співробітника компанії, його бажання працювати, дотримуючись усталених цінностей, етичних

кодексів, норм поведінки. У загальному випадку лояльність персоналу може означати вірність співробітників своїй організації. Доцільно говорити про лояльне відношення працівника у тому випадку, коли він проявляє або має намір виявляти добровільну активність, спрямовану на забезпечення інтересів організації.

На основі опитувань співробітників підприємств легкої промисловості України розроблено модель лояльності персоналу підприємства, яку наведено на рис. 4.15. До цієї моделі ввійшли: гідна винагорода за працю, можливість кар'єрного зростання, репутація роботодавця у суспільстві та рівень корпоративної культури організації. Виявлено, що тільки лояльний, задоволений співробітник здатен виготовити якісну продукцію або якісно надати послугу споживачеві, тому в модель входить також показник «лояльність споживачів». Лояльність персоналу сприяє підвищенню якості продукції, продуктивності праці, що забезпечує високі фінансово-економічні показники роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Велике значення для лояльності співробітників має висока міра узгодженості цілей співробітників з цілями та економічними інтересами підприємства. Для успішного ведення бізнесу важливо погоджувати цілі організації з індивідуальними цілями її співробітників. Зрозуміло, що абсолютного співпадання усіх цілей досягти неможливо, проте зробити їх напрями сумісними – реальне завдання для роботодавця.

Рис. 4.15. **Модель взаємозв'язку лояльності персоналу та споживачів підприємства легкої промисловості** (джерело: розроблено автором)

Для досягнення досконалості підприємствам сьогодні потрібні співробітники, що думають творчо, креативно, роботи яких не обмежуються власною ділянкою робіт, здатні планувати і діяти ініціативно, активно брати на себе відповідальність, забезпечуючи інтереси підприємства. Посилення особистої відповідальності і активності, сприяння професіоналізму співробітників досягаються завдяки програмам поліпшення, а також підвищенню кваліфікації, гурткам якості, метою яких є поліпшення якості продукції і процесів усього підприємства.

Щоб отримати лояльних службовців потрібний загальний план щодо взаємодії. У першу чергу до нього мають входити заходи з мотивації персоналу, яка активно сприяє лояльності та задоволеності співробітників.

На підприємствах використовують зовнішню та внутрішню мотивацію. Зовнішня мотивація проявляється як засіб певного призначення, зокрема, для того, щоб заробити гроші, відчувати упевненість у завтрашньому дні, отримати визнання. Зовнішня мотивація впливає при цьому безпосередньо на поведінку,-але вона є ефективною до тих пір, поки сприймається як стимул, як щось привабливе, або як тиск, як щось неприємне. Спочатку багато підприємств проводять поліпшення своєї діяльності виходячи із зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація може спонукати до дії тільки в початковій фазі або підтримувати у фазі консолідації. Зовнішня мотивація ніколи не зможе замінити внутрішню мотивацію.

Внутрішня мотивація є тоді, коли ідея, завдання або діяльність сприймається як доцільні і цінні для індивіда. Внутрішня мотивація у сучасному світі виробництва і в умовах змін, що відбуваються в процесах, набуває все більшого значення.

Ієрархія потреб за А. Маслоу має вигляд піраміди, в основі якої лежать стандартні фізіологічні потреби, а вище них розташовуються інші, більш духовні та моральні: безпеки, соціальні, поваги та самоствердження. Тобто людині потрібно спочатку закласти основу свого існування, задовольнивши потреби нижчого рівня, після чого він зможе поетапно реалізувати інші свої спрямування.

Подальша мотивація співробітників залежить від того, наскільки повно задоволені їх поточні потреби. І якщо персонал усвідомлює, що наполеглива праця буде гідно винагороджена і це надасть можливість задовольняти потреби високого порядку, рівень його задоволеності та лояльності зростає.

Для ефективного управління якістю постійно потрібна інформація, у тому числі інформація про проблеми, дефекти, невідповідності, помилки.

Джерела цієї інформації – люди. Вони мають бути позбавлені остраху покарання. Отже, для побудови партнерських стосунків працівника та підприємства примус, як механізм, заснований на страху, має бути заміщений іншими механізмами, заснованими на позитивній мотивації. Люди – джерело знань, ініціатив, творчості. Для прояву цих якостей треба створити виробниче середовище, що мотивує працівників до такої поведінки.

Дуже важливим аспектом мотивації є реакція менеджменту на помилки персоналу. Головна ідея полягає в тому, щоб надати людям не право на помилку, а право діяти самостійно. Акцент переноситься на навчання людей умінню оцінювати наслідки і діяти в умовах оцінки ризиків виникнення помилок. Створювана тут мотивація заохочує, з одного боку, відкритість поведінки людей при здійсненні і виявленні своїх і чужих помилок і, з іншого боку, визнає, що сам факт помилки є покаранням для самого працівника і ніхто і ніщо більше не потрібне для засудження. Будь-яка помилка вважається результатом системи управління, тобто інформація про неї, у тому числі і на самому носії – дефектному виробі, повинна надходити в розпорядження системи управління. Роблять помилки люди – виправляють помилки системи управління[326].

Однією з головних конкурентних переваг компаній-лідерів бізнесу є створення систем постійного поліпшення, в яких беруть участь майже усі працівники підприємств через гуртки, групи якості або інші форми, роблячи величезну кількість пропозицій по поліпшенню. Потік цих поліпшень приносить істотні доходи підприємству. Система постійного поліпшення вимагає підвищеної уваги керівництва.

Під працею в гурті розуміють спільні дії з виконання певного завдання. Загальним для усіх груп є те, що вони працюють у рамках певних організаційних структур, таких, наприклад, як гуртки якості, автономні робочі групи, проєктні групи, групи для підвищення якості бізнес-процесів.

Доцільно мати два види команд для підвищення якості бізнес-процесів – команди аналізу бізнес-процесів (КАБП) та команди з удосконалення бізнес-процесів (КУБП). КАБП аналізують горизонтальні процеси, які формують ланцюжки створення цінності. КУБП

[326] Основні методи управління організацій. Конспект. Упоряд. Ягодзінський Ст А., Гаєвський О.А., Лубніна Т.В., Зорова Ж.В. Київ: Українська асоціація з якості. Центр підготовки персоналу "Приріст-Академія", 2010. 243 с.

удосконалюють процеси і підпроцеси однієї чи декількох ланцюжків створення цінності. Взаємодію КАБП та КУБП наведено на рис. 4.16.

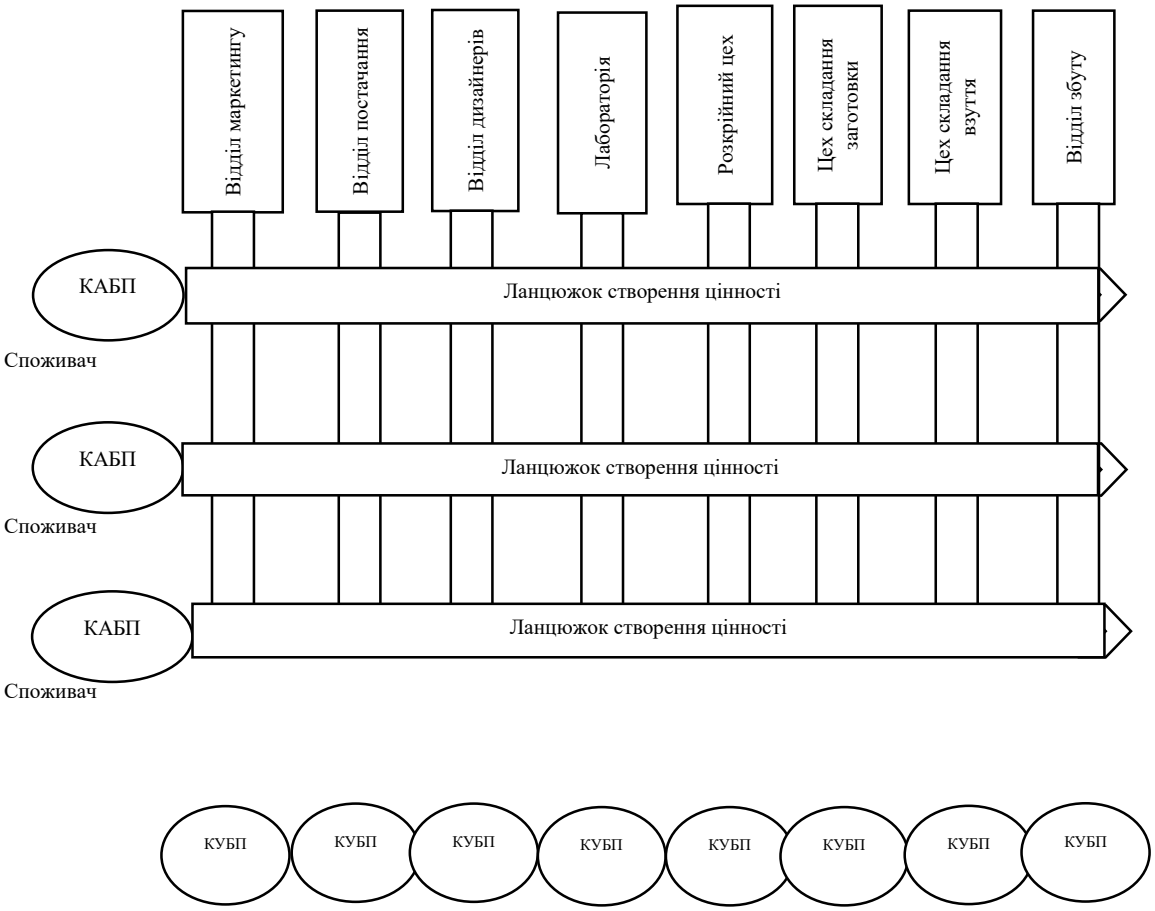


Рис. 4.16. **Місце команд з підвищення якості бізнес-процесів підприємства в організаційній структурі підприємства взуттєвого виробництва** (джерело: розроблено автором на основі [329, 327])

Як показує досвід, підприємства, які досягли успіху, постійно удосконалюються. Вони системно шукають можливості для удосконалення, знаходять їх та впроваджують у життя. Джерелами ідей для удосконалення може бути як власна діяльність, так і діяльність підприємств та організацій, які працюють як в країні, так і за кордоном. Підприємства легкої промисловості повинні постійно займатися бенчмаркінгом з метою виявлення найкращого досвіду. Вони ефективно використовують знання і досвід співробітників, щоб максимізувати можливості для удосконалення процесів на підприємстві. Менеджери підприємства відкриті для прийняття та використання ідей від усіх

[327] Official site Growth. URL: https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/

заінтересованих сторін. Персонал заохочують широко дивитись на виникаючі проблеми, аналізувати шляхи їх вирішення. Працівники повинні не тільки виконувати процеси, але і удосконалювати їх. Підприємства ретельно охороняють свою інтелектуальну власність та використовують її для комерційних цілей там, де це можливо. Їх персонал постійно кидає виклик рутини та шукає можливості для постійних інновацій та удосконалень, що створюють додаткові цінності. Обов'язковим є визначення ризиків проєктів з удосконалення та порівняння їх з майбутніми вигодами.

Важливе значення для побудови партнерських стосунків персоналу та підприємства має можливість навчання протягом життя, тому менеджери вдаються до навчання своїх співробітників як на на робочому місці, так і поза ним.

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією з повсякденною роботою. Воно є більш дешевим і оперативним, що полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Навчання в стінах організації може передбачати запрошення зовнішнього викладача для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників. Мета і порядок навчання в цьому випадку можуть втрачатися за поточною роботою і жорсткими тимчасовими рамками. Найважливішими методами навчання на робочому місці є: наставництво, делегування повноважень, ротація та ін.

Навчання поза робочого місця включає усі види навчання за межами самої організації. Таке навчання дозволяє тимчасово вилучити співробітників, що навчаються, із трудової діяльності. Процес навчання в даному випадку краще спланований, дидактично глибше опрацьований. Доцільним є використання гейміфікації у процесі навчання. До числа основних методів навчання поза роботою відносяться: лекції, кейси, ділові ігри, моделювання, рольові ігри та ін. Особливим видом навчання є самоосвіта, тобто самостійне навчання працівників.

Корпоративна культура вирішальною мірою сприяє підвищенню позитивного іміджу, ділової репутації та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства і дозволяє співробітникам пишатися своїм місцем роботи і цим самим забезпечувати партнерство працівників та підприємства. Тому корпоративна культура на підприємстві поряд з іміджем, репутацією роботодавця є важливим чинником при виборі місця роботи і багато людей орієнтуються саме на неї. Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, уявлень, вірувань, очікувань, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій,

ритуалів, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності, та які сприймаються більшістю співробітників[328]. Через корпоративну культуру проявляються принципи підприємства, управлінський стиль, ділова спрямованість і соціальна відповідальність.

Важливою формою партнерства підприємства з персоналом є соціальний діалог. За визначенням Міжнародної Організації Праці (МОП), соціальний діалог включає всі типи переговорів, консультацій та обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців та працівників з питань, що становлять взаємний інтерес і пов'язані з соціально-економічною політикою.

В Україні соціальний діалог здійснюється на національному, територіальному та локальному (підприємство, установа, організація, транснаціональна корпорація) рівнях на тристоронній або двохсторонній основі. Існують дві основні моделі соціального діалогу: трипартизм і біпартизм.

«Найсильнішою» формою соціального діалогу є колективні переговори. Мета колективних переговорів – укладання колективних угод і договорів. В Україні на національному рівні представники роботодавців, найманих працівників і держави укладають Генеральну угоду, в якій скріплюють досягнуті домовленості щодо встановлення розмірів соціальних стандартів та гарантій їх забезпечення у сфері соціально – трудових відносин. На галузевому рівні представники роботодавців, найманих працівників і держави укладають Галузеву угоду. Законом суттєво конкретизовано вимоги до змісту Колективного Договору, який укладається безпосередньо на підприємстві між роботодавцем та працівниками.

Переговори, орієнтовані на співробітництво, не виключають того, що у сторін можуть з'явитися серйозні розбіжності, і як наслідок, на цьому ґрунті виникає конфлікт. Рекомендації МОП «Про добровільне примирення і арбітраж», «Про розгляд скарг», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» регулюють питання мирних способів вирішення трудових конфліктів. За необхідності створюється примирна комісія, яка складається із представників сторін і має на меті вироблення рішення, здатного задовольнити сторони трудового спору (конфлікту). Для вирішення трудових конфліктів створюється трудовий арбітраж – орган, який складається з залучених сторонами

[328] Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / за заг. ред. Смовженко Т.С., Кузнєцової А.Я. Київ : УБС НБУ, 2009. 258 с.

фахівців, експертів та інших осіб і який приймає рішення по суті трудового спору (конфлікту).

До креативних інструментів партнерства підприємства легкої промисловості зі споживачами та власним персоналом відносяться краудтехнології. Швидкі зміни, що відбуваються на ринку продукції легкої промисловості, обумовлюють необхідність пошуку нових підходів, принципів, методів діяльності підприємства, як нових, так і тих, досвід використання яких накопичено в розвинених країнах світу. Одним із таких інструментів є використання на підприємствах цієї сфери діяльності краудтехнологій ведення бізнесу. Крауд-технології (краудстаффінг, краудсорсинг, краудфандинг) — це сучасний, досить цікавий та ефективний вид партнерства для вирішення завдань бізнесу. На нашу думку доцільними та корисними є застосування краудтехнологій в діяльності підприємств легкої промисловості.

Термін «краудстаффінг» утворений від двох англійських слів – croud (натовп) і staffing (набір персоналу). Краудстаффінг – це технологія в галузі управління персоналом, сутність якої полягає у тому, що підприємство наймає на роботу споживачів, які проявляють лояльність до бренду. Підприємство таким співробітникам пропонує не тільки заробітну плату, нехай навіть невелику, але і бонуси, знижки, статус «особливого споживача», дає можливість приймати участь у різних заходах, у тому числі пов’язаних зі статусом «таємничий покупець».

Переваги використання краудстаффінгу на підприємствах індустрії моди такі:

– співробітники, які працюють за принципом краудстаффінгу, зазвичай дуже мотивовані. Вони мають сильну відданість бренду, тому досить переконливо радять іншим використовувати певний товар;

– у кожного підприємства є лояльні клієнти, і йому вигідно направляти їх любов і відданість товару в потрібне для бізнесу русло;

– виробники фешн-продукції не мають надприбутків, тому економія на витратах на персонал для них є суттєвою. Надання знижок і бонусів на свою продукцію обійдеться підприємству дешевше і вигідніше ніж виплачувати високу заробітну плату.

На підприємствах легкої промисловості можна використати цікавий досвід США, де наймають на роботу пенсіонерів, які коли-небудь працювали в організації. Пенсіонери вітчизняних підприємств легкої промисловості можуть поширювати позитивні відгуки про вироби компанії, навчати нових співробітників або ділитися своїм досвідом роботи на підприємстві.

Виробникам дитячої продукції, зокрема одягу та взуття, можна порекомендувати проводити роботу у дитячих садках і в школах, адже батьки дітей можуть бути тими лояльними споживачами і пропагувати вітчизняний дитячий одяг (зокрема шкільні форми) та взуття.

Доцільно наймати на роботу студентів, які із задоволенням можуть брати участь в дослідному носінні нових моделей одягу чи взуття та допомагати підприємствам виявляти проблеми у їх продукції.

Іще один важливий напрям, яким доцільно скористатись підприємствам у сфері моди – це краудмаркетинг. На початку краудмаркетинг передбачав управління споживачем в мережевих співтовариствах, комунікаційну модель управління споживачами в мережі та методи збуту в мережі Інтернет. Основним результатом краудмаркетингу є отримання споживача-партнера. І хоча життя краудмаркетинговим технологіям дав Інтернет, проте можна повністю обійтися і без нього.

Найбільш поширеною техгологією краудмаркетингу є краудсорсинг. Термін «краудсорсинг» був запропонований письменником Джефом Гоуї і редактором журналу «Телеграфом» Марком Робінсоном і походить від двох англійських слів: crowd – «натовп» і sourcing – «підбір і використання ресурсів»).

Краудсорсинг передбачає орієнтацію підприємства у виробництві товарів і послуг на клієнта і пропонує йому можливість самостійно приймати рішення. Краудсорсинг може використовувати будь-яке підприємство, незалежно від розміру. Всю необхідну роботу виконують споживачі-аматори, які витрачають свій вільний час на розв'язання проблем виробників, на проведення досліджень та розробок у вибраній сфері діяльності. При цьому виробнику платити або зовсім не потрібно, або виплачуються невеликі суми. Головними мотивами діяльності споживача є самоствердження і процеси спілкування. Краудсорсинг має своєю базою філософію співучасті і орієнтований на горизонтальні комунікації та зв'язки.

Торгівля з використанням каталогів вважається історичним попередником краудсорсингу. В Україні торгівля за каталогами набула найбільшого поширення саме в легкій промисловості – в сфері одягу, парфумерії та косметики. Головна конкурентна перевага торгівлі за каталогами: клієнт формує своє замовлення, як правило, дуже вдумливо і зосереджено. Про таке зосередження будь-який інший носій реклами може тільки мріяти. Це і є початком краудсорсингу.

Використовувати краудсорсинг доцільно на швейних підприємствах, даючи своїм споживачам можливість розробити ескіз, запропонувати слоган для друку на одязі, зокрема на футболках. При цьому споживач перетворюється в креативного дизайнера, конструктора, інженера, рекламіста і продавця фешин-продукції, який може реалізувати свої креативні ідеї.

Переваги використання краудсорсингу на підприємствах індустрії моди такі:

– низька вартість проєктів краудсорсингу та скорочення часу досягнення цілей;

– можливість використання талантів, креативних ідей споживачів. Причому через Інтернет одночасно можна залучати багато споживачів-виконавців як у власній країні, так і по всьому світі;

– внаслідок залучення великої кількості виконавців час на виконання завдання можна скоротити до мінімуму, що дуже важливо для сфери моди, адже виріб легкої промисловості має реалізуватися якомога швидше в одному періоді, доки мода на нього не пройшла, інакше у виробника та / або продавця виникнуть великі втрати;

– можливість досягнення швидкого, недорогого, або ж взагалі безкоштовного доступу до різноманітних креативних цікавих ідей та отримання знань про потреби та переваги споживачів.

Краудфандинг – громадське фінансування, англійською Краудфандинг (англійське crowdfunding, crowd — громада, гурт, юрба», funding — «фінансування»), тобто «Фінансування громадою» — це співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило через Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій. Переважна кількість підприємств легкої промисловості належить до малих, які є соціально спрямованими, адже виробляють вкрай необхідну продукцію для населення – одяг та взуття. Тому у сьогоднішніх умовах засилля контрабандних товарів та секонд-хенду їх доцільно підтримувати, в тому числі фінансувати на засадах краудфандингу.

Недоліками використання всіх краудтехнологій можна назвати:

– можливий витік цінної, конфіденційної інформації внаслідок безвідповідального ставлення до неї з боку виконавців;

– неорганізованість і непередбачуваність натовпу, що може означати відсутність цілісного результату. Тому виробникові вкрай важливо правильно оцінювати можливості споживачів-виконавців і ставити чіткі цілі та завдання.

Проте переваг використання краудтехнологій на підприємствах легкої промисловості все ж таки більше, ніж недоліків. Феномен мудрого натовпу розкриває перед підприємствами цієї сфери занадто привабливі перспективи, щоб від них можна було відмовитися. Крім того, на даний момент краудтехнології як в Україні, так і у всьому світі все ще знаходиться на стадії формування, тому підприємство, яке в змозі ефективно використовувати переваги краудтехнологій зможе досягти конкурентних переваг та конкурентоспроможності.

Іще одним креативним методом партнерства підприємства легкої промисловості зі стейкхолдерами є гейміфікація. Методологію та методи гейміфікації висвітлено у працях таких вчених як Н. Пеллінг, К. Сален, Е. Циммерман, Ф. Лантц, Ж. Хамарі та ін.[329, 330, 331].

На сьогоднішній день гейміфікація успішно застосовується у бізнесі та в інших сферах людської діяльності (освіта, збройні сили, охорона здоров'я та ін.). Глобальні світові компанії достатньо давно застосовують гейміфікацію та інші ігрові технології в основному в процесах управління персоналом та взаємодії з клієнтами, а також в інших сферах своєї діяльності.

Молоді люди покоління зумерів (з 2000 року народження і молодші), які виросли в епоху Інтернету, які мають необмежений доступ до інформації та з дитинства користуються цифровими технологіями, сьогодні все активніше пропонують свої послуги на ринку праці. Оскільки як для сучасного покоління комп'ютерні ігри є основною формою розваг та проведення дозвілля, доцільним є використання в бізнесі ігрових практик, тобто гейміфікації.

Термін «гейміфікація» запропонував у 2002 році Нік Пеллінг. Широке поширення гейміфікація отримала у 2010 році. Кевін Вербах та Ден Хантер сформулювали найбільш поширене визначення гейміфікації як використання ігрових елементів та ігрових механізмів в неігровому контексті. Гейміфікація – це використання ігрових методик в неігрових ситуаціях, застосування методів проєктування гри для неігрових областей, таких як бізнес-процеси, соціальні проєкти, освіта та ін.[335].

---

[329] Як працює гейміфікація у всьому світі. URL: https://cleverstaff.net/blog/uk/heymifikatsiya-v-biznesi/ (дата звернення 22.11.2022)

[330] Hamari, J. (2019). Gamification. Blackwell Pub, In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Malden. pp. 1-3. https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1321 (дата звернення: 22.11.2022)

[331] Werbach K., Hunter D. (2012) For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Publisher: Wharton Digital Press. 148 p.

Хамарі Ж. вважає, що гейміфікація – це стратегічна спроба вдосконалити системи, послуги, організації та діяльність, так, щоб створити подібний досвід того, як відчуває себе людина під час гри, з метою мотивації та залучення користувачів[334].

Навчання та засвоєння знань для персоналу є складним процесом, який вимагає від них великих зусиль і є достатньо рутинним, викликає втому і часто навіть нудьгу, тому використання ігрових технологій в процесі навчання буде доцільним і забезпечить підвищення ефективності навчання молодих працівників.

Ігрові технології у процесі навчання використовуються давно. Система нарахування балів за 5-ти, 12-ти, 100 бальною шкалою, дошки пошани – приклади ігрових технологій, які достатньо давно використовуються у педагогічній діяльності. Складовою гейміфікації традиційно є різні типи заохочень за виконані завдання: бали, рівні, індикатори прогресу, віртуальні гроші та ін.

Ігри активізують в мозку людини вироблення гормонів задоволення та радості – дофаміну і ендорфіну. Досягнувши мети гри або пройшовши певний її рівень, геймер відчуває задоволення, проявляє цікавість до гри, що, в свою чергу, мотивує до подальших дій. Гейміфікація дає людям можливість відчувати емоції, цим самим мотивуючи їх. Таким чином, гейміфікація перетворює рутинні процеси в задоволення і породжує відчуття залученості.

В процесі гейміфікації людина залишається собою, не приймаючи на себе ніяких ролей, та рухається виключно виходячи зі своєї реальної мети. Гейміфікований бізнес-процес насправді не є комп’ютерною грою, хоча має дуже схожу ігрову оболонку програмного забезпечення, яка підтримує курс навчання. У ході вивчення курсу перед персоналом ставиться певне навчальне завдання, ігрова задача при цьому – набрати певну кількість балів за виконання завдання на комп’ютері до визначеного терміну для переходу на наступний рівень.

У табл. 4.11 продемонстровано можливість використання ігрових практик у бізнес-процесах на підприємствах легкої промисловості.

Гра переносить гравця у вигадану реальність ігрового простору, тоді як гейміфікація залишає у реальному світі з реальними неігровими проблемами та задачами.

На сьогоднішній день 70 % великих глобалізованих компаній, які відносяться до переліку **Global 2000** певною мірою уже запровадили гейміфікацію у свою практичну діяльність[331, 334]. Фахівці вважають, що дана тенденція буде тільки зростати. З часом ігрові технології стануть все

більш захоплюючими. Постійно удосконалюватимуться спецефекти, графіка, взаємодія гравця і персонажу з екрану і т.д.

Таблиця 4.11

Можливість використання ігрових практик у бізнесі

Види ігор	Наявність		Використання у бізнес-процесах
	мети	правил	
Квест	+	+	+
Симуляції	+	+	+
Логічні ігри	+	+	+
Настольні ігри	+	+	+
Електронні ігри	+	+	+
Онлайн ігри	+	+	+
Рольові ігри	-	-	-
Ділові ігри	+	+	+

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження компанією Growth, 85% працівників виявляють зацікавленість у тому, щоб у їх професійній діяльності впроваджувалися елементи гейміфікації[331,334]. Ефективним є навчання персоналу з використанням гейміфікації. Прикладом може бути гейміфіковане рішення L'Oréal для туристичного підрозділу L'Oréal Travel Retail. Їм було потрібне оптимальне рішення для навчання своїх консультантів з краси у різних регіонах Азіатсько-Тихоокеанського регіону. У партнерстві з Growth Engineering вони створили ігровий мобільний додаток для навчання та залучення своїх співробітників, в результаті чого компанія досягла цілей стосовно навчання персоналу, що забезпечило задоволеність клієнтів.

«Гейміфікація моди» вже тривалий час іде повним ходом. Успішних кейсів, які використовують компанії модної індустрії, достатньо багато. Виробники використовують ігрові технології, залучаючи своїх клієнтів до ігор та спонукаючи їх тим самим до купівлі своєї продукції. Так, компанія індустрії моди Nike розробила застосунок, який підраховує кілометраж «пробігу», час, маршрут і публікує отримані результати в соціальних мережах.

У грі Drest можна одягати аватарів в одяг з Farfetch і таким чином робити покупки, Gucci створюють ностальгічні ігри в стилі 1980-х (Gucci Arcade, Gucci Arcade, Gucci Ace), Louis Vuitton – колекцію одягу для героїв гри League of Legends та інше. Одні формати створені для прямих покупок, інші для отримання нової аудиторії, яка в геймінгу досить велика і платоспроможна — від 18 до 35 років[331]. Louis Vuitton до свого 200-ліття запропонував своїм шанувальникам гру, яка знайомить з історією бренду.

За допомогою гейміфікації у 2019 році французький бренд Kenzo розпродав лімітовану колекцію кросівок за рекордно короткий час. Не відстають від трендів використання гейміфікації також компанії індустрії краси. Так, використовуючи соціальну платформу WeChat, в 2017 році Guerlain випустили гру, що нагадує «Тетріс», до запуску помад.

Розробники ігор все частіше створюють ігри на актуальні теми, спонукаючи користувачів до вирішення нагальних глобальних проблем, таких як голод, бідність, хвороби, війни, зміна клімату, зникнення біорізноманіття та ін.

Гейміфікацію доцільно використовувати при прийомі на роботу. Роботодавець може запропонувати кандидату на посаду логічні ігри, тести, квести. Чим успішніше грає претендент, здобуваючи більше балів, проходячи більше рівнів, тим вище імовірність бути прийнятим на роботу.

За прогнозами **Growth** у світі і у подальшому буде зростати попит на гейміфіковані системи. Очікується, що глобальний ринок гейміфікації зросте з 9,1 млрд дол США у 2020 році до 30,7 млрд дол США до 2025 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) у 27,4%. Очікується, що Північна Америка продовжуватиме займати найбільшу частку світового ринку гейміфікації протягом наступних п’яти років. Ринок гейміфікації в Європі також активно розвиватиметься протягом прогнозованого періоду. Хоча Північна Америка та Європа залишатимуться найбільшими гравцями, інші регіони будуть наздоганяти їх.

Таким чином, гейміфікація вирішальним чином призводить до підвищення якості бізнес-процесів підприємств та організацій, збільшує обсяги реалізації продукції, забезпечує зростання лояльності клієнтів та персоналу, відвідуваності сайтів, ефективності роботи персоналу та ін. Для досягнення успіху новим поколінням, яке виросло в епоху цифровізації та Інтернету, і яке вже активно працевлаштовується, доцільним буде застосування ігрових практик і технологій. Тому подальша розробка методів та інструментів гейміфікації є важливим завданням для сучасних науковців, теоретиків та практиків.

Важливим також є партнерство підприємства з державними органами, органами місцевого самоврядування, з банківськими установами, страховими, аудиторськими, юридичними компаніями, пенсійними фондами, де ефективно застосовувати креативні підходи до організації партнерських стосунків.

Партнерство з громадськими організаціями на креативній основі також приносить немало користі організації, оскільки дає змогу формувати позитивний імідж організації.

У сучасному бізнесі роль партнерства підприємства зі стейкхолдерами важко переоцінити. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами є однією із стратегій всеохоплюючого управління якістю, що сприяє сталому розвитку підприємства.

Стратегічне партнерство як процес виникнення різних форм взаємодії підприємства легкої промисловості зі своїми стейкхолдерами передбачає постійні контакти зі споживачами продукції, клієнтами, посередниками, постачальниками, байєрами, співробітниками, фінансовими установами, державними органами, місцевими громадами та ін.

Як креативні організації підприємства легкої промисловості активно взаємодіють із зовнішнім середовищем і розглядають партнерства як основу для виникнення креативних ідей для удосконалення бізнес-процесів та продукції. Активізація цієї взаємодії спонукає до все більшого прояву креативності і створює умови для генерації ідей на підприємствах легкої промисловості, у тому числі у сфері організації партнерства зі стейкхолдерами.

Основними креативними методами організації партнерства підприємства легкої промисловості зі споживачами є крауд-технології, гейміфікація, надання кінцевим споживачам консультацій для створення іміджу, бережливе виробництво, опитування у мережі Інтернет та ін. Виявлено, що лояльні до підприємства співробітники виготовляють якісну продукцію та якісно надають послуги споживачам, підвищують індивідуальну продуктивність праці, що сприяє досягненню високих фінансово-економічних показників роботи підприємства та його конкурентоспроможності.

Післямова

Важливим механізмом забезпечення повоєнного відновлення економіки України, що потребуватиме значних фінансових та інтелектуальних ресурсів, повинен стати процес створення партнерств держави, бізнесу, науки та освіти, громадських організацій, міжнародних інституцій. Комплекс проблем, які виникли в Україні через війну, посилюють актуальність обґрунтування умов та створення рамок для формування ефективних партнерств у різних секторах економіки між різними партнерами.

У результаті розкриття сутності партнерства як соціально-економічної категорії та як процесу взаємодії між зацікавленими учасниками дістав розвиток понятійно-категоріальний апарат та організаційно-методичні положення дослідження. Застосування поняття «державно-приватного партнерства» відображає пріоритетну роль держави як ініціатора проектів. У окремих випадках слово «приватний» використовується першим, оскільки в окремих випадках провідну роль у партнерствах відіграє бізнес. Черговість використання понять «приватний» та «державний» залежить від ролі, яку відводять дослідники партнерам.

Серед ключових характеристик ДПП, які слід враховувати на етапі обґрунтування, виокремлено такі: домовленість та її форми, предмет партнерства, розподіл ризиків, спосіб фінансування проєкту, тривалість відносин між партнерами, інші. Кожний партнер має свої аргументи участі у партнерствах, однак вони мають переважно економічну основу, і саме за рахунок консолідації ресурсів відбувається формування умов для реалізації стратегічно-значимих проєктів.

У монографії систематизовано моделі ДПП, які існують у міжнародно-правовій практиці та підтвердили свої переваги. Оскільки організаційно-правові умови формування державно-приватних партнерств значною мірою залежить від спроможності уряду підтримувати контакт з бізнесом у потрібному плані, то і успішність таких проєктів значною мірою залежить від державної політики щодо партнерств.

Зважаючи на масштаби повоєнного відновлення економіки України доцільно вже на даному етапі обґрунтовувати ті чи інші партнерства, роль яких буде мати стратегічне значення для подолання наслідків війни. Відповідно ключовими імперативами розвитку стратегічного партнерства в ланцюжку «держава – освіта – наука – бізнес – міжнародні та незалежні інституції» у післявоєнний період мають стати: розширення спіралі взаємодії та активне залучення ключових груп стейкхолдерів; гармонізація

політик державних, освітніх і наукових установ та бізнес-організацій з урахуванням цілей сталого розвитку; визначення стратегічних напрямів розвитку держави в період післявоєнного відновлення; узгодження стратегічних цілей діяльності при визначенні кола ключових груп стратегічного партнерства; оцінювання ресурсів для забезпечення реалізації стратегічного партнерства «бізнес-наука-освіта»; налагодження комунікаційної взаємодії з міжнародними інституціями за допомогою проєктної діяльності; формування нового управлінського досвіду в контексті змін управлінського мислення.

Обґрунтовано значний вплив ДПП на розвиток інфраструктури, що має велике значення для України. Саме стан інфраструктури та необхідність її масштабного будівництва стає потужним аргументом розвитку ДПП у багатьох країнах. Країни, що розвиваються, у переважній більшості лише створюють інститут ДПП та лише напрацьовують досвід їх формування, а тому досвід розвинених країн є важливим. Питання підвищення ефективності ДПП є актуальним в будь-яких країнах. На основні узагальнення зарубіжного досвіду доцільно забезпечити: покращення рамкових умов для ДПП; встановлення чіткої політики та стратегії ДПП; здійснення вибору варіанту ДПП на основі надійного порівняльного аналізу найкращого варіанту. Також слід враховувати секторальні особливості ДПП. Зарубіжний досвід має системні напрацювання для ДПП в сфері транспорту, енергетики, водокористування, телекомунікацій, охорони здоров'я, освіти, соціальної інфраструктури. Для ефективної реалізації проєктів ДПП в різних сферах в країнах ОЕСР створено спеціальні структури – центри (ради, асоціації, цільові групи, секретаріати, інститути).

Значну увагу у монографії приділено узагальненню принципів, форм та напрямів реалізації державно-приватного партнерства у природоохоронній сфері. Серед основних вказано: пошук потенційних приватних партнерів; оцінка відповідності проекту цілям сталого розвитку, стратегічним інтересам суб'єктів ДПП; переговори з потенційними партнерами, розподіл ролей між учасниками в рамках ДПП-проєкту; залучення третіх осіб (виконавців наукових досліджень, інших зацікавлених сторін); моніторинг і контроль результатів реалізації проєкту в рамках ДПП.

Повоєнне відновлення України передбачатиме відбудову фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища, реконструкцію житлового фонду, реабілітацію постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури та сфери соціальних послуг, відродження промислового

сектору та створення нових робочих місць, створення виробничих потужностей та формування державних замовлень для посилення обороноздатності країни, підвищення якості державного управління та посилення інститутів ринкової економіки. Вирішення цього комплексу завдань потребуватиме розвитку різноманітних партнерств між державою, бізнесом, наукою, освітою, громадськими організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jomo K., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? DESA, 2016. Working Paper No. 148.

2. McQuaid, R.W. The Theory of Partnerships - Why have Partnerships in: S.P. Osborne (ed.), Managing public-private partnerships for public services: an international perspective (Routledge, London), 2000, pp. 9-35.

3. Successful partnerships a guide. OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance at ZSI (Centre for Social Innovation). 2006. URL: https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf.

4. Томкіна О.О. Принцип партнерства у відносинах між інститутами громадянського суспільства і держави: конституційно-правовий аспект. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 6. С.62-66.

5. The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building highimpact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, Darian Stibbe and Dave Prescott, The Partnering Initiative and UNDESA 2020, 93 p.

6. Business Partners for Development 1998–2001 Tri-sector Partnership Results and Recommendations. Published by Business Partners for Development, 2002. URL: https://www.oecd.org/unitedkingdom/2082379.pdf.

7. Kolk A., van Tulder R., Kostwinder E. Business and partnerships for development. European Management Journal. 2008, vol. 26 (4), pp. 262-273.

8. Harris M. Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ). 2012. Vol.41 (5). URL: https://doi.org/10.1177/0899764012443735.

9. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2010_4_8.

10. Тарасенко С.І., Демченко М.Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. С.302-308.

11. Закон України "Про державно-приватне партнерство". № 40, Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text.

12. Комарницька Г. О. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Проблеми економіки 2019, № 1 (39), С. 46-51.

13. Залознова Ю.С., Бутенко Н.В., Петрова І.П. Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу № 2(44), 2016. С.21-29.

14. Bovaird T. Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice Building Private-Public Partnerships. FEMA. 2021. 94 p.

15. Пильтяй О.В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2011. № 2.

16. Van Ham H., Koppenjan J. Building Public Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development. Public Management Review, Vol.4, №1, 2001, pp. 593-616.

17. Sweidan N. D. Strategies to Sustain Public Private Partnership: A Lebanese Agency Case Study. Walden University. 2015, 140 p.

18. The Role of Public Finance in PPPs. 2022. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/role-public-finance-ppps

19. Blondal J.R. International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers. Arlington VA: IMB Centre for the Business of Government, 2005. 48 p.

20. Romero M.J. 2015. What lies beneath? A critical assessment of PPPs and their impact on sustainable development, Eurodad. URL: http://www. eurodad.org/files/pdf/559da257b02ed.pdf.

21. Prats J., Harris H., Paez J. Political determinants of Public-Private Partnerships. Inter-American Development Bank. 2021. 26 p.

22. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 10-19.

23. Olatunji S., Olawumi T., Ogunsemi D. Demystifying Issues Regarding Public Private Partnerships (PPP). Journal of Economics and Sustainable Development 2016. Vol.7, No.11.

24. Green Paper on public-private partnerships. 2006. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=legissum:l22012.

25. Alfen, H. W. Public Private Partnership (PPP) as part of Infrastructure Management solutions – a structural approach of delimiting PPP from other Private Sector participation Models.

26. Colverson S. and Perera O. Sustainable Development: Is there a role for public–private partnerships? 2011. IISD.

27. Callan M., Davies R. When Business Meets Aid: Analysing Public-Private Partnerships for International Development. SSRN Electronic Journal. 2013. DOI:10.2139/ssrn.2252309.

28. Roehrich, Jens K., Michael A. Lewis, Gerard George, 2014. Are Public-Private Partnerships a Healthy Option? A systematic Literature Review, Social Science & Medicine, 2014, 113, pp. 110-119.

29. Нехайчук Д.В. Використання інструментів державно-приватного партнерства задля фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 118-123.

30. Савченко В.Ф., Стойка В.О. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 56. С. 45-53.

31. OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, 2012. URL: https://www.oecd.org/governance/oecd-recommendation-public-privatepartnerships.htm.

32. Merna T., Njiru C. Financing infrastructure projects, Thomas Telford, London, 2002. 271 Published by Thomas Telford Publishing. URL: https://www.icevirtuallibrary.com/doi/pdf/10.1680/fip.30404.fm.

33. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. Economic and social commission for Asia and the Pacific. 2011. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/ppp_guidebook.pdf.

34. Guide to public–private partnerships for e-services in the postal sector, January 2016. Universal Postal Union (UPU) Berne, Switzerland. 68 p.

35. Rossi M., Festa G., Gunardi A. The Evolution of Public-Private Partnerships in a Comparison between Europe and Italy: Some Perspectives for the Energy Sector International Journal of Energy Economics and Policy, 2019, 9(3), pp. 403-413.

36. Public-Private Partnership Handbook. Asian Development Bank. 101 p.

37. Kolomoiets T., Alimov K., Matiiko M., Popeliuk V., Huk I.M. Public-private partnership: problems of contractual settlement. Amazonia Investiga, 2022, 11(51), pp. 203-209. URL: https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.19.

38. Офіційний сайт Державної служби статистики, URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

39. Indicators. The World Bank, URL: http://www.worldbank.org/en/search?q.

40. Poister T. H., Streib G. D. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Public Productivity & Management Review. 1999. Vol. 22, No. 3 (Mar., 1999), pp. 308-325. URL: https://doi.org/10.2307/3380706

41. Bryson J., Berry F., Yang K. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. The American Review of Public Administration, 2010, 40(5), pp. 495-521.

42. Atanasijevic J., Aleksic D., Stimac V. The role of economic planning in public sector: Principles, evidence and lessons for Serbia in the context of EU integration. Ekonomika preduzeca, 2015. 63(1-2), pp.145-153.

43. Poister T. H., Streib G. D. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Public Productivity & Management Review. 1999. Vol. 22, No. 3 (Mar., 1999), pp. 308-325. URL: https://doi.org/10.2307/3380706.

44. Johnsen A. Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. Scandinavian Political Studies. 2016. Vol. 39, Issue 4, pp. 333-365.

45. Caymaza E., Akyonb F., Erenelc F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2013, 99, pp.189-195.

46. Elbanna, S., R. Andrews, and R. Pollanen. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. Public Management Review. 2016, 18(7), pp.1017–1042.

47. Горбулін В.П. Національна безпека як пріоритет сучасного державотворення. Вісник Національної академії наук України. 2017. № 1. С. 25-29.

48. Офіційний сайт Української ради бізнесу. URL: https://urb.org.ua/biznes-zaklika%D1%94-vklyuchiti-doktrinu-ekonomichno%D1%97-bezpeki-ukra%D1%97ni-do-elementiv-planuvannya-u-sferah-naczionalno%D1%97-bezpeki-i-oboroni.

49. Starbuck W.H. Strategizing Realistically in Competitive Environments, URL: http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/mob/strategizg.pdf.

50. Spender, J-C. Strategizing. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, 2015, 522–526, URL: https://www.academia.edu/12085470/Strategizing.

51. Williamson O. Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, pp. 75-94.

52. Nickerson J., Argyres N. Strategizing Before Strategic Decision Making. Strategy Science, 2018. 3(4), pp. 592-605. URL: https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066.

53. Hoglund L., Holmgren M., Martensson M., Svardsten F. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. International Public Management Journal. Volume 21, 2018. Issue 5. doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161.

54. Bryson J., Georg B. Strategic Management in Public Administration. Oxford Research Encyclopedia of Politics, Oxford University Press. 2020, URL: https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1396.

55. Gavetti G. Toward a Behavioral Theory of Strategy. Harvard Business School. Organization Science. 2012.23, no. 1, pp. 267-285.

56. Ikävalko H. Strategy process in practice. Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology to be presented with due permission of the Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology. 2005, 179 p., URL: https://core.ac.uk/download/pdf/80701526.pdf.

57. Whittington R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. Strategic Organization. 2003, 1(1), pp.117-125.

58. Williams W., Lewis D. Strategic management tools and public sector management. Public Management Review. 2008., vol. 10, pp. 653-671, available at: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396.

59. Starbuck W.H. Strategizing in the Real World. International Journal of Technology Management, 1992, 8(1/2), pp.77-85.

60. Matheson A., Scanlan G., Tanner R. Strategic management in government: extending the peform model in New Zealand. 1995. State Services Commission, New Zealand, URL: http://www.oecd.org/newzealand/1902913.pdf.

61. Muratshina K.G. "China-2050": the specifics of strategy formation. News of the Ural State University. Ser. 3, Social Sciences. 2010. No. 3 (80). pp. 85-92.

62. Japan: the experience of modernization / Hand. project of E. V. Molodyakov. M., AIRO-XX1. 2011 280 p.

63. Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. *Економічний аналіз*. [S.l.]. 2019. Вип. 29, № 1, С. 164-169. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1664.

64. Alekseev A.A., Gromova L.A. Get me right or a book about how to find your style of thinking, use intellectual resources effectively and gain mutual understanding with people. URL: https://chugreev.ru/alekseev/understand.html.

65. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. С.243.

66. Соціальна психологія. Матеріали для самостійної роботи. Національна академія внутрішніх справ. URL: https://res.in.ua/nacionalena-akademiya-vnutrishnih-sprav-navchaleno-naukovij-in-v2.html.

67. Мислення. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Мислення.

68. Дубодєлова А.В., Лісовська Л.С., Бандрівський Р.Р. Типологія мислення в управлінській діяльності. Вісник Нац. Ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Львів : Вид-во Львівської політехніки. 2015. №815. С. 207-214. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/29908.

69. Мислення як соціально-економічний феномен. URL: https://cutt.ly/LYdK42L.

70. Філософський енциклопедичний словник. НАН України, Ін-т філософії імені Г.С. Сковороди. Голова редкол. В.І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. С.378.

71. Кірюхін Д.І. Вступ до філософії релігії Гегеля. Філософія як спекулятивна теологія. Київ : ПАРАПАН, 2009. 204 с.

72. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. Навч. посібник. Київ : Академвидав, 2005. 448с. URL: https://academia-pc.com.ua/product/80.

73. Павелків Р.В. Загальна психологія : підручник. Вид. 3-тє, доповн. Київ: Кондор, 2009. С. 244. URL: https://ukrtextbook.com/zagalna-psixologiya-pavelkiv-r-v/.

74. Загальна психологія. Заг. ред. академіка С.Д. Максименка. Підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця : Нова Книга, 2004. 704 с., С. 280.

75. Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія: Навч. посібник. Київ : МАУП, 2000. 256 с., С.156.

76. Laud R., Arevalo J., & Johnson M.. The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. Journal of Management & Organization. 2016. №22(4). 435-456, С. 441.

77. Варій М.Й. Загальна психологія: підручник для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 1007 с.

78. Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. та ін. Загальна психологія: підручник. К. : Каравела, 2009. 464 с.

79. Мислення. Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1437/mislennya.

80. Rubinstein S.L. Fundamentals of General Psychology. p.331. URL: http://yanko.lib.ru/books/psycho/rubinshteyn=osnovu_ obzhey_psc.pdf.

81. Види і типи мислення. URL: http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/83/12/; URL: http://pidruchniki.com/10290303/psihologiya/vidi-mislennya/.

82. Максименко С.Д. Загальна психологія: навч. посібник. Вид. 3-тє., переробл. і доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 272 с.

83. Шемчук В.А. Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти: дис. … канд.пед.наук : 13.00.04 Київ, 2012, 20 с.

84. Хілуха О.А. Корпоративний розвиток управлінського мислення. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №3(23). С. 92-96.

85. Козир І.С. Управлінське мислення як фактор розвитку соціально-економічних систем. Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference «Competitiveness Model of Innovative Development of Ukraine's Economy». (Kropyvnytskyi, April 14, 2020). URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9813/1/Proceedings-3thISPC-2020-242-244.pdf.

86. Nazarova P.A., Lvov L.V. Modeling the development of managerial thinking of future managers. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-razvitiya-upravlencheskogo-myshleniya-buduschih-menedzherov/viewer.

87. Klopov S.A., Mamchur A.M. Formation of Managerial Thinking of Future Officers: Theoretical Analysis and Technological Solutions. 2006. URL: https://voluntary.ru/termin/myshlenie-upravlencheskoe.html#

88. Lvov L.V. Designing a professional training system on a polyparadigm basis: a monograph. SGU Publishing House, 2013. 512 c.

89. Nazarova P.A. Development of managerial thinking among university students in the framework of language training: theoretical aspects. Modern studies of social problems.2017, Т.8, №7, С. 204-222. URL: http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/10240/pdf.

90. Gosling, J. & Mintzberg, H. The Five Minds of a Manager. Harvard Business Review. 2003. URL: https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager

91. О’Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення Пошук неординарних творчих рішень. Пер. з англ. Сисюк Н. Київ : Наш Формат, 2018. 240 с.

92. Overview World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/water/overview.

93. Frischmann B.M. Infrastructure - The Social Value of Shared Resources. Oxford/New York: Oxford University Press. 2012.

94. Quality Of Overall Infrastructure, Index URL: URL: https://tcdata360.worldbank.org/indicators/h2cf9f9f8?country=CAN&indicator=535&viz=line_chart&years=2007, 2017.

95. Mirchandani D., Jacobo R. The Public-Private Partnership Law Review: USA. The Law Reviews. 2022 (March, 25). URL: https://thelawreviews.co.uk/title/the-public-private-partnership-law-review/usa.

96. Shkordoff N., Johannsen H. and Barlow T. Public-Private Partnership Law Review. Eds. Bruno Werneck and Mario Saadi. Gideon Roberton. 2015, pp. 45-57.

97. Marshall T., Beatty H., Cundall S. and Njamfa Ch. The Public-Private Partnership Law Review: United Kingdom. 2022. URL: https://thelawreviews.co.uk/title/the-public-private-partnership-law-review/united-kingdom.

98. Public-Private Partnerships: Driving Growth, Building Resilience. Local Government Association. URL: https://www.local.gov.uk/publications/public-private-partnerships-driving-growth-building-resilience.

99. Bogdanowicz P. Chapter 1: Regulation of PPP and concessions in European Union law – different but equal? 2020. pp. 1-16. https://doi.org/10.4337/9781839105012.00007.

100. European PPP Expertise Centre URL: https://www.eib.org/epec/

101. History RePPPeated II Why Public-Private Partnerships. A report coordinated by Eurodad. 2022. 58 p.

102. Private Participation in Infrastructure (PPI). 2021 Annual Report. The World Bank. 36 p.

103. Review of the European PPP Market in 2020. European PPP expertise centre. 2022. 18 p.

104. Public-private partnerships financed by the European Investment Bank from 1990 to 2021. European Investment Bank. 2022. 28 p.

105. Lufumpa Ch., Louis K., Jmal Y., Lakra D. The Africa Infrastructure Development Index. AIDI, 2018. 17 p.

106. Farlam P. Working Together Assessing Public-Private Partnerships in Africa. The South African Institute of International Affairs , 2005. 71 p.

107. Калінько І.В. Гончаренко Н.В. Державно-приватне партнерство: зарубіжний досвід та перспективи реалізації в Україні. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 1(1). С. 15-21.

108. Tsalko T., Nevmerzhytska S. Foreign experience of implementation of public-private partnership of the state and business / Modern Science Moderni věda. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 6. p. 27-31.

109. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 10-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_4

110. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія, П.І. Шилепницький ; Інститут регіональних досліджень НАН України. Чернівці, 2011. 455 с.

111. Савченко В. Ф., Стойка С. О., Стойка В. О. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 56. С. 45-53.

112. Попело О. Світовий досвід розвитку державно-приватного партнерства як фактора побудови та ефективного функціонування інноваційної моделі економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1(5). С. 63-73.

113. Khusainov R. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015, № 4. С. 177-191.

114. Burger P., Hawkesworth I. How to attain value for money: comparing PPP and traditional infrastructure public procurement, OECD Journal on Budgeting, 2011, Vol. 11, Issue 1, pp. 91-146.

115. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Аналіз державно-приватного партнерства в Україні та світі. Бізнес-інформ. 2019. №1. С. 60-66.

116. Startin J., Baxter A, Harding N. Comparing public-private partnerships for highway projects in the USA and the UK/EU: Applying lessons learned, Journal of Public Works &Infrastructure, 2009, Vol. 1, № 4, pp. 329-348.

117. David T. Beito and Linda Royster Beito, Rival Road Builders: Private Toll Roads in Nevada, 1852-1880, Archived 2010-06-10 at the Wayback Machine Nevada Historical Society Quarterly 41 (Summer 1998), 71-91. URL: https://www.wikiwand.com/en/Public-private_partnerships_in_the_United_States.

118. PricewaterhouseCoopers. Public-private partnerships in the US: The state of the market and the road ahead. PwC. Retrieved 2020-05-13.

119. Shear M.D. (February 27, 2014). Obama Starts Initiative for Young Black Men. New York Times. Retrieved 6 March 2015. URL: https://www.nytimes.com/2014/02/28/us/politics/obama-will-announce-initiative-to-empower-young-black-men.html?_r=0.

120. My Brother's Keeper Community Challenge. whitehouse.gov. Retrieved 6 March 2015 – via National Archives.

121. Henderson Nia-Malika (July 21, 2014). Obama Announces $100 Million Expansion of "My Brother's Keeper. Washington Post. Retrieved 29 March 2015.

122. My Brother's Keeper Task Force: One-Year Progress Report to the President. March 05, 2015. URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/03/05/my-brothers-keeper-task-force-one-year-progress-report-president.

123. Tanzania – National Public-Private Partnerships Policy. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/tanzania-national-public-private-partnerships-policy.

124. Public-private partnership as a mechanism for implementing a new regional policy: application possibilities and practical aspects of preparation and implementation of investment projects. (2017). Zvit pidhotovleno za pidtrymky Yevropeiskoho Soiuzu ta yoho derzhav-chleniv Danii, Estonii, Nimechchyny, Polshchi ta Shvetsii, 82 p.

125. Іванюта С. Про наслідки широкомасштабної збройної агресії для екологічної безпеки України. Центр безпекових досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/ecosafety-war-22-2.pdf.

126. Ключові наслідки для довкілля від російської агресії в Україні 24 лютого – 31 березня 2022 року. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/news/39097.html.

127. Екоцид: наслідки і ціна російської агресії. URL: https://eco.rayon.in.ua/topics/506221-ekotsid-naslidki-i-tsina-rosiyskoi-agresii.

128. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III (Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. ст.131). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text.

129. Проект Концепції переходу України до сталого розвитку (№ 5749 від 02.07.2004). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=5749&skl=5.

130. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року (Проект 2017 року). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508.

131. Інтеграція положень Конвенцій Ріо в національну політику України (Проект ПРООН). Офіційний сайт UNDP Україна. URL: Інтеграція положень Конвенцій Ріо у національну політику України | United Nations Development Programme (undp.org).

132. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 року. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

133. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку. Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". URL: https://kpi.ua/ru/620-7.

134. Tarasenko I. Measuring the globalization: estimation of problems and ways of providing a steady development of Ukraine. Journal of International Studies, Vol. 1. No 1, 2008. p. 46-55.

135. Статистичний збірник «Довкілля України за 2018 рік» : за ред. О.М. Прокопенко. Державна служба статистики України, 2019. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

136. Статистичний збірник «Довкілля України за 2017 рік» : за ред. О.М. Прокопенко. Державна служба статистики України, 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

137. Статистичний збірник «Довкілля України за 2019 рік» : за ред. О.М. Прокопенко. Державна служба статистики України, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

138. Видатки зведеного бюджету України, 2019. URL: minfin.com.ua.

139. Закон України «Про державні цільові програми» (документ 1621-15, редакція від 18.03.2004). URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1621-15.

140. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: … С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий цент «Академія», Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. Т.3. 952 с.

141. Шубравська О.В. Державні цільові програми як інструмент забезпечення сталого економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2004. №10 (40). С. 12–19.

142. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / НАН України; Ін-т економіки та

прогнозування / В.М. Геєць, О.І. Амоша, Т.І. Приходьмо та ін. / відп. ред. В.М. Геєць. К.: Науково-виробниче підприємство «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2008. 383 с.

143. Макарова О.В. Державні соціальні програми: теорія, методика розробки та оцінки: автореф. дис. докт. екон. наук : 08.09.01 / Макарова Олена Володимирівна / НАН України, Інститут демографії та соціальних досліджень. К., 2004. 34 с.

144. Гринькова В.М. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. В.М. Гринькова, М.М. Новікова. Харків, 2004. 756 с.

145. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1602-14&test=4/UMfPEGznhh80U.ZiRvaN4gHdlVMsFggkRbI1c.

146. Методичні рекомендації щодо проведення аудиту ефективності виконання бюджетної програми (затверджено наказом № 75 Головного контрольно-ревізійного управління України від 02.04.2003 р.). URL: http://www.uazakon.com/document/fpart96/idx96425.htm.

147. Указ Президента України № 474/2009 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 березня 2009 року «Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм». URL: http://www.president.gov.ua/documents/9496.html.

148. Закон України «Про державну програму економічного і соціального розвитку на 2010 рік (проект)». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2278-17#Text.

149. Лисенко В. Канада – Україна: Регіональне врядування і розвиток / Аналітичний звіт «Дослідження наявних державних цільових, галузевих і регіональних програм та проектів міжнародної технічної допомоги» (м. Запоріжжя, 2007 р.). URL: http://hghltd.yandex.net.

150. Юшков П.О. Проблеми і недоліки реалізації проєктів державних цільових програм у системі проєктного управління економіки України. Причорноморські економічні студії. Випуск 47-1. 2019. С. 187-191.

151. Crystal Reports - _TMP_73804659357238..RPT (rada.gov.ua). URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/924768.

152. Міністерство економіки України. Проекти державно-приватного партнерства. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini.

153. Міністерство оборони у 2022 році затвердить три базові державні цільові програми (armyinform.com.ua). URL: https://armyinform.com.ua/2022/01/28/ministerstvo-oborony-u-2022-roczi-zatverdyt-try-bazovi-derzhavni-czilovi-programy/#

154. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-vi#Text.

155. Зуєва Ю. (2020). Закордонні кейси з ДПП. Юридична газета online. № 1 (707). URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/derzhavnoprivatne-partnerstvo/zakordonni-keysi-z-dpp-porivnyalniy-analiz.html.

156. Александрова М.М., Довгалюк В.В. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/25.pdf.

157. Слободянюк Н.О. Зарубіжний досвід стратегічного державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2016, № 13, С. 49-53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/9.pdf.

158. Мішеніна Н.В., Ярова І.Є., Мішеніна Г.А. Розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері природогосподарювання в умовах децентралізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017, № 1, С. 319-329.

159. Слободянюк Н.О. Зарубіжний досвід стратегічного державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2016, № 13, С. 49-53. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/9.pdf.

160. Голян В. Державно-приватне партнерство як базова інституціональна передумова капіталізації природних ресурсів в умовах децентралізації. Економіст. 2015. № 9. С. 4-7.

161. Брайловський І.А. Інтереси та переваги держави в проектах державно-приватного партнерства. Економічний аналіз. 2013. Том 14. № 2. С. 52-57. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/288/97 (дата звернення: 09.09.2022.

162. Delmon Jeffrey. Public-Private Partnership in Infrastructure: A Practical Guide for Public Authorities. Astana: IC "Orange". 2010. 261 p.

163. Levy J., Thompson W. The Arc of War: Origins, Escalation and Transformation. Chicago: University of Chicago Press. 2011.

164. The Conduct of War in the 21st Century. Kinetic, Connected and Synthetic. Edited by Rob Johnson, Martijn Kitzen and Tim Sweijs First published, 2021.

165. Metz S., Cuccia P. Defining war for the 21st century. Strategic Studies Institute Annual Strategy Conference Report 2011, URL: https://www.files.ethz.ch/isn/126626/pub1036.pdf.

166. Hoffman F. Conflict in the 21st century: the rise of hybrid wars. Potomac Institute for Policy Studies. 2007. URL: https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf.

167. Kennedy C., Waldman T. Ways of War in the Twenty-First Century. Issues in 21st Century World Politics. 2017.

168. Munkler H. The wars of the 21st century. IRRCMARCH, 2003, Vol.85, no. 849.

169. Robinson E. War and Economics in History and in Theory, Political Science Quarterly, 1900. Vol. 15, No. 4, pp. 581-628.

170. Coulomb F., Dunne J. Economics, conflict and war. Real-World Economics Review, Peacon, 2008, pp. 147-157.

171. World Population Review. URL: https://worldpopulationreview.com/

172. Goodhand J. From war economy to peace economy? Reconstruction and state building in Afghanistan. Journal of International Affairs, 2004, Vol. 58, No. 1, pp. 155-174.

173. Thompson M. The White War: Life and Death on the Italian Front, 1915-1919. Faber & Faber, 2008, 496 p.

174. Peterson J. Transforming a war economy: learning from the case of Kosovo. Building a peace economy? 2018.

175. Barcelo J. The long-term effects of war exposure on civic engagement. Proceedings of the national Academy of Sciences, 2018, 188 p.

176. Schein G. Invisible War. World Literature Today. 2017, Vol. 91, No.1, 23 p.

177. Thies C., Baum C. The Effect of War on Economic Growth. 2020. URL: https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth.

178. Marshall M. G. Elzinga-Marshall Global Report 2017 Conflict, Governance, and State Fragility. Center for Systemic Peace Vienna, VA USA, 2017, 60 p.

179. War in the Region 2022 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank URL: https://www.worldbank.org/en/home

180. Tidwell A., Lerche C. Globalization and conflict resolution. International Journal of Peace Studies, 2004, Vol. 9, no.1, pp. 47-59.

181. Schneider G., Troeger V. War and the World Economy: Stock Market Reactions to International Conflicts. Journal of Conflict Resolution 2006, 50(5), pp. 623–45.

182. Globalization and Armed Conflict. Charles H. Anderton, Nathaniel Beck, John R. Carter, Han Dorussen, Erik Gartzke, Ranveig Gissinger, Håvard Hegre, Quan Li, Edward D. Mansfield, James D. Morrow, John R. Oneal, Jon C.Pevehouse, Solomon W. Polacheck, Rafael Reuveny, Bruce Russett, Günther G. Schulze, Erich Weede. Rowman & Littlefield, 2003, 365 p.

183. Kushi S., Toft M. Introducing the Military Intervention Project: A New Dataset on US Military Interventions, Journal of Conflict Resolution. 2019, 1776. DOI:10.1177/00220027221117546.

184. Zalakeviciute R., Mejia D., Alvarez H., Bermeo X., Bonilla-Bedoya S., Rybarczyk Y., Lamb B. War Impact on Air Quality in Ukraine. 2022, Sustainability, 14, 13832. https://doi.org/10.3390/ su142113832.

185. Hom A., Campbell L. Wartime in the 21st century. International Relations. 2022, 36 (4). URL: https://doi.org/10.1177/00471178221134.

186. Indicators URL: https://data.worldbank.org/indicator

187. Awaworyi S., Ling Yew S. The Effect of Military Expenditure on Growth: An Empirical Synthesis. Discussion paper 25/14. Monash University, 2014.

188. Deen T. Russian Invasion of Ukraine Triggers a Rise in Military Spending in Europe. 2022. URL: https://www.indepthnews.net/index.php.

189. Government budget allocations for R&D. 2022. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=GBARD_NABS2007#.

190. Monteiro N., Debs A. An Economic Theory of War. The Journal of Politics, 2020, 82 (1).

191. Ukraine lost $565 billion due to the war. URL: ttps://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3442051-ukraina-vtratila-cerez-vijnu-565-milardiv.html.

192. Genkin L. Six months of war in Ukraine, 2022. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-62636386.

193. Refugees from Ukraine URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine.

194. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

195. Russland nimmt mehr mit Energie ein, als es für den Krieg ausgib URL: https://www.spiegel.de/wirtschaft/russland-nimmt-mehr-mit-fossilen-

brennstoffen-ein-als-es-fuer-krieg-ausgibt-a-172f382a-b85d-437e-992c-7b005dd6b31d.

196. Russia’s Secret Spending Hides Over $110 Billion in 2023 Budget. URL: https://www.bnnbloomberg.ca/russia-s-secret-spending-hides-over-110-billion-in-2023-budget-1.1825625.

197. Trading Economics.URL: https://tradingeconomics.com/commodity.

198. Хаєцька О. П. Аналіз динаміки ВВП України та інших країн світу. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/60.pdf.

199. Базилюк Я. Б., Гейко Т. Ю. Організаційні механізми зниження загроз економічній безпеці у зв’язку із запровадженням заходів щодо запобігання поширенню на території України захворювань на covid-19. К.: Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. 5 с.

200. Бізнес в офіційних цифрах URL: https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy/

201. World steel association. URL: https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/World-Steel-in-Figures.html

202. Офіційний сайт ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» URL: https://ukraine.arcelormittal.com

203. Офіційний сайт ПрАТ «МК «Азовсталь»» URL: https://azovstal.metinvestholding.com/ru/responsibility/safety/labor

204. Офіційний сайт ПрАТ «ММК ім. Ілліча» URL: https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru/about/info

205. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

206. Статистичний щорічник України URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm

207. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. Аналітична записка. / Вишлінський Г., Репко М., Гайдай Ю. та ін. Центр економічної стратегії. 2022. 23 с.

208. Офіційний сайт ДТЕК . URL: https://www.dtek-krem.com.ua/ua

209. Гуменюк Л. Соціальна конфліктологія : підруч. – Тема 12: Міждержавні конфлікти. Львів: ЛДУВС, 2015. 564 с. URL: https://pidruchniki.com/78492/psihologiya/mezhderzhavni_konflikti.

210. Післявоєнний економічний розвиток Німеччини та Японії. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_history/24700/

211. Ергард Л. Добробут всім. М.: Вид-во «Діло», 2001. 352 с.

212. Jean Fourastid. Les Trente Glorieuses, ou la revolution invisible de 1946-1975. Paris, Fayard, 1979. FAYARD: February 21, 1979. p. 306.

213. Fontanela J., Hébert J. The end of the French grandeur policy. Defence and Peace Economics 8.1. 1997, pp. 37-55.

214. Lauber V. The political economy of France: from Pompidou to Mitterrand. Praeger Publishers, 1983. p. 270.

215. Life & Legacy: The Marshall Plan. URL: https://www.marshallfoundation.org/the-marshall-plan/

216. Центр економічного відновлення. URL: https://ubta.com.ua/files/20210713/Annex_1.pdf

217. Перехід до сталевих технологій з нульовими викидами: доступні, перспективи, терміни та витрати. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU(2021)695484_EN.pdf4

218. S&P Global Commodity Insights. Ukraine's Metinvest rolls out plan for green steelmaking by 2050. URL: https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/metals/020422-ukraines-metinvest-rolls-out-plan-for-green-steelmaking-by-2050.

219. Direct reduced iron (DRI).URL: https://www.metallics.org/dri.html

220. Місце української металургії в «зелених» ланцюжках поставок. URL: https://gmk.center/ua/opinion/misce-ukrainskoi-metalurgii-v-zelenih-lancjuzhkah-postavok/

221. Рекомендації щодо політики низьковуглецевого розвитку в України. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/uk/frontpage-uk/

222. Towards a decarbonisation of Ukraine’s steel sector. URL: https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/Towards-a-decarbonisation-of-Ukraines-steel-sector.pdf.

223. Green Membership for Ukraine. URL: https://tol.org/client/article/green-membership-for-ukraine.html.

224. Behrman G. The Most Noble Adventure: The Marshall Plan and the Time When America Helped Save Europe, Free Press, New York, NY. 2007.

225. Machado B. In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today, George C. Marshall Foundation, Lexington, VA, 2007.

226. Sorel E., Padoan P. The Marshall Plan Lessons Learned for the 21st Century, OECD, Monograf, 2008, 139 p.

227. Magid J. The Marshall Plan. Advances in Historical Studies, 2012, Vol.1, No.1, pp. 1-7.

228. De Long J., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program, NBER, 1991, Working Papers 3899, National Bureau of Economic Research, Inc.

229. The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Significance, 2018, Congressional Research Service.

230. Tarnoff C. The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Historic Significance. Congressional Research Service, 2018, 32 p.

231. Becker T., Eichengreen B. and others. A Blueprint for the Reconstruction of Ukrain, The Centre for Economic Policy Research (CEPR, Ukraine. 2022.

232. Eichengreen B. A Marshall Plan for the East: Options for 1993. Centre for international and development economics economic research, 1993. Working Paper No, pp. 93-010.

233. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.

234. Radionova N., Breus S., Denysenko M., Khaustova Y., Matiukh A. Criterial approach to analysis of the cost management system of business structures / Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, Том 1 № 36. 2021. С. 190-202:

235. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. Економічна правда. 25.04.2022 URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/.

236. Міністерство економіки України: офіційний сайт URL: https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA&isSpecial=True.

237. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI.

238. Бурик З. М. Взаємодія влади і приватного сектору для розвитку інфраструктури: контекст державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 83-87.

239. Янченко Г. Як бізнес може допомогти у відбудові країни. Економічна правда. 30.06.2022 URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/30/688709/.

240. Освіта під загрозою. URL: https://saveschools.in.ua.

241. Шкарлет С. Я не допущу освітнього мародерства. Міністерство освіти і науки України. URL: https://cutt.ly/hJaDTKH.

242. Втрати української системи освіти через війну: інфраструктура та людський капітал. Частина 2. «ОсвітАналітика» Аналітичний Центр Київського університету імені Бориса Грінченка (kubg.edu.ua). URL:

https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/2022/07/15/vtraty-ukrainskoi-systemy-osvity-cherez-vijnu-infrastruktura-ta-liudskyj-kapital-chastyna-2/.

243. Мінрегіон оцінив завдані інфраструктурі внаслідок війни збитки у $96 мільярдів. «Фінанси / Бізнес.Цензор.НЕТ (censor.net). URL: https://biz.censor.net/news/3352177/minregion_otsinyv_zavdani_infrastrukturi_vnaslidok_viyiny_zbytky_u_96_milyardiv.

244. Kyiv School of Economics (kse.ua). URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-stanovit-95-5-mlrd-minimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-165-1-mlrd/?fbclid=IwAR2TyuMGNlF4HzSaLvo7icHBvhmDWeg9g91C-7q2RQ9s0-fke6Zw7q_kYm0.

245. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Редакція від 15.06.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text.

246. Видатки на освіту в 2022 році скоротили на 14 млрд грн – Освіта.UA (osvita.ua). URL: https://osvita.ua/news/86354/.

247. Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету. Постанова КМУ № 401 від 01.04.2022 року. URL: https://osvita.ua/legislation/other/86352/.

248. Захаревич Г.О. Державне кредитування здобуття вищої освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний часопис – XXI. 2011. № 9–10. С. 41–44. URL: http://soskin.info/ea/2011/9-10/201117.html.

249. Касич А.О., Циган В.А. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2587.

250. Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів: монографія / за заг. ред. канд. економ. наук, професора А.З. Підгорного. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 152 с.

251. Сбруєва А.А. Розвиток європейської вищої освіти в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. Український педагогічний журнал. 2015. № 4. С. 228-241.

252. Шевченко Л.С. Нова модель економічної діяльності закладів вищої освіти в Україні. Conference Proceedings of the 7 th International Scientific Conference Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development (April 4 – 7, 2018, Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole, 2018; pp. 344-345.

253. Шевченко Л.С. Фінансування вищої освіти: подолання загроз ресурсної залежності. URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58094.doc.htm

254. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Редакція від 09.08.2019. URL: https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

255. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Редакція 19.01.2019 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.

256. Фінансування системи вищої освіти : світова практика і українське сьогодення. Викладення доповіді CFSE-Україна. URL: http://liberal.in.ua/tochka-zoru/vikladennya-dopovidf-case-ukraïna-finansuvannyasistemi-vischoï-osviti-svitova-praktika-i-ukraïnske-sogodennya.html.

257. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 : Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page#n10

258. Ніколаєв Є., Длугопольський О. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014–2016 рр. (Shadow Report). Експертна аналітична доповідь. Лабораторія законодавчих ініціатив у рамках Програми USAID «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво», Фонд Східна Європа. URL: http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/HE-shadow-report-final-1.pdf

259. Куліков П.М. Організаційно-економічні особливості функціонування системи освітнього кредитування в Україні. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. № 1. 2009. с. 167-174.

260. Порядок розподілу обсягу видатків загального фонду державного бюджету між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики (проект). Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-zatverdzhennya-formuli-rozpodilu-obsyagu-vidatkiv-zagalnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti

261. Проєкт «Цифрові медіа для університетів». «Фонд Ріната Ахметова» (akhmetovfoundation.org). URL: https://akhmetovfoundation.org/project/proekt-tsyfrovi-media-dlya-universytetiv

262. Офіційний сайт «Фонд Ріната Ахметова». Розділ «Сучасна освіта». URL: https://fund.fdu.org.ua/ua/education/phd.

263. Офіційний сайт „Еразмус + в Україні”. URL: http://www.erasmusplus.org.ua/

264. Портал проєвропейського громадського суспільства України „Європейський простір". Програма ЄС „Сократ" (Socrates). URL: http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/socrates_en.html

265. Офіційний сайт ЄС. Розділ „Education and traning. Supporting education and traning in Europe and beyond". URL: http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm

266. Національний Темпус / Еразмус+ офіс в Україні. URL: http://www.tempus.org.ua/

267. EUROCORES (EUROpean COllaborative RESearch) Scheme. URL: http://www.esf.org/coordinating-research/eurocores.html

268. Головко А.Я. Створення ендаумент-фондів як складова інтеграції України у світовий освітній простір. Young Scientist. № 11 (38). 2016. С. 571-575.

269. Хусаінов Р.В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2014. Т.19. Вип.2/2. С. 190-196.

270. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей, 2007. 960 с.

271. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Випуск 17. С. 10-19.

272. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Редакція від 20.10.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17 (дата звернення 01.11.2019)

273. Brinkerhoz J.M. Assessing and Improving Partnership Relations and Outcomes: A Proposed Framework, Journal of Evaluation and Program Planning, 2002, no. 25, pp. 215-231.

274. Hodge G.A., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review, Public Administration Review, 2007, vol. 67, no. 3, pp. 545-558.

275. Парпан У. Державно-приватне партнерство у вищій освіті України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2020. № 4 (28). С. 213-220.

276. Делмон Дж. Государственно-частное партнѐрство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти. URL: http://www.fa.ru/org/chair/gchp/Documents/biblio/Делмон%20public_private_partner.pdf

277. Державно-приватне партнерство : офіційний сайт МОН України. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo.

278. Біла І.С., Петришина Н.В. Особливості державно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні. Сталий розвиток економіки. 2012. № 2. С. 36–39.

279. Про затвердження порядку пільгового кредитування для здобуття професійно-технічної та вищої освіти: Постанова Кабінету міністрів України № 673 від 29 серпня 2018 р., чинний, поточна редакція, редакція від 07.08.2019, підстава – 686-2019-п. КМУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/673-2018-%D0%BF

280. Castells M. Universities as dynamic systems of contradictory functions in J. Muller et. Al. (eds) Challenges of globalisation. South African debates with Manuel Castells, Cape Town: MaskewMiller Longman. 2001, pp. 206-223.

281. Brennan J., King R., Lebeau Y. The Role of Universities in the Transformationof Societies. An International Research Project. Synthesis Report. Centre for Higher Education Research and Information. 2004, 71 p.

282. Moscardini A.O., Strachan R., Vlasova T. The Role of Universities in Modern Society. Studies in Higher Education. 2020. 47 (2), pp. 1-19.

283. Das S., Pan T. A strategic outline of Industry 6.0: Exploring the Future. Electronic Journal. 2022.

284. Adel A. Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. Journal of Cloud Computing: Advances, Systems and Applications. 2022/ 11:40. URL: https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5.

285. Chourasia Sh., Tyagi A., Pandey S., Walia R., Murtaza Q. Sustainability of Industry 6.0 in Global Perspective: Benefits and Challenges. MAPAN, 2022, 37, pp. 443-452.

286. Industry 5.0 Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry Maija Breque Lars De Nul Athanasios Petridis. Directorate-General for Research and Innovation 2021. 48 p.

287. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. Journal of Manufacturing Systems. 2021. 61, pp. 530-535.

288. Industry 4.0 for inclusive development. United Nations. Economic and Social Council. E/CN.16/2022/2.

289. Industry 4.0 Opportunities and Challenges of the New Industrial Revolution for Developing Countries and Economies in Transition. United Nations Industrial Development Organization. 20 p.

290. Global Trends Paradox of Progress. 2017. URL: https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf

291. Roadmap for digital capacity building/ URL: https://www.un.org/techenvoy/sites/www.un.org.techenvoy/files/Update_on_Roadmap_implementation_April_2021.pdf

292. The World Programme of Action for Youth. URL: https://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wpay2010.pdf

293. The World Programme of Action for Youth URL: https://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wpay2010.pdf.

294. Efthymiou O.K.; Ponis S.T. Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review. Sustainability, 2021, *13*, 11643. URL: https://doi.org/10.3390/su132111643

295. Petrillo A., De Felice F., Cioffi R. and Zomparelli F. 2018. Fourth Industrial Revolution: Current Practices, Challenges, and Opportunities. Digital Transformation in Smart Manufacturing. DOI: 10.5772/intechopen.72304

296. Garg D., Mustaqueem O., and Kumar R. 2021. Industry 4.0 Technologies and Ethical Sustainability. Advances in Industrial and Production Engineering. DOI:10.1007/978-981-33-4320-7_17

297. Banholzer V. From „Industry 4.0“ to „Society 5.0“ and „Industry 5.0“: Value- and Mission-Oriented Policies. IKOM Working Paper No. 2/2022. URL: https://www.th-nuernberg.de/fileadmin/fakultaeten/amp/amp_docs/Workingpaper_2_2022_Industry_50_Banholzer.pdf

298. Moid S. 2020. Education 4.0: Future of Learning With Disruptive Technologies: Promoting Inclusive Growth in the Fourth Industrial Revolution. DOI: 10.4018/978-1-7998-4882-0.ch007.

299. Himmetoglu B., Aydug D., Bayrak C. 2020. Education 4.0: defining the teacher, the student, and the school manager aspects of the revolution. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE Special Issue 2, pp. 12-29.

300. Moraes E., Kipper L., Kellermann A., Austria L., Leivas P., Moraes R.,Witczak M. (2022). Integration of Industry 4.0 technologies with Education 4.0: advantages for improvements in learning. Interactive Technology and Smart Education, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: https://doi.org/10.1108/ITSE-11-2021-0201.

301. Muzira D. and Bondai B. Perception of Educators towards the Adoption of Education 5.0: A Case of a State University in Zimbabwe. East African Journal of Education and Social Sciences. 2020, Vol.1 (2). URL: https://www.ajol.info/index.php/eajess/article/view/218640.

302. Lapteva A., Efimov V. 2016. New Generation of Universities. University 4.0. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences 11, 2016, pp. 2681-2696.

303. Rosak-Szyrocka, J.; Apostu, S.A.; Ali Turi, J.; Tanveer, A. University 4.0 Sustainable Development in the Way of Society 5.0. Sustainability 2022, 14, 16043. https://doi.org/10.3390/

304. Mamadou L Gueye, Ernesto Expósito. University 4.0: The Industry 4.0 paradigm applied to Education. IX Congreso Nacional de Tecnologías en la Educación, Oct 2020, Puebla (Mexico), France.

305. Guthrie K., Jenkins D. The role of leadership educators: Transforming learning. Information Age Publishing, 2018, 380 p.

306. Rinaldi C., Cavicchi A., Robinson R. University contributions to co-creating sustainable tourism destinations, Journal of Sustainable Tourism, 2020. 30:9, 2144-2166, DOI: 10.1080/09669582.2020.1797056

307. Carayannis E. and Morawska-Jancelewicz J. The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities. Journal of the Knowledge Economy. 2022, 13, pp.3445-3471.

308. Europe's Universities 2030. EUA's vision fort he future. URL: https://eua.eu/resources/projects/784-europe%E2%80%99s-universities-2030.html

309. Keser H., Semerci A. Technology trends, education 4.0 and beyond contemporary educational. Researches Journal. 2019, 9(3), pp.39-39.

310. Hariharasudan A., Kot S. A Scoping Review on Digital English and Education 4.0 for Industry 4.0. Soc. Sci. 2018, *7*, 227. URL: https://doi.org/10.3390/socsci7110227

311. Markauskaite L. Critical Review of Research Findings on Information Technology in Education. Informatics in Education 2003, 2, pp. 65-78.

312. Adedejia S., Rahmanb M., Abdulc M., Ghanid M., Uddine M., Rahamanf S. Journal of educational administration research and review. Innovative teaching methods and entrepreneurship education: a synthesised literature review. Vol.3 No.1 Apr. 2019, pp. 22-29.

313. González-Pérez L., and Ramírez-Montoya M. Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. Sustainability 2022, 14, 1493. https://doi.org/10.3390/su14031493

314. World Economic Forum, Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution – An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work (paper, World Economic Forum, Geneva, 2017).

315. Yamada A. Japanese Higher Education: The Need for STEAM in Society 5.0, an Era of Societal and Technological Fusion

316. Pinsonneault A., Kraemer K. 1993 Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. Working Paper #URB-022.

317. Hak T., Dul J. 2009. Theory-Testing With Cases. Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

318. Acharya B. 2010. Questionnare design. Training –cum-Workshop in Research Methodology

319. Hambleton R. 2004. Theory, methods, and practices in testing for the 21st century. Psicothema 2004. Vol. 16, nº 4, pp. 696-701.

320. Kakko, A. Smart collaboration for skills and competitiveness in Engineering Education. (2020) SEFI 47th Annual Conference: Varietas Delectat. Complexity is the New Normality, Proceedings, pp. 594-603.

321. Costan, E.; Gonzales, G.; Gonzales, R.; Enriquez, L.; Costan, F.; Suladay, D.; Atibing, N.M.; Aro, J.L.; Evangelista, S.S.; Maturan, F.; Selerio, E., Jr.; Ocampo, L. Education 4.0 in Developing Economies: A Systematic Literature Review of Implementation Barriers and Future Research Agenda. Sustainability 2021, *13*, 12763. https://doi.org/10.3390/su132212763

322. Gleason N. 2018. Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution, Palgrave Macmillan Singapore, 229 p.

323. Borras S., Radailli C. The politics of governance architectures: creation, change and effects of the EU Lisbon Strategy. Journal of European Public Policy. 2011. Vol. 18, Issue 4.

324. Figueiredo, N., Fernandes, C. Cooperation University-Industry: A Systematic Literature Review. International Journal of Innovation and Technology Management, 2020, 17 (8), art. no. 2130001.

325. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики. Київ : КНЕУ, 2013. 342 с.

326. Основні методи управління організацій. Конспект. Упоряд. Ягодзінський Ст А., Гаєвський О.А., Лубніна Т.В., Зорова Ж.В. Київ: Українська асоціація з якості. Центр підготовки персоналу "Приріст-Академія", 2010. 243 с.

327. Official site Growth. URL: https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/

328. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / за заг. ред. Смовженко Т.С., Кузнєцової А.Я. Київ : УБС НБУ, 2009. 258 с.

329. Як працює гейміфікація у всьому світі. URL: https://cleverstaff.net/blog/uk/heymifikatsiya-v-biznesi/.

330. Hamari J. Gamification. Blackwell Pub, In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Malden. 2019, pp. 1-3. https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1321.

331. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Publisher: Wharton Digital Press. 2012, 148 p.

Наукове видання

Грищенко Іван Михайлович
Касич Алла Олександрівна
Тарасенко Ірина Олексіївна

Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України

Монографія

Редактор А. О. Касич

Відповідальний за поліграфічне виконання Л. Л. Овечкіна

Підп. до друку 26.10.2022 р. Формат 60х84 1/16.
Ум. друк. арк. 15,57. Облік. вид. арк. 12,17. Наклад 300 пр. Зам. 1937.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ-11, 01011.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.