

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДЕНИСЮК Людмила Миколаївна

УДК [351+ 354]: 364-1.177

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В
УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 – «Публічне управління та адміністрування»

подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Л. М. Денисюк

Науковий керівник – Покатаєв Павло Сергійович, доктор наук з державного
управління, професор

Запоріжжя – 2024

АНОТАЦІЯ

Денисюк Л. М. Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2024; Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2024.

У дисертації розроблено наукові положення й отримано нові результати, які в сукупності розв'язують актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу й влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

У першому розділі *«Теоретичні засади та історичні передумови становлення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні»* проаналізовано стан наукової розробки проблематики взаємодії суспільства, бізнесу і влади; розкрито особливості міжсекторальної взаємодії як ознаки становлення громадянського суспільства та розвитку демократії в Україні; розглянуто соціальну відповідальність як основну вимогу й фундаментальну цінність взаємодії суспільства, бізнесу і влади.

Обґрунтовано, що вітчизняні науковці мають потужний доробок щодо взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Проте актуальними та не вирішеними є питання, пов'язані із чітким формулюванням поняття «механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади»; розкриттям його структури, принципів, цінностей та підходів, які мають бути покладені в основу міжсекторальної співпраці в період воєнного стану й забезпечать її подальший розвиток в умовах повоєнного відновлення України.

Встановлено, що базисом міжсекторальної взаємодії як ознаки становлення громадянського суспільства та розвитку демократії є партнерські

відносини, а підґрунтям цієї співпраці – спільні ініціативи, ресурси, спільна діяльність та відповідальність, і все це потребує законодавчого врегулювання. Обґрунтовано, що міжсекторальне партнерство як форма структурованої співпраці між бізнесом, державою і громадянським суспільством на основі зближення інтересів спрямоване на досягнення синергетичного ефекту в загальних цілях на території, де воно функціонує. Тобто міжсекторальне партнерство виявляється в ефективній взаємодії секторів, яка забезпечує синергетичний ефект цієї співпраці.

З'ясовано, що існує необхідність дотримання соціальної відповідальності всіма сторонами взаємодії, оскільки партнерські відносини не існують у довершеному форматі – їх потрібно вибудовувати, враховуючи зацікавленість усіх сторін і ймовірні ризики. Основою цих відносин є визнання рівноправності й незалежності кожного з учасників.

Здійснено аналіз сучасного стану діалогу суспільства, бізнесу і влади в умовах викликів війни, який засвідчив, що міжсекторальні відносини є вкрай складною сферою з традиційно високим рівнем конфліктності сторін (громадянського суспільства, бізнесу і влади). Встановлено, що хоча війна й загострила наявні проблеми в Україні, але водночас посилила усвідомлення того, що партнерство суспільства, бізнесу і влади є визначальною рушійною силою соціально-економічного розвитку.

Доведено, що на сьогодні держава ефективно використовує потенціал, який сприяє соціальному партнерству, а саме: державні інвестиції в нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності («Робота»); програма доступного кредитування житла («Оселя»); державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок; націоналізація системотвірних бізнес-структур (за необхідності). Перспективною президентською ініціативою в інвестиційній сфері визначено Програму малої та великої приватизації, спрямовану на економічне відновлення держави.

Встановлено, що важливим напрямом розвитку економіки є національна інноваційна система, яку розглянуто в контексті комплексу дій з розвитку

технологічної політики, здатної забезпечити економічний успіх країни. З'ясовано, що на сьогодні відбувається процес формування національної інноваційної системи, яка здатна сприяти швидкому відновленню економіки країни в період післявоєнного відродження. З метою покращення ситуації, Міністерством освіти і науки України запущено ряд важливих ініціатив, які покликані створити для підприємців можливість доступу до провідних наукових розробок, а для вчених – реалізувати власний потенціал і комерціалізувати результати наукового пошуку.

Доведено, що взаємодія елементів національної інноваційної системи має відбуватися з урахуванням ролі суспільства, бізнесу і влади, адже існує прямий зв'язок між станом економіки країни та рівнем життя населення (тобто добробутом і забезпеченням потреб).

Аргументовано, що освіта, яка є основою національної інноваційної системи, є тим ґрунтом, на якому зростають інновації, розуміння їх ролі та сприйняття, а тому під час війни вона потребує співпраці між державними органами, громадськими організаціями, міжнародною спільнотою та бізнес-структурами для забезпечення захисту дітей і максимальної освітньої можливості в таких складних умовах.

У другому розділі *«Сучасний стан та пріоритети розвитку механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення»* здійснено аналіз сучасного стану діалогу суспільства, бізнесу і влади в умовах викликів війни; досліджено нормативно-правове забезпечення взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні; розглянуто досвід повоєнного відновлення закордонних країн для визначення основних пріоритетів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни в Україні.

За результатами аналізу нормативно-правового забезпечення взаємодії органів державної влади, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану встановлено, що нормативно-правова система України спрямована на гармонізацію дієвої співпраці між цими секторами. Виявлено, що на сьогодні існує ще багато прогалин у законодавстві

та неврегульованих питань, які потребують обов'язкового вирішення (наприклад, законодавче врегулювання лобістської діяльності, легалізація якої є одним із напрямів забезпечення участі громадськості в прийнятті політико-управлінських рішень, передусім у контексті гарантій громадського впливу на політико-управлінську діяльність). Обґрунтовано, що зараз актуалізовано питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення міжсекторальної взаємодії, що свідчить про об'єктивну зацікавленість і влади, і бізнесу у формалізації своєї взаємодії та формуванні прозорих моделей відносин із залученням інститутів громадянського суспільства.

Розглянуто досвід повоєнного відновлення закордонних країн, який засвідчив, що розбудова нової ефективної економіки відбувалась у них за допомогою детально розроблених «реанімаційних» програм для економіки, що реалізувались на основі взаємодії суспільства, бізнесу і влади.

У третьому розділі *«Шляхи вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України»* обґрунтовано необхідність упровадження процесного підходу в механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади; розкрито шляхи забезпечення безперервного вдосконалення процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади; окреслено стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Встановлено, що процесний підхід, на відміну від функціонального (за якого кожен зосереджений на своїх функціях), забезпечує формування певного процесу як послідовності дій, спрямованих на досягнення конкретного й вимірного кінцевого результату і за якого всі учасники взаємодії зосереджені на реалізації спільної мети, що створює синергетичний ефект.

З метою забезпечення безперервного вдосконалення процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади запропоновано застосовувати цикл Шухарта-Демінга (PDCA) у синтезі з японською філософією кайдзен, що дає змогу встановити логічну послідовність повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих покращень у результаті скоординованих

постійних зусиль з боку всіх учасників взаємодії та подолати такі негативні явища, як: втрати (усі види дій, які споживають ресурси, не створюючи цінності); невідповідності (будь-які відхилення від процесу); нераціональні дії.

Окреслено стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади, які мають найбільш пріоритетне значення в умовах війни та сприятимуть соціально-економічному розвитку України в процесі повоєнного відновлення, зокрема: запобігання й протидія корупції; безпека та правопорядок; підтримка й розвиток бізнесу; збереження та розвиток закладів освіти; підтримка внутрішньо переміщених осіб і забезпечення умов для повернення громадян України, які виїхали за кордон. Обґрунтовано, що розробка стратегій, адаптованих до умов війни і спрямованих на повоєнне відновлення України, має відбуватись з урахуванням особливостей конкретних територій та ситуації, спричиненої наслідками збройної агресії росії.

Отримані результати дослідження цілком підтверджують досягнення поставленої мети. Системне вирішення поставлених наукових завдань надало можливість сформулювати висновки, а також виробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Ключові слова: механізм взаємодії, громадянське суспільство, бізнес, органи влади, міжсекторальна взаємодія, міжсекторальне партнерство, соціальна відповідальність, повоєнне відновлення, процесний підхід, цикл Шухарта-Демінга, філософія кайдзен, стратегія.

ABSTRACT

Denysiuk L. M. Mechanisms of interaction between society, business and government in the context of war and post-war reconstruction of Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights. – Zaporizhzhia, 2023.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 «Public management and administration» in the specialty 281 «Public management and administration». – Classic Private University, Zaporizhzhia, 2023; Classic Private University, Zaporizhzhia, 2023.

The dissertation research developed scientific provisions and obtained new results, which together solve the actual scientific and applied task of substantiating theoretical positions and developing practical recommendations for improving the mechanisms of interaction between society, business and government in the context of war and post-war reconstruction of Ukraine.

In the first chapter of the dissertation, «Theoretical Foundations and Historical Preconditions for the Formation of Mechanisms of Interaction between Society, Business and Government in Ukraine», the author analyzes the state of scientific research on the interaction between society, business and government; reveals the features of intersectoral interaction as a sign of the formation of civil society and the development of democracy in Ukraine; considers social responsibility as a basic requirement and fundamental value of interaction between society, business and government.

It is substantiated that domestic scholars have formed a solid body of research on the interaction of society, business and government. However, the issues related to a clear formulation of the concept of “mechanism of interaction between society, business and government”, disclosure of its structure, principles, values and approaches which should form the basis of intersectoral cooperation during martial law and ensure its further development in the context of post-war recovery of Ukraine remain relevant and not fully disclosed.

It is established that the basis of intersectoral cooperation as a sign of the formation of civil society and the development of democracy is partnership, and the basis of this cooperation is joint initiatives, resources, joint activities and responsibility, all of which require legislative regulation. It is substantiated that intersectoral partnership as a form of structured cooperation between business, the State and civil society based on convergence of interests is aimed at achieving a synergistic effect for common purposes in the territory where it operates. That is, intersectoral partnership is manifested in the effective interaction of sectors, which ensures the synergistic effect of this cooperation.

It is found that there is a need for social responsibility by all parties to the interaction, since partnerships do not exist in a perfect format - they need to be built taking into account the interests of all parties and possible risks. The basis of these relations is the recognition of the equality and independence of each of the participants.

The author analyzes the current state of the dialogue between society, business and government in the context of the challenges of war, which shows that intersectoral relations are an extremely complex area with a traditionally high level of conflict between the parties (civil society, business and government). It is established that although the war has exacerbated the existing problems in Ukraine, it has also strengthened the awareness that the partnership of society, business and government is a key driver of socio-economic development.

It is proved that today the state effectively uses the potential that promotes social partnership, namely: public investment in new jobs in priority activities («eRobota»); the program of affordable housing lending («eHouse»); state guarantees for loans and compensation of loan interest rates; nationalization of systemically important business structures (if necessary). A promising presidential initiative in the investment sphere is the Program of small and large privatization aimed at economic recovery of the state.

It is established that an important area of economic development is the national innovation system, which is considered in the context of a set of actions to

develop a technological policy that can ensure the economic success of the country. It is found that today the process of formation of the national innovation system is underway, which can contribute to the rapid recovery of the country's economy in the period of post-war revival. In order to improve the situation, the Ministry of Education and Science of Ukraine has launched a number of important initiatives designed to create opportunities for entrepreneurs to have access to leading scientific developments, and for scientists to realize their own potential and commercialize the results of scientific research.

It is proved that the interaction of the elements of the national innovation system should take place taking into account the role of society, business and government. After all, there is a direct link between the state of the country's economy and the standard of living of the population (i.e., welfare and satisfaction of needs).

It is substantiated that education, which forms the basis of the national innovation system, is the ground on which innovations grow, understanding of their role and perception, and therefore its role during the war becomes an important topic that requires cooperation between government agencies, NGOs, the international community and business structures to ensure the protection of children and maximum educational opportunities in such difficult conditions.

The second chapter of the dissertation, «Current Status and Priorities for the Development of Mechanisms for the Interaction of Society, Business and Government in Ukraine in the Context of War and Post-War Reconstruction», analyzes the current state of the dialogue between society, business and government in the context of the challenges of war; examines the regulatory and legal framework for the interaction of society, business and government in Ukraine; and considers the experience of post-war reconstruction in foreign countries to determine the main priorities for the interaction of society, business and government in the context of war in Ukraine.

Based on the results of the analysis of the regulatory framework for interaction between public authorities, business structures and civil society institutions under

martial law, it is established that the legal system of Ukraine is aimed at harmonizing effective cooperation between these sectors. It is found that today there are still many gaps in legislation and unresolved issues that need to be addressed (for example, legislative regulation of lobbying activities, the legalization of which is one of the ways to ensure public participation in political and administrative decision-making – primarily in the context of guarantees of public influence on political and administrative activities). It is substantiated that today the issue of improving the regulatory and legal support for intersectoral cooperation is relevant, which indicates the objective interest of both government and business in formalizing their interaction and forming transparent models of relations involving civil society institutions.

The author analyzes the experience of post-war recovery of foreign countries, which showed that the development of a new efficient economy took place in them with the help of detailed “resuscitation” programs for the economy, which were implemented on the basis of interaction between society, business and government.

Chapter 3 of the dissertation, «Ways to Improve the Mechanisms of Interaction between Society, Business and Government in the Context of War and Post-War Reconstruction of Ukraine», substantiates the need to introduce a process approach into the mechanisms of interaction between society, business and government; reveals the ways to ensure continuous improvement of the processes of joint activities of society, business and government; outlines the strategic vectors of interaction between society, business and government in the context of war and post-war reconstruction of Ukraine.

It is established that the process approach, in contrast to the functional approach (in which everyone is focused on their functions), ensures the formation of a certain process as a sequence of actions aimed at achieving a specific and measurable end result and in which all participants in the interaction are focused on achieving a common goal, which creates a synergistic effect.

In order to ensure continuous improvement of the processes of joint activities of society, business and government, it is proposed to apply the Schuchart-Deming

cycle (PDCA) in synthesis with the Japanese Kaizen philosophy, which allows establishing a logical sequence of repeated actions aimed at continuously ensuring small improvements as a result of coordinated continuous efforts on the part of all participants in interaction and overcoming such negative phenomena as: losses (all types of actions that consume resources without creating value); inconsistencies (any deviations from the process); irrational actions.

The author outlines the strategic vectors of interaction between society, business and government which are of the highest priority in times of war and will contribute to the socio-economic development of Ukraine in the process of post-war recovery, in particular: prevention and counteraction to corruption; security and law and order; support and development of business; preservation and development of educational institutions; support for internally displaced persons and ensuring conditions for the return of Ukrainian citizens who have left abroad. It is substantiated that the development of strategies adapted to the conditions of war and aimed at the post-war recovery of Ukraine should take into account the specifics of particular territories and the situation caused by the consequences of russia's armed aggression.

The results of the dissertation fully confirm the achievement of this goal. The systematic solution of the scientific tasks made it possible to formulate conclusions and develop practical recommendations for improving the mechanisms of interaction between society, business and government in the context of war and post-war reconstruction of Ukraine.

Key words: mechanism of interaction, civil society, business, government, intersectoral interaction, intersectoral partnership, social responsibility, post-war recovery, process approach, Schuchart-Deming cycle, Kaizen philosophy, strategy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації, що висвітлюють основні наукові результати дисертації

Статті в наукових фахових виданнях України

1. Денисюк Л. М. Механізми взаємодії суспільства, бізнесу та влади в Україні. *Наше право*. 2019. № 4. С. 32–38.
2. Денисюк Л. М. Механізми взаємодії бізнесу, влади та суспільства в Україні в особливостях воєнного стану (на прикладі агросектора). *Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Педагогіка, Право, Економіка, Державне управління, Техніка, Історія та археологія*. 2023. № 4 (10). С. 101–109.
3. Денисюк Л. М. Застосування циклу Шухарта-Демінга і філософії кайдзен в якості моделі безперервного процесу поліпшення механізму взаємодії суспільства, бізнесу та влади в особливостях післявоєнного відродження агропромислового сектору України. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління, Право, Економіка, Медицина, Педагогіка, Психологія*. 2023. № 5 (35). С. 159–171.
4. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади як механізм «бізнес-процесу» для реалізації плану відновлення України в післявоєнний період. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування, Право, Економіка, Психологія, Педагогіка*. 2023. № 6 (20). С. 41–46.
5. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади як механізм «бізнес-процесу». *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 78–81.

Стаття в періодичному науковому виданні,

проіндексованому в базі даних Scopus

6. Lopatynskiy Y., Belei S., Kapelista I., Denisyuk L., Pavlyshyn M. The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 932–940. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.102>.

Особистий внесок здобувача: проаналізовано ефективність системи управління в Україні в умовах війни з росією.

Праці, які додатково відображають наукові результати дослідження

Матеріали конференцій

7. Денисюк Л. М. Державні програми підтримки агропромислового сектору, як «рятівний шлюз» для бізнесу. *Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends* : materials of the 32th International Scientific and Practical Conference (May 7, 2023). Vienna (Austria), 2023. P. 21–26.

8. Денисюк Л. М. Загальні принципи взаємодії суспільства, бізнесу і влади як основи розвитку соціально орієнтованої правової держави в умовах післявоєнного відновлення. *Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends* : materials of the 33th International Scientific and Practical Conference (June 7, 2023). Paola (Malta), 2023. P. 26–33.

9. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади, як гарант ефективної соціальної підтримки ветеранів війни і внутрішньо переміщених осіб в післявоєнний період. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави і суспільства в контексті глобальних викликів* : зб. тез Міжнародної наукової конференції (2–3 серпня, 2023). Влоцлавек (Республіка Польща), 2023. С. 7–12.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В УКРАЇНІ	25
1.1. Стан наукової розробки проблематики взаємодії суспільства, бізнесу і влади	25
1.2. Міжсекторальна взаємодія як ознака становлення громадянського суспільства та розвитку демократії в Україні	35
1.3. Соціальна відповідальність як основна вимога та фундаментальна цінність взаємодії суспільства, бізнесу і влади	50
Висновки до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	60
2.1. Аналіз сучасного стану діалогу суспільства, бізнесу і влади в умовах викликів війни	60
2.2. Нормативно-правове забезпечення взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні	92
2.3. Досвід повоєнного відновлення закордонних країн: визначення основних пріоритетів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни в Україні	106
Висновки до другого розділу	122
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	125
3.1. Впровадження процесного підходу в механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади	125

3.2. Застосування циклу Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен у взаємодії суспільства, бізнесу і влади для забезпечення безперервного вдосконалення процесів спільної діяльності.....	139
3.3. Стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.....	152
Висновки до розділу 3	184
ВИСНОВКИ.....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	190
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах, коли Україна протистоїть широкомасштабній російській агресії, її громадяни об'єднані спільною метою – захистити країну та відновити її територіальну цілісність. Незважаючи на виклики сьогодення, курс України на європейську та євроатлантичну інтеграцію залишається незмінним. Країни Європейського Союзу, Сполучені Штати Америки, як і всі інші демократичні держави світу, активно підтримують Україну під час повномасштабної війни. У період захисту незалежності й територіальної цілісності, а також реалізації трансформаційних перетворень в Україні варто приділити увагу питанню ефективного функціонування механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади, адже розвинута співпраця, партнерство, постійний конструктивний діалог, суспільна дискусія, координація зусиль та всього комплексу ресурсів суспільства, бізнесу і влади дають змогу досягнути стратегічної мети – захисту економічної безпеки України та подальшого розвитку суспільства за євроінтеграційним вектором навіть в умовах війни.

Запорукою повоєнного відродження й подальшого соціально-економічного розвитку територій України та країни загалом є партнерські відносини суспільства, бізнесу і влади, які об'єднані спільними цілями.

Питання взаємодії суспільства, бізнесу і влади розкрито в працях багатьох зарубіжних науковців, зокрема: Г. Амстронга, Дж. Блондала, Х. Ван Хама, Дж. Коппен'яна, Ф. Котлера. Ними було визначено алгоритм побудови відносин суспільства, бізнесу і влади; показано їх значення для зростання всіх сфер рівня життя населення.

Розробці ефективних стратегій розвитку держави, зокрема в умовах повоєнного відновлення, присвячені зарубіжні праці Е. Демінга, Д. Лайкер, А. Ларайі, К. Мартіна, І. Масаакі, Д. Мейер, Б. Місюрека, П. Муді, М. Остерлінга, Б. Тозави, Р. Хола, М. Хамела, У. Шухарта та ін.

Українські фахівці в галузі публічного управління та адміністрування досі не досліджували комплексно цю проблематику. Питання взаємодії держави й суспільства та бізнесу і влади на сучасному етапі розглядають В. Алексєєв, М. Андрієнко, М. Бойчук, С. Войтко, П. Гаман, М. Головатий, Б. Данилишин, В. Длугопольський, О. Зарічний, А. Колот, Т. Краснопільська, Т. Крушельницька, Н. Липовська, В. Мартиненко, В. Маслов, А. Мельник, Л. Мельник, С. Мельниченко, М. Месюк, А. Михненко, К. Павлюк, О. Пильтяй, О. Поплавська, М. Пророчук, С. Серьогін, А. Слюсар, М. Стрюк, Ю. Сурмін, А. Фомін, В. Цветков та ін.

У низці праць вітчизняних та зарубіжних науковців описано позитивний ефект від співпраці суспільства, бізнесу і влади. У їх взаємодії закономірно вбачається шлях до подолання корупційної складової, хоча це лише одна зі змістовних частин такої співпраці.

На важливості взаємодії суспільства, бізнесу і влади постійно наголошують міжнародні партнери України. Можна довго дискутувати щодо її ефективності на сьогодні, проте для того, щоб Україна вистояла в боротьбі з агресором і продовжувала свій соціально-економічний розвиток, українцям необхідним є об'єднання зусиль суспільства, бізнесу і влади. Відповідна взаємодія має відбуватися чітко й злагоджено, а для цього мають бути вироблені дієві механізми. Це сприятиме подальшому становленню громадянського суспільства, досягненню повної відповідності України стандартам демократично розвинутих країн, а також створить можливості для залучення значної кількості ресурсів, необхідних для вирішення цілого спектра важливих суспільних завдань, перш за все, пов'язаних з інтенсивним розвитком соціально-економічної сфери, що набуде особливого значення в умовах повоєнного відродження України.

Таким чином, наразі можна стверджувати, що в Україні є передумови для посилення партнерських відносин суспільства, бізнесу і влади, які пов'язані з потребою подолання страшних наслідків війни. У сучасних умовах відповідна взаємодія в основному пов'язана з вирішенням цілої низки

проблем, які постали перед країною через збройну агресію росії. Водночас події сьогодення відкривають нові вектори розвитку взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Якщо за нинішніх умов забезпечити ефективність такої співпраці, то в майбутньому це може стати цінним досвідом не лише для повоєнного відновлення України, а й для її випереджального соціально-економічного розвитку. Тому існує потреба у формуванні чітких та дієвих механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано в межах тем науково-дослідної роботи Класичного приватного університету «Баланс публічних і приватних інтересів при правовому регулюванні суспільних відносин» (номер державної реєстрації 0122U002006), «Формування ефективних механізмів управління в публічній сфері в умовах суспільної нестабільності» (номер державної реєстрації 0124U000811). Внесок здобувача полягає в розвитку науково-теоретичних засад функціонування механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади та обґрунтуванні шляхів їх удосконалення.

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.*

Для досягнення цієї мети поставлено такі *завдання*:

- здійснити аналіз стану наукової розробки проблематики взаємодії суспільства, бізнесу і влади;
- розкрити особливості міжсекторальної взаємодії як ознаки становлення громадянського суспільства та розвитку демократії в Україні;
- розглянути соціальну відповідальність як основну вимогу та фундаментальну цінність взаємодії суспільства, бізнесу і влади;
- здійснити аналіз сучасного стану діалогу суспільства, бізнесу і влади в умовах викликів війни;

- дослідити нормативно-правове забезпечення взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні;
- розглянути досвід повоєнного відновлення закордонних країн задля визначення основних пріоритетів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни в Україні;
- обґрунтувати необхідність упровадження процесного підходу в механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади;
- розкрити шляхи забезпечення безперервного вдосконалення процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади;
- окреслити стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Об'єкт дослідження – взаємодія суспільства, бізнесу і влади в Україні.

Предмет дослідження – механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Методи дослідження. Для ефективного вирішення поставлених завдань використано комплекс методів, які надали можливість систематизувати наявний інформаційний масив даних, а також проаналізувати стан і перспективи розвитку взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Це, зокрема, методи аналізу та синтезу, систематизації, порівняння, статистичного аналізу, моделювання, прогнозування, описово-індуктивний, типології, узагальнення, діалектичний (як базовий метод наукового пізнання), формально-логічний, функціональний, історичний, сходження від абстрактного до конкретного.

Робота ґрунтується на діалектичному підході до пізнання державно-управлінських і суспільно-соціальних явищ, який дав змогу проаналізувати особливості взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні.

Системний аналіз і функціональний метод надали змогу узагальнити та проаналізувати теоретичні засади становлення, сучасний стан і шляхи вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні; а також сутність і перспективи розвитку міжсекторальних відносин (включаючи

їх зміст і форму) як важливу складову становлення громадянського суспільства в Україні.

Формально-логічний метод використано для визначення сутності й типології відносин суспільства, бізнесу і влади.

Метод сходження від абстрактного до конкретного сприяв розкриттю поняття «механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади».

Методи статистичного аналізу, моделювання й прогнозування дали змогу розглянути, проаналізувати та оцінити сучасний стан діалогу суспільства, бізнесу і влади; обґрунтувати основні підходи, моделі й інструменти механізмів їх взаємодії; окреслити напрями вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади.

Застосування цих та інших методів наукового пізнання покликано забезпечити достовірність та об'єктивність дослідження механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні з метою їх удосконалення, що підвищить ефективність співпраці зацікавлених сторін в умовах війни, повоєнного відновлення та подальшого соціально-економічного розвитку країни.

Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди, звіти й офіційні матеріали Кабінету Міністрів України, Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Міністерства фінансів України, Національного агентства із запобігання корупції, Transparency International Ukraine, Київської школи економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, інформація інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних засад розвитку механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади та шляхів їх удосконалення в умовах війни та повоєнного відновлення України. Основні результати, що мають елементи новизни, полягають у такому:

уперше:

– запропоновано структуру механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади шляхом виділення таких його компонентів як: *спільний орган координації*, основною метою якого є гарантування представництва та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін з орієнтацією на задоволення потреб кожної з них; *суб'єкти взаємодії*, тобто сукупність органів публічної влади, бізнес-структур і громадськості, що представляють інтереси мешканців, які проживають на цій території; *інструменти, важелі, засоби, способи та методи впливу* – все те, що запускає в дію конкретний механізм; *об'єкти впливу*, тобто весь перелік проблемних ситуацій або ініціатив відповідної адміністративно-територіальної одиниці; *спільний орган аудиту*, основним завданням якого є оцінювання ефективності прийнятих рішень спільним органом координації з метою вдосконалення його діяльності шляхом усунення недоліків та впровадження рекомендацій;

удосконалено:

– класифікацію механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади шляхом виділення: *організаційно-економічного механізму*, функціонування якого спрямоване на адаптацію до змін, спричинених умовами, обставинами або рушійними силами економічних явищ та процесів; *ринкового механізму*, функціонування якого пов'язане зі спільним регулюванням різних секторів ринку: праці, товарів і послуг, капіталу, засобів виробництва, природних ресурсів, землі та нерухомості; *нормативно-правового механізму*, функціонування якого передбачає спільне регулювання законодавчої й нормотворчої діяльності;

– підходи до спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади, в основі яких *процесний підхід*, який, на відміну від функціонального (за якого кожен зосереджений на своїх функціях), забезпечує формування певного процесу як послідовності дій, спрямованих на досягнення конкретного й вимірного кінцевого результату, за якого всі учасники взаємодії зосереджені на реалізації спільної мети, що створює синергетичний ефект;

– підходи до стратегічної діяльності суспільства, бізнесу і влади шляхом застосування циклу Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен, що дає змогу встановити логічну послідовність повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих покращень у результаті скоординованих постійних зусиль з боку всіх учасників взаємодії й подолати такі негативні явища, як: втрати (усі види дій, які споживають ресурси, не створюючи цінності); невідповідності (будь-які відхилення від процесу); нераціональні дії;

набуло подальшого розвитку:

– визначення сутності *поняття «механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади»* як сукупності інструментів, важелів, засобів, способів і методів, за допомогою яких суб'єкти взаємодії (суспільство, бізнес і влада) через спільні органи координації та аудиту впливають один на одного та об'єкти соціально-економічної системи відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

– окреслення *концепції механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади*, яка передбачає, що головне завдання такої співпраці – визначити потреби та інтереси суспільства і бізнесу, забезпечити їх максимальне задоволення за допомогою процесного управління й важелів влади, чим підвищується рівень благополуччя громадян і підприємств та забезпечуються довгострокові перспективи повоєнного відновлення й соціально-економічного розвитку певної території. Суспільство, бізнес і влада, відповідно до окресленої концепції, мають діяти як цілісний компонент механізму, об'єднаний системою цінностей, стратегічною метою, принципами, порядком та правилами взаємодії і спрямований на досягнення конкретного результату шляхом спільного планування діяльності та використання різноманітних форм і методів співпраці під час реалізації поставлених завдань;

– обґрунтування пріоритетності реалізації в умовах війни і повоєнного відновлення України таких *стратегічних векторів* взаємодії суспільства, бізнесу і влади, як: запобігання та протидія корупції; безпека й правопорядок; підтримка та розвиток бізнесу; збереження й розвиток закладів освіти;

підтримка внутрішньо переміщених осіб та забезпечення умов для повернення громадян України, які виїхали за кордон.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність наукових результатів та практичних рекомендацій полягає в тому, що вони можуть бути застосовані суб'єктами публічного управління та адміністрування для налагодження ефективної взаємодії із суспільством і бізнесом на шляху подолання наслідків війни, повоєнного відновлення та подальшого соціально-економічного розвитку України.

Окремі положення та висновки дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних пропозицій, методик і рекомендацій, які використані: Черкаською обласною радою при виробленні рішень з ряду важливих питань розвитку Черкаської області (довідка про впровадження №01-61 від 23.08.2023 р.); Дочірнім підприємством «Умань-Агро» при підготовці рішень з ряду питань ДП «УМАНЬ-АГРО» (довідка про впровадження №262/1 від 24.08.2023 р.); Запорізьким національним університетом в межах освітнього процесу під час розробки та викладання вибіркового дисциплін, передбачених освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 01/01-13/15 від 30.01.2024 р.), а також у навчальному процесі Класичного приватного університету при викладанні таких дисциплін: «Публічна політика та управління», «Публічне управління та адміністрування», «Державне управління» (довідка № 124 від 16.10.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки й рекомендації за результатами дослідження, які виносяться на захист, розроблено автором самостійно.

Апробація дисертації. Основні ідеї дисертації були оприлюднені на науково-практичних конференціях, зокрема: «Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends» (Vienna, Austria, 2023); «Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends» (Paola, Malta, 2023); «Сучасні стратегії сталого розвитку держави і суспільства в контексті глобальних викликів» (Вроцлав, Республіка Польща, 2022).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць, з них: 5 – статті в наукових фахових виданнях України, 1 – стаття в науковому періодичному виданні, яке індексується в міжнародній наукометричній базі даних Scopus, 3 – матеріали конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та п'яти додатків. Загальний обсяг дисертації становить 220 сторінок, з них 172 сторінки основного тексту. Дисертація містить 8 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел включає 224 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ
МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ
В УКРАЇНІ

1.1. Стан наукової розробки проблематики взаємодії суспільства, бізнесу і влади

Україна задекларувала себе як демократична й правова держава, і перед нею сьогодні постає необхідність подальшого розвитку інститутів громадянського суспільства та налагодження ефективної взаємодії між ними й владою, що набуває особливого значення в умовах війни, повоєнного відновлення та соціально-економічного розвитку. У створенні в стислі терміни моделі подібної системної й ефективної взаємодії зацікавлене не лише громадянське суспільство, але також і загальнодержавні владні інституції, і органи місцевого самоврядування, і бізнес-структури, і навіть іноземні країни, які є стратегічними партнерами України. Зацікавленість вказаних суб'єктів зумовлена очікуваними результатами суспільної участі, які передбачають: суттєве зниження рівня корупції; появу реального авторитету в ряду владних інституцій та формування довіри до них у суспільстві; підвищення відкритості та підзвітності органів публічної влади; спільне вирішення соціально-економічних проблем в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Громадянське суспільство є невід'ємною частиною загального складного механізму, що забезпечує стабільність суспільства й держави. Останній дає можливість ефективно функціонувати інститутам громадянського суспільства та органам державної влади, забезпечує їх взаємодію, а також загальну можливість розвитку й необхідну для цього соціальну стабільність.

Науковиця Т. Мелешенко зазначає, що громадянське суспільство в різних проявах почало формуватися ще в радянській Україні. Саме розвиток громадських організацій і їх активна діяльність спричинили розпад комуністичної системи та сприяли відродженню незалежності України. Дослідниця виділяє чотири етапи становлення громадянського суспільства в незалежній Україні [90]:

– перший етап, який розпочався з 1991 р. проголошенням Акту незалежності України. Із цього моменту паралельно відбувалося відродження громадського життя й політичного плюралізму;

– другий етап, який розпочався з 1996 р., характерний поєднанням теорії громадянського суспільства з досвідом розвитку інших країн, що сприяло демократизації суспільно-політичних процесів в Україні;

– третій етап, що розпочався у 2005 р. після Помаранчевої революції і супроводжувався зростанням ролі громадських інституцій, створенням різних концептуальних підходів до визначення стратегій суспільного розвитку, бачення діяльності владних структур та економічних засад в Україні й початком парламентської реформи, згідно з якою Україна стала парламентсько-президентською республікою.

Деякі науковці у своїх дослідженнях обґрунтовують, що становлення громадянського суспільства бере свій початок ще з давніх часів, коли людина виступила в ролі індивіда, і виділяють такі періоди його формування [146]:

1. Слов'янський (додержавний) період і період Київської Русі, головною особливістю та результатом якого було зародження й утвердження у свідомості людей уявлень і переконання про можливість та необхідність фундації як владно-державних інститутів, так і общинно-суспільних інституцій, покликаних захищати їхні інтереси від зазіхань держави.

1. Період розвитку громадянського суспільства в Україні, який охоплює XVI–XVII ст. і для якого характерні зростання національної свідомості, формування української політичної нації, посилення елітарної складової у формуванні громадянського суспільства, розширення його функцій і завдань.

2. Період інституалізації громадянського суспільства в Україні, який припадає на XIX і початок XX ст. і ключовим моментом якого стали події 1917–1919 рр., коли вперше в історії на українських землях було офіційно проголошено незалежну державу.

3. Сучасний період інституалізації громадянського суспільства в Україні, важливим та історично значущим кроком якого було проголошення незалежності України, ухвалення Конституції України 28 червня 1996 р., а також поживлення зацікавленості ідеєю подальшого розвитку громадянського суспільства під час Помаранчевої революції 2004 р. та впродовж 2005 р.

Водночас науковці відзначали, що процес формування громадянського суспільства в Україні відбувався досить повільно.

На нашу думку, повномасштабна війна в Україні зумовила початок нового періоду становлення громадянського суспільства. Сьогодні західні партнери України зазначають, що громадянське суспільство в Україні є вкрай сильним. Війна поставила перед державою непроті завдання, для вирішення яких часто бракує не просто ресурсів, а й інституційних можливостей. До 24 лютого 2022 р. ніхто не очікував, що доведеться забезпечувати потреби мільйонного війська чи шукати прихисток для мільйонів вимушених переселенців. Наразі громадяни України в усіх куточках нашої держави і за кордоном об'єднали свої зусилля.

Зараз громадянське суспільство – це значно більше, ніж просто топові громадські організації, які беруть участь у робочих групах парламенту чи розробляють аналітичні документи. Це, по суті, тисячі низових ініціатив, які часто не є інституціоналізованими. Ці ініціативні групи займаються важливими для збереження суверенітету й територіальної цілісності питаннями [61]. Сьогодні головне завдання – максимально ефективно використати цей історичний момент для якісного державотворення.

Передумовою створення сприятливих умов для виконання цього надважливого завдання є конструктивна співпраця між суспільством, бізнесом і органами публічної влади. Звернемося до теоретичних засад цього питання.

Вагомий внесок у дослідження проблем взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства в різних її проявах зробили такі науковці, як: В. Алексєєв [1], Н. Липовська [1; 2], М. Андрієнко [6; 7], Е. Афонін [10], В. Бебик [12], П. Гаман [6; 7], М. Головатий [34], Т. Краснопільська [84], Т. Крушельницька, А. Михненко, Ю. Сурмін [29], В. Мартиненко [135], А. Мельник, В. Длугопольський [92], В. Цветков [148] та ін. Окремі аспекти створення і функціонування механізмів взаємодії бізнесу влади і суспільства розкрито в наукових працях А. Бержаніра [17; 19; 20], Б. Данилишина [48], В. Маслова [89], М. Москальова [98], К. Павлюка [109], О. Пильтяй [111], С. Серьогіна [133] та ін.

У монографії «Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії» М. Бойчуком порушено й досліджено проблему взаємозалежності та взаємодії громадянського суспільства як продукту природного походження й влади, що тисне на нього, з одного боку, у формі атрактора самоорганізаційного процесу, а з іншого – у формі державного управління, тобто цілераціональної діяльності державних службовців. Дослідник обґрунтовує, що в площині громадянського суспільства влада діє як атрактор у ході його самоорганізації і як інструмент управління в процесі організації родового життя з боку держави та виділяє такі рівні їх взаємозв'язку, як: генетичний, онтологічний, морфологічний, функціональний, саморегуляційний, топологічний та технологічний [22].

У дослідженні М. Месюка здійснено аналіз сучасного стану взаємодії влади та громадянського суспільства, а також визначено шляхи оптимізації такої взаємодії в контексті євроінтеграційних реформ. Науковцем окреслено перспективи розвитку громадянського суспільства в Україні в умовах безперервного впливу зовнішніх та внутрішніх процесів, а також визначено напрями усунення деструктивних чинників налагодження взаємодії інститутів громадянського суспільства та влади [95].

Теоретичному та практичному аналізу адміністративно-правових аспектів взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства в умовах розвитку й усталення громадянського суспільства в демократичній державі присвячено дослідження О. Дніпрова [58]. Науковець виділяє напрями підвищення ефективності взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства, зокрема: формування публічного діалогу між органами виконавчої влади та інститутами громадянського суспільства як на державному, так і на місцевому рівнях на умовах дотримання принципів законності, відкритості, прозорості; комунікація представників органів виконавчої влади з представниками громадянського суспільства під час участі останніх у політико-правовому житті держави; застосування ресурсів smart-суспільства; співпраця щодо запобігання корупційним проявам в апаратах органів публічної влади, зокрема органах виконавчої влади, та протидії їм [58, с. 141].

Також правові аспекти взаємодії держави та громадянського суспільства висвітлено в наукових працях Т. Дашко. Автором однойменної наукової розвідки з'ясовано, що взаємозв'язок громадянського суспільства й держави виявляється насамперед у такому: чим більш розвинутим є громадянське суспільство, тим менш помітною є роль держави. Крім того, автор висловлює думку, що лише в розвинутому громадянському суспільстві виникає необхідність у правовій державі, яка не лише формально визнає, а й реально забезпечує права і свободи людини та громадянина, створює відповідні інститути, зорієнтовані на демократичний розвиток державності [49].

Водночас О. Зарічний розглядає участь громадян у здійсненні державної влади як фактора налагодження консенсусу між державою, державною владою та громадянським суспільством. Дослідник акцентує увагу на інституті участі громадян як одній з основних характеристик існування та розвитку громадянського суспільства [66].

Основні проблеми розвитку громадянського суспільства в Україні визначає Л. Мельник. Він розкриває наслідки їх негативного впливу, зокрема:

відсутність ефективного громадського контролю за діяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування; низький рівень практичного залучення громадськості до формування та реалізації державної політики й вирішення питань місцевого значення; відсутність ефективних стимулів з боку держави для благодійників; неналежність державної фінансової підтримки більшості організацій громадянського суспільства через її обмежений обсяг; обмеженість стимулів щодо здійснення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності, спрямованої на вирішення соціальних проблем (соціальне підприємництво); відсутність єдиної державної інформаційно-просвітницької політики у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства [91].

І. Даник у своєму дослідженні представила досвід зарубіжних країн і можливості його використання в Україні щодо вирішення проблем, пов'язаних зі зміцненням довіри громадян до влади та її спроможності забезпечувати належне управління [47].

Науковий пошук напрямів оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади здійснено в дослідженні М. Андрієнка, П. Гамана, А. Слюсара, М. Стрюка, А. Фоміна. Науковці зазначають, що «взаємодія між інститутами влади та громадянського суспільства є запорукою розвитку нашої держави, посилення її економічного потенціалу та обороноздатності, в зв'язку з чим конче необхідно визначити чинники, що перешкоджають вказаній взаємодії, та визначити шляхи їх усунення» [7].

Специфіка взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану розкрита в науковій праці Заслуженого юриста України В. Цимбалюка. Принциповою позицією його дослідження є положення, що взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства можлива лише в правовому полі, адже інше суперечить принципам Конституції України й чинного законодавства у сфері публічного адміністрування. Водночас, як зазначає автор, «в умовах воєнного стану

представники українського громадянського сектору мають певні проблеми з інформацією та комунікацією з владними інституціями, а також проблеми використання інструментів громадської участі. Означена проблемна ситуація ставить під сумнів ефективну взаємодію органів влади з інститутами громадянського суспільства і потребує свого правового вирішення» [149].

У ґрунтовній праці О. Гвоздік, Н. Черногуб, Ю. Гвоздович, В. Кебало та А. Петренко-Лисак «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні» з'ясовано потреби, стан і проблемні аспекти взаємодії інститутів громадянського суспільства, жителів громад та органів місцевого самоврядування в період дії воєнного стану з метою формування рекомендацій для покращення як правового поля, так і практичних кроків для забезпечення ефективної співпраці між органами місцевої влади та громадськістю [60].

Механізми відносин бізнесу і влади в Україні подано в наукових працях С. Брехарі. Авторка розглядає взаємодію бізнесу й влади як систему інститутів (формальних і неформальних), що функціонують як з метою представництва інтересів бізнесу у владі, так і для регулювання діяльності бізнесу, формування умов для його розвитку [25].

Детальний аналіз різноманітних форм та механізмів взаємодії влади і бізнесу у сфері реалізації інфраструктурних проєктів здійснено в дослідженні М. Пророчук [126].

Водночас А. Бержаніром проаналізовано процес формування стратегій відносин влади та бізнесу на початковому етапі становлення ринкових відносин в Україні; досліджено чинники, які впливали на сутність взаємодії державних структур та підприємців; встановлено особливості моделей і стратегій відносин влади та підприємницьких структур, які були започатковані в Україні в 1990-х рр. та визначили подальший розвиток її національної економіки [20].

Науковець констатує, що благополуччя держави й конкурентоспроможність економіки прямо залежать від масштабу

корпоративної соціальної відповідальності, систему якої необхідно створювати на базі взаємодії суспільства, бізнесу й влади та апробувати [20].

Авторський погляд на сучасну роль держави та бізнесу та їхню взаємодію в процесі забезпечення стійкого розвитку викладено в науковій праці А. Колота та О. Поплавської [81]. Особливу увагу приділено обґрунтуванню нової ролі бізнесу в соціальній сфері. Учені переконують у тому, що нового прочитання потребують сучасна роль та місце держави в забезпеченні стійкого розвитку.

Також окремі важливі аспекти цієї проблематики досліджено в працях з управління трудовими ресурсами, зокрема таких авторів, як С. Войтко і С. Мельниченко [32].

Серед іноземних досліджень найбільш інформаційно насиченими, змістовними й корисними при практичній роботі, на нашу думку, є праці Дж. Блондала [170], Х. Ван Хама та Дж. Коппен'яна [219].

Варто також виділити науковий доробок Г. Амстронга і Ф. Котлера з маркетингу, у якому особливу увагу приділено його практичним аспектам у контексті взаємодії бізнеса і його партнерів у суспільстві та державі [162].

Проблематиці державно-приватного партнерства присвячено різноманітні інформаційні збірники, які на достатньо регулярній основі видають у ряді розвинутих держав. Найбільш змістовними, на нашу думку, подібні видання є у Великій Британії [172].

Особливе значення для цього дослідження мають класичні праці У. Шухарта та Е. Демінга, основні положення яких цілком відповідні сучасним реаліям, хоча й потребують розвитку та корегування, враховуючи особливості ситуації післявоєнного відновленні й подальшого розвитку економіки України [180; 181; 213]. Важливе значення мають роботи західних науковців, які висвітлювали різні аспекти використання циклу Шухарта-Демінга, у тому числі його практичне застосування в промисловості й у сфері розвитку високих технологій. Перш за все, необхідно назвати таких

дослідників, як Е. Гайле-Саркане і М. Дубікіс [184], К. Нолан, Т. Нолан, К. Норман [216], М. Розе [212], Н. Тагью [215] та ін.

Значну цінність мають дослідження західних, у тому числі японських, науковців з філософії кайдзен і її, без перебільшення, ключової ролі в розвитку економіки Японії в умовах повоєнного відновлення. Найбільш аналітичними та одночасно корисними в практичній діяльності є, на нашу думку, наукові праці І. Масаакі [204], Б. Тозави [218], А. Ларайі, П. Муді та Р. Хола [197], М. Хамел [190], К. Мартіна та М. Остерлінг [203], Б. Місюрека [206], Д. Лайкера і Д. Мейера [200], М. Коленсо [185] та ін.

Не меншу цінність мають публікації з комплексу питань інтенсивної розбудови економік ряду країн (Німеччини, Південної Кореї, Японії, Тайваню, Ізраїлю, Франції) після закінчення Другої світової війни, в яких значну увагу приділено саме проблематиці взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Перш за все, це праці таких авторів, як А. Сара та А. Меір [160], Г. Аллінсон [161], Н. Балабкінс [164], Й. Бен-Порат [167], Й. Бізінгер [168], Н. Крафтс [175; 176], Дж. Тоніоло [176], Ч. Джонсон [173], Б. Кумінгс [177], Л. Діттмер [182], А. Форсберг [187], Н. Грюненберг [188], С. Хадаві [189], Т. Хюбер [191], М. Клейн [194], Ю. Клейнер [195], Б. Кім та Е. Фогель [193], П. Крюгман [196], М. Лі Санг та Й. Санджін [198], Д. Маман [202], І. Масаакі [204], Т. Накамура [208], Н. Мікісо [209], Дж. Огле [210], Б. Рігер [211], Й. Чьо, П. Х. Лі та Т. де Бері [214], Б. Томас [217], Б. Тозава [218], Й. Вонг [223], Д. Гіладі [36].

Серед останніх наукових праць варто особливо виділити монографії, присвячені реалізації плану Маршалла в Європі, де особливу увагу приділено взаємодії владних інституцій (включаючи також окупаційні адміністрації) з приватним бізнесом і громадськістю, що стало одним з головних факторів успішності післявоєнного відновлення й подальшого інтенсивного розвитку економіки. Перша за все, це праці таких дослідників, як Дж. Егню та Н. Ентрікін [159], Т. Бейлі [163], Н. Крафтс [175].

Ряд положень щодо окремих тем взаємодії суспільства, бізнесу і влади розкрито в публікаціях з питання «людського капіталу» таких авторів, як: Дж. Беккер [165], Д. Блансеро, Й. Боровські та Л. Дайер [169], Ф. Деламар ле Дейст та Дж. Вінтертон [178].

Револьюційними для концепцій менеджменту стали провідні теорії Г. Мінцберга, в яких розглянуто найбільш ефективні методи довгострокового стратегічного розвитку різних сфер і рівнів [205].

Розвинуті європейські країни, включаючи Україну, зосереджуються на розвитку інноваційних систем, підходів та механізмів, які позитивно впливатимуть на економіку країни.

В Україні на цифрових платформах достатньо ефективно розробляють модулі електронної демократії, які дадуть змогу громадянському суспільству впливати на вибір і склад проєктів відновлення соціально-економічної сфери, моніторити їх упровадження, але в ключовому питанні взаємодії суспільства, бізнесу і влади, яке є основою розвитку в демократичних європейських країнах, немає жодних практичних напрацювань. Хоча при цьому є ряд позитивних прикладів, які не набули наукового опису, не вивчені й тому залишаються скоріше винятком.

Як свідчать результати аналізу, вітчизняними науковцями сформовано ґрунтовний доробок з питань взаємодії суспільства, бізнесу й влади. Проте нами виявлено, що вони присвячені переважно окремим аспектам взаємодії суспільства і влади або бізнесу і влади. Тобто проблематика тристоронньої взаємодії: суспільства, бізнесу і влади – досліджена недостатньо. Незважаючи на наявність окремих розробок із питань регулювання державою механізму взаємовідносин, феномен партнерської взаємодії суспільства, бізнесу і влади є мало вивченим наукою публічного управління та адміністрування. Фактично недостатньо дослідженими залишаються проблеми взаємодії приватної й державної форм власності щодо реалізації спільних проєктів з метою інтенсивного розвитку соціально-економічної сфери та уникнення конфліктних ситуацій. Таким чином, ми можемо констатувати, що

дослідження суті та механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади, виявлення їх ролі й значення у вирішенні важливих соціально-економічних проблем є надзвичайно актуальними в теоретичному та практичному аспектах. Проте, у працях науковців (передусім українських) згадана проблематика висвітлена здебільшого фрагментарно та хаотично. Крім того, наукові напрацювання щодо визначення перспектив удосконалення відповідної взаємодії здебільшого не були втілені в життя, а для тих аспектів, які були реалізовані, характерна низка прикладних проблем [58].

Актуальними та не до кінця розкритими є питання, пов'язані із чітким формулюванням поняття «механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади», розкриттям його структури, принципів, цінностей та підходів, які мають бути покладені в основу міжсекторальної співпраці в період воєнного стану й забезпечать її подальший розвиток в умовах повоєнного відновлення України.

1.2. Міжсекторальна взаємодія як ознака становлення громадянського суспільства та розвитку демократії в Україні

Виклики сьогодення, пов'язані із широкомасштабною війною в Україні, та інтенсивність розвитку суспільства створюють нові передумови для налагодження комунікації між різними групами, в яких на зміну конкуренції (а то й протистояння) приходять конструктивний діалог і порозуміння. Налагодження партнерських відносин стає одним із найважливіших підходів у діяльності інституцій на шляху досягнення спільних цілей, запорукою важливих змін у громадах і суспільстві загалом [153, с. 173].

Співпраця в межах досягнення певної мети, вирішення конкретних завдань чи тривале партнерство передбачають об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін та спільну відповідальність за результати діяльності. Така взаємодія можлива як на рівні інституцій у межах одного сектору (наприклад, між організаціями громадянського

суспільства), так і між різними секторами (громадою, органами державної влади або місцевого самоврядування, бізнесом). Це створює передумови для залучення якомога більшої кількості необхідних ресурсів, а отже, надає можливість охопити ширший спектр завдань, подолати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання [110].

Становлення ринкової економіки в Україні зумовило формування трьох секторів: державного, комерційного (бізнес) та некомерційного (громадянське суспільство).

До *державного* сектора належать державні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Саме вони опікуються вирішенням проблем місцевих спільнот, забезпечуючи впровадження законів та інших нормативних документів, що регламентують процес соціальної роботи й надання соціальних послуг через систему відповідних служб і установ.

Діяльність у межах *комерційного* сектору націлена, насамперед, на активізацію соціально відповідального бізнесу, який не лише дотримується принципів громадянського суспільства та піклується про матеріальне благополуччя своїх працівників, а й ефективно розпоряджається ресурсами, стимулює та підтримує благодійність у сфері соціальної роботи.

Діяльність *некомерційного* (або третього) сектору спрямована на вирішення завдань, пов'язаних з проблемами представників місцевих громад або вразливих категорій населення. Саме третій сектор впливає на формування активних членів громадянського суспільства на місцях (волонтерів, лідерів, місцевих активістів) [96].

Кожен із секторів виступає як окрема сфера та певна підсистема суспільства й має своє завдання, напрями діяльності та впливу, технології функціонування, організаційні структури, системи управління, а також ресурсну й нормативну базу. Співпраця органів державної влади й місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства є ознакою демократичного суспільства, у якому його потреби лежать в основі державної політики. У свою чергу, «третій сектор» сприяє підконтрольності держави

суспільству, налагодженню публічного взаємозв'язку громади й органів влади на засадах відкритості, публічності та партнерства [110].

Міжсекторальна взаємодія базується на співпраці між відомствами й організаціями, які представляють державний, комерційний та громадський сектори. Взаємні обов'язки й чіткі правила взаємодії фіксуються, як правило, в спільній угоді/договорі про співпрацю.

Отже, головними чинниками розвитку демократичної держави є громадянське суспільство з високорозвиненими правовими відносинами та вільна економіка, що дає можливості для успішного функціонування бізнесу. Маючи спільну суспільну мету та володіючи певними ресурсами для її реалізації, суспільство, бізнес і влада взаємодіють між собою та розвиваються.

За визначенням В. Козакова, міжсекторальна взаємодія – це спільна діяльність державних органів влади, органів місцевого самоврядування, неурядових та міжнародних організацій на центральному та регіональних рівнях у різноманітних сферах соціально-економічного розвитку країни, що передбачає зміну парадигми публічного управління від традиційного бюрократичного адміністрування, перехід від концепції державоцентризму до ринкових моделей регулювання суспільних відносин, мережевої форми публічного управління та до нового способу управління на засадах рівноправності, партнерства, транспарентності, співробітництва.

На нашу думку, потрібно розмежовувати поняття «міжсекторальна взаємодія» і «міжсекторальне партнерство».

Зокрема, форум лідерів бізнесу імені Принца Уельського (Велика Британія), який займався розвитком стратегічного партнерства в Центральній та Східній Європі, дає таке визначення: «Міжсекторальне партнерство – це формалізовані міжсекторальні стосунки між окремими особами і групами, у яких очікування і зобов'язання узгоджуються заздалегідь, і в основі яких лежить елемент спільного здобутку (ризик). Це – стосунки, побудовані на виконанні зобов'язання чи завдання» [154].

На думку В. Воротіна, партнерство як процес передбачає низку спільних дій, спільний пошук шляхів розв'язання наявних проблем чи нових можливостей та їх реалізацію. У партнерстві немає другорядного. Важливим є як процес налагодження партнерства, розвитку відносин та узвичаєння діалогу, так і спільна діяльність, що є результатом цього процесу. Партнерство може бути і метою діяльності, і механізмом досягнення цілей. Особливо це стає очевидним, коли завдання полягає в налагодженні порозуміння, наближенні сторін, створенні умов для змін [33].

Отже, міжсекторальна взаємодія визначається як сукупність взаємних відносин інститутів влади, бізнесу й суспільних груп щодо реалізації своїх інтересів у соціумі. Потенційна конфліктність зумовлює необхідність гармонізації, дає змогу вивчати та осмислювати міжсекторальну взаємодію як співпрацю реальних соціальних суб'єктів, відносно самостійних і незалежних в інтересах та цілях, направлених на задоволення потреб життєдіяльності й соціального буття. Міжсекторальне партнерство як форма структурованої співпраці між бізнесом, державою та громадянським суспільством на основі зближення інтересів направлене на досягнення синергетичного ефекту в загальних цілях на території, де воно функціонує [100]. Таким чином, можна зробити логічний висновок про те, що міжсекторальне партнерство виявляється в ефективній взаємодії секторів, яка забезпечує синергетичний ефект цієї співпраці.

Ознаки суспільної діяльності людей – як окремо, так і разом узяті – мають характер або соціальної, або економічної, або владної дії [34]. Варто зазначити, що межі сфер, які належать одночасно ключовим елементам конфігурації «держава – суспільство – економіка», розмиті та їхній зв'язок можна коротко описати так [28, с. 27]:

1. Держава регулює та стимулює економіку, сприяє організації суспільства.

2. Економіка формує можливості й визначає міць держави, формує економічні інтереси суспільства.

3. Суспільство вдосконалює й «виховує» державу, визначає цілі та обмеження для бізнесу.

Для кращого розуміння їх взаємодії потрібно зупинитись на особливостях окремих понять.

Громадянське суспільство – це суспільство, в основі якого об'єднання, організації та незалежні від держави інститути, які об'єднані спільною метою та створені самими громадянами. Громадянське суспільство є одним із найбільших ціннісних та культурологічних феноменів.

Бізнес – приватна організація або компанія спрямована на отримання прибутку.

Державу ми розглядаємо як формальний інститут і ядро політичної системи.

Однією з головних функцій держави є спрямовувати й організовувати спільну діяльність людей і всіх соціальних груп. Вона повинна, перш за все, відстоювати весь комплекс інтересів населення, виходячи із загальних суспільних інтересів [39]. Не є винятком і процес розвитку економіки, а також супутні цьому процесу дієві соціальні гарантії суспільству.

У демократичних країнах громадянське суспільство виступає в ролі партнера держави в розв'язанні соціальних і суспільних проблем. Держава бере на себе зобов'язання створити сприятливі правові умови для діяльності організацій громадянського суспільства, забезпечує значну частину фінансування їх діяльності [28, с. 28].

Особливо важливою є компенсаторна функція, тобто коли владні інституції за допомогою наявних виключно в них можливостей допомагають захисту інтересів громадянського суспільства (у тому числі бізнесу) [42]. Головними складовими владних інституцій при реалізації компенсаторної функції є такі [39]:

– створення відповідної нормативно-правової бази й контроль за її реалізацією;

- реалізація державної стратегічної політики в усіх сферах (економічній, соціальній, безпековій тощо);

- створення ефективно діючої системи соціального захисту населення.

Міжсекторальне співробітництво може здійснюватися шляхом [96]:

- делегування одного або декількох завдань соціальної роботи соціальним партнерам з передачею необхідних ресурсів (наприклад, проведення кейс-менеджменту, вуличної соціальної роботи, соціального супроводу);

- реалізації спільних проєктів;

- спільного фінансування (утримання) соціальних об'єктів (наприклад, соціально-реабілітаційних центрів) або фахівців із соціальної роботи;

- організації та управління спільними соціальними об'єктами (притулки для бездомних, соціальні гуртожитки тощо);

- створення спільного органу управління для виконання домовленостей і відповідних повноважень.

Особливо варто виділити питання реалізації проєктів стратегічного характеру (наприклад, інфраструктурного будівництва, високотехнологічних розробок) [132]. Сьогодні можна констатувати, що інтенсивно проходить процес перехресного делегування відповідальності в спільних проєктах між інститутами громадянського суспільства, бізнесом (як малим і середнім, так і великим) і владою, що все більше наближає Україну до стандартів ЄС. При цьому проєкти нерідко реалізуються за допомогою достатньо складних форм соціальної організації. Серед останніх варто виділити, в першу чергу, корпоративні бізнес-утворення, що є значним фактором розвитку як соціально-економічної сфери, так і громадянського суспільства [11; 41; 78]. Основна проблематичність та нелінійність питання при цьому в складності абсолютної локалізації кордонів секторів (суспільство, бізнес і влада) і відповідно їх суб'єктів діяльності. Наприклад, один суб'єкт може реалізувати через свою діяльність інтереси більше ніж одного сектору, а кожен із секторів може реалізувати свої інтереси через можливості інших.

У практиці розвинутих держав переважає партнерський підхід до розроблення комплексних стратегій чи програм. Такі масштабні системні документи розробляють на засадах публічності, суспільного діалогу й узгодженості інтересів усіх зацікавлених сторін [165]. Стратегічне планування на партнерських засадах сприяє узгодженості та задоволенню інтересів у трикутнику системи взаємовідносин «суспільство-бізнес-влада».

Отже, міжсекторальна взаємодія має базуватися на партнерських відносинах, а підґрунтям цієї співпраці мають стати спільні ініціативи, ресурси, спільна діяльність та відповідальність, і все це має бути законодавчо врегульовано (рис. 1.2.1).

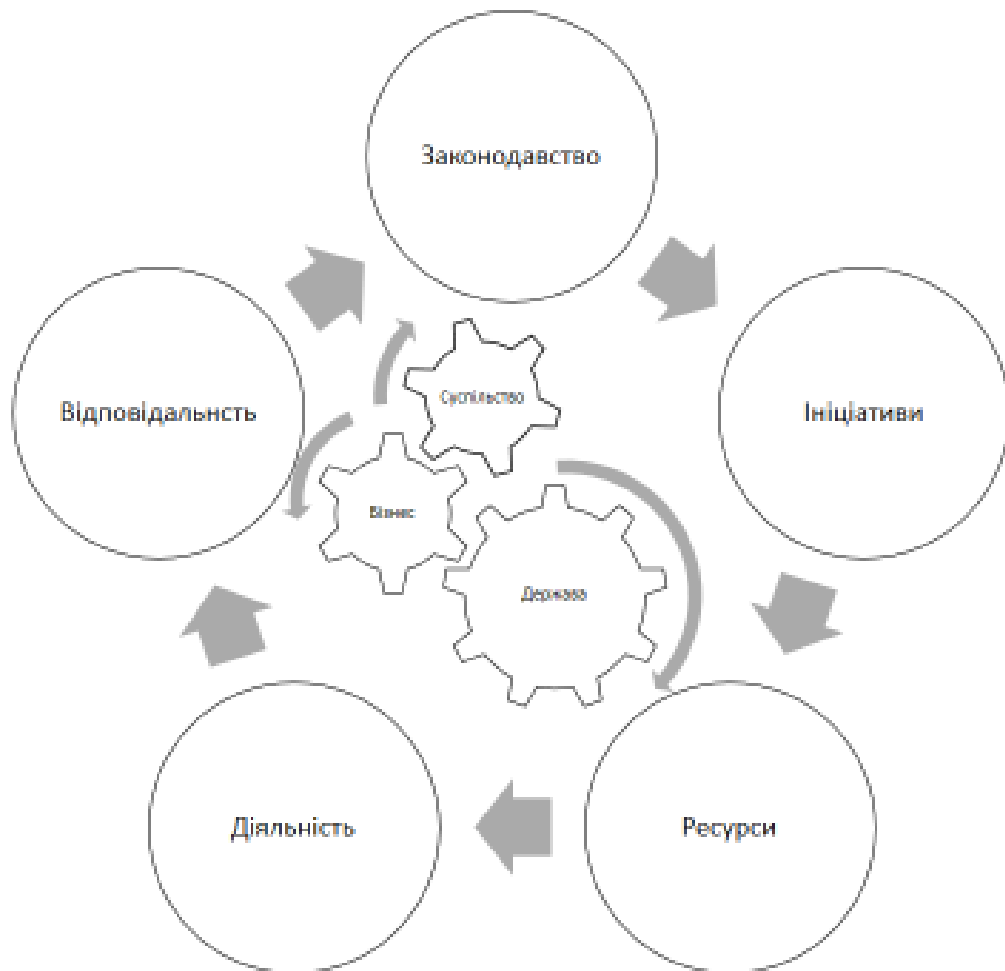


Рис. 1.2.1. Підґрунтя міжсекторальних відносин

Головними інструментами взаємодії мають стати обмін інформацією, консультації, обговорення, погоджувальні процеси, колективні діалоги, угоди.

У межах формування механізмів міжсекторального партнерства необхідні такі складові:

- координація й залучення ресурсів органів влади (субсидії, гранти некомерційним організаціям), бізнес-структур (спонсорство, добродійність, меценатство) і громадськості міста (фінансові, матеріальні, людські ресурси);
- розробка та підписання відповідної угоди про партнерство, з метою закріплення заснованих на відповідній правовій базі його пріоритетних напрямів, механізмів, технологій;
- критерії оцінювання ефективності;
- чітке визначення обов'язків сторін тощо [100].

Інтереси суспільства, держави та бізнесу часто вирішують завдяки державно-приватному партнерству (ДПП) як системи взаємодій і співробітництва між структурами бізнесу та державними органами, організаціями, підприємствами з питань задоволення потреб суспільства, котра формується на довгостроковій і взаємовигідній основі об'єднання ресурсів та чіткому розподілі повноважень, відповідальності й ризиків [10; 34].

Серед новітніх форм налагодження діалогу між органами публічної влади бізнес-структурами та громадянського суспільства особливого значення набуває Government Relations (GR) – універсальний спосіб комунікації, що сприяє цивілізованому та демократичному розвитку сучасного українського суспільства [99].

Зауважимо, що до сьогодні існують відмінності в підходах до визначення предметного поля Government Relations (GR) як специфічної форми суспільної взаємодії. Частина дослідників (перш за все з пострадянського простору) під GR мають на увазі не тристоронню, а двосторонню взаємодію (між бізнесом та урядовими структурами). За такого підходу Government Relations визначають як вибудовування системи комунікацій і налагодження взаємовідносин між бізнесом та органами державної влади на всіх її рівнях [134]. Проте, як підтверджують численні дослідження, все ж таки правильно виділяти подібну взаємодію в окрему

практику – BGR (Business-Government Relations – бізнес-урядові зв'язки) [183].

Сучасні наукові дослідження демонструють широкий спектр підходів до тлумачення поняття «GR» саме з позиції тристоронньої взаємодії. Так, зарубіжні політологи Д. Вілкоккс, Г. Кемерон, У. Агі та Ф. Олт розглядають GR як «діяльність із вибудовування відносин між різними суспільними групами (бізнес-структурами, професійними спілками, громадськими організаціями тощо) і публічною владою. Така діяльність включає збирання та обробку інформації про діяльність органів влади, підготовку й поширення інформації про позиції відповідних груп тиску, їх вплив на процеси прийняття політичних та адміністративних рішень» [79, с. 97]. Близьким за змістом є визначення GR, надане західним ученим С. Маком: «GR – це застосування комунікативних технологій індивідами або соціальними інститутами для впливу на урядові рішення місцевого, регіонального, національного чи інтернаціонального рівнів або їх комбінацій» [201, с. 4].

Вітчизняний науковець І. Рейтерович розглядає Government Relations як специфічний вид діяльності груп інтересів (неурядових організацій, структур бізнесу), спрямований на побудову ефективних та довгострокових взаємовідносин з органами державної влади всіх рівнів з метою отримання не лише взаємовигідного, а й суспільно корисного результату. При цьому основними суб'єктами практики Government Relations є організації бізнесу (окремі фінансово-промислові групи, транснаціональні корпорації, асоціації бізнесу, які іноді об'єднуються в так звані GR-коаліції – інституціоналізовані галузеві, регіональні або національні організації бізнесу) та інститути громадянського суспільства (неурядові організації, різноманітні асоціації, фонди тощо) [129].

Незмінно пріоритетною й найбільш ефективною моделлю взаємодії суспільства, бізнесу та влади повинно бути визначено соціальне партнерство в найширшому сенсі цього поняття.

Поняття «соціальне партнерство» виникло лише в самому кінці XIX ст. в західних країнах, коли зароджувалась виробнича демократія, але практичного втілення воно почало набувати лише в другій половині XX ст. Так, у Німеччині тільки в 1949 р. вийшов Закон «Про виробничі ради», відповідно до якого роботодавці утворювали виробничі ради, які почали називати органами соціального партнерства. Приблизно в цей самий час почали створювати аналогічні органи й в інших демократичних розвинутих країнах. Наразі соціальне партнерство є типом соціальних відносин між суспільством, бізнесом і владою, спрямованих на вирішення соціально значущих питань суспільства й підтримання соціального діалогу.

Соціальне партнерство в Україні можна реалізувати в таких моделях:

- просвітницькі акції з використанням засобів соціальної реклами (модель має на меті привернення уваги максимально великої кількості громадян до певної проблеми);

- цільові соціальні програми (у програмах беруть участь бізнес, органи місцевого самоврядування, соціальні установи різних рівнів і громадськість);

- комплексна програма розвитку територій (найскладніша модель соціального партнерства влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, що передбачає наявність налагоджених ліній комунікацій) [127].

Умови формування й функціонування системи соціального партнерства в Україні характеризують так [81]:

- довготривала економічна криза, що негативно позначилося на всіх соціальних і політичних інститутах одночасно, а російська військова агресія ще більш ускладнила це становище;

- значне фактично системне, втручання влади в бізнес-процеси, що не дає повністю сформуватися механізмам цивілізованого ринку;

- низький рівень соціального захисту населення в умовах недостатньо розвинутої ринкової економіки, що також набуло ще більшої гостроти в умовах широкомасштабної війни;

– переважання корпоративних інтересів і настроїв, значне зрощення підприємництва з апаратними структурами.

Соціальне партнерство має бути поєднане спільною ідеологією, яка призведе до побудови відносин і взаємодії. Це може бути, наприклад:

– сталий соціально-економічний розвиток території, регіону, а також країни в цілому;

– соціальна стабільність у суспільстві;

– реалізація прав і свобод, правовий захист;

– забезпечення потреб та соціальних гарантій;

– безпекова складова.

Варто констатувати, що інститут громадянського суспільства до початку воєнного стану був достатньо слабо сформований і не розвинений, він тільки відносно хаотично й інколи штучно поставав при розв'язанні окремих питань бізнесу чи влади. Поки ще дієві механізми узгодження суспільно значущих інтересів не розроблені. Підприємці часто не можуть ефективно реалізовувати свою діяльність через відсутність належних відносин з владними інституціями, які реально не завжди розглядають бізнес (перш за все, малий і середній) як партнера в процесі розвитку держави й суспільства. Аналогічно часто влада вибудовує відносини й з інститутами громадянського суспільства.

Питання соціального партнерства, на нашу думку, надзвичайно важливе з огляду на необхідність забезпечення життєдіяльності як територій і регіонів, так і країни загалом в умовах війни та післявоєнної відбудови. Адже на сьогодні, крім руйнування та знищення інфраструктури, війна також призвела до зменшення соціальних прав: права на житло, соціальний захист, рівність і захист від дискримінації, трудові права тощо. Тому викликом у післявоєнний період буде й відновлення зруйнованої соціально-економічної сфери, і соціальний захист та підтримка постраждалих від війни осіб і ветеранів війни.

Необхідність відновлювати зруйновану окупантами інфраструктуру – це завдання, виконання якого розтягнеться на роки. Головним же джерелом коштів на відновлення будь-якої країни після будь-якої війни є приватні

інвестиції: внутрішні та іноземні. Не тільки гранти, допомога, кредити, плани Маршала – це все теж важливо, але тимчасово. Саме бізнес є довгостроковою точкою опори економіки держави. І те, яким буде бізнес-клімат, вирішує майбутнє України [85]. При цьому над бізнесом постійно нависає проблема з органами, що перевіряють та контролюють. Для бізнесу ця проблема майже зіставна з негативними наслідками, які створило повномасштабне вторгнення. Ситуація продовжує негативно впливати на бізнес-клімат. Уже зараз потрібно активніше працювати над дерегуляцією та лібералізацією відповідно до стандартів ЄС та загальної світової практики, суттєво переглядати сфери державного нагляду й контролю.

Вплив бізнесу на систему демократичних взаємовідносин і соціально-економічного розвитку країни не обмежується лише створенням робочих місць, матеріальних цінностей і примноженням прибутку, як вважали раніше. Нині бізнес стає активнішим у соціальному житті міста, регіону та держави. Про це свідчить залученість бізнесу до реалізації спільних проєктів.

Кращі спільні проєкти організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів державної влади й місцевого самоврядування подано в збірнику 2022 р. «Громадянське суспільство, бізнес та влада – кращі практики співпраці» [69]. Цей збірник історій став продовженням інформаційної кампанії «Громадянське суспільство та влада – кращі практики співпраці», яка була започаткована у 2020 р. Міністерством культури та інформаційної політики України (МКІП) та Секретаріатом Кабінету Міністрів України спільно з проєктом «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізує ІСАР Єднання у партнерстві з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) [67].

Якщо порівняти практики спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади, представлені у збірниках за результатами Конкурсу у 2020 р. та у 2022 р., можна прослідкувати дві важливі тенденції.

По-перше, залученість бізнесу. Зокрема, у Конкурсі 2020 р. взяли участь представники громадянського суспільства та влади, що мали в арсеналі спільний проєкт (практику співпраці), результатом якого стали позитивні зміни в суспільстві. Проєкти, що представили учасники, були впроваджені у 2016–2020 рр. у різних областях України, у місті Києві та на загальнодержавному рівні [68]. При цьому представлено лише декілька спільних проєктів, до яких також залучався бізнес. Відповідно, можна зробити висновок про низький рівень зацікавленості бізнесу в тристоронній взаємодії на той період.

Щодо Конкурсу 2022 р., то в ньому вже було представлено спільні проєкти (практики співпраці), значна частка яких була результатом взаємодії суспільства, бізнесу і влади, що зумовила позитивні зміни в суспільстві. Проєкти, що представили учасники, були започатковані або продовжили свою роботу після 24 лютого 2022 р. у різних областях України, у місті Києві та на загальнодержавному рівні.

По-друге, перелік проблем, на вирішення яких спрямовані спільні проєкти (практика співпраці). Зокрема, у 2020 р. були представлені проєкти (практика співпраці) щодо зміцнення партнерства громадянського суспільства й влади; розвитку громад та забезпечення їх безпеки; збереження здоров'я населення; запобігання й протидії домашньому насильству; допомоги ВПО із житлом; захисту прав людини; забезпечення гендерної рівності; захисту дітей, постраждалих унаслідок війни; створення інклюзивного середовища; підвищення конкурентоспроможності шкільної молоді; актуалізації національно-патріотичного виховання дітей і молоді; створення безпечного освітнього середовища в закладах освіти; цифровізації шкільної освіти; розвитку позашкільної та неформальної освіти, а також освіти дорослих; розвитку енергетичного й агропромислового секторів; збереження екології та раціонального використання природних ресурсів; протидії корупції, розвитку туризму, спорту і культури; підтримки волонтерства тощо.

Більшість проєктів, поданих у збірнику 2022 р., – про цінний досвід взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства й бізнесу для допомоги Збройним Силам України, підрозділам територіальної оборони, внутрішньо переміщеним особам, людям з особливими потребами, людям похилого віку; про проведення спільної інформаційної боротьби зі збройною агресією російської федерації; про підтримку волонтерської діяльності. Також у збірнику є проєкти, спрямовані на збереження довкілля, розвиток громад, агропромислового сектору, освіти, культури, туризму, але їх частка незначна.

Подібна популяризація успішної співпраці громадського сектору, органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та бізнесу має позитивний ефект, адже надихає на наслідування, викликає бажання зробити власний внесок у вирішення суспільно значущих проблем в Україні та в розвиток громадянського суспільства [116].

Проте, на сьогодні лише популяризації успішної міжсекторальної взаємодії замало. Адже з огляду на аналіз, хоча й спостерігається підвищення зацікавленості бізнесу до співпраці із суспільством і владою, водночас значно звузилося коло проблем, на вирішення яких спрямовані спільні проєкти. На нашу думку, це пов'язано з невирішеністю таких проблемних питань, як: робота підприємців в умовах воєнного стану, відшкодування збитків та страхування воєнних ризиків, релокація й повернення бізнесу, лібералізація податкової політики, упровадження інституційних реформ. Зокрема, під час бізнес-форуму «Діалог громадянського суспільства, бізнесу та влади: курс на відновлення України», який відбувся 9 жовтня 2023 р., представники бізнесу окреслили такі проблеми:

- відсутність безпеки, що суттєво збільшує витрати будь-якого бізнесу (наприклад, на розмінування полів) і робить неконкурентними товари й послуги, які він виробляє;

- невирішеність питання щодо звільнення від оподаткування підприємств, які зареєстровані на території ведення активних бойових дій;

- відсутність єдиних для всіх і прозорих правил роботи;
- відсутність програм відновлення бізнесу, які стосуються заміни пошкодженого обладнання, відбудови зруйнованого майна;
- перекладання державою питання про відновлення бізнесу в контексті виплати країною-агресором репарацій;
- неактуальність державної стратегії розвитку підприємництва, яка закінчилася в 2020 р.

З метою створення ефективної міжсекторальної взаємодії доцільно конструювання механізму з такими складовими:

- інституціональною (прийняття комплексу необхідного профільного законодавства й контроль за його ефективним виконанням);
- соціально-економічною (наявність комплексу всіх достатніх умов для розвитку економіки, насамперед приватного бізнесу, а також для соціальної захищеності населення відповідно до європейських стандартів);
- публічною (налагоджений механізм інформування влади громадськості та бізнесу про свої дії, а також міжсекторального діалогу між сторонами щодо планованих рішень).

Таким чином, міжсекторальне партнерство може стати новим досвідом, відкрити нові можливості, знайти нові рішення, сформувавши новий погляд на давно відомі речі у взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Одним із важливих елементів налагодження якісного діалогу між партнерами є ефективна комунікація – уміння слухати й чути, обмінюватися інформацією, поширювати спільно прийняті ключові меседжі. Якісне, прогресивне партнерство будується на зацікавленні кожної зі сторін у результаті спільної діяльності. Однак чи не найбільшим його досягненням є формування нової моделі громадянського суспільства, здатного активізуватися навколо вирішення актуальних проблем [110].

1.3. Соціальна відповідальність як основна вимога та фундаментальна цінність взаємодії суспільства, бізнесу і влади

Ключовим елементом взаємодії суспільства, бізнесу і влади є соціальний діалог. В Україні є цілісна національна система соціального діалогу. Це – розгалужена законодавча база, інституційні органи та форми взаємодії. Сторони соціального діалогу беруть участь у законотворчому процесі, надаючи пропозиції до проєктів законів України, актів Кабінету Міністрів України тощо. Водночас національна система соціального діалогу не виконує поставлені перед нею завдання на належному рівні через низьку інституціоналізацію суб'єктів соціального діалогу; відсутність механізму імплементації рішень; формальність і невиконання колективних угод і договорів; неспроможність організацій роботодавців і професійних спілок до ефективної взаємодії з органами центральної і місцевої влади, а також слабке залучення організацій громадянського суспільства до процесу соціального діалогу [138].

Правові засади організації та порядку ведення соціального діалогу в Україні з метою регулювання трудових, соціально-економічних відносин, забезпечення соціальної стабільності, розвитку громадянського суспільства визначає Закон України «Про соціальний діалог в Україні». Згідно із Законом, соціальний діалог – це процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики та регулювання соціально-трудова відносин.

Соціальний діалог здійснюється між його сторонами відповідного рівня у формах: обміну інформацією; консультацій; узгоджувальних процедур; колективних переговорів з укладення колективних договорів і угод. Водночас практика формування та розвитку соціального діалогу в Україні, як і в

більшості країн світу, засвідчує вирішальну роль ведення колективних переговорів з укладення колективних договорів та угод. Колективний договір є не тільки невід'ємним елементом, але й результатом соціального діалогу. Він розглядається як індикатор спроможності соціальних партнерів та ефективності соціального діалогу [137].

Проте дослідження доводять, що для системи соціального партнерства характерні неефективність, формальність і невиконання колективних угод і договорів. Чітко виявляється одностороння монополізація ринку праці роботодавцем, яка супроводжується зростанням соціальної незахищеності працюючих і соціальною напруженістю в суспільстві. До загальних викликів, що стоять перед соціальним діалогом в Україні, експерти також зараховують таке: недосконалість інституалізації всієї системи соціального діалогу; відсутність ефективного механізму імплементації рішень; недостатність фінансових та технічних ресурсів у професійних спілках чи організацій третього сектору для ефективної участі в процесі діалогу; проблеми активного залучення всіх зацікавлених сторін до процесу різнострокового планування; відсутність ефективного процесу перемовин та дебатів [94].

Досвід зарубіжних країн засвідчує, що запровадження соціального партнерства, соціального діалогу в практику управлінської діяльності забезпечує пошук прийнятних шляхів поєднання економічного й соціального прогресу, підвищення добробуту, соціальної безпеки, стабільності та справедливості в суспільстві. Крім того, дослідження переконливо доводять ключову роль соціального діалогу в підвищенні довіри громадян до органів державної влади, удосконаленні соціально-трудова відносин, підвищенні якості надання послуг населенню, накопиченні соціального капіталу та формуванні спільної соціальної відповідальності як рівноцінної відповідальності всіх соціальних партнерів [94].

Формування громадянського суспільства й правової держави нерозривно пов'язане з проблемами взаємної відповідальності держави та

громадянина, важливою стороною якої є категорія соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність – це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою щодо дотримання усвідомлених обмежень та соціальних норм, гарантує безпеку й прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, задіяних у суспільних відносинах та управлінні ними [108].

На сьогодні категорія соціальної відповідальності не є остаточно визначеною. Її дослідження відбувається на перетині теоретико-методологічних, методичних та практичних аспектів у межах різних суспільних наук, що не могло не позначитися на формулюванні сутності цього феномену. Так, економісти основну увагу приділяють вивченню соціальної відповідальності бізнесу (О. Безрукова [15], Є. Брашко [23; 24], М. Дейч [50], А. Зінченко та М. Саприкіна [64], О. Головінов [71], Т. Іванова [75; 76], А. Колот [81], С. Фірсова [145]) політологи та управлінці концентруються на розгляді соціальної відповідальності держави (О. Амоша [3], Е. Лібанова [88], І. Савченко та О. Радченко [151], Н. Хома [147]), соціологи та юристи вивчають соціальну відповідальність особистості (Н. Богуцька [21], В. Грищук [44], В. Тернопільська [141]). У монографії М. Дейч, О. Новікової та О. Панькової розкрито витоки та важелі впливу на соціальну відповідальність особистості, суспільства, бізнесу й держави [56]. Відповідно, соціальну відповідальність доцільно розглядати на трьох рівнях: макроекономічному (соціальна відповідальність держави), мікроекономічному (корпоративна соціальна відповідальність, або соціальна відповідальність бізнесу) та особистісному (соціальна відповідальність людини, громадянина). На кожному рівні соціальна відповідальність включає суб'єктів, об'єкти та інститути соціальної відповідальності, що є взаємозалежними й можуть одночасно або поперемінно виступати в різних з цих якостей. Будь-який суб'єкт соціальної дії, що усвідомлює її можливі наслідки, є автоматично й суб'єктом соціальної відповідальності [45, с. 40].

Соціальна відповідальність держави є одним із механізмів забезпечення якості та ефективності державного управління. До невичерпного переліку функцій держави, що певною мірою відтворюють її соціальну відповідальність, можна зарахувати: виконання міжнародних обов'язків, досягнення пріоритетних національних інтересів і стратегічних цілей розвитку держави, формування гідних умов життя та перспектив розвитку людини тощо. Соціальна відповідальність держави базується на її обов'язках щодо прийняття та виконання законів, нормативних і правових документів, що спрямовані та забезпечують збереження, ефективне використання людських і природних ресурсів, додержання та реалізацію в повному обсязі державних соціальних гарантій і державних соціальних стандартів; створення умов та можливостей формування й накопичення людського та соціального капіталу [108, с. 25]. Однією з основних ознак соціально відповідальної держави є переважання соціальних витрат держави над традиційними.

Як слушно зазначають О. Золотарьова та В. Лебедева, соціальна відповідальність не має примусового характеру, приймається добровільно соціальними суб'єктами, регулюється суспільними нормами, за порушення яких можуть бути застосовані лише суспільні санкції (засудження громадською думкою, ЗМІ або схвалення, підвищення іміджу, довіри), тоді як за порушення юридичних норм можуть бути застосовані санкції відповідно до Адміністративного, навіть Кримінального кодексу [73].

У цьому сенсі соціальна відповідальність має спільне з моральною відповідальністю, її регуляторами. Однак, поле впливу соціальної відповідальності значно ширше, воно виходить за межі дотримання моральних норм.

Визначення соціальної відповідальності людини відображає як особистісну, так і суспільну сутність відповідальності, механізм її реалізації та забезпечення. Зокрема, В. Хомич трактує соціальну відповідальність як складні суспільні відносини, що полягають у свідомому вольовому самообмеженні особою суб'єктивної свободи згідно з вимогами схвалюваної

суспільством необхідності (позитивний, особистісний аспект), а рівно суспільному осуду – пов’язаним з ним впливом на особистість, яка допустила безвідповідальність у здійсненні суб’єктивної свободи (негативний, зовнішній аспект). У концепції А. Варула сутність особистісної відповідальності зводиться до самооцінки своєї поведінки на підставі висунутих суспільством вимог. К. Басін зазначає, що відповідальність особи має соціально-комунікативну природу та виникає тоді, коли поведінка людини має соціальну значущість і регулюється соціальними нормами. Т. Чепульченко у своїх дослідженнях соціальної відповідальності особи доходить висновку, що «соціальна відповідальність особи є невід’ємним атрибутом будь-якого суспільного організму, характеризує її соціальну структуру. Її можна визначити як систему відносин між людьми в межах необхідної її поведінки, вимог суспільства щодо індивіда, і як невідворотність звітувати за свою поведінку. Виходячи з цього можна вказати на основну характеристику поняття соціальної відповідальності, якою є те, що вона розглядається як форма взаємозв’язку і взаємодії суспільства і особи» [152].

На нашу думку, соціальна відповідальність суспільства виявляється в усвідомленні й готовності брати на себе соціальну відповідальність кожною окремою людиною, яка є частиною цього суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу (корпоративна соціальна відповідальність – це концепція бізнес-практики, економічна діяльність переважно великих комерційних організацій, що передбачає відповідальність організацій за вплив їх бізнес-рішень і діяльності на суспільство, навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, заснована на добровільній корекції повсякденної практики ведення бізнесу, виробництва товарів та послуг з огляду на соціальні й екологічні наслідки, а також взаємодію з усіма зацікавленими сторонами (групами впливу) [136].

Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності ґрунтуються на чотирьох різних категоріях (рис. 1.3.1) [86, с. 58].

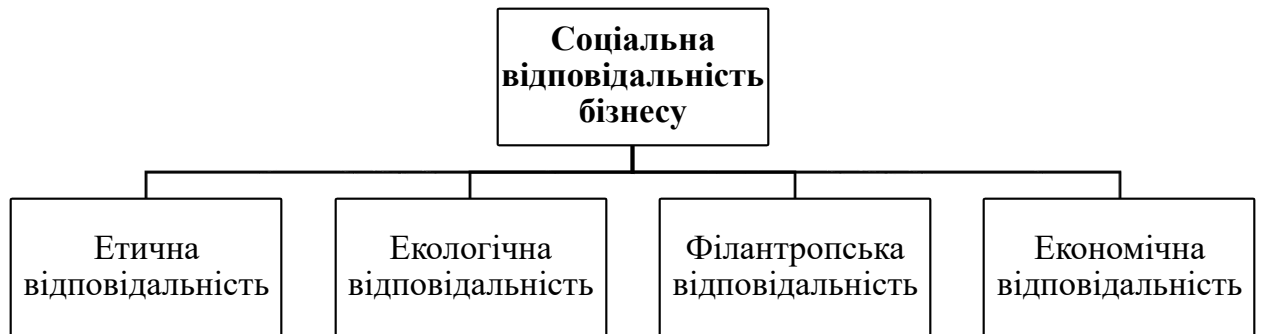


Рис. 1.3.1. Види соціальної відповідальності бізнесу

Етична відповідальність бізнесу полягає в турботі про добробут працівників із забезпеченням справедливої трудової практики для персоналу, а також співробітників їхніх постачальників [174].

Екологічна відповідальність бізнесу передбачає прийняття зобов'язань з відшкодуванням можливої шкоди природі та суспільству внаслідок економічної діяльності [74, с. 44]. Пріоритетними завданнями програм екологічної відповідальності для підприємств є оптимізація кількості природних ресурсів, що використовуються у виробництві; застосування енерго- та ресурсозбережних технологій; запровадження маловідходних і безвідходних технологій виробництва з метою скорочення відходів виробництва; застосування екологічно доцільних технологій і практик. Важливим компонентом стратегії екологічної відповідальності є заходи, що сприяють зменшенню екологічного сліду підприємства та негативного навантаження на довкілля, насамперед зниженню викидів парникових газів (ПГ), таких як діоксид вуглецю (CO_2), метан (CH_4), оксид азоту (N_2O), які посилюють глобальні зміни клімату. Тому кожне підприємство й організація є відповідальними за викиди ПГ і повинні турбуватись про їх мінімізацію. Водночас стратегія корпоративної екологічної відповідальності має будуватися з урахуванням чинних законодавчих екологічних обмежень [140, с. 144].

Філантропська відповідальність означає служіння людству. Цей критерій привертає увагу до благополуччя людей, які потребують підтримки.

Бізнес-структури виконують свої благодійні обов'язки, жертвуючи свій час, гроші чи ресурси благодійним організаціям, волонтерам. Ці пожертви зазвичай спрямовують на низку гідних цілей, серед яких права людини, національна допомога в разі стихійних лих та програми чистої води й освіти в слаборозвинених країнах [207]. Участь бізнесу важлива не лише в класичній благодійності, а й у ширшому розумінні благодійних проєктів – у всіх ініціативах соціальної спрямованості, які можуть мати позитивний вплив на суспільство – освітній, інноваційний, екологічний тощо [155].

Економічна відповідальність бізнесу – це взаємопов'язана сфера, зосереджена на досягненні балансу між бізнесом, екологією та благодійністю. Економічна відповідальність передбачає дотримання встановлених етичних і моральних норм. У цьому контексті бізнес-структури намагаються знайти рішення, яке може покращити їхній бізнес та забезпечити прибуток, даючи користь суспільству.

Для бізнесу дотримання соціальної відповідальності гарантовано забезпечує конкурентні переваги на ринку: полегшує доступ до інвестицій та до нових ринків; сприяє зростанню обсягів реалізації товарів / послуг і збільшує прибутки.

Для суспільства впровадження бізнес-структурами соціальної відповідальності гарантує вирішення низки соціальних питань, підвищення рівня екологічної безпеки, ефективності й заощадливого ставлення бізнесу до використання природних ресурсів. Соціальна відповідальність бізнесу сприяє його співпраці з місцевими громадами, що позитивно позначається на показниках рівня якості та безпеки життя людей, здійснює вагомий внесок у перехід суспільства до сталого розвитку.

Для держави поширення практик соціальної відповідальності бізнесу сприяє розвитку державно-приватного партнерства, зокрема, для реалізації регіональних і національних проєктів. Соціальна відповідальність долучає бізнес до розв'язання низки питань, що належать до державної соціальної політики: працевлаштування молоді, людей передпенсійного віку, людей з

обмеженими фізичними можливостями; фінансова підтримка об'єктів соціальної інфраструктури (заклади освіти та охорони здоров'я, бібліотеки, музеї) тощо.

Соціальна відповідальність бізнесу також сприяє співпраці приватного та державного секторів у реалізації завдань енергозбереження, інноваційного розвитку, екологізації виробництва (інвестування в екологічно чисті технології, відновлювану енергетику) тощо.

В ідеалі соціальна відповідальність бізнесу узгоджується зі сталим розвитком та добробутом суспільства; зважає на очікування зацікавлених (держави, суспільства); гармоніює із чинним законодавством та відповідає міжнародним нормам і правилам поведінки; інтегрована у взаємовідносини з організаціями та наявними практиками суспільного розвитку [136].

Таким чином, налагодження взаємодії суспільства, бізнесу і влади, встановлення між ними партнерства й соціального діалогу окреслюють необхідність дотримання всіма сторонами соціальної відповідальності. Це зумовлене тим, що партнерські відносини не існують у довершеному форматі – їх потрібно вибудовувати, враховуючи зацікавленість усіх сторін і ймовірні ризики. Однак основою цих відносин є визнання рівноправності й незалежності кожного з учасників. Рівноправність не означає абсолютно однаковий вплив на процеси або внесення рівнозначних ресурсів – ідеться про можливість рівнозначної участі в прийнятті рішень, «гру» в команді за спільними правилами та принципами й готовність нести спільну відповідальність. З одного боку, це буде вибудовувати взаємну довіру партнерів одне до одного, а з іншого – унеможлиблює конфлікт інтересів [110].

Основними складовими ефективної моделі взаємодії суспільства, бізнесу і влади повинні стати соціальне партнерство, соціальна відповідальність, благодійність, соціально орієнтоване підприємництво. Основою відновлення й подальшого розвитку української економіки має стати міжсекторальна взаємодія суспільства, бізнесу і влади, які діють як партнери й утворюють єдиний механізм.

Висновки до розділу 1

Аналіз стану наукової розробки проблематики взаємодії суспільства, бізнесу і влади засвідчив, що вітчизняні науковці мають ґрунтовний доробок. Проте дослідження присвячені переважно окремим аспектам взаємодії суспільства і влади або бізнесу і влади, тоді як проблематика тристоронньої взаємодії: суспільства, бізнесу і влади – осмислена недостатньо. Незважаючи на наявність окремих розробок із питань регулювання державою механізму взаємовідносин, феномен партнерської взаємодії суспільства, бізнесу і влади є мало вивченим наукою публічного управління та адміністрування. Фактично недостатньо дослідженими є проблеми взаємодії приватної й державної форм власності щодо реалізації спільних проєктів з метою інтенсивного розвитку соціально-економічної сфери та уникнення конфліктних ситуацій. Актуальними та не до кінця розкритими є питання, пов'язані із чітким формулюванням поняття «механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади», розкриттям його структури, принципів, цінностей та підходів, які мають бути покладені в основу міжсекторальної співпраці в період воєнного стану й забезпечать її подальший розвиток в умовах повоєнного відновлення України.

Дослідження міжсекторальної взаємодії як ознаки становлення громадянського суспільства та розвитку демократії в Україні показало, що вона має базуватися на партнерських відносинах, а підґрунтям цієї співпраці повинні стати спільні ініціативи, ресурси, спільна діяльність та відповідальність, і все це має бути законодавчо врегульовано. Міжсекторальне партнерство як форма структурованої співпраці між бізнесом, державою і громадянським суспільством на основі зближення інтересів направлене на досягнення синергетичного ефекту в загальних цілях на території, де воно функціонує. Тобто міжсекторальне партнерство виявляється в ефективній взаємодії секторів, яка забезпечує синергетичний ефект цієї співпраці.

Ключовим елементом взаємодії суспільства, бізнесу і влади є соціальний діалог. Одним із важливих елементів налагодження якісного діалогу між

партнерами є ефективна комунікація – уміння слухати й чути, обмінюватися інформацією, поширювати спільно прийняті ключові меседжі. Якісне, прогресивне партнерство будується на зацікавленні кожної зі сторін у результаті спільної діяльності.

Водночас національна система соціального діалогу не виконує поставлених перед нею завдань на належному рівні через низьку інституціоналізацію суб'єктів соціального діалогу; відсутність механізму імплементації рішень; формальність і невиконання колективних угод та договорів; неспроможність організацій роботодавців і професійних спілок до ефективної взаємодії з органами центральної й місцевої влади, а також слабке залучення організацій громадянського суспільства до процесу соціального діалогу.

Досвід зарубіжних країн засвідчує, що запровадження соціального партнерства, соціального діалогу в практику управлінської діяльності забезпечує пошук прийнятних шляхів поєднання економічного й соціального прогресу, підвищення добробуту, соціальної безпеки, стабільності та справедливості в суспільстві. Крім того, дослідження переконливо доводять ключову роль соціального діалогу в підвищенні довіри громадян до органів державної влади, удосконаленні соціально-трудових відносин, підвищенні якості надання послуг населенню, накопиченні соціального капіталу та формуванні спільної соціальної відповідальності як рівноцінної відповідальності всіх соціальних партнерів.

З'ясовано, що існує необхідність дотримання соціальної відповідальності всіма сторонами взаємодії: суспільством, бізнесом і владою. Це зумовлене тим, що партнерські відносини не існують у довершеному форматі – їх потрібно вибудовувати, враховуючи зацікавленості всіх сторін і ймовірні ризики. Основою цих відносин є визнання рівноправності й незалежності кожного з учасників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

2.1. Аналіз сучасного стану діалогу суспільства, бізнесу і влади в умовах викликів війни

Досвід європейських країн засвідчує, що інтеграція до ЄС відбувається паралельно з демократизацією суспільства. Суспільство (або принаймні більша його частина) часто має помилкову думку і вважає, що основними є політична та дипломатична складова євроінтеграції, але рушійною силою процесу є саме плідна взаємодія суспільства, бізнесу та влади.

В Україні, як правило, суспільство покладалось на зусилля влади, на її бачення та орієнтир, основну свою роль вбачало в контролі та рекомендаціях, бізнес розвивався паралельно і відчував як підтримку від суспільства та влади, так і перешкоди. При цьому суспільство здебільшого виявляло себе в реакціях на дії влади замість впливу на прийняття рішень, коли б воно мало бути провідником ідей, принципів і цінностей. Саме ефективні міжсекторальні відносини є основою розвитку держави та суспільства, становлення розвинутого громадянського суспільства [35].

Однак вважається за необхідне відзначити, що міжсекторальні відносини є вкрай складною сферою з традиційно високим рівнем конфліктності сторін (громадянського суспільства, бізнесу і влади). Причинами високої конфліктності є такі фактори:

– відносно низький рівень соціально-економічного розвитку України порівняно із загальноєвропейськими стандартами (перш за все, стандартами Євросоюзу);

– нерозуміння значною частиною населення своїх прав (що нерідко зумовлює безконтрольність владних інституцій) і водночас патерналістське ставлення до держави;

– відсутність в Україні повністю сформованого громадянського суспільства (що зумовлено як суб'єктивними, так і об'єктивними причинами);

– відсутність у свідомості значної частини населення демократичного світосприйняття та очікування від влади виключно патерналізму;

– недостатній рівень активності інститутів громадянського суспільства, що почали активно формуватися тільки після Революції гідності;

– незначний досвід практики конструктивної взаємодії переважної частини бізнесу як з органами державної влади, так і з громадянським суспільством;

– намагання значної частини представників влади вирішувати проблеми взаємодії з бізнес-структурами авторитарними методами, інколи навіть поза правовим полем;

– відсутність налагодженого ефективного механізму діалогу влади з суспільством і бізнесом;

– низький рівень взаємної солідарності бізнесу (у першу чергу, малого і середнього), що автоматично зумовлює і низьку ефективність відстоювання власних інтересів перед владними інституціями;

– значне поширення корупційних практик (формою якого є частково і комерціалізація громадянського сектора);

– загальний низький рівень економічного розвитку суспільства, що має наслідком виникнення значних труднощів у некомерційних інститутах громадянського сектора;

– відсутність досвіду реальної взаємодії між владними інституціями, бізнесом і громадськістю.

Війна існуючі проблеми зробила вкрай нагальними, але водночас посилила усвідомлення того, що партнерство суспільства, бізнесу і влади є

основою для ефективного розвитку економіки держави, визначальною рушійною силою соціально-економічного розвитку.

Широкомасштабна російська агресія завдала потужного удару по всіх секторах економіки:

- через витік кадрового потенціалу за кордон;
- зниження виробництва основних видів продукції;
- зниження експорту;
- масштабну руйнацію інфраструктури;
- порушення логістичних ланцюжків;
- зупинку чи повну руйнацію або ж тимчасовий «простій» великих підприємств.

З початку військової агресії росії проти України ворог атакує цивільну інфраструктуру, комунікації, системно порушуючи всі норми міжнародного права, знищує продовольчі запаси та енергетичні об'єкти.

Широкомасштабна війна внесла корективи принципового характеру як у життя країни в цілому, так і в життя пересічних громадян. Це втрата близьких людей, родичів і друзів, домівок, роботи, відсутність стабільності та елементарної безпеки. Вона також змінила філософію життя в цілому, переформатувала цінності через призму війни і довела, що суспільство, бізнес і влада здатні вистояти за будь-яких умов, об'єднавшись навколо спільної мети. Спільна мета – це перемогти ворога, а після цього потрібно відродити і розвивати соціально-економічну сферу. Перемога має бути на всіх фронтах, а для її забезпечення економіка України має ефективно працювати, уряд впроваджувати реанімаційні заходи та програми підтримки для бізнесу, бізнес працювати та створювати робочі місця, суспільство брати активну участь у життєдіяльності країни.

Відновлення економіки вітчизняні та зарубіжні вчені трактують по-різному. Частина науковців вбачає це як комплекс заходів у різних сферах господарської діяльності країни, спрямованих на відновлення економіки країни на рівні довоєнного часу, інші пишуть про це як про складову явища

економічного, соціального і демографічного характеру. Проте в обох випадках стратегія відновлення країни має формуватися на основі розробок програм «реанімаційного» характеру господарської діяльності країни, які передбачають відновлення всіх галузей на основі інноваційних підходів і технологій. Програми на рівні країни та галузей мають враховувати особливості територій, регіонів і базуватися на чіткому аналізі проблематики.

Проаналізуємо узагальнені дослідження економіки України під час війни, які оприлюднюють різноманітні центри досліджень.

Бізнес, а відповідно й економіка держави, зазнали величезних втрат через знищення низки великих підприємств. Наведемо деякі показники діяльності вітчизняних підприємств до початку повномасштабної війни (табл. 2.1.1) [104].

Таблиця 2.1.1

Показники діяльності великих вітчизняних підприємств до початку повномасштабної війни

№ з/п	Назва підприємства	Активи	Дохід за 2020 р., млрд дол.	Кількість працівників до 24.02.2022 р., осіб
1	ДП «Антонов»	385 млн доларів (без урахування літаків)	7,5	9000
2	ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	1,9 млрд доларів	77,2	15 000
3	ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»»	1,4 млрд доларів	50,6	10 700
4	ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод»	343 млн доларів	16,5	4000
5	Кременчуцький нафтопереробний завод	374 млн доларів	34	3000
6	Одеський нафтопереробний завод	171 млн доларів	-	500
7	Тростянецька фабрика ПрАТ «Монделіс Україна»	104 млн доларів	7,2	900
8	ІП «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	150 млн доларів	7,1	1300
9	ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект»	137 млн доларів	3,5	8500

Станом на жовтень 2023 р. ситуація деяких з цих підприємств була такою:

- ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» – порушено справу про банкрутство;
- ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»» – порушено справу про банкрутство;
- ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод» – тимчасово закрито;
- Кременчуцький нафтопереробний завод – тимчасово закритий;
- Одеський нафтопереробний завод – порушено справу про банкрутство;
- ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект» – у стані припинення діяльності.

Аграрний сектор є системотвірним у національній економіці, він у тому числі формує засади збереження суверенності держави, продовольчу безпеку та соціально-економічні основи розвитку сільських територій. Від початку повномасштабної війни аграрний сектор економіки зазнав суттєвих втрат, тільки за попередніми оцінками експертів Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), прями втрати активів аграрної галузі становлять орієнтовно 6 млрд доларів США [105].

Пошкоджено більше ніж 5 % земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ – понад 25 %, зрошуваних земель – понад 70 %, ягідників – близько 25 %, садів – 20 %. Збитки для рибної галузі від загибелі лише дорослих особин можуть сягнути 95 тис. тонн або близько 4 млрд грн. Всього збитки від загибелі усіх біоресурсів України будуть становити близько 11–12 млрд грн [105].

Основними виробничими проблемами в агропромисловому комплексі України під час повномасштабної війни з РФ є:

- порушення логістичних процесів;
- блокада портів;
- порушення технологічних процесів;

- збільшення вартості матеріально-технічних ресурсів (у т.ч. паливних та добрив);
- значні перебої з електроенергією та поставкою палива;
- відсутність чи дефіцит робочої сили (у зв'язку з міграцією та мобілізацією);
- відсутність можливості продажу продукції за ринковими цінами;
- руйнування інфраструктури та пошкодження техніки;
- брак ресурсів на посівні компанії;
- окупація підприємств та крадіжка ресурсів;
- обмеження на імпорт та експорт;
- замінованість земель та непридатність до посіву;
- слабкий захист прав власності в умовах війни.

Київська школа економіки регулярно публікує звіти про суми прямих збитків, завданих інфраструктурі України через війну. Зокрема, відповідно до звітів, загальна сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, після 1 року повномасштабної війни становила \$143,8 млрд (за вартістю заміщення) [70]. Станом на 1 вересня 2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, зросла до \$151,2 млрд (за вартістю заміщення) (табл. 2.1.2). Внаслідок війни продовжується руйнування житлових будинків, освітніх закладів, інфраструктури, що й призводить до зростання загальної суми збитків.

На початок осені 2023 р. у загальному обсязі прямих збитків найбільшою часткою залишаються втрати житлового фонду – \$55,9 млрд. Загалом зруйновано або пошкоджено внаслідок бойових дій 167,2 тис. об'єктів житлового фонду, з них 147,8 тис. – приватні будинки; 19,1 тис. – багатоквартирні, ще 0,35 тис. – гуртожитки. З-поміж регіонів, які найбільше постраждали від руйнування житлового фонду, – Донецька, Київська,

Луганська, Харківська, Миколаївська, Чернігівська, Херсонська та Запорізька області.

Таблиця 2.1.2

Збитки, завдані інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії

Тип майна	Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями у грошовому вимірі станом на:			
	24 лютого 2022 р. – кінець лютого 2023 р.	квітень 2023 р.	червень 2023 р.	вересень 2023 р.
Житлові будинки	53,6	54,4	55,9	55,9
Інфраструктура	36,2	36,2	36,6	36,6
Активи підприємств, промисловість	11,3	11,4	11,4	11,4
Освіта	8,9	9,1	9,7	10,1
АПК та земельні ресурси	8,7	8,3	8,8	8,8
Енергетика	8,1	8,9	8,7	8,7
Лісовий фонд	4,5	4,5	4,5	4,5
Транспортні засоби	3,1	3,1	3,1	3,1
Охорона здоров'я	1,8	2,7	2,8	2,9
ЖКГ	1,4	2,7	2,7	2,7
Торгівля	2,6	2,6	2,6	2,6
Культура, туризм, спорт	2,2	2,2	2,4	2,4
Цифрова інфраструктура	0,6	0,6	0,5	0,5
Адміністративні будівлі	0,5	0,5	0,5	0,5
Соціальна сфера	0,2	0,2	0,2	0,2
Фінансова сфера	0,04	0,0	0,0	0,04
Разом	143,8	147,4	150,5	151,2

На другому та третьому місці за сумою збитків залишаються сфери інфраструктури й промисловості і втрат підприємств – \$36,6 млрд та \$11,4 млрд відповідно. З початку бойових дій в Україні було пошкоджено 18 аеропортів і цивільних аеродромів, щонайменше 344 мости та мостові переходи, понад 25 тис. км автомобільних шляхів державного та місцевого значення й комунальних доріг. Втрати промисловості та підприємств

нараховують щонайменше 426 великих і середніх приватних підприємств та держкомпаній, що були пошкоджені або зруйновані внаслідок війни [64].

Сучасна ситуація ставить ключову для процесу ефективного повоєнного відновлення і подальшого інтенсивного розвитку економіки проблему пошуку дієвого поєднання інтересів суспільства, бізнесу і влади та їх консолідацію для вирішення всіх поставлених проблемних питань.

На сьогодні держава ефективно використовує потенціал, який сприяє соціальному партнерству, а саме:

- державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності («Робота»);
- програма доступного кредитування житла («Оселя»);
- державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок (зокрема, кредити в агропромисловому секторі);
- націоналізація системотвірних бізнес-структур (за необхідності).

Грантові програми «Робота» – це дієва допомога від держави для відновлення, створення власної справи з нуля, реалізації амбітних проєктів, генерування нових робочих місць та здобуття потрібних на ринку праці спеціальностей. Вже сьогодні українці можуть подати заявку та взяти участь у таких грантових програмах:

«Своя справа» – це програма мікрогрантів до 250 тис. грн. Вона розрахована на всіх, хто хоче почати чи розвивати свій малий або мікробізнес. Від підприємств для пошиття одягу, СТО, хімчисток до кав'ярень, пекарень, перукарень тощо. Кошти можна витратити на придбання обладнання, закупівлю сировини, сплату оренди, послуги маркетингу та реклами, комерційної концесії, лізингу. Отримувач гранту зобов'язаний створити щонайменше одне робоче місце.

«Новий рівень» – це програма грантів для переробних підприємств до 8 млн грн. Кошти на придбання обладнання для створення або збільшення виробничих потужностей переробних підприємств, зокрема виробництва меблів, будматеріалів, одягу, фурнітури, ліній металообробки, аграрної

переробки тощо. Мета програми – збільшити частку переробної продукції, зокрема в експорті. Отримувач гранту зобов'язаний створити до 25 робочих місць.

«Свій сад» – це програма грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства для висадки та облаштування нового саду, ягіднику, винограднику площею 1–25 га. Гранти надають на умовах співфінансування – до 400 тис. грн за гектар, але не більше від 70 % вартості проєкту висадження насаджень. Працевлаштування 6–10 постійних та 125–425 сезонних працівників залежно від культури та площі насаджень.

«Своя теплиця» – програма грантів на розвиток тепличного господарства. До 7 млн грн за 2 гектари, але не більше від 70 % вартості проєкту. Кошти можна витратити на створення тепличного комплексу, закупівлю посівних матеріалів, закупівлю технічного обладнання. Отримувач гранту зобов'язаний створити від 14 робочих місць.

Крім того, у розробці перебувають ще такі грантові програми, як:

«ІТ-стартап» – це програма грантів до 3,5 млн грн. Грант можна витратити на зарплату працівників, оплату консультаційних послуг, купівлю обладнання, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, маркетинг. Мета програми – створення нових компаній та робочих місць у сфері високих технологій, а також збільшення ІТ-експорту. Отримувач гранту зобов'язаний створити від 3 робочих місць залежно від етапу життєвого циклу стартапу.

«Старт в ІТ» – це грант для отримання професії у сфері ІТ. Кошти на навчання в сертифікованих школах зможуть отримати українці, які не здобували формальну освіту та не мають кваліфікації / досвіду в галузі ІТ.

Характеризуючи масштабність цих програм підтримки, слід зазначити, що менш ніж за рік від старту тільки за програмою садівництва було підписано 101 наказ щодо виділення фінансування на суму 489,2 млн грн (лідерами в отриманні фінансової допомоги є такі регіони України: Київщина, Львівщина, Закарпаття, Вінниччина). У рамках програми «єРобота» на створення та

розвиток теплиць Кабінетом Міністрів України в 2023 році виділено вже 100 млн грн [105].

«Оселя» – це державна програма іпотечного кредитування житла, яка запрацювала в жовтні 2022 р. Взяти у ній участь могли лише кадрові військові, силовики, медики, вчителі та науковці. З 1 серпня 2022 р. уряд розширив програму і тепер нею зможуть скористатися ще кілька категорій українців [53].

Головна перевага «Оселя» полягає в можливості придбати житло в іпотеку під 3 % і 7 % для всіх інших, коли банки пропонують ставки 15–25 %. Тобто «Оселя» передбачає, що українці братимуть іпотеку в банках, а держава компенсуватиме установам знижену відсоткову ставку.

На сьогодні кредит у межах програми «Оселя» видають за двома ставками (табл. 2.1.3) [72].

Таблиця 2.1.3

Ставки кредитів за програмою «Оселя»

3 %	7 %
<ul style="list-style-type: none"> – військовослужбовці за контрактом – захисники України, силовики та члени їхніх сімей; – медичні працівники – фахівці та професіонали закладів охорони здоров'я державної і комунальної форми власності; – педагогічні працівники закладів освіти державної та комунальної форми власності; – наукові та науково-педагогічні працівники закладів освіти й наукових установ державної або комунальної форми власності 	<ul style="list-style-type: none"> – ветерани війни та члени їхніх сімей; учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, сім'ї загиблих (померлих) ветеранів війни, а також сім'ї загиблих (померлих) захисників і захисниць України; – внутрішньо переміщені особи; – інші громадяни України, які не мають власної житлової нерухомості або у власності яких менше, ніж 52,5 кв. метра для сім'ї з однієї особи (одинокі особи) та додатково 21 кв. метр – на кожного наступного члена сім'ї

Станом на жовтень 2023 р. вже 4 176 українців скористалися програмою «Оселя». Загальна сума виданих кредитів на іпотеку становить понад 6 млрд грн, згідно з даними «Укрфінжитла»; 68% з цих громадян – військовослужбовці ЗСУ за контрактом та силовики. Найбільше квартир за програмою купили в Києві та Київській області – 643 та 1144 відповідно.

Також популярні Рівненська (252), Волинська (230), Вінницька (214) та Львівська (199) області [72].

Особливо важливе значення для стабільного економічного зростання має взаємодія суспільства, влади і бізнесу в інвестиційній сфері. Відносини між владою та бізнесом формуються десятиліттями, постійно декларуються владою інновації щодо поліпшення інвестиційного клімату. Перспективною президентською ініціативою в цьому форматі стала Програма малої та великої приватизації. Частина державних підприємств має борги та зобов'язання, частина перетворена на джерело корупції. За даними Фонду державного майна України, на початок 2021 р. в Україні було понад 3300 державних підприємств. У жовтні 2021 р. з них працювали менше 1400, а прибуток давали 862 [104]. Продаж підприємств не лише наповнить бюджет, а й принесе інвестиції.

Програма також дасть можливість ефективно використати значну кількість майна, яке належить державі, але не використовується за призначенням, або ж перебуває в неналежному стані (частина державних підприємств не приносить прибутку державі та існує на межі банкрутства). У власності держави мають залишитись виключно стратегічні підприємства, соціально важливі для держави, військові та ті, які пов'язані з природними надрами. Державні підприємства мають стати джерелом доходу та наповненням бюджету країни.

Таким чином, програми малої та великої приватизації спрямовані на економічне відновлення держави. Для підприємців – це можливість розвитку нового бізнесу та громади, для країни – це економічне відновлення й розбудова держави.

Агропромисловий сектор України є одним із провідних світових гравців у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, стабільно входячи до п'ятірки найбільших світових експортерів пшениці, соняшникової олії, кукурудзи та ячменю. Збройна агресія росії суттєво зруйнувала агропромисловий сектор України в цілому, порушила багато логістичних

ланцюгів постачання та виробництва. Процес відновлення досить складний та потребує чітких і при цьому обов'язково своєчасних управлінських рішень.

За даними Світового банку (2023 р.), на аграрний сектор України в 2021 р. припало 10,1 % доданої вартості ВВП (для порівняння: у Євросоні – 1,5%). Аналізуючи в 2023 р. дані 2022 р., Державний комітет статистики України оприлюднив таку інформацію: експорт товарів скоротився на 35,1 %, імпорт товарів – на 24,1 % [105].

Загалом внаслідок широкомасштабної російської агресії в Україні пошкоджено або зруйновано 109,6 тис. одиниць сільгосптехніки, знищено та викрадено російськими окупантами понад 4 млн тонн готової сільгосппродукції, сумарна місткість зруйнованих зерносховищ сягає 8,2 млн тонн виробленої продукції, а пошкоджених зерносховищ – 3,25 млн тонн потужностей для одночасного зберігання. Пошкоджено більше ніж 5 % земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ – понад 25 %, зрошуваних земель – понад 70 %, ягідників – близько 25 %, садів – 20 % [191].

Центр досліджень продовольства та землекористування KSE Institute спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України випустили надзвичайно фактологічно насичений інформаційно-аналітичний збірник «Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України». У ньому вказано на основі наявних (і, зрозуміло, з об'єктивних причин неповних) даних, що збитки агропромислового сектора через падіння виробництва, блокаду портів, загальне здорожчання тощо вже становили не менше ніж 23,3 млрд дол. США [105].

Повністю зруйновані агропроцеси і логістичні ланцюги, які проєктувались десятиріччями, вкрай негативно на агропромисловому секторі позначилися такі фактори, як: окупація частини сільськогосподарських земель, збільшення цін на перевезення, брак обігових коштів, втрата виробничих потужностей, скорочення посівних площ, зруйнована логістика, тривала непридатність сільськогосподарських земель до експлуатації на

деокупованих територіях та в зоні найбільш інтенсивних обстрілів, знищення складів, сільгосптехніки, тваринницьких комплексів; збільшення витрат на імпортозалежні товари (паливо, насіння, техніка, добрива); морська блокада; енергетична криза; проблема з відшкодуванням ПДВ; збільшення засобів виробництва; проблема курсової різниці валют. Окремо серед негативних факторів слід виділити масове російське мінування українських земель, враховуючи що програма розмінування, за оцінками експертів, буде потребувати кількох десятків років при вкладенні сотень мільйонів доларів [106].

Усе це зумовило неабиякий виклик агропромислому сектору в цілому та в рази збільшило витрати аграрних виробників. У багатьох регіонах підприємці вимушені виставляти свої землі на продаж через відсутність коштів на сплату оренди та проведення посівної компанії. При цьому найбільш складна ситуація спостерігається на тимчасово окупованих територіях та територіях, які постійно перебувають під обстрілами окупантів.

Проте, незважаючи на всі негативні фактори, уряд України постійно та системно працює над програмами державної підтримки агропромислового сектора, а міжнародні організації надають гранти для українського бізнесу.

Вагомим фактором майбутнього відновлення та розвитку агропромислового сектора стало те, що попри війну в серпні 2022 р. в Україні запрацював Державний аграрний реєстр (ДАР) – система автоматизованого інформаційного збирання, обліку, накопичення й оброблення інформації про виробників сільськогосподарської продукції. Ця система розміщує всі пропозиції від держави, банків та міжнародних донорів для підприємств агропромислового сектора. За своєю суттю ДАР подібний до електронної програми ДІА, після п'яти кроків реєстрації та надання згоди на оброблення персональних даних у реєстрі створюють електронний кабінет, який автоматично підтягує всі дані з інших державних реєстрів: про господарську діяльність фермера, земельний банк, поголів'я тварин тощо. Проєкт реалізовано завдяки міжнародним донорам, зокрема уряду Канади, Японії,

Німеччини, а також австралійської благодійної організації Minderoo Foundation [105].

Державна підтримка страхування сільськогосподарської продукції є вкрай важливим інструментом у системі державної політики. У разі настання страхового випадку відбувається відшкодування частини сплачених страхових платежів, компенсацію надають у розмірі 60 % вартості страхового платежу [105].

Слід зауважити, що інститут аграрного страхування в Україні тільки запроваджується, і страхові випадки поки що не поширюються на шкоду, спричинену бойовими діями, що на сьогодні є надзвичайно актуальним. Важливим кроком у підтримці агросектора з боку держави стало підписання Міністерством аграрної політики та продовольства України Меморандуму з питань реалізації державної підтримки сільгоспвиробника. Одним із практичних кроків у його реалізації стала угода між Мінагрополітики та ПАТ «Укрнафта» про розробку спільних програм підтримки українських аграріїв, зокрема щодо їх забезпечення паливом [105].

Також позитивним фактором для розвитку агропромислового сектора стало те, що почала реалізуватися державна програма підтримки фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції на 2023 р., яка включає підтримку господарств на 1 га та утримання корів. У 2022 р. Світовий банк виділив на неї 50 млн євро, у 2023 р. програму профінансовано ще на 80 млн дол. [105].

Ефективно діють програми забезпечення аграріїв засобами тимчасового зберігання зерна та обладнанням із завантаження/розвантаження (рукавів). Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (Food and Agriculture Organization, FAO, далі – ФАО) спільно з Мінагрополітики оголосили про надання засобів тимчасового зберігання зерна (зернових рукавів 30700) місткістю 200 тонн [4; 105]. Проєкт реалізується за донорської підтримки урядів Канади та Японії, а також австралійської благодійної організації Minderoo Foundation [105].

Значною допомогою українським аграріям стали програми грантової підтримки ФАО та Європейського Союзу. Це програми ФАО з надання насіння та добрив як гуманітарної допомоги, програми USAID АГРО на отримання мінеральних добрив, насіння кукурудзи бренду DEKALB від програми USAID АГРО тощо. Задля того, щоб аграрії могли реалізувати свою продукцію на зовнішні ринки найбільше зусиль спрямовується на нарощення обсягів експорту [105].

Для майбутнього повоєнного відновлення та подальшого розвитку вітчизняного агропромислового сектора вкрай важливим є питання створення Кабінетом Міністрів України спеціалізованих за напрямками фондів відновлення України. Слід зазначити, що, незважаючи на війну, було створено ТОВ «Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві» – небанківську фінансову установу з особливим статусом, яка виконує функції часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Кошти на фінансування цього Фонду будуть надходити як з державного бюджету, так і від Світового банку. Особливістю діяльності Фонду є те, що він покликаний підтримати малих і середніх сільгоспвиробників, кошти доступні для тих аграріїв, хто має в обробітку до 500 га землі [105].

Позитивно себе зарекомендувала державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», створена для широкої підтримки проєктів українських мікро- та малих підприємств. Відповідно до актуальної статистики, нею зміг скористатись кожен третій український аграрій. На початок липня 2023 р. сума кредитування становила 23,2 млрд (кредит отримали 6100 аграріїв) [105].

За період дії воєнного стану в Україні в межах державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %» укладено 23 121 кредитний договір на загальну суму 91,96 млрд грн (у тому числі банками державного сектора – 17 671 кредитний договір на суму 49,84 млрд грн), з яких:

- 0,87 млрд грн – на інвестиційні цілі;
- 6,98 млрд грн – як антикризові кредити;
- 4,37 млрд грн – як рефінансування попередньо отриманих кредитів;

– 26,55 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників;

– 53,17 млрд грн – на антивоєнні цілі [103].

У вересні 2023 р. Кабінет Міністрів розширив механізми державної підтримки бізнесу за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %». Зокрема, було посилено підтримку бізнесу на деокупованих територіях. Так, для бізнесу на територіях зони високого воєнного ризику (деокупованих територіях) програмою передбачено таке:

– компенсація відсотків за програмою до рівня 1 % на перші два роки, 5 % з наступного року на інвестиційні цілі та 3 % на фінансування оборотного капіталу;

– збільшення терміну кредитування до 10 років на інвестиційні цілі;

– збільшення ліміту програми до 150 млн грн (для підприємств, що зазнали руйнувань і здійснюють діяльність на деокупованих територіях) [63].

У 2023 р. урядом було виділено 70 млн грн нових кредитів під 50 % державних гарантій. Компенсацію відсотків при цьому взяв на себе Світовий банк. Завдяки новій гуманітарній програмі Grain from Ukraine Україна надсилає частину експортної пшениці на закупівлю для країн Азії та Африки, які перебувають на межі голоду. Урядом було заплановано, що до кінця весни 2023 р. Україна зможе забезпечити агропродукцією щонайменше 5 млн осіб, і ці показники були б досягнуті, якби держава-агресор не вийшла із зернової угоди. Ця програма, незважаючи на постійну протидію держави-агресора, дала можливість розширити експортну зернову ініціативу. У 2022 та 2023 рр. до підтримки агросектора України активно долучились Світовий банк, FAO USAID, Європейський інвестиційний банк, Європейський Союз, уряди Німеччини, Канади, Японії та ін. [105].

Важливість функціонування українського агропромислового сектора для забезпечення міжнародної продовольчої безпеки підтверджують постійні міжнародні конференції, на порядку денному яких питання відновлення України після закінчення війни. Мінагрополітики та ряд науковців,

аналітичних і моніторингових центрів, громадські організації постійно проводять дослідження щодо втрат в агропромисловому секторі внаслідок повномасштабної війни РФ проти України та спільно розробляють «реанімаційні» програми підтримки й відновлення.

Загалом науковці України та світу активно обговорюють моделі, плани, програми, які сприятимуть відновленню економіки. Переважно мова йде про те, що саме має бути пріоритетом – «План Маршалла для України» чи якийсь власний план відновлення України. На нашу думку, найбільш доцільно виробити єдину структуровану стратегію на основі аналізу секторів економіки, регіонів, ресурсів і потреб власного та світового ринків.

Важливим напрямом відновлення та розвитку економіки є національна інноваційна система, яку розглядають у контексті комплексу дій з розвитку технологічної політики, здатної забезпечити економічний успіх країни.

Вперше термін «національна інноваційна система» починає використовуватись у 1987 р. низкою західних авторів, після дослідження економічного успіху Японії після Другої світової війни [218].

У традиційних дослідженнях найпростіші схематичні зображення відображають взаємодію елементів національної інноваційної системи з урахуванням ролі бізнесу та держави. Бізнес (перш за все, великий) розробляє та запроваджує власні інновації, держава (влада), створює умови для їх реалізації.

У цілому національна інноваційна система (НІС) характеризується як сукупність інститутів державного та приватного секторів, що самостійно забезпечують розвиток та просування нових технологій у межах країни. Б. Салтиков визначає НІС як сукупність усіх діючих суб'єктів та їх відносин, яка забезпечує просування нових знань до їх використання. Н. Іванова НІС розглядає як сукупність взаємопов'язаних організацій (структур), зайнятих виробництвом та комерціалізацією наукових знань і технологій у межах національних кордонів. На думку А. Бочарова та Ю. Шмельова, її сутність полягає у створенні державно-приватного інноваційного партнерства, за яким

держава підтримує науково-технічний сектор та систему освіти – джерела інновацій, забезпечує вільний доступ до результатів наукових досліджень у державному секторі, створює умови для їх комерційного використання, необхідну інноваційну інфраструктуру, систему підготовки кваліфікованого персоналу та нормативно-правову базу для стимулювання інноваційного підприємництва; бізнес же бере на себе комерційний ризик роботи на ринку інноваційної продукції. Л. Яремко запропонував розглядати НІС як сукупність взаємопов'язаних організацій (структур), що займаються виробництвом та комерційною реалізацією наукових знань і технологій у межах національних кордонів [139]. НІС містить дві складові: 1) науково-виробничу, представлену різноманітними компаніями, університетами, державними лабораторіями, технопарками й інкубаторами; 2) інфраструктурно-забезпечувальну, що включає інститути правового, фінансового та соціального характеру, які забезпечують інноваційні процеси і мають міцні національні корені, традиції, політичні і культурні особливості [158, с. 56].

Концепцією розвитку національної інноваційної системи (далі – Концепція розвитку НІС), схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України у червні 2009 р., на державному рівні до 2025 р. визначаються основні засади формування та реалізації збалансованої державної політики з питань забезпечення розвитку національної інноваційної системи, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Згідно з Концепцією розвитку НІС, національна інноваційна система – це сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні в процесі створення та застосування наукових знань і технологій та визначають правові, економічні, організаційні й соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу [139].

Національна інноваційна система включає підсистему:

– державного регулювання, що складається із законодавчих, структурних і функціональних інституцій, які встановлюють та забезпечують

дотримання норм, правил, вимог в інноваційній сфері та взаємодію всіх підсистем національної інноваційної системи;

– освіти, що складається з вищих навчальних закладів, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою, а також навчальних закладів, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;

– генерації знань, що складається з наукових установ та організацій, незалежно від форми власності, які проводять наукові дослідження і розробки та створюють нові наукові знання й технології, державні наукові центри, академічні та галузеві інститути, наукові підрозділи вищих навчальних закладів, наукові й конструкторські підрозділи підприємств;

– інноваційної інфраструктури, що складається з виробничо-технологічної, фінансової, інформаційно-аналітичної та експертно-консалтингової складової, а також з технополісів, технологічних та наукових парків, інноваційних центрів і центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів та інноваційних структур інших типів; інформаційних мереж науково-технічної інформації, експертно-консалтингових та інжинірингових фірм, інституційних державних і приватних інвесторів;

– виробництва, що складається з організацій та підприємств, які виробляють інноваційну продукцію і надають послуги та (або) є споживачами технологічних інновацій.

Таким чином, НІС не просто охоплює сферу, яка генерує нові знання та доводить їх до стану практичного застосування чи впровадження, а й виступає механізмом реалізації інтелектуального капіталу держави. Більше того, вона утворює структуру, яка безпосередньо забезпечує перебіг інноваційних процесів.

Структура національної інноваційної системи включає науково-дослідну, виробничу, освітню, фінансову, інфраструктурну складові, систему громадських організацій і міжнародних інститутів, сектор знання тощо. Кожна

зі складових покликана реалізовувати певний блок завдань і функцій, забезпечуючи тим самим досягнення заданих результатів системи в цілому (рис. 2.1.1) [80].



Рис. 2.1.1. Структура національної інноваційної системи

Учасниками НІС зазвичай виступають такі організації, як фінансові або науково-дослідні інститути, заклади вищої освіти, комерційні підприємства та держава, які залучені до інноваційних процесів і як безпосередні інноватори, і як споживачі та ставлять перед собою завдання із забезпечення підтримки інновацій і посилення глобальних конкурентних переваг НІС [128].

В. Побірченко у своєму дослідженні висвітлює підхід, який наголошує на таких структурних блоках національної інноваційної системи [112, с. 158]:

1. Креативний блок або блок породження знання (університети, наукові інститути, окремі фахівці, складні соціальні мережі, що забезпечують неформальну взаємодію дослідників з різних інститутів та університетів).

2. Блок трансферу технологій.

3. Блок фінансування.

4. Блок виробництва.

5. Блок підготовки кадрів [139].

Разом з тим науковець підкреслює, що всередині НІС наявний симбіотичний зв'язок та взаємозалежність між інститутами та державною

політикою, яка має можливість підтримувати або блокувати розвиток технологій та інновацій [139, с. 207].

Науковці Н. Резнікова, М. Рубцова, Н. Рилач у своїх дослідженнях подають співвідношення між елементами інноваційних блоків та інститутами (табл. 2.1.4). На їх думку, НІС буде конкурентоспроможною в разі, якщо вона вироблятиме ці високотехнологічні продукти і послуги, створюватиме такі умови для інноваційної діяльності, які задовольнятимуть потреби суспільства [128].

Головними структурними елементами національної інноваційної системи є державний (представлений урядом) і підприємницький (бізнес-сектор) сектори, кожен з яких виконує покладені на нього функції і завдання.

Таблиця 2.1.4

Співвідношення між елементами інноваційних блоків та інститутами [139]

Блоки	Креативний блок	Блок трансферу технологій	Блок фінансування	Блок виробництва	Блок підготовки кадрів
Інститути					
Держава			+	+	
Наука та освіта	+				+
Бізнес		+	+		+
Суспільство	+	+	+	+	+

Організатором розвитку ефективно працюючої НІС виступає держава як представник національних інтересів і «провідник» довгостроковій концепції соціально-економічного розвитку країни, яка у своїй діяльності нерідко використовує неринкові підходи і методи. На думку Ю. Атаманової, основний зміст діяльності держави в науково-технічній та інноваційній сферах полягає в забезпеченні умов для функціонування ефективної НІС, координації діяльності суб'єктів, що входять до неї, шляхом узгодження їхніх інтересів зі здійсненням контролю щодо результатів роботи НІС в аспекті впливу на рівень соціально-економічного розвитку країни [9].

Бізнес-сектор виступає головною рушійною силою та виконавцем інновацій, орієнтуючись на ринок і можливість отримання комерційної вигоди. Ці дві складові, як засвідчує практика, можуть і мають успішно співпрацювати, доповнюючи один одного [80].

Ядром національної інноваційної системи на сьогодні вважається інноваційне підприємництво. Якщо розглянути його через систему координат, то можна спостерігати, що зростання інновацій чітко пов'язане з розвитком глобалізації, а відповідно, є низка чинників, які впливають на ці процеси, зокрема на регіональному рівні буде відстежуватись ресурс. Проте наразі варто розглянути та врахувати воєнний стан. Зокрема, в умовах війни сфера науки та інновацій зазнала значних втрат, що істотно вплинуло на кадровий склад, інфраструктуру, механізм функціонування її суб'єктів. Загалом пошкоджено близько 15 % дослідної інфраструктури, зокрема унікальне наукове обладнання й устаткування, дослідні лабораторії, центри колективного користування науковим обладнанням.

Станом на червень 2023 р. наявні такі дані щодо пошкоджень (руйнувань) майна та будівель наукових установ: частково пошкоджено – 114; зруйновано – 4; установи, що опинилися на тимчасово окупованій території з лютого 2022 р. – 13.

Від початку повномасштабної війни спостерігається тенденція до зниження наукового кадрового потенціалу (кількісно та якісно), пов'язана з впливом війни на всю наукову сферу й на умови провадження науковими та науково-педагогічними працівниками їхньої професійної діяльності. Досить складною є ситуація з молодими вченими: вони продовжують залишати сферу наукової діяльності. Так, за інформацією, що була зібрана МОН, більше ніж 5 % молодих науковців, які працювали у ЗВО, змінили місце перебування й виїхали з території України до інших країн. Що стосується академій наук, то ситуація набула загрозливого характеру: змінили місце перебування й виїхали з території України до інших країн 43 % молодих науковців [101].

З метою покращення ситуації Міністерством освіти і науки України запущено ряд важливих ініціатив, які покликані створити для підприємців можливості доступу до провідних наукових розробок, а для вчених – реалізувати власний потенціал і комерціалізувати результати наукового пошуку (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Ініціативи МОН України щодо розвитку науки та інноваційної діяльності в Україні

Інструменти	Характеристика	Ініціатори та партнери
1	2	3
Телеграм-бот Info Science Bot	<p>Створений для швидкого інформування українських науковців та інноваторів про можливості їх підтримки в Україні й за кордоном. Info Science Bot інформуватиме про:</p> <ul style="list-style-type: none"> – актуальні можливості для науковців; – актуальні можливості для інноваторів; – актуальні новини та дипломатичні кроки органів влади та наукової спільноти щодо протистояння російській агресії та запроваджені санкції щодо російської федерації нашими міжнародними партнерами. <p>У боті розміщено інформацію про можливості для науковців від іноземних університетів на наукових інституцій щодо грантової підтримки, мобільності та тимчасового працевлаштування.</p> <p>Для інноваторів зібрано пропозиції підтримки від Українського фонду стартапів та його партнерів. Також розміщено форму для партнерів/спонсорів і стартапів щодо можливості її надавати.</p> <p>Info Science Bot в умовах воєнного стану працюватиме як майданчик обміну інформацією, оскільки через нього можна подавати актуальні новини, пропозиції щодо підтримки науки та інновацій в Україні, безпечних умов праці.</p>	МОН України

Продовження табл. 2.1.5

1	2	3
Програма «Online Mentor Science&Business»	Створена для допомоги науковцям у підготовці до участі в Science&Business Acceleration. Online Mentor – це структурована програма, призначена для відпрацювання нової ідеї та підготовки її до Акселерації. Передбачено щоденне планування з лекціями, навчальними матеріалами та практичними завданнями, які можна виконувати у будь-який зручний час. Експрес-курс допоможе структурувати ідею та допоможе вийти на рівень Pre-Acceleration stage/зробити перші кроки від Idea-Stage. Цифровий інструмент буде корисний для науковців та стартаперів з інноваційними рішеннями, технологічними продуктами, модернізованими послугами або бізнес-моделями, які мають рішення наукового характеру та прагнуть набути нового досвіду, знань і навичок у провідних сферах діяльності стартапів для комерціалізації напрацювань [27]	Ініціатори – Міністерство освіти і науки України спільно з Українським фондом стартапів. Партнери – офіс підтримки вченого та мережа академічних стартап-інкубаторів «Yer!»
Платформа «Наука та бізнес»	Онлайн-майданчик для комунікації та ефективної взаємодії представників бізнесу і наукової спільноти. Створена з метою надання можливості бізнесу знайти науковий результат, а вченим – реалізувати власний потенціал та комерціалізувати результати наукового пошуку. Науковці (працівники університетів, наукових установ) завдяки платформі зможуть: <ul style="list-style-type: none"> - комерціалізувати наукові результати; - впровадити інноваційну продукцію; - знайти партнерів; - отримати доступ до дослідної та інноваційної інфраструктури; - залучити інвестиції; - отримати дохід від передачі прав на використання інтелектуальної власності. Можливості для бізнесу: <ul style="list-style-type: none"> - скорочення витрат на дослідження на ранніх етапах; - доступ до найкращих наукових та інженерних рішень у конкретних сферах; - посилення конкурентоспроможності шляхом виготовлення високотехнологічної продукції; - залучення інвестицій [107]. 	Створено МОН України у межах участі у проєкті федеральної компанії Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Крім того, триває робота зі зміцнення інституційно-правових засад провадження науково-інноваційної діяльності в Україні. Зокрема, Урядом ухвалено розроблений МОН проєкт Закону про інноваційні парки (реєстр. № 7658 від 11 серпня 2022 р.), що створить умови для розвитку національної економіки на інноваційній основі.

З метою відновлення й розбудови інноваційної екосистеми розроблено проєкти постанови Кабінету Міністрів України про запровадження експериментального проєкту зі створення на базі ЗВО, наукових установ мережі «стартап-школа – інкубатор – акселератор», а також про внесення змін до Положення про конкурсний відбір наукових, науково-технічних робіт та проєктів, які фінансуються за рахунок допомоги ЄС [101].

Отже, на сьогодні відбувається процес формування національної інноваційної системи, яка здатна сприяти швидкому відновленню економіки країни в період післявоєнного відродження. Основними завданнями держави на цьому етапі є:

- нормативно-правове забезпечення діяльності;
- формування інноваційного клімату та конкурентного середовища;
- розвиток ринкових відносин у взаємодії суспільства, бізнесу і влади на основі інноваційних технологій та стратегій;
- розвиток науково-дослідного середовища для формування стратегічних бачень;
- управління інноваційними процесами, розподіл повноважень та відповідальності;
- контроль та корекція на всіх етапах.

Взаємодія елементів національної інноваційної системи має відбуватися з урахуванням ролі суспільства, бізнесу і влади. Адже існує прямий зв'язок між станом економіки країни та рівнем життя населення (тобто добробутом та забезпеченням потреб). Цілком погоджуємося з науковцями Н. Резніковою, М. Рубцовою та Н. Рилач, які зазначають, що ефективність та конкурентоспроможність НІС залежать від рівня інноваційної культури

суспільства, яка визначається сприйняттям нововведень суспільством і його залученням до інноваційних процесів (рис. 2.1.2) [128].

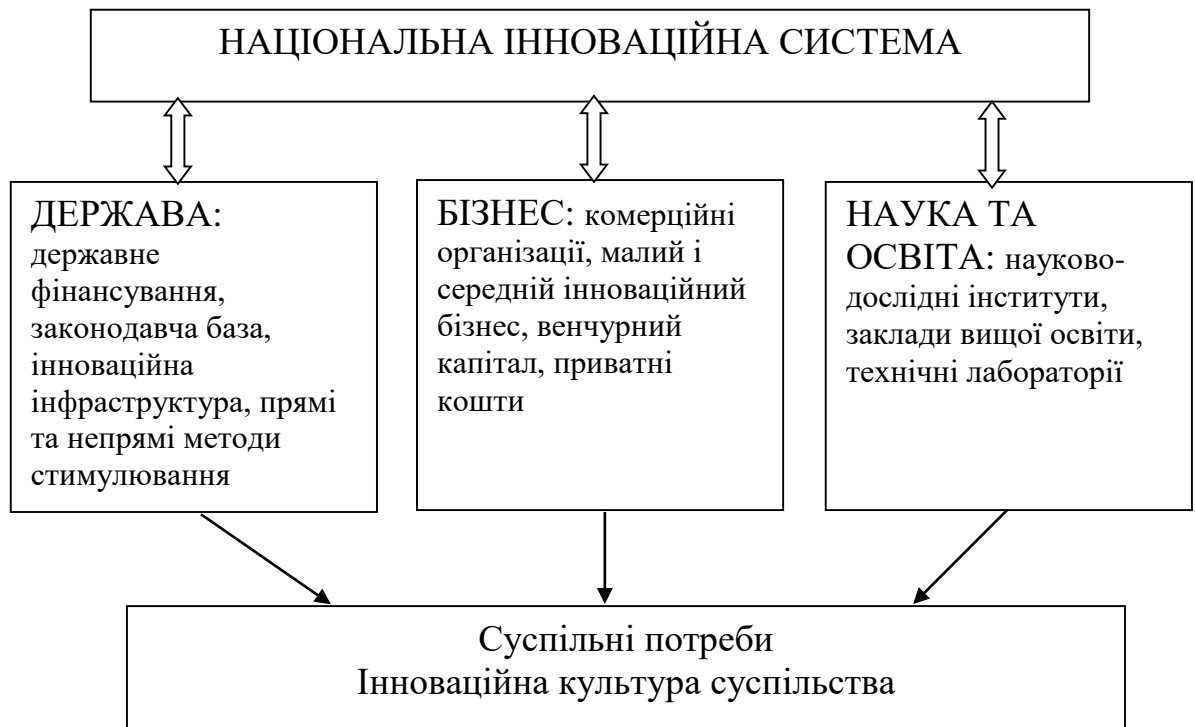


Рис. 2.1.2. Формування інноваційної культури суспільства

Україна покроково рухається до Європейського союзу. Європейська демократія, її цінності та принципи є пріоритетом державної політики, а демократія – це, у першу чергу, про те, що громадяни мають право вимагати від обраної ними влади поваги до себе та своєї гідності, це право на дискусії, на доступ до публічної інформації, це сформоване громадянське суспільство.

Більше того, формується постіндустріальне суспільство, де провідна роль належить технологічним інноваціям, здійснюється перехід від виробництва товарів до виробництва послуг; характер праці розглядається як взаємодія між людьми; є відсутнім дефіцит на потреби, але спостерігається дефіцит часу та інформації; наявними є інноваційна освіта та високий рівень якості життя, а також людина як носій інтелектуального потенціалу.

Отже, роль суспільства в національній інноваційній системі є не менш важливою і, на нашу думку, обов'язковою. Багато державних підприємств та установ пов'язані з політичними постатями, економіка України значною

мірою в руках олігархату, тобто суспільство має стати обов'язковим елементом цієї системи. З огляду на це, перед національною інноваційною системою стоять ряд ключових завдань:

1. Розробка інтенсивної програми формування в Україні післявоєнної економіки з виробничими базами інтелектуального капіталу та інтелектуальними працями з переходом до постіндустріального суспільства.

2. Створення, реанімація чи переформатування національних наукових установ як варіант їх об'єднання в єдиний центр «Національних науково-інноваційних досліджень та рішень» та розвиток мотиваційної складової для залучення кращих фахівців.

3. Розробка механізмів подолання корупційної складової в державі (інформатизація всіх процесів від довідки до влаштування на роботу, від отриманих доходів до їх використання).

4. Реформи в галузі освіти, якісна підготовка науковців, медичних працівників, впровадження біотехнологій.

5. Створення системи обороноздатності країни, забезпечення умов для її розвитку.

6. Створення системи інвестування системи освіти, а також інноваційного та високотехнологічного виробництва.

7. Оновлення законодавчої бази.

8. Розробка нової політики для всіх секторів економіки, яка базується на регіональних показниках, інноваційних дослідженнях, ресурсах регіонів, попиту ринку.

9. Розробка концепції взаємодії суспільства, бізнесу і влади в процесі розбудови національної інноваційної системи та закріплення її на законодавчому рівні.

Основу національної інноваційної системи становить освіта. Вона і є тим ґрунтом, на якому зростають інновації, розуміння їх ролі та сприйняття. Першорядне значення мають такі її характеристики, як доступність, якість, забезпеченість комп'ютерною технікою, доступ до Інтернету. Варто

виокремити ще й такий аспект, як виявлення обдарованих дітей та створення умов для їх розвитку і навчання. Важливою обставиною є забезпечення підготовки належної кількості інженерно-технічних кадрів. Розвинуті країни приділяють цим питанням належну увагу, виділяють значні кошти на освіту, підготовку педагогічних кадрів [158].

В умовах військової агресії російської федерації українська освіта зазнала втрат, які суттєво вплинули на її суб'єктів, інфраструктуру, механізм функціонування [114]. Як справедливо стверджує уповноважений ВРУ з прав людини Д. Лубінець, «освіта під час війни є важливою темою, яка потребує співпраці між державними органами, громадськими організаціями, міжнародною спільнотою для забезпечення захисту дітей та максимальної освітньої можливості у таких складних умовах» [113].

Середня освіта є важливим суспільним благом і правом, яке гарантує Конституція України. Відновлення доступу до неї є одним із пріоритетів держави. Педагоги й адміністрація шкіл, представники центральних і місцевих органів влади, а також українські та міжнародні організації вже почали роботу з відновлення освітньої інфраструктури, освітнього середовища та можливостей для навчання загалом [31].

Говорячи про доступність освіти під час війни, також варто пам'ятати про необхідність достатніх фінансових ресурсів, відповідної інфраструктури та обладнання. Сфера освіти, за оцінками експертів проєкту KSE Institute «Росія заплатить», є однією з найбільш постраждалих. На початок вересня 2023 р. цій сфері завдано внаслідок війни збитків на \$10.1 млрд. Порівняно з червнем 2023 р. ця сума зросла на понад \$400 млн. Загальна кількість пошкоджених та зруйнованих освітніх об'єктів вже перевищує 3,5 тис., серед них – понад 1,7 тисяч закладів середньої освіти, понад тисяча – дошкільної, 586 – вищої освіти [64]. Зокрема, станом на кінець жовтня 2023 р. бомбардувань та обстрілів зазнали 3793 закладів освіти, з них – 3428 закладів освіти пошкоджено та 365 зруйновано повністю. Найбільше пошкоджених і зруйнованих закладів освіти зареєстровано в Донецькій області. Також

значних втрат зазнала Харківська, Херсонська, Дніпропетровська, Миколаївська та Запорізька області (табл. 2.1.6) [102].

Таблиця 2.1.6

Зруйновані та пошкоджені заклади освіти в регіонах України

Область	Пошкоджено	Зруйновано	Область	Пошкоджено	Зруйновано
Вінницька	4	0	Миколаївська	246	33
Волинська	0	0	Одеська	81	0
Дніпропетровська	283	9	Полтавська	17	0
Донецька	770	160	Рівненська	2	0
Житомирська	126	1	Сумська	130	8
Закарпатська	0	0	Тернопільська	1	0
Запорізька	212	14	Харківська	579	51
Івано-Франківська	0	0	Херсонська	296	51
Київська	198	13	Хмельницька	5	0
Кіровоградська	9	0	Черкаська	11	0
Луганська	182	23	Чернівецька	0	0
Львівська	8	0	Чернігівська	144	2

Причинами руйнувань і втрат в освітній інфраструктурі стали воєнні дії, під час яких школи були безпосередньою метою атаки або зазнавали супутньої шкоди, а також мародерство. Руйнування відбувалися внаслідок прямого влучання снарядів або бомб, осколків та уламків снарядів і пожеж. Окрім будівель шкіл, було також знищено, пошкоджено та/або викрадено шкільне майно й автобуси. Тож навіть у випадках, коли приміщення та територія школи не постраждали або постраждали не дуже сильно, втрата майна обмежує повернення до очного навчання, навіть коли безпекова ситуація це дозволяє [31].

В умовах сьогодення освітній процес в Україні відбувається офлайн, онлайн або змішано. Форми навчання в закладах освіти визначають обласні

військові адміністрації на місцях з урахуванням безпекової ситуації. Відповідно до результатів опитування, проведеного Офісом Омбудсмана влітку 2023 р., більшість батьків висловилися за очне навчання дітей.

Безумовно, очна форма навчання є найбажанішою та найефективнішою, до того ж має соціальну складову. Проте для її забезпечення потрібно враховувати: наявність захисних споруд в закладах освіти та переривання навчання у разі ввімкнення сигналу «повітряна тривога».

За інформацією обласних, Київської міської військових адміністрацій, станом на 20 липня 2023 р. за показниками забезпеченості учасників освітнього процесу об'єктами фонду захисних споруд цивільного захисту готові 19150 об'єктів (будівель) закладів освіти, що становить 67,9 % загальної кількості таких об'єктів та дає змогу забезпечити укриттям 56,38 % учасників освітнього процесу [101].

У зв'язку зі збільшенням оборонних видатків та обсягів фінансування української армії, видатки на освіту було скорочено (табл. 2.1.7).

Таблиця 2.1.7

Видатки зведеного бюджету на освіту у 2022–2023 рр. (за рівнями освіти)

Напрямок	Видатки, факт 2022 р., млрд грн	Кількість здобувачів освіти, 2022 р., осіб	На одного здобувача, 2022 р., грн	Видатки, план 2023 р., млрд грн	Кількість здобувачів освіти, 2023 р., осіб	На одного здобувача, 2023 р., грн
Дошкільна освіта	40,7	1 111 358	36 629,53	51,4	739 722	69 550,45
Загальна середня освіта	145,3	4 230 358	34 346,84	145,1	4 041 976	35 898,28
Професійна (проф.-тех.) освіта	15,5	243 825	63 571,73	17,3	230 474	75 049,68
Фахова передвища освіта	14,9	362 485	41 059,28	15,2	331 488	45 747,66
Вища освіта	45,9	973 205	47 116,50	48,3	1 112 965	43 400,02
Позашкільна освіта та заходи з позашкільної роботи з дітьми	13,0	980 789	13 208,17	14,5	1 011 403	14 361,04

Загалом у 2022 р. видатки зведеного бюджету на освіту становили 290,76 млрд грн (6,2 % ВВП); на 2023 р. заплановано 302,25 млрд грн (4,8 % ВВП).

Зміна форми здобуття освіти, переведення закладів з очного на дистанційне та змішане навчання, нестабільні умови організації освітнього процесу (повітряні тривоги, відключення електроенергії, перебої з інтернетом) – усе це вплинуло на результати навчання здобувачів освіти і призвело до втрат в освітньому процесі. Проблема освітніх втрат серед школярства реальна і, цілком імовірно, буде лише поглиблюватися через складні умови навчання дітей у період дії воєнного стану. На певному етапі це може призвести до загрозливих наслідків, адже навчальні втрати:

- можуть спричинити значний негативний вплив як на розвиток особистості (зокрема через втрату можливостей для розкриття її потенціалу), так і на добробут цілих суспільств у майбутньому;

- мають накопичувальний ефект, а отже, забуте чи втрачене сьогодні призведе до ще більших втрат надалі, на наступних етапах навчання;

- поглиблюють нерівність в освіті через збільшення вже наявних навчальних розривів (наприклад, між успішністю учнів із родин з низьким і високим рівнем доходу, із сільських та міських шкіл тощо);

- можуть призвести до серйозних економічних наслідків у майбутньому.

Державна служба якості освіти України провела дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. Вдалося виявити ключові чинники, що призводять до втрат у результатах навчання учнів і, відповідно, у якості освіти, та розробити рекомендації для органів державної влади, громад і безпосередньо шкіл щодо подолання цих втрат. Зокрема, рекомендації для органів влади включають таке [157]:

- забезпечити проведення загальнонаціональних моніторингів результатів навчання учнів під час дії правового режиму воєнного стану;

- розвивати систему освітніх вимірювань/оцінювань;

- розробити програму надолуження освітніх втрат у результатах навчання здобувачів освіти (національна система тьюторингу);
- продовжити роботу із забезпечення здобувачів освіти сучасними цифровими засобами навчання (особливо у сільській місцевості та для дітей із малозабезпечених сімей);
- інвестувати у професійний розвиток і підтримку педагогів;
- спільно з Державною службою якості освіти вжити заходів щодо відновлення під час дії правового режиму воєнного стану інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти (з дотриманням безпекових умов);
- створити умови для розвитку діагностичних інструментів як складової дидактичного забезпечення освітнього процесу;
- удосконалити законодавство в частині визначення поняття «освітні втрати» [157].

На нашу думку, для забезпечення ефективності впровадження окреслених рекомендацій для органів влади, здійснення цих процесів має відбуватися із залученням суспільства і бізнесу.

Безумовним пріоритетом на сьогодні є саме безпекова складова. Всі дії росії спрямовані на підрив суспільно-політичної стабільності та занепад економіки, знищення державності України. Запорукою успішної стратегії повоєнного відновлення України є проведення реформ, в основі ініціатив та реалізації яких закладаються партнерські відносини суспільства, бізнесу і влади. Україна має використати потенціал для того, щоб реанімувати виснажену економіку, встановити політичну стабільність, подолати корупцію та створити ефективну систему публічного управління та адміністрування відповідно до європейських стандартів. Суспільство має якісно розвиватись завдяки вільноринковій економіці для розвитку бізнесу, яка буде користуватися всебічною підтримкою громадянського суспільства.

2.2. Нормативно-правове забезпечення взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні

Імплементация Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом є одним із ключових завдань української влади на середньострокову перспективу. Як і у воєнний час, так і післявоєнна співпраця Україна-ЄС характеризуватиметься синергією старих і нових форматів, структур і мереж, де Угода про асоціацію відіграватиме центральну роль. Важливою складовою Угоди є Глава XXI «Співробітництво у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей» (далі – Глава XXI Угоди), реалізація якої вимагає зміни підходів до взаємодії профспілок, роботодавців, організацій громадянського суспільства та держави у вирішенні соціально-економічних проблем країни. Статтями 419, 420, 421 цієї Глави передбачається сприяння ефективному соціальному діалогу, забезпечення активної участі соціальних партнерів у впровадженні реформ в Україні, їх залучення до розробки та реалізації відповідних нормативно-правових актів та організаційних кроків [122]. Законодавче регулювання взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні ґрунтується на низці нормативно-правових документів, зокрема:

Закони України:

- «Про соціальний діалог в Україні»;
- «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»;
- «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності»;
- «Про колективні договори і угоди»;
- «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;
- «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні»;
- «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;

- «Про доступ до публічної інформації»;
- «Про громадські об'єднання»;
- «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;
- «Про звернення громадян»;

Укази Президента України:

- «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки » № 487/2021 від 7 вересня 2021 р.;
- «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації» № 547/2011 від 5 травня 2011 р.;
- «Про Національну тристоронню соціально-економічну раду» № 347/2011 від 02 квітня 2011 р.;
- «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» №1258 від 17 листопада 1998 р.;

Постанови Кабінету Міністрів України:

- «Про затвердження Порядку ведення Реєстру громадських об'єднань» № 1212 від 19 грудня 2012 р.;
- «Про утворення Ради голів громадських рад при органах виконавчої влади» № 658 від 20 червня 2012 р.;
- «Деякі питання реалізації в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»» № 671 від 13 червня 2012 р.;
- «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» № 1049 від 12 жовтня 2011 р.;
- «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» №996 від 03 листопада 2010 р.;
- «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» №976 від 05 листопада 2008 р.;

– «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» № 1302 від 29 серпня 2002 р.;

– «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» № 3 від 04 січня 2002 р.

Державно-приватне партнерство в Україні регулює Закон України «Про державно-приватне партнерство», який визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі. Закон є рамковим і спрямований на узагальнення практики застосування державно-приватного партнерства [118]. Окремі його правові форми регулює низка законодавчих актів, зокрема: Цивільний і Господарський кодекси України, Закони України «Про концесії», «Про угоди про розподіл продукції», «Про оренду державного та комунального майна», «Про управління об'єктами державної власності», «Про інвестиційну діяльність», «Про ціни та ціноутворення» та ін.

Слід зазначити, що досвід України чітко показує, що основним недоліком щодо впровадження національних програм розвитку і проведення реформ є відсутність ефективного, а не суто формально-декларативного діалогу між суспільством, бізнесом і владою. Залучення підприємницьких структур до співпраці з державою постійно стикається із серйозними проблемами, які, насамперед, виявляються в: недоліках правової бази, що визначає права та відповідальність сторін; недосконалості форм і методів реалізації партнерських відносин; відсутності конкурентних умов для ефективного співробітництва; нерозвиненості інвестиційного та інноваційного середовищ тощо. Разом з тим і самі бізнес-структури значною мірою перешкоджають досягненню партнерських відносин з державою, що виявляється в домінуванні власних інтересів над суспільними [143]. До причин виникнення цих проблем можна віднести:

1. Недосконалість механізмів комунікації влади з бізнесом щодо визначення основних пріоритетів розвитку країни у політичній та соціально-

економічній сферах. Зазначений діалог в основному є ситуативним та активізується виключно як відповідь на внутрішні або зовнішні виклики.

2. Позичування влади як головної, домінуючої, а не рівноправної сторони у взаємодіях з бізнесом, яка нав'язує свої «правила гри».

3. Збереження системи диференційованого ставлення органів публічної влади до бізнесу, в основі якої перебувають механізми прямої (персоніфікованої) взаємодії та надання преференцій окремим бізнес-структурам (перш за все, наближених до політичних сил, представлених у Верховній Раді тощо).

4. Низький рівень соціальної відповідальності бізнесу, його рентоорієнтована поведінка та намагання інтегруватися безпосередньо у владу (в основному це стосується тих великих підприємців, які використовують політичну діяльність для розширення власного бізнесу – так званих олігархів. Як наслідок, рівень довіри до олігархів з боку громадян є вкрай низьким. Інтегруючи своїх представників у владу, бізнес отримує преференції у процесах вироблення політики та задовольняє передусім не суспільні, а корпоративні інтереси, часто взагалі підмінюючи поняття.

5. Високий рівень корупції, передусім у політичній сфері, що призводить до домінування різноманітних неформальних практик, які фактично витісняють на периферію політико-управлінських процесів формальні інститути, діяльність яких пов'язана з міжсекторальними взаємодіями [77].

Сьогодні в Україні забезпечено нове сприятливе законодавче поле для створення та діяльності інститутів громадянського суспільства. Так, з метою підвищення ролі громадянського суспільства в різних сферах діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема щодо впровадження реформ на підтримку ініціатив громадськості, а також задля налагодження ефективного діалогу та партнерських відносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства, особливо що стосується питань забезпечення прав і свобод людини і громадянина, Указом Президента України «Про

Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» від 7 вересня 2021 р. № 487/2021 визначено основи державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства на державному рівні. У затвердженій відповідним Указом «Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» зазначається, що, враховуючи роль громадянського суспільства у різних сферах суспільного життя, створення сприятливих умов для його розвитку та налагодження взаємодії з його інститутами є важливим завданням органів державної влади, органів місцевого самоврядування. При цьому в Стратегії окреслюються проблемні питання, які потребують вирішення, зокрема:

- належне застосування механізмів громадської участі у формуванні та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, вирішенні питань місцевого значення, створення сприятливого і безпечного середовища для діяльності інститутів громадянського суспільства та їх членів, розширення сфер співпраці цих інститутів з державою та бізнесом, диверсифікації джерел отримання інститутами громадянського суспільства фінансової підтримки, розвитку благодійної та волонтерської діяльності [119];
- удосконалення механізму реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства [119];
- підвищення рівня інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства, створення умов для стабільного залучення професійних кадрів та фінансових і матеріальних ресурсів, сталих практик партнерства з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом [119].

На відміну від попередніх стратегій (Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, затвердженої Указом Президента України від 24 березня 2012 р. № 212/2012 та Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки, затвердженої Указом Президента України від

26 лютого 2016 р. № 68/2016), Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр. містить ґрунтовний аналіз тенденцій розвитку ГС в Україні та діяльності держави у відповідній сфері, а також перелік документів, які відображають міжнародні зобов'язання України та стандарти у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства. Зокрема, як зазначається у Національній стратегії, з посиланням на дані Державної служби статистики України, протягом 2016–2020 років відбулося суттєве збільшення кількості юридичних осіб, які представляють громадянське суспільство (громадські організації, громадські спілки, благодійні та релігійні організації, творчі спілки та інші професійні організації, професійні спілки та їх об'єднання, органи самоорганізації населення). Зокрема, станом на 1 січня 2016 р. кількість юридичних осіб, які представляють громадянське суспільство в Україні, становила 137 734. Станом на 1 січня 2021 р. ця кількість зросла на 24,5 % і становила 171 487 [40, с. 941].

Важливо, що одним зі стратегічних напрямів сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр. є створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

Міжсекторальні відносини як основа публічного управління та адміністрування є фактично викликом для України в умовах воєнного стану. Досвід багатьох зарубіжних країн засвідчує, що, як правило, в подібних умовах відбувається руйнування сталих механізмів управління. При цьому варто акцентувати увагу на незавершеній адміністративно-територіальній реформі (багато управлінців схиляються до думки, що в період воєнного стану варто посилити владну вертикаль). Прикладом є публічне обговорення щодо нераціонального використання бюджетних коштів місцевими громадами, що набуло особливо негативного розголосу у період воєнного стану.

Новопризначені голови територіальних громад набувають досвіду управління закладами освіти, охорони здоров'я, соціальними закладами, також наразі нагальними стають питання роботи з внутрішньо переміщеними

особами, гуманітарні акції, територіальна оборона, мобілізація, ветерани війни. Все це потребує додаткових знань і професійних компетентностей під час прийняття управлінських рішень.

Варто також зосередити увагу на питанні неврегульованості розподілу управлінських функцій між громадськими інститутами, органами влади та місцевим самоврядуванням. Особливою проблемою є діяльність державних інституцій у районах з активними бойовими діями, де особливо болючими є такі питання, як: забезпечення максимально безпечних умов для населення, евакуація населення, гуманітарні коридори, продуктове забезпечення, збереження архівів та документообігу тощо. Здебільшого в районах, які близькі до активних бойових дій, органи влади працюють віддалено, і це реальна проблема для населення, яке залишилось на цій території. Військово-цивільні адміністрації частково укомплектовані військовими, що є вимогою часу, обставин та законодавства, однак, як правило, вони не мають досвіду цивільного управління.

Отже, сьогодення України – це виклик розвитку міжсекторальних відносин у публічному управлінні, де кожна з ланок має брати на себе відповідальність та виконувати покладені на них повноваження.

Практика та наукові дослідження дають чітке усвідомлення, що позитивні зміни відбуваються лише тоді, коли між трикутником «суспільство – бізнес – влада» є конструктивний діалог і співпраця. Особливо помітним стає значний позитивний ефект згаданої синтезної взаємодії під час широкомасштабної агресії росії.

У Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр. окреслено важливі стратегічні завдання, які, на нашу думку, сприятимуть конструктивному діалогу та співпраці суспільства, бізнесу і влади. Серед них:

- сприяння органами державної влади підвищенню рівня обізнаності громадян, представників бізнесу, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування про роль інститутів громадянського суспільства, у

тому числі проведення просвітницьких заходів, поширення інформаційних матеріалів та соціальної реклами, запровадження на державному рівні «Тижня громадянського суспільства» [119];

- налагодження органами державної влади інформування про дієві механізми міжсекторальної співпраці на всіх рівнях, можливості отримання державної підтримки інститутами громадянського суспільства шляхом поширення відповідних інформаційних матеріалів, проведення інформаційних заходів [119];

- сприяння органами державної влади співпраці між українськими та міжнародними інститутами громадянського суспільства, у тому числі підтримка та заохочення спільних проєктів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку і розвиток громадянського суспільства в Україні [119];

- підтримка міжсекторальної співпраці, спрямованої на запобігання та протидію шахрайству й іншим зловживанням у сфері благодійної та волонтерської діяльності, надання послуг і пільг, у тому числі впровадження механізмів виявлення та запобігання зловживанням і шахрайству [119];

- сприяння підвищенню рівня обізнаності громадян та суб'єктів підприємницької діяльності щодо можливостей підтримки інститутів громадянського суспільства, роз'яснення відповідних механізмів [119];

- підтримка процесів цифрової трансформації діяльності інститутів громадянського суспільства з метою сприяння підвищенню ефективності їх діяльності [119].

Окреме завдання стосується саме підвищення рівня залучення інститутів громадянського суспільства до:

- моніторингу імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку, а також до участі в реалізації засад зовнішньої політики, підготовки відповідних аналітичних документів [119];

- реалізації пріоритетних міжсекторальних і міжрегіональних програм з міжнародного розвитку та співробітництва [119];

- діяльності у сфері забезпечення та захисту прав людини і основоположних свобод осіб, які проживають на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях, Автономної Республіки Крим і міста Севастополя, відновлення територіальної цілісності та розбудови миру в Україні [119];

- стимулювання розвитку волонтерської діяльності та активного залучення волонтерської допомоги, зокрема запровадження відповідних державних і місцевих програм, активізації просвітницької роботи з поширення кращих практик волонтерської діяльності [119].

Крім того, у Стратегії окреслено важливі завдання, що сприятимуть інститутам громадянського суспільства у [119]:

- впровадженні в їх діяльність принципів підзвітності, прозорості, публічності та належного врядування;

- дотриманні прозорості діяльності інститутів громадянського суспільства шляхом заохочення добровільного оприлюднення інформації про їх діяльність, зокрема статутів, звітів про діяльність, фінансових звітів тощо;

- підвищенні рівня обізнаності громадян, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності із принципами та критеріями роботи доброчесних інститутів громадянського суспільства, у тому числі за допомогою соціальної реклами.

З метою професійного розвитку та сталості інститутів громадянського суспільства Стратегією передбачається створення умов для [119]:

- проведення наукових досліджень, публікацій і просвітницьких заходів у сфері розвитку громадянського суспільства та міжсекторальної співпраці;

- проведення навчальних заходів щодо кращих практик міжсекторальної співпраці, взаємодії між інститутами громадянського

суспільства, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємницької діяльності;

- розроблення освітніх програм з управління інститутами громадянського суспільства для здобувачів вищої освіти;

- збільшення зайнятості населення в інститутах громадянського суспільства.

Розпорядженням Кабінет Міністрів України від 14 лютого 2023 р. № 160-р затверджено план заходів до 2024 р. щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр.

Однак у ситуації повномасштабної війни в Україні сформувалися нові правила та принципи до підходів взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, пов'язані з введенням низки обмежень. Серед них можна виділити ч. 10 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», яка передбачає, що в період дії воєнного стану на акти органів місцевого самоврядування, військово-цивільних адміністрацій та військових адміністрацій, а також їх посадових осіб не поширюються вимоги в частині оприлюднення проєктів актів [120]. Тобто більшість нормативно-правових актів були прийняті одноосібно без урахування відкритості та гласності.

Крім того, в окремих випадках спостерігали призупинення надання відповідей органами влади на запити та звернення громадян, що аргументувалося наявністю обставин непереборної сили незалежно від того, чи ведуться безпосередньої бойові дії на території громади чи ні.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» № 263 від 12 березня 2022 р., органам державної влади дозволялося вживати таких додаткових заходів як, наприклад, зупиняти, обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та

електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів. Це призвело до обмеження конституційних прав громадян на доступ до інформації. З метою забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в окремих випадках відбувалося повне закриття вебсторінок органів публічної влади. За таких обставин мінімізувалась участь інститутів громадянського суспільства в управлінні державними справами, зокрема у проведенні громадського контролю за діяльністю органів влади [54].

Введення воєнного стану обмежило виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» № 2939 та Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835. Проте варто зауважити, що право на доступ до інформації в умовах воєнного стану може підлягати обмеженням, насамперед для захисту інтересів національної безпеки та територіальної цілісності держави. Розпорядник інформації може відмовити в наданні інформації лише на підставах, визначених чинним законодавством. Так, ст. 22 Закону «Про доступ до публічної інформації» визначено перелік підстав для відмови в задоволенні запиту на інформацію, а також передбачено, що у відмові в задоволенні запиту на інформацію має бути зазначено, зокрема, і мотивовану підставу відмови. Тут варто підкреслити, що законодавство не передбачає жодних особливих норм обмеження доступу до публічної інформації в умовах воєнного стану.

Функціонування громадських рад під час воєнного стану трансформовано 16 серпня 2022 р. внесенням змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. Рішення стало відповіддю на звернення органів виконавчої влади та представників громадськості про виникнення проблемних питань у функціонуванні громадських рад після введення в Україні воєнного стану.

Прийняті зміни передбачають, що на період воєнного стану:

- формування нового складу громадської ради має здійснюватися органом виконавчої влади через шість місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану;
- продовжується строк повноважень діючих громадських рад до затвердження їх нового складу;
- встановлюється можливість обмеження за рішенням органу виконавчої влади доступу членів громадської ради до приміщень, у яких розміщений орган, залучення до роботи ради працівників органу, оприлюднення інформації про діяльність громадської ради.

Рішення Уряду спрямоване на забезпечення безперервності діяльності громадських рад під час воєнного стану та водночас усуває ризики для життя і здоров'я представників інститутів громадянського суспільства, членів громадських рад та працівників органів виконавчої влади [144].

Варто також проаналізувати підготовлений до другого читання проект Закону «Про публічні консультації» (реєстр. № 4254), який забезпечує право на участь в управлінні публічними справами, визначає правила проведення публічних консультацій, їхні терміни, форми та принципи. Законопроект передбачає створення єдиної державної онлайн-платформи для публічних консультацій, а суб'єктами публічних консультацій можуть виступати народні депутати, комітети Верховної Ради України, Кабінет Міністрів, окремі міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві органи виконавчої влади, органи влади АРК, місцевого самоврядування, державні колегіальні органи, які забезпечують формування та/або реалізують державну політику, Нацбанк, підприємства, установи, організації, саморегулювальні організації. Крім того, законопроект визначає єдині правила проведення публічних консультацій.

Важливою подією для практичного впровадження електронних конкурсних процедур стало прийняття таких змін. У серпні 2021 р. були прийняті важливі зміни до Порядку проведення конкурсу з визначення

розроблених інститутами громадянського суспільства програм (проектів, заходів), для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка, що був затверджений Постановою Уряду України. Це практично дало поштовх до впровадження електронних конкурсних процедур. Створення онлайн-платформи «Взаємодія» Міністерства цифрової трансформації дала можливість проводити конкурси онлайн. Умови електронних конкурсів мають прозору процедуру та автоматизацію формування рейтингів проектів без втручання організаторів, а також уніфіковані форми заявок для участі та єдині правила для всіх учасників [40]. Постановою Кабінету Міністрів України від «Про внесення зміни до Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» 29 липня 2022 р. № 849 на період введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях та протягом дев'яти місяців після його припинення або скасування встановлюється особлива процедура організації та проведення конкурсу [117].

Одним із напрямів забезпечення участі громадськості в прийнятті політико-управлінських рішень, передусім у контексті гарантій забезпечення громадського впливу на політико-управлінську діяльність, сьогодні вбачається легалізація лобістської діяльності.

Лобізм є одним із основних механізмів представництва інтересів та впливу на органи влади. В умовах сьогодення лобізм виступає особливою системою і практикою цілеспрямованого впливу окремих груп суспільства на органи законодавчої та виконавчої влади.

Характерно, що лобізм, як і будь-який інший суспільний інструмент, може бути використаний як на благо суспільства, так і для задоволення вузькокланових чи групових інтересів. Лобізм, який суперечить закону, називають тіньовим або корупційним. Так, окремі депутати Європейського парламенту, спільно з Corporate Europe Observatory та LobbyControl, створили платформу «lobbyleaks.eu», за допомогою якої можна анонімно повідомити

про випадки тіньового лобізму в європейських інституціях. Тіньовий лобізм є формою політичної корупції, яка може сприяти утворенню олігархічних груп впливу у парламенті або уряді. Аби лобізм був корисним для суспільства, необхідні певні умови: наявність демократичних інститутів і норм, економічна та політична стабільність, свобода засобів масової інформації, сильне громадянське суспільство, справедлива судова система тощо. Окремі правовідносини у зазначеній сфері регулює Конституція України, Закони України «Про звернення громадян» та «Про запобігання корупції», інші законодавчі акти. Проте лобістська діяльність в Україні перебуває переважно поза законодавчим врегулюванням, адже жодна із законодавчих ініціатив так і не була остаточно прийнята [65].

Зокрема, у період 1999–2003 рр. було підготовлено чотири проекти законів, три з яких були внесені до Верховної Ради: «Про лобіювання в Україні», «Про правовий статус груп, об'єднаних спільними інтересами (лобістських) груп у Верховній Раді України», «Про діяльність лобістів у Верховній Раді України» та «Про регулювання лобістської діяльності в органах державної влади». Проте жодна з ініціатив не була підтримана ВРУ. У 2020 р. зареєстровано законопроект № 3059 (про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні), щодо якого було внесено ще три альтернативних законопроекти: № 3059-1 (про лобізм); № 3059-2 (про правове та прозоре регулювання діяльності з лобіювання); № 3059-3 (про лобістську діяльність). Проте, як зазначалося вище, питання й досі залишається не врегульованим.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу нормативно-правового забезпечення взаємодії органів державної влади, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану можна зробити висновки, що нормативно-правова система спрямована на гармонізацію дієвої співпраці між цими секторами. Проте на сьогодні існує ще багато прогалин у законодавстві та неврегульованих питань, які потребують обов'язкового вирішення. Водночас актуалізація питання вдосконалення

нормативно-правового забезпечення міжсекторальної взаємодії свідчить про те, що об'єктивно і влада, і бізнес зацікавлені у формалізації своєї взаємодії, формуванні прозорих моделей взаємовідносин із залученням інститутів громадянського суспільства. Потреба бізнесу в інституціоналізації взаємодії з владою зумовлена необхідністю легітимації своєї участі у процесах прийняття політико-управлінських рішень, забезпеченні врахування корпоративних інтересів, захисті прав власності тощо. Своєю чергою влада отримує додаткові механізми регулювання економічної ситуації, що дасть змогу забезпечувати економічне зростання, ефективно вирішувати соціальні проблеми, а також оперативно реагувати на глобальні виклики. Громадянське суспільство підвищить свою роль у різних сферах діяльності органів публічної влади [77].

2.3. Досвід повоєнного відновлення закордонних країн: визначення основних пріоритетів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни в Україні

Світовий досвід розкриває багато позитивних прикладів відбудови і подальшого ефективного розвитку країни після війни. Кожний із таких прикладів є унікальним, кожен називають «економічним дивом» чи «економічним проривом». Однак аналізуючи досвід кожної країни, можна стверджувати, що позитивну динаміку відновлення та відбудови надавала ефективна взаємодія суспільства, бізнесу і влади. Виходячи з цього, проаналізуємо кілька найбільш показових прикладів.

Ізраїль – країна, яка має одну з найбільш розвинутих економік у світі, боротьбу за своє існування вона веде від моменту створення в 1948 р. (фактично – це є безперервна війна на виснаження). При цьому власне агропромислове господарство на сьогодні повністю забезпечує потреби країни [36].

Наразі країна не лише виживає у вкрай складних геополітичних умовах, але й залишається фактично єдиною демократією на Близькому Сході не тільки за власним визначенням, а й за оцінками міжнародних дослідників. При цьому відносини суспільства, бізнесу і влади є однією з головних складових у процесі відбудови ефективно діючої економічної моделі.

Успіх Ізраїлю можна пояснити такими факторами:

- інновації (у т.ч. стартапи та високотехнологічні продукти);
- інноваційний розвиток науки і освіти;
- стратегічне партнерство з США;
- допомога єврейських діаспор світу.

У 1950-х рр. Інститут Вейцмана сформував департамент Yeda – перший в Ізраїлі та один із перших у світі центр трансферу академічних технологій. В Україні неодноразово намагалися реалізувати подібні проекти, але вони так і не змогли ефективно запрацювати [160].

Наприклад, в Україні існує Національний фонд досліджень України, що є державною бюджетною установою, створеною Урядом України у 2018 р. відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність». Згідно з чинним законодавством, Фонд є спеціальним інструментом реалізації державної політики, за допомогою якого здійснюється фінансування заходів, спрямованих на всебічний розвиток української науки як основного чинника економічного зростання держави. Бюджет установи в 2023 р. становив майже 1 млрд грн, ще більшим є бюджет НАН України. Є ще ряд інших установ, які «з’їдають» бюджет країни, але КПД яких фактично є низьким.

В Ізраїлі бізнес отримує безкоштовне навчання в рамках інновацій за різними напрямками. Так, фермери безкоштовно проходять навчання з питань меліорації [160].

У 1959 р. в Ізраїлі створюється Національна рада з НДДКР, яка є невід’ємною складовою державної інноваційної структури Ізраїлю, головним завданням якої є консультування уряду з наукових питань, що мають значення для держави [167].

У 1964 р. засновано центр трансферу технологій Єврейського університету в Єрусалимі. На його рахунку є значна кількість патентів, винаходів, ліцензувань, стартапів, які дали понад 2 млрд дол. прибутку [167]. Розвиток інновацій фінансується на державному рівні через гранти, адресну допомогу, фонди, інкубатори, кредити та ін.

Ресурсом відновлення при цьому є кредити, гранти США, держоблігації, які розміщені в інших країнах (у т.ч. і в США), у 1960-х рр. також репарації від ФРН (останні становили 55 % додаткових доходів бюджету).

Запуск великої кількості інфраструктурних проєктів надав значного поштовху для розвитку ізраїльського агропромислового сектора й промисловості.

Перебуваючи довгий час фактично в стані постійної війни, Ізраїль має одні з найкращих у світі показники розвитку економіки. При цьому армія (ЦАХАЛ) вважається ключовою умовою, яка дає змогу єврейській державі вижити та розвиватись. Військова служба, є інструментом побудови нації, яка «вибудувала» нове об'єднане суспільство. ЦАХАЛ також вважають впливовим соціальним інститутом, що робить більш ефективною взаємодію громадянського суспільства і влади.

Слід констатувати, що формулою успіху Ізраїлю є те, що на потреби його розвитку працюють у тісній взаємодії суспільство, бізнес і влада.

Ізраїль не зупиняється на успіхах і постійно закладає інноваційні підходи до розвитку економіки, які мають покращити та прискорити соціально-економічний розвиток регіонів.

В Ізраїлі розвивається мережа інноваційних шкіл, налагоджується зв'язок з місцевими громадами, освітні мережі об'єднали всі освітні заклади та активну громадськість, які працюють над реалізацією спільної мети стратегії розвитку територій. Освітні заклади в співпраці з владою та бізнесом показують позитивний результат, тобто сприяють ефективному соціально-економічному розвитку. Так Ізраїль змінює освітню парадигму з «піраміди» на

«мережеву». Нова освітня політика нарощує позитивний досвід, вдосконалюється і розвивається [160; 194].

У 2003 р. з'являються перші ізраїльські кейси «освітніх міст». Проект вдалося ефективно реалізувати, а його позитивні результати стали очевидними на місцевому й державному рівні. Покращується стратегія розвитку міст, їх модернізація та статус. Суспільство, бізнес і влада плідно взаємодіють як механізм «бізнес-процесу» [36; 202].

Відбудові та економічному піднесенню Ізраїлю сприяли такі передумови:

- ефективна співпраця суспільства, бізнесу і влади;
- інноваційні науково-технічні розробки та впровадження їх у всіх сферах;
- дозвіл вільного імпорту;
- створення умов для безперешкодного ведення бізнесу;
- інтенсифікація промисловості та агропромислового виробництва;
- імпорт нафти, природної сировини, зернових, військового спорядження;
- розвиток машинобудування, металургії, фармацевтики;
- розробка комп'ютерної техніки, роботів, у т. ч. військового призначення;
- випуск кращого військового оснащення й техніки, експорт;
- експорт хімікатів, медичного та унікального електронного обладнання;
- лідерство з альтернативних джерел енергії;
- покриття власних потреб та експорт електроенергії й газу;
- сільське господарство – провідна стаття експорту;
- унікальний досвід технологій вирощування, технологій м'яса та риби;
- безвізовий режим з більшістю розвинутих країн;

- медичний туризм та паломництво;
- один з найнижчих у світі рівень безробіття;
- значна вага в економіці сектора послуг;
- споживання продуктів власного виробництва (93 %) [167].

Ізраїль у результаті інтенсивного розвитку став країною високих технологій, сучасної конкурентоспроможної продукції (у т. ч. військового призначення), розвитку надсучасних інформаційних технологій та прогресивною системою оподаткування.

Показовим також є приклад Південної Кореї (Республіка Корея).

Південна Корея – це країна, де ще у 1950–1953 рр. тривала одна з найбільш масштабних війн ХХ ст., у якій брали участь регулярні армії Китаю, СРСР, США і де фронт тричі проходив через майже всю територію. Південна Корея при цьому не має значних природних ресурсів і сьогодні формально перебуває у стані війни з КНДР.

Слабка і до цього економіка Республіки Корея (далі – РК) під час війни була повністю зруйнована, кількість загиблих цивільних сягала 3 млн, було знищено більше ніж 80 % промислової й транспортної інфраструктури, більше ніж половина всього житлового фонду, третина населення евакуювалась з місць постійного проживання. Процес відбудови почався із американської субсидії на 1,5 млрд доларів та американських «кредитів розвитку» [177; 194].

Розвиток економіки РК зазвичай ділять на три періоди: імпортозаміщення, експортоорієнтованість, індустріалізація [214].

Протягом 1953–1961 рр.: політика «імпортозаміщення», землі перебувають переважно у власності японців, але японські активи конфісковано на користь держави та надалі приватизовано. Імпортні тарифи становлять до 77 %, імпортери отримують спеціальний дозвіл на ввезення продукції, існує кілька обмінних курсів. Наближені до влади бізнесмени формують у цей час «родинні корпорації». Безповоротна фінансова, технічна та гуманітарна допомога від США становить до 10 % ВВП Південної Кореї на

рік [210]. Темпи розвитку в цьому періоді відносно низькі й економічна політика стає в цілому провальною.

Протягом 1962–1972 рр.: «експортоорієнтованість», створення та здійснення так званих «п'ятирічок», зв'язок між бізнесом та владою посилюється. Від провальної політики імпортозаміщення РК перейшла до орієнтації на експорт. РК покращує відносини з колишнім колонізатором – Японією (Японія виплатила РК багатомільйонні компенсації) та в обмін на військову і політичну підтримку дій США у В'єтнамі отримує доступ до закупівель, які здійснювали США для проведення воєнної кампанії. Закупівлі дали РК можливість придбати імпортне сучасне обладнання за валюту. Тарифи на імпорт при цьому знижені і встановлені експортні квоти, бізнес отримує доступ до кредитів. Кредити експортерам видавали як іноземні банки під держгарантії, так і держава через ренаціоналізовані банки. Структура експорту змістилася з аграрної продукції та мінералів на товари легкої промисловості [210].

Протягом 1973–1979 рр.: «розвиток важкої та хімічної промисловості», Федерація корейської промисловості (представник інтересів великих компаній) звернулася до президента Пак Чжон Хі з проханням щодо викупу державою боргів проблемних компаній. Уряд видав указ, яким усі старі борги компаній перед нерегульованим фінансовим ринком були замінені на борг за єдиною ставкою. Цей період характеризується створенням державних промислових підприємств, одним із найбільш відомих прикладів яких є POSCO, четвертий найбільший виробник сталі у світі. ВВП Південної Кореї зростав найшвидше (11 % на рік у 1973–1979 рр. порівняно з 9,6 % у 1963–1972 рр.) [171; 210].

При цьому в кожному із вищевикладених періодів був майже відсутній консенсус між суспільством, бізнесом і владою, що гальмувало інтенсивний розвиток економіки.

Однак позитивним фактором стало те, що значні зусилля уряд РК сконцентрував на масштабних освітніх програмах, розвитку науки і високих технологій [177; 199].

Отже, успіх Південної Кореї в розвитку економіки зумовлений такими чинниками:

- розвинута ринкова економіка;
- ефективне державне втручання в економічні процеси;
- державні вкладення в розвиток інфраструктури;
- інтенсивний розвиток сфер освіти, охорони здоров'я, соціального захисту;
- високий рівень (примусових) внутрішніх заощаджень, причому разом із зовнішнім капіталом.

Ресурс відновлення при цьому була іноземна допомога США та Японії, а також запуск великої кількості інфраструктурних проєктів (при цьому перевага віддавалася розвитку промисловості).

Формулою успіху стала ставка на розвиток людського потенціалу, тобто великі вкладення в освіту і фахову підготовку висококваліфікованих кадрів.

Проаналізуємо також приклад Німеччини, яка досягла найвищих показників розвитку економіки після поразки у Другій світовій війні, незважаючи на втрату значної частини територій, тотальну руйнацію і пауперизацію населення, репарації і від'їзд (добровільний або примусовий) науковців у США чи СРСР. Країна також при цьому була поділена на окупаційні зони між СРСР, США Великою Британією та Францією.

Більшість німців після закінчення Другої світової війни не мали доступу до води, газу та електрики. Втрати в сільському господарстві призвели до критичної відсутності продовольства, необхідні продукти на полицях магазинів були відсутні, придбати їх можна було часто лише в обмін на «чорному» ринку.

Людвіг Ерхард, який увійшов в історію як «батько німецького економічного дива», архітектор німецьких економічних реформ (він займав

посаду канцлера Німеччини в 1963–1966 рр.) реалізував ряд реформ, які зробили Німеччину однією з найбільш розвинутих країн світу.

Л. Ерхард вважав, що основою економічних перетворень має стати поєднання приватної вільної ініціативи і конкуренції з активною участю держави в господарському житті. Основами соціальної ринкової економіки, на його думку, мають бути бути приватна власність, низькі податки, вільні ціни, антитрестівське законодавство, пільги для вільного приватного інвестування та інші методи, які створювали в Німеччині економічну свободу при активному державному захисті від зовнішньої конкуренції. З 1948 р. Л. Ерхард розпочав свої масштабні економічні реформи, які склалися з трьох етапів. При цьому проведенню його реформ сприяла масштабна економічна допомога США реалізована через план Маршалла [163].

Проведені етапи характеризувалися таким:

I етап: грошова реформа з метою укріплення національної грошової одиниці та припинення інфляції. Грошова реформа зупинила гіперінфляцію та створила умови для відновлення економіки. Ця реформа була найбільш жорсткою серед усіх економічних перетворень, її миттєво провели в ніч 21 червня 1948 р. [168; 176; 221].

II етап: відмова від державної політики втручання в ціноутворення. У липні (24 липня) 1948 р. був опублікований «Закон про принципи господарських структур і політику цін», який дав змогу зберегти стабільність німецької марки й уникнути зростання інфляції [168; 221].

III етап: відродження вільної підприємницької діяльності. У країні почали діяти закони, що не допускали зловживань з боку великих компаній, які намагались монополізувати виробництво та реалізацію продукту. Із середини 1960-х рр. до нашого часу головним суб'єктом підприємництва залишався малий і середній бізнес, який посів домінуюче місце в економіці Німеччини [168; 221].

Серед головних реформ Л. Ерхарда особливо потрібно особливо виділити Закон щодо прискореної амортизації нерухомості (1950 р.) та

Програму щодо забезпечення населення житлом (1950–1962 рр.) [164; 188; 222].

Підсумками масштабних реформ Л. Ерхарда стали [192]:

- зникнення «чорного ринку»;
- різке зростання рівня виробництва;
- суттєве зниження інфляції;
- зміцнення національної валюти.

Особливо важливо, що зростання цін стало пропорційним до збільшення заробітної плати населення. До кінця 1949 р. валовий обсяг промислового виробництва досяг довоєнного рівня, а в наступному році перевищив його приблизно на 14,5 % [176; 220].

Основна маса видатків державного бюджету була спрямована на розвиток бізнесу. У рамках широкої податкової реформи високу диференційовану ставку корпоративного податку (близько 65 %) замінили на єдину ставку 50 %. Для інтенсивного розвитку промисловості активно використовували нове законодавство, що давало змогу реалізувати амортизацію виробничих площ, коли в перші два роки їх експлуатації списували 50 % їх визначеної ринкової вартості [188].

Л. Ерхарду вдалось гармонійно поєднати в новій економічній моделі ринкову свободу і державне регулювання з метою досягнення добробуту для всіх.

Таким чином, основами «німецького економічного дива» стали:

- курс на ринкову економіку;
- сприятливий інвестиційний клімат;
- захист права власності та широка приватизація;
- те, що головним суб'єктом приватизації та підприємництва залишився малий і середній бізнес;
- активна економічна роль держави;
- ефективна соціальна політика;

- ефективна взаємодія суспільства, бізнесу і влади.

Уже в 1950 р. рівень економіки досяг довоєнного рівня, а в 1956 р. подвоївся. На 60 % зріс рівень виробництва в автомобільній промисловості [211]. Німецькі товари високої якості мали великий попит на світовому ринку. Поступово Німеччина почала відігравати провідну роль в Європі і стала головною рушійною силою європейської інтеграції.

Відновлення і подальший стрімкий розвиток економіки Німеччини після закінчення Другої світової війни демонструє успішну реалізацію ідей лібералізації економіки за збалансованої участі держави в економічному житті.

Слід виділити чинники, які додатково сприяли відбудові та економічному піднесенню Німеччини:

- політична стабільність;
- послідовність та ефективність реформ;
- подолання корупційної складової;
- дерегуляція економіки;
- підтримка та розвиток сільських територій;
- підтримка й розвиток бізнесу;
- податкова реформа;
- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- технологічні інновації;
- соціальні трансфери на дешеві кредити та розвиток малого й середнього бізнесу;
- організація самозайнятості населення через ряд програм підтримки;
- розвиток агропромислового сектора;
- насичення локальних ринків;
- високий рівень експорту;
- розвиток промисловості (військова галузь, машинобудівна та автомобільна).

Наступним показовим прикладом є Японія, яка була окупована після поразки у Другій світовій війні американськими військами. За час війни було знищено значну частину японського економічного потенціалу, суттєво зруйновано житловий фонд, припинилося постачання закордонної сировини. Промислове виробництво на час капітуляції знизилося до рівня 1926 р., загальні збитки оцінювали на 1,3 трлн ієн. Японія втратила майже 70 % активів [161].

Однак успішні реформи під керівництвом американської окупаційної адміністрації дали змогу зробити японську економіку однією з найефективніших у світі. Її основними етапами стали:

- 1945 р. Вийшов закон про ліквідацію дзайбацу (реформа розпуску компаній, які утримували акції холдингів), що призводило до демонополізації економіки і можливості безперешкодного створення нових фірм [161].

- 1946 р. США відправляють кращих інженерів та науковців як консультантів поділитись досвідом із японськими промисловцями.

- 1949 р. У Японії було проведено масштабну податкову реформу. Знижено корпоративні податки, але збільшено оподаткування населення (до цього система оподаткування була вкрай недосконалою). Водночас проведено аграрну реформу та відкрито продаж землі [161]. У 1949–1950 рр. американський банкір Джозеф Додж розробив план стабілізації японської економіки. У 1950 р. до команди лекторів долучився Едвард Демінг – основоположник концепції управління якістю. Вже через 20–30 років американські делегації приїжджали переймати досвід в Японії [161; 187].

При цьому важливою складовою успіху реформ стало те, що їх офіційною ідеологією фактично була японська філософія кайдзен (англ. Kaizen). «Кайдзен» (якщо перекласти дослівно з японської мови) – означає процес постійного поліпшення, що і є стрижнем названої ідеології (детальніше це буде розкрито у відповідному розділі дисертаційної роботи) [185; 186; 190; 197; 203; 204].

Важливими складовими післявоєнного розвитку економіки стали також такі фактори:

У 1947 країна прийняла нову конституцію, що дало можливість становлення та розвитку громадянського суспільства. У 1946–1949 рр. за планом економіста Вольфа Ладежинського було проведено земельну реформу – селяни стали власниками землі.

У 1949 р. американська окупаційна адміністрація обмежила імпорт іноземних авто в країну, що дало потужний поштовх для розвитку національного автомобільного виробництва, яке й стало мотором розвитку економіки [191; 200].

У 1950 р. було проведено бюджетну реформу і почалася розбудова високотехнологічної промисловості [191].

У 1952–1962 рр. японським урядом у контакті з національним бізнесом було визначено пріоритетні галузі економічного розвитку. До середини 1950-х рр. традиційно це були металургія, енергетика та суднобудування, у 1960-х рр. їх замінили нові пріоритети – електроніка та автомобілебудування [191].

З метою подолання інфляції було проведено жорстку податкову реформу, основою якої був принцип прогресивного прибуткового податку. Замість субсидування промисловців уряд скерував допомогу банкам, які почали видавати компаніям кредити під свою відповідальність.

З 1952 р. зростання ВВП Японії в рік сягало 9 %, обсяг виробництва порівняно з 1946 р. зріс у 5 разів, а споживання з цього подвоїлось [208]. Японія утвердилась у ролі потужної економічної держави.

Формулою успіху японського «економічного дива» стали:

- масштабні реформи під керівництвом американської окупації;
- кредити США на пільгових умовах;
- політична стабільність;
- розбудова відкритого громадянського суспільства, яке налагодило плідний діалог з владою;

- грамотна технічна перебудова;
- освоєння нових технологій;
- орієнтація виробництва на експорт;
- підтримка національного виробника;
- ставка при реформуванні на японський менталітет, що знайшло свій вияв у філософії кайдзен;
- дешевизна робочої сили на початок реформ;
- довіра до банківської системи.

Слід констатувати, що в Японії відбувся ефективно синтез класичної ліберальної, планової та самобутньої економік.

Чинниками, які сприяли відбудові та економічному піднесенню Японії, є такі:

- планова та системна політика;
- тотальна демонополізація економіки;
- ефективна податкова реформа та жорстке її впровадження;
- модернізація виробництва на основі інноваційних наукових досліджень;
- обмеження імпорту технологій виробництва;
- імпортування ресурсів та повний цикл їх переробки;
- розвиток стратегічних галузей промисловості;
- збільшення експортних потоків на дешеві товари;
- створення неформальних бар'єрів для ринку інших країн;
- земельна реформа, ліквідація великої земельної власності;
- розвиток суднобудування;
- ряд реформ, в основу яких було покладено взаємодію суспільства, бізнесу і влади.

Прикладом позитивних змін при плануванні та реалізації стратегій стало створення дорадчого органу – Економічної ради, до складу якої входили представники великого бізнесу та профспілок, провідні вчені.

Не менш показовим є приклад Тайваню (офіційна назва – Китайська Республіка) .

Хоча Тайвань мав необхідні кошти для розбудови економіки, уряд Гоміньдану запровадив значну кількість законів і реформ, зокрема земельну реформу (1945–1965), що дало змогу економіці стрімко розвиватися.

Закон про земельну реформу скасував клас поміщиків і сприяв збільшенню кількості селян, які за допомогою держави багаторазово збільшили виробництво. Архітектором цієї реформи, як і в Японії, є американський експерт українського походження Вольф Ладежинський [182].

У результаті ефективних реформ Тайвань побудував розвинуту сучасну економіку та наразі входить до найбільших економічно розвинutih країн.

Показово, що економіка Тайваню з початку 1950-х рр. активно інвестується Японією, США та Західною Європою. Так, наприкінці 1960-х рр. на Тайвань прийшла американська компанія Philco-Ford, що спеціалізувалась на виробництві радіо- й електронної техніки і це стало знаковим для інвесторів та ефективним прикладом для наслідування. Тайвань в очах бізнесу і споживачів почав перетворюватися на місце, де можна розгорнути виробництва з високою якістю кінцевої продукції. Далі було створено величезну промислову інфраструктуру, комунікації, а також розвинуту систему освіти, було прийнято чотирирічні плани розвитку. Протягом 1952–1982 рр. темпи зростання економіки Тайваню становили 8,7 %, у період між 1983 і 1986 рр. – 6,9 % [182].

З-поміж чинників, які сприяли відбудові та економічному піднесенню Тайваню, можна виділити такі:

- держава була центральним організмом, який координував процес модернізації економіки;
- проведення комплексної реформи економіки країни;
- зниження гіперінфляції через встановлення резерву валюти;
- створення сільськогосподарської та індустріальної інфраструктури;
- проведення земельної реформи;

- створення величезної промислової інфраструктури, комунікації розвиненої системи освіти;
- зняті законодавчі обмеження для розвитку ринкової економіки, у тому числі надмірний контроль;
- впровадження законодавства для створення сприятливих умов для експорту;
- розробка стратегії для залучення іноземних компаній та іноземного капіталу;
- розвиток текстильної та швейної галузі;
- удосконалення та модернізація підприємств;
- встановлення контролю за імпортом та експортом [182].

Показовим є такий приклад відновлення і подальшого розвитку економіки Франції після закінчення Другої світової війни. Рівень виробництва в сільському господарстві скоротився вдвічі порівняно з довоєнним періодом, майже таким самим був стан у промисловості. Основними кроками до відродження у післявоєнний період стали такі:

- націоналізація значної частини виробничих потужностей країни (управління відбувалось через адміністративні ради за участю представників робітників та профспілкових комітетів);
- державне регулювання економіки;
- інвестиції в сільське господарство, промисловість та відкриття та розвиток нових галузей;
- контроль за французьким експортом та імпортом з боку США в обмін на масштабну допомогу в рамках плану Маршалла;
- розвиток соціальної сфери;
- активна участь у загальноєвропейському економічному співробітництві;
- утворення великих державних корпорацій;
- створення системи планових органів [159; 163; 166].

У Франції в результаті закріпилось стратегічне планування, яке базується на поточних прогнозах, при цьому план створюється на основі детального аналізу всіх економічних процесів країни та аналізу глобальних процесів, які відбуваються у світі. У Франції взаємодія суспільства, бізнесу і влади традиційно базується на механізмі консенсусу.

Аналізуючи реформи, які проводились в Європі після закінчення Другої світової війни, можна дійти висновку, що велике значення при реалізації програм відродження економіки мала взаємодія суспільства, бізнесу і влади.

Варто підсумувати, що головні меседжі плану Маршалла були акцентовані саме на економічній, а не на політичній складовій, на ідеях європейської євроінтеграції (тобто об'єднання для вирішення загальних проблем розвитку). Учасниками плану стали 16 країн, які створили спеціальний комітет європейського економічного співробітництва та 4 спеціалізованих комітети (вивчення ресурсів і потреб) [166].

Програма плану була розрахована на 4 роки та включала в себе:

- раціоналізацію виробництва в сільському господарстві (через його широке реформування);
- раціоналізація виробництва в промисловості;
- модернізація та інновація інфраструктури;
- збільшення обсягів виробництва;
- заходи щодо фінансової та грошової стабілізації [159; 163; 166].

Розглянувши й проаналізувавши досвід повоєнного відновлення закордонних країн та визначення основних пріоритетів цього процесу, можна констатувати, що розбудова нової ефективної економіки відбувалась за допомогою детально розроблених «реанімаційних» програм для економіки, що реалізувались на основі взаємодії суспільства, бізнесу і влади.

Висновки до другого розділу

Аналіз сучасного стану діалогу громадянського суспільства, бізнесу і влади в Україні засвідчив, що міжсекторальні відносини є вкрай складною сферою з традиційно високим рівнем конфліктності названих сторін. Війна загострила існуючі проблеми, але водночас посилила усвідомлення того, що партнерство суспільства, бізнесу і влади є визначальною рушійною силою соціально-економічного розвитку.

Загальна сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, після першого року повномасштабної війни становила \$143,8 млрд (за вартістю заміщення). Станом на 1 вересня 2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, зросла до \$151,2 млрд (за вартістю заміщення). Внаслідок війни продовжується руйнування житлових будинків, освітніх закладів, інфраструктури, що й призводить до зростання загальної суми збитків.

Сучасна ситуація ставить ключову для процесу ефективного повоєнного відновлення і подальшого інтенсивного розвитку економіки проблему пошуку дієвого поєднання інтересів суспільства, бізнесу і влади та їх консолідацію для вирішення всіх поставлених проблемних питань.

На сьогодні держава ефективно використовує потенціал, який сприяє соціальному партнерству, а саме: державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності («Робота»); програма доступного кредитування житла («Оселя»); державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних відсоткових ставок (зокрема, кредити в агропромисловому секторі); націоналізація системотвірних бізнес-структур (за необхідності).

Особливо важливе значення для стабільного економічного зростання має взаємодія суспільства, влади і бізнесу в інвестиційній сфері.

Перспективною президентською ініціативою в цьому форматі стала Програма малої та великої приватизації, спрямована на економічне відновлення держави.

Вагомим фактором майбутнього відновлення та розвитку агропромислового сектора стало те, що попри війну в серпні 2022 р. в Україні запрацював Державний аграрний реєстр (ДАР) – система автоматизованого інформаційного збирання, обліку, накопичення й оброблення інформації про виробників сільськогосподарської продукції. Крім того, було створено ТОВ «Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві» – небанківську фінансову установу з особливим статусом, яка виконує функції часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Це підтверджує, що питання створення Кабінетом Міністрів України спеціалізованих за напрямами фондів відновлення України є важливим і стоїть на порядку денному.

Встановлено, що важливим напрямом розвитку економіки є національна інноваційна система, яку розглядають у контексті комплексу дій з розвитку технологічної політики, здатної забезпечити економічний успіх країни. Головними структурними елементами національної інноваційної системи є державний (представлений урядом) і підприємницький (бізнес-сектор) сектори, кожен з яких виконує покладені на нього функції і завдання. З'ясовано, що на сьогодні відбувається процес формування національної інноваційної системи, яка здатна сприяти швидкому відновленню економіки країни в період післявоєнного відродження. З метою покращення ситуації Міністерством освіти і науки України запущено ряд важливих ініціатив, які покликані створити можливості для підприємців мати доступ до провідних наукових розробок, а для вчених – реалізувати власний потенціал і комерціалізувати результати наукового пошуку.

Доведено, що взаємодія елементів національної інноваційної системи має відбуватися з урахуванням ролі суспільства, бізнесу і влади. Адже існує

прямий зв'язок між станом економіки країни та рівнем життя населення (тобто добробутом і забезпеченням потреб).

Оскільки основу національної інноваційної системи становить освіта і вона є тим ґрунтом, на якому зростають інновації, розуміння їх ролі та сприйняття, її роль під час війни стає важливою темою, яка потребує співпраці між державними органами, громадськими організаціями, міжнародною спільнотою та бізнес-структурами для забезпечення захисту дітей і максимальної освітньої можливості у таких складних умовах.

За результатами проведеного аналізу нормативно-правового забезпечення взаємодії органів державної влади, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану зроблено висновки, що нормативно-правова система спрямована на гармонізацію дієвої співпраці між цими секторами. Проте на сьогодні існує ще багато прогалин у законодавстві та нерегульованих питань, які потребують обов'язкового вирішення. Водночас актуалізація питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення міжсекторальної взаємодії свідчить про те, що об'єктивно і влада, і бізнес зацікавлені у формалізації своєї взаємодії, формуванні прозорих моделей взаємовідносин із залученням інститутів громадянського суспільства.

Досвід повоєнного відновлення зарубіжних країн та визначення основних пріоритетів цього процесу засвідчує, що розбудова нової ефективної економіки відбувалась за допомогою детально розроблених «реанімаційних» програм для економіки, які реалізувались на основі взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Все це ще раз доводить необхідність формування в Україні чітких да дієвих механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ І ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

3.1. Впровадження процесного підходу в механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади

На нашу думку, питання вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади потребує визначення цього поняття. Досліджуючи теоретичні засади та історичні передумови становлення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в Україні, ми встановили, що на сьогодні таке відсутнє, тому пропонуємо власне: *під механізмом взаємодії суспільства, бізнесу і влади ми розуміємо сукупність інструментів, важелів, засобів, способів і методів, за допомогою яких суб'єкти взаємодії (суспільство, бізнес і влада) через спільні органи координації та аудиту впливають один на одного та об'єкти соціально-економічної системи відповідної адміністративно-територіальної одиниці.*

Відповідно, можна виділити такі компоненти механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади (рис. 3.1.1):

- спільний орган координації;
- суб'єкти взаємодії, тобто сукупність органів публічної влади, бізнес-структур і громадськості, що представляють інтереси мешканців, які проживають на даній території;
- інструменти, важелі, засоби, способи й методи впливу;
- об'єкти впливу, тобто весь перелік проблемних ситуацій або ініціатив відповідного територіального утворення;
- спільний орган аудиту, який оцінює функціонування механізму в цілому.

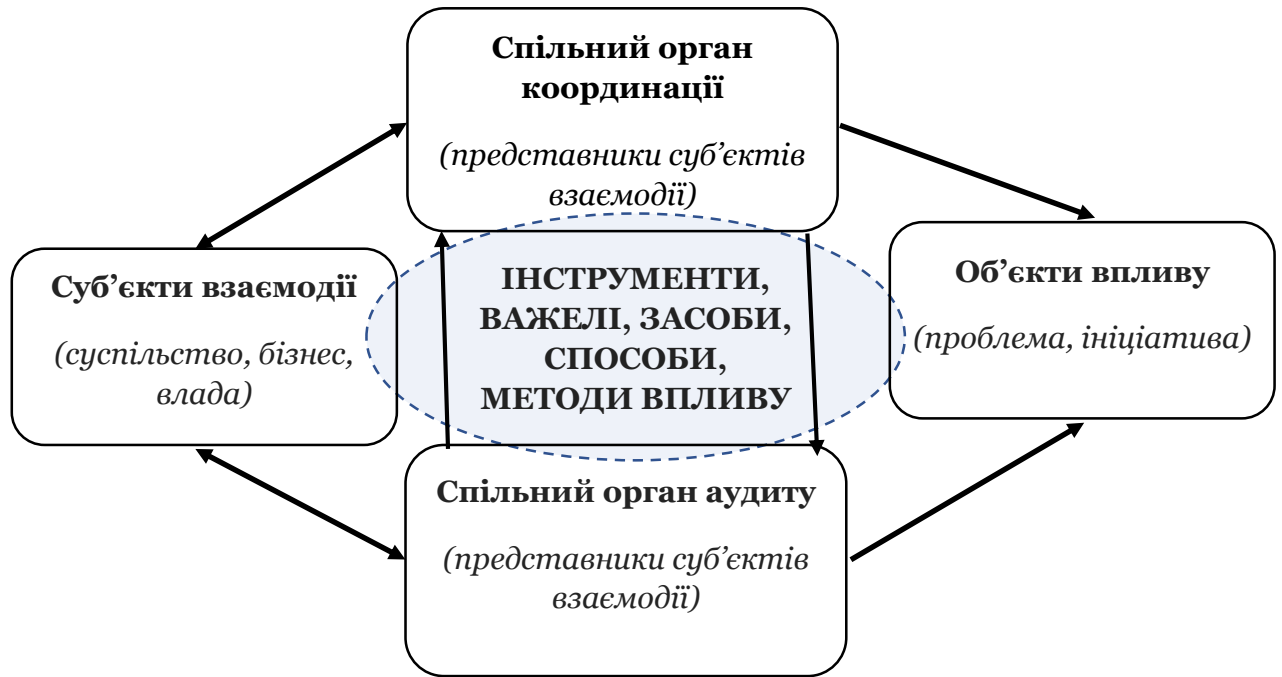


Рис. 3.1.1. Механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади

На наш погляд, така структура механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади буде характерною як на рівні країни загалом, так і окремих регіонів та територіальних громад. Однак, структура та зміст кожного з компонентів механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади буде різною залежно від рівня управління (державного, регіонального, територіального). Відповідно, й алгоритми функціонування пропонованого механізму взаємодії на рівні країни в цілому, регіону чи територіальної громади будуть суттєво відрізнятися один від одного.

Зупинимося більш детально на характеристиці кожного окремого компонента цього механізму.

Суб'єкти взаємодії (суспільство, бізнес і влада) формують спільний орган координації та спільний орган аудиту з-поміж своїх представників; визначають коло своїх потреб, окреслюють проблеми та можливості; беруть участь у дослідженні рівня задоволеності потреб суспільства, бізнесу і влади; здійснюють спільну проектну діяльність; утворюють команди задля виконання конкретних завдань.

Спільний орган координації утворюють з представників суб'єктів взаємодії (суспільства, бізнесу і влади), його основною метою є гарантування представництва та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін з орієнтацією на задоволення потреб кожної з них. Спільний орган координації здійснює організацію, цілепокладання, прогнозування, планування, мотивацію та самооцінювання спільної діяльності суб'єктів взаємодії. Найважливішою ж функцією цього органу є прийняття рішень.

За тим самим принципом утворюють і спільний орган аудиту, тобто до нього входять представники всіх сторін взаємодії. Він повинен оцінювати ступінь вирішення конкретної проблеми чи реалізації певної ініціативи. Орган аудиту розробляє критерії оцінювання результативності діяльності спільного органу координації й здійснює нагляд за дотриманням цінностей і принципів взаємодії, досліджує рівень задоволення потреб зацікавлених сторін (суспільства, бізнесу і влади). Основне завдання цього органу полягає не в контролі, а в оцінюванні ефективності прийнятих рішень з метою вдосконалення діяльності спільного органу координації шляхом усунення недоліків та впровадження рекомендацій.

Об'єкти впливу – це все те, на що спрямована взаємодія суспільства, бізнесу і влади. Це і проблеми, які потребують обов'язкового вирішення, і ініціативи сторін, покликані задовольнити потреби, удосконалити процеси, упровадити сучасні технології, примножити ресурси, забезпечити інвестиційну привабливість відповідного територіального утворення.

Залежно від об'єкта впливу виділимо організаційно-економічний, ринковий та нормативно-правовий механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади.

Функціонування *організаційно-економічного механізму* взаємодії суспільства, бізнесу і влади спрямоване на адаптацію до змін, спричинених умовами, обставинами або рушійними силами економічних явищ та процесів.

Функціонування *ринкового механізму* взаємодії суспільства, бізнесу і влади пов'язане зі спільним регулюванням різних секторів ринку: праці,

товарів і послуг, капіталу, засобів виробництва, природних ресурсів, землі та нерухомості.

Функціонування *нормативно-правового механізму* взаємодії суспільства, бізнесу і влади передбачає спільне регулювання законодавчої та нормотворчої діяльності.

Інструменти, важелі, засоби, способи й методи впливу – це все те, що запускає в дію конкретний механізм. Широкий спектр і рівень складності проблемних ситуацій вимагають різноманітності способів, методів і засобів їх вирішення. Можливість вирішення проблемних ситуацій чи реалізації ініціатив залежить від наявності певних важелів впливу, а на ефективність різноманітних процесів і діяльності впливають інструменти, які при цьому використовують. Тому важливою умовою ефективної роботи механізму взаємодії є створення з боку органів влади за допомогою певних важелів впливу такої ситуації, за якої в бізнесу й суспільства виникав би власний інтерес (мотиви) до вкладень у різноманітні проекти, ініціативи, необхідні країні (регіону, громаді) для реалізації стратегічних завдань, пов'язаних із забезпеченням соціально-економічного розвитку територій в умовах війни та повоєнного відновлення. Адже для вирішення величезної кількості проблемних ситуацій потрібно чимало ресурсів, при цьому йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про інтелектуальний та людський капітал. Очевидно, що забезпечити конструктивну взаємодію всіх трьох сторін лише адміністративними, командними методами неможливо, необхідно максимально широко використовувати економічні та соціально-психологічні методи.

На нашу думку, важливою умовою ефективного функціонування механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влад є застосування інструментів відкритого урядування. Дорожня карта для досягнення відкритості урядування, розроблена Transparency International, включає три основні умови:

- 1) прозорість та участь громадян потрібно розцінювати як права людини;
- 2) організаційна структура, політики та практики повинні існувати для

виконання цих прав і досягнення, здійснення, контролю та нагляду; 3) ці політики та практики повинні бути забезпечені необхідними інструментами й доступною інфраструктурою [83]. Краще розуміти та реалізовувати свої права в умовах демократії, відповідально ставитись до своїх прав та обов'язків, брати активну участь у суспільно-політичних процесах, а також усвідомлено забезпечувати захист, утвердження та розвиток демократії – усе це дає можливість опанування різнобічних складових громадянської освіти. Так, на реалізацію ініціативи «Відкритий Уряд» спрямовано проєкт Стратегії розвитку громадянської освіти на період до 2030 р.

Серед них – Єдина онлайн-платформа взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства. Мета платформи – упровадження зручних онлайн-інструментів взаємодії громадськості і влади, зокрема:

- е-звернення та е-петиції;
- е-консультації;
- доступ до публічних звітів чиновників;
- електронне голосування при обранні членів громадських рад при органах влади;
- конкурси проєктів громадських організацій тощо.

На створення можливостей для підключення до інтернету максимальної кількості громадян, публічних установ, підприємств, організацій та всебічного використання ними можливостей глобальної мережі спрямований проєкт Національної стратегії розвитку широкопasmового доступу (ШСД) до інтернету, розроблений Міністерством цифрової трансформації.

Значну роль у забезпеченні державних послуг онлайн відіграє ДІА – мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави в Україні, розроблений Міністерством цифрової трансформації України. Цифровий застосунок ДІА реалізує основну ідею, закладену в програмі Президента «Держава в смартфоні», яка полягає в можливості комунікувати з державою й брати участь у її управлінні.

Також застосунок ДІЯ відкриває багато можливостей і для бізнесу. Зокрема, мережа центрів Дія.Бізнес запустила освітню програму Global E-commerce Access, метою якої є створення нових можливостей для українських підприємців. Це серія онлайн- та офлайн-заходів від українських та міжнародних практиків у сфері електронної комерції для українських підприємців. Застосувати здобуті знання учасники зможуть, відкривши власні магазини або вебсторінки на найбільших міжнародних платформах.

На нашу думку, доцільно розвинути ідею програми «Держава в смартфоні» в напрямі забезпечення ефективної комунікації суспільства, бізнесу і влади. Зокрема, доцільною є розробка відповідного цифрового застосунку, який надасть можливість визначати коло потреб усіх учасників взаємодії, вносити та розглядати пропозиції щодо вирішення нагальних проблем, розміщувати ідеї спільних проєктів, брати участь у різноманітних опитуваннях. Для безпечної роботи застосунку має бути запроваджена обов'язкова ідентифікація, а для забезпечення ефективності комунікаційних процесів – зворотний зв'язок. Категорії реєстрації при цьому: суспільство, бізнес, влада.

Виділимо основні характеристики процесного підходу в механізмі взаємодії суспільства, бізнесу і влади:

- кожен процес має бути орієнтований на конкретний запит: суспільства, бізнесу чи влади;
- початком процесу є вхід з наявними ресурсами, спрямований на задоволення запиту суспільства, бізнесу чи влади;
- запуском процесу є вимоги суспільства, бізнесу чи влади;
- утворенням процесу є ланцюжкове виконання завдань;
- виконання ланцюжкових завдань відбувається у взаємодії суспільства, бізнесу та влади;
- процеси повторюються за певним циклом.

При цьому за процесного підходу спільна діяльність суспільства, бізнесу і влади матиме такі якісні параметри: результативність, ефективність та адаптивність. Охарактеризуємо окремо кожен із цих параметрів.

Результативність процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади визначається тим, наскільки отримані результати задовольняють потреби кожної зі сторін взаємодії.

Ефективність процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади визначається співвідношенням між досягнутими результатами та використаними ресурсами. Відповідно, оцінювання ефективності взаємодії суспільства, бізнесу й влади також здійснюється за певними параметрами. Наприклад, оцінити ефективність функціонування механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади у процесі розробки та реалізації спільних проєктів можна за такими параметрами:

- кількість якісно реалізованих спільних проєктів;
- величина цільових аудиторій, на які спрямовані спільні проєкти;
- час, витрачений на розробку та реалізацію проєктів;
- співвідношення вигід і витрат спільних проєктів з погляду проєктних команд.

Адаптивність процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади передбачає їх пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, урахування ймовірностей, можливостей та невизначеностей.

Будь-який процес включає в себе системи і людей (рис. 3.1.2), а механізми їх взаємодії, як було зазначено вище, передбачають спільну діяльність. Крім того, кожен процес включає такі компоненти:

- вхідні потоки (входи) – матеріальні і нематеріальні ресурси або дані, які мають бути, і тригери (різні типи подій), які ініціюють процес;
- нормативи – вимоги, обов'язкові дії, інструкції й обмеження, а також закони, положення, регламенти, правила й установки, які структурують і визначають дії над вхідними потоками;

- інформація – відомості про запити й потреби суспільства, бізнесу і влади; можливості, ризики й загрози зовнішнього середовища;
- ресурси – запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; засоби, можливості, якими можна скористатися в разі необхідності, люди, які можуть бути задіяні у відповідних процесах;
- вихідні потоки (виходи) – результати, отримані внаслідок впливу (застосування певних дій) на вхідні потоки механізму. В ідеалі виходи – це результат спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади, що відповідає або перевершує очікування цільової аудиторії. Це також можуть бути події, які запускають інші процеси спільної діяльності.

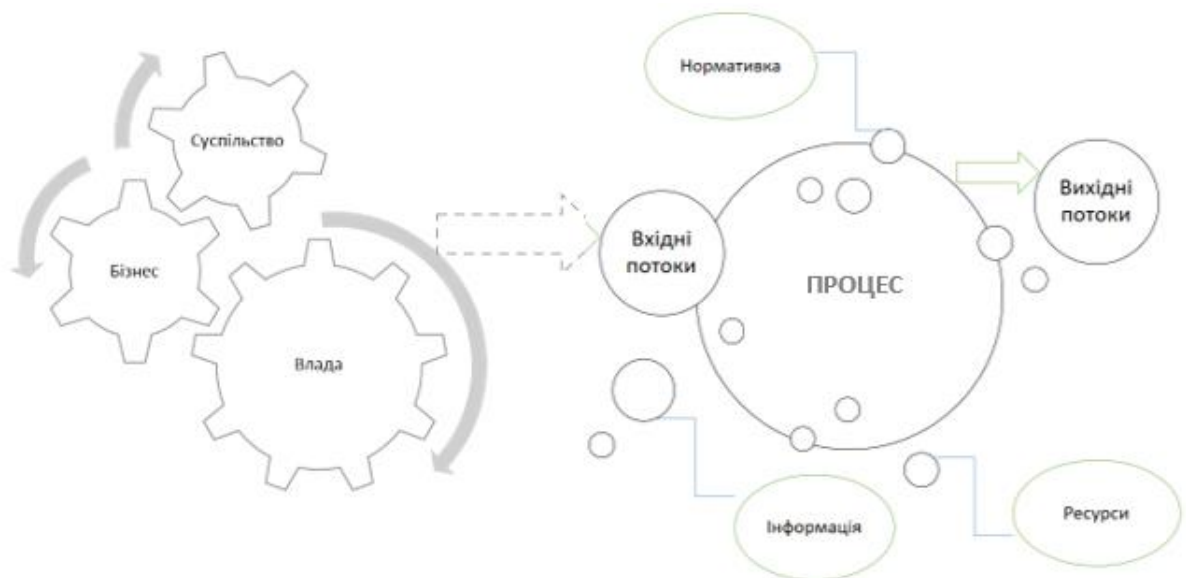


Рис. 3.1.2. Компоненти процесів у механізмі взаємодії суспільства, бізнесу і влади

Переваги при цьому будуть такі:

- для суспільства: можливість сформулювати коло своїх потреб та брати активну участь у їх задоволенні;
- для бізнесу: можливість реалізувати свій потенціал і забезпечувати стабільність прибутку;

– для влади: можливість чітко визначити очікування суспільства та бізнесу, що дасть змогу сформулювати конкретні цілі й вибудувати стратегію повоєнного відновлення та розвитку території, регіону, країни в цілому.

Загальна перевага при цьому: чіткі правила гри для всіх та межі взаємодії, а також спільна відповідальність за справу.

Окремої уваги потребує питання координації взаємодії суспільства, бізнесу і влади, зокрема, щодо утворення можливих зв'язків між ними. На певних етапах кожен з учасників взаємодії (тобто або суспільство, або бізнес, або влада) може стати як донором (тим, хто надає щось), так і акцептором (тим, хто щось отримує), а хтось у діяльності може утворити пару на різних етапах. У більшій частині наукових досліджень взаємодію суспільства, бізнесу і влади розглянуто на рівних умовах в одному середовищі. Проте, варто зауважити, що частка їх взаємодії на різних етапах буде різною. Сама ж координація означає узгодження рухів, зведення до відповідності, встановлення взаємозв'язку, контакту між людьми, діями, діяльністю. Можливі моделі донорно-акцепторних зв'язків суспільства, бізнесу і влади подано на рис. 3.1.3–3.1.5.

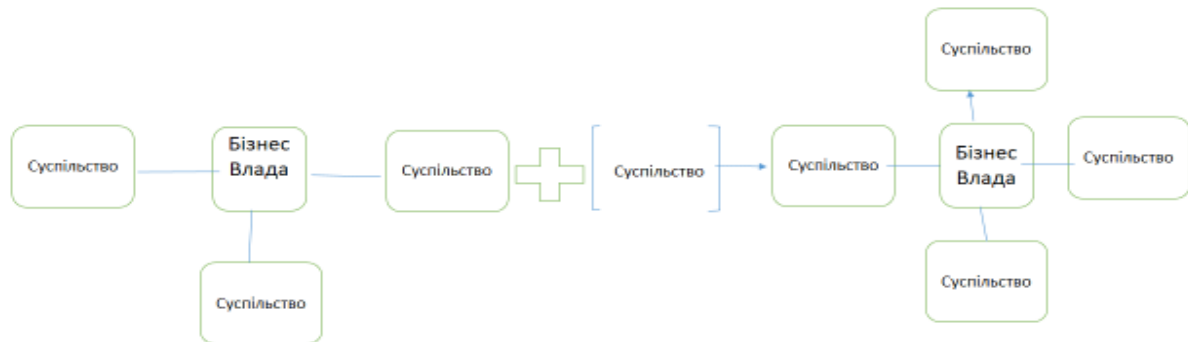


Рис. 3.1.3. Модель зв'язків суспільства, бізнесу та влади, за якої донором виступають бізнес і влада, акцептором – суспільство

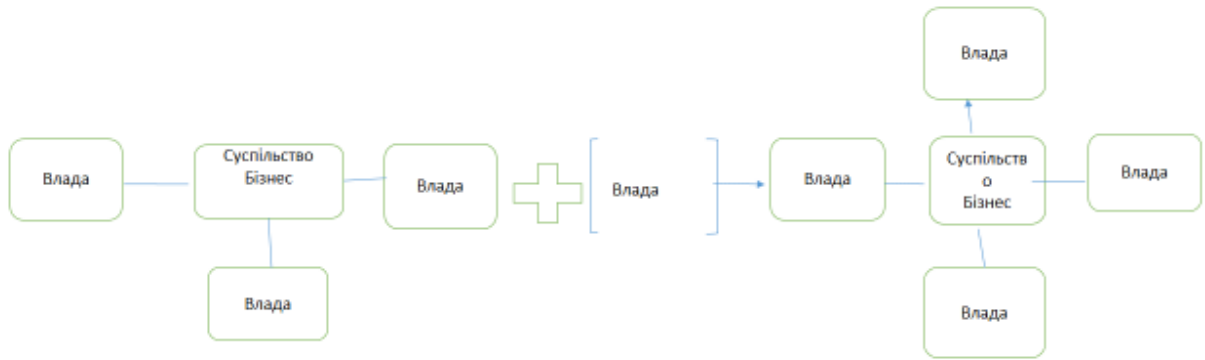


Рис. 3.1.4. Модель зв'язків суспільства, бізнесу та влади, за якої донором виступають суспільство і бізнес, акцептором – влада

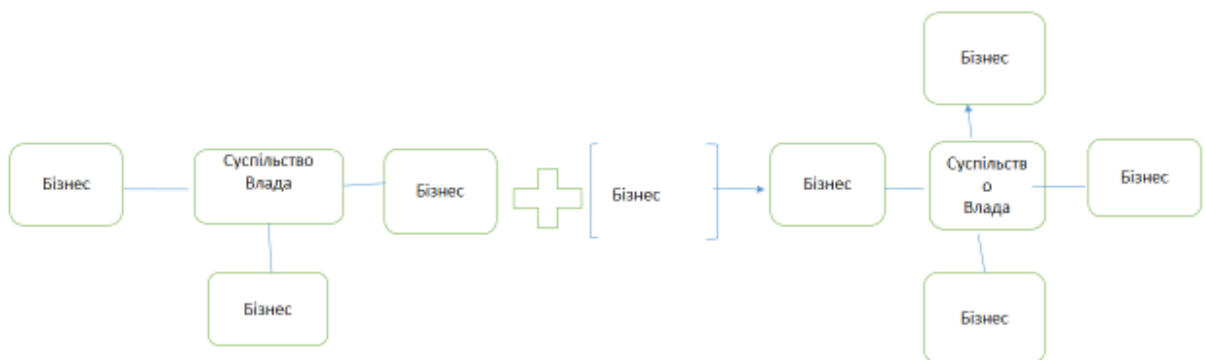


Рис. 3.1.5. Модель зв'язків суспільства, бізнесу та влади, за якої донором виступають суспільство і влада, акцептором – бізнес

Таким чином, цільовим результатом взаємодії суспільства, бізнесу і влади є забезпечення ефективності шляхом якнайкращого задоволення потреб:

- суспільства – у підвищенні якості життя населення;
- бізнесу – у формуванні сприятливого іміджу, забезпеченні довгострокових перспектив зростання прибутковості, максимальній реалізації наявного потенціалу та підвищенні стійкості власного розвитку;
- влади – у підвищенні ефективності регулювання соціально-економічних відносин та якості надання суспільних послуг, поверненні до себе втраченої довіри, відновленні й розвитку територій, забезпеченні їх інвестиційної привабливості.

Відповідно, важливою умовою ефективної взаємодії суспільства, бізнесу і влади є наявність єдиної системи цінностей, які є підґрунтям спільної діяльності та орієнтирами поведінки у процесі задоволенні потреб кожної зі сторін (рис. 3.1.6).



Рис. 3.1.6. Система цінностей у взаємодії суспільства, бізнесу і влади

В умовах європейської інтеграції України важливо, аби ціннісні орієнтири у взаємодії суспільства, бізнесу і влади узгоджувалася із шістьма базовими цінностями Європейського Союзу, зокрема:

- повага до людської гідності, яка є джерелом усіх прав і свобод людини. Повага до людської гідності має багато вимірів. У взаємодії суспільства, бізнесу і влади вона виявляється, перш за все, у прагненні підвищити якість життя населення. Утвердження цієї цінності означає, що влада не чекає на запити від суспільства, а самостійно ініціює, скажімо, запуск проєкту, спрямованого на забезпечення гідних умов життя внутрішньо переміщених осіб;

- свобода, яка полягає в можливості людини самостійно робити вибір та приймати рішення, які впливають на її життя чи життя суспільства. Невід’ємною складовою свободи є право на безпеку. Тому свобода – це також якісні дороги, комфортний транспорт, освітні програми для населення тощо;

– демократія, яка є впливом громадян на управління державою. Відтак це – відповідальність і прозорість дій влади, закони, що відображають інтереси суспільства, і врахування думки громадян під час ухвалення владою важливих рішень. На практиці це реалізується через електронне врядування, децентралізацію, яка збільшує можливості громад або здатність впливати на органи влади через діяльність громадських організацій, петиції, акції;

– рівність, яка забороняє будь-яку дискримінацію за будь-якою ознакою. Крім того, рівність виявляється в нетерпимості до корупції (адже корупція виникає тоді, коли посадовець використовує службове становище для власної вигоди, що суперечить ідеї рівності всіх громадян), а також у створенні інклюзивного середовища, коли люди з особливими потребами мають можливість бути повноцінними членами суспільства;

– верховенство права – це єдині правила та закони для всіх, без винятку. Верховенство права як цінність у взаємодії суспільства, бізнесу і влади передбачає, що кожна зі сторін має утверджувати в повсякденному житті культуру служіння замість культури панування. Культура служіння одне одному, як дієве втілення принципу верховенства права, містить дві взаємодії: «держава-людина» та «людина-людина»: а) держава підзвітна людині за свою діяльність, адже людина створює державу, а не держава – людину. Учасникам взаємодії важливо розуміти, що держава не покликана годувати себе саму, вона створена людьми для виконання певних потрібних народу функцій; б) не лише держава, але й кожна людина так само для забезпечення загального блага має не забувати про полегшення в законний спосіб життя інших та суспільства загалом, адже суспільство шляхом створення держави та формування громадянських інститутів сприяє задоволенню законних інтересів людини;

– повага до прав людини, тобто визнання того, що всі люди народжуються вільними та рівними у своїх правах. Ці права охоплюють різні сфери. Право мати гідні умови праці – незалежно від статі, кольору шкіри чи віросповідання. Право вільно розпоряджатися своєю власністю. А також це право на чисте довкілля та на захист себе як споживача різних товарів і послуг.

Керуючись цією цінністю, наприклад, бізнес повинен уникати утиску прав людей, зокрема, своїх працівників, усувати несприятливі для прав людини наслідки своїх дій. Влада повинна забезпечувати захист від порушень прав людини бізнесом у межах своєї території.

Окрім європейських цінностей, взаємодія суспільства, бізнесу і влади має ґрунтуватися ще й на таких важливих цінностях, як:

– довіра, оскільки формування довірчих відносин між суспільством, бізнесом і владою є цінним само по собі, адже, незважаючи на природний ризик розчаруватися (наприклад, у діях органів влади, як це часто буває в нашій країні), атмосфера довіри гарантує учасникам взаємодії неодмінний внутрішній розвиток, без якого будувати в майбутньому відкриті відносини є немислимим;

– чесність, яка є умовою створення атмосфери довіри як соціального капіталу, необхідного для успішного формування діалогу між суспільством, бізнесом і владою;

– соціальна відповідальність, яка, як цінність виявляється в дотриманні суспільством, бізнесом і владою вимог обґрунтованих соціальних норм, що вважаються загальновиправданими та сприяють ефективній взаємодії. Крім того, ця цінність для бізнесу може передбачати взяття на себе додаткового важливого обов'язку майнового характеру перед суспільством/громадою та готовності в разі його порушення мати певні збитки або шкоду своїм майновим інтересам.

Таким чином, до переліку принципів ефективної взаємодії суспільства, бізнесу і влади можна зарахувати:

– *принцип конструктивної комунікації*, який забезпечує впорядкований, професійно організований процес діалогу, дає змогу ефективно управляти конфліктами, забезпечує належну увагу до всіх думок та ідей і сприяє досягненню конструктивних результатів. Діалог дає можливість урахувати різноманітні погляди та досвід учасників процесу, що сприяє розробці більш обґрунтованих і збалансованих рішень. Інноваційні ідеї, які виникають у

результаті діалогу, можуть допомогти учасникам взаємодії знаходити більш ефективні шляхи розвитку;

– *принцип відкритості*, який забезпечує доступ до інформації та можливості для всіх сторін взаємодії брати участь у процесі прийняття рішень [44];

– *принцип єдності*, який виявляється в гармонії та згуртованості всіх учасників взаємодії навколо спільної мети. Завдяки принципу єдності система будь-якої складності має вигляд узгодженого та співпідпорядкованого між собою цілого;

– *принцип ефективності*, який передбачає раціональне співвідношення між витратами на досягнення поставленої мети й цільовими ефектами, отриманими в результаті;

– *принцип керованості*, який передбачає наявність зворотних зв'язків між учасниками взаємодії; підконтрольність виділення та використання ресурсів, відстеження проміжних і кінцевих результатів;

– *принцип завершеності*, який передбачає, що будь-яка взаємодія повинна реалізовуватись не заради певних процесів як таких, а для досягнення конкретних завершених результатів. Завдяки цьому принципу можна також підвищити якість поточного та завершального контролю й уже на ранніх стадіях виявляти відхилення фактичних результатів від планових.

Вирішення проблеми взаємодії суспільства, бізнесу і влади потребує визначення чітких правил їх партнерства. Узгодження інтересів і об'єднання зусиль усіх сторін у цій сфері здійснюється через регулювання, яке народжується в результаті складного консенсусу влади, бізнесу і суспільства [18]. Механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади може бути із вертикальним та горизонтальним поділом праці, тобто ініціативи та завдання, як і контрольна функція, можуть виходити від кожного учасника взаємодії. При цьому в центрі діяльності має бути людина як об'єкт та суб'єкт громадянського суспільства (рис. 3.1.7). Тобто взаємодія суспільства, бізнесу і влади має ґрунтуватися на гуманістичному підході, в основі якого лежить

ідея людиноцентризму – визнання людини як цінності, заради якої здійснюється розвиток суспільства.



Рис. 3.1.7. Людина в трикутнику взаємодії суспільство-бізнес-влада

Механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади ефективно функціонуватиме, якщо кожен з учасників взаємодії належно вмотивований. Він повинен мати виробниче середовище, в основі якого потреби суспільства, ідеї щодо забезпечення потреб, спільна діяльність, результат, оцінка. З огляду на це, вважаємо, що мотивація суспільства, бізнесу і влади до ефективної взаємодії залежить від рівня залученості кожної сторони до процесу вироблення та прийняття рішень.

3.2. Застосування циклу Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен у взаємодії суспільства, бізнесу і влади для забезпечення безперервного вдосконалення процесів спільної діяльності

У попередньому підрозділі ми обґрунтували, що для забезпечення ефективної взаємодії суспільства, бізнесу і влади доцільно застосовувати процесний підхід. Варто зазначити, що процеси спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади потребують стратегічного планування. У класичному розумінні стратегічне планування передбачає розробку плану

на довгострокову перспективу, практичну діяльність людей, які визначили головну мету, проміжні цілі, об'єднались навколо їх досягнення. Ми розглядаємо стратегічне планування як процес, який має постійно покращуватися, удосконалюватися відповідно до змін, потреб і запитів суспільства.

Сьогодні Україна проходить екзистенційне випробовування війною, яку розв'язала росія. У цій війні наша держава щодня зазнає безпрецедентних людських втрат, масштабних фінансово-економічних збитків, значного нищення створеного впродовж багатьох років промислово-інфраструктурного потенціалу. Тому важливим завданням суспільства, бізнесу і влади є спільна розробка та реалізація стратегії повоєнного відновлення й розвитку територій, регіонів, країни в цілому.

У широкому розумінні «стратегія» (з давньогрец. мистецтво полководця) – це загальний, недеталізований план діяльності, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення складної мети. Сучасна практика дає можливість визначити стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку території (регіону, країни), який інтегрує візію, місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків, зовнішніх можливостей і загроз. Проте часто відбувається підміна понять, коли повсякденна діяльність оперативного характеру презентується як стратегічне планування. Стратегія є перспективою, чи, як вважає Пітер Друкер, це «теорія бізнесу цієї організації» [162].

Сьогодні важливо адаптувати/актуалізувати чинні стратегії розвитку територій, регіонів, країни в цілому до умов воєнного стану та повоєнного відновлення з урахуванням нових викликів і міжнародної підтримки, а також запровадити інструменти моніторингу та оцінювання отриманих результатів.

Розробка будь-якої стратегії передбачає аналіз сучасного стану, формулювання місії, візії та стратегічної мети, окреслення векторів розвитку,

визначення стратегічних і операційних цілей. Це стосується й стратегії повоєнного відновлення.

При вибудові стратегії повоєнного відновлення та розвитку територій (регіонів, країни) важливо:

– по-перше, залучати до її розробки всіх зацікавлених сторін (суспільство, бізнес, владу). Це є визначальним аспектом формування довіри між учасниками взаємодії, підвищення їх мотивації до спільних дій через залученість. Крім того, потрібно пам'ятати, що стратегія має орієнтуватися на тих, хто її буде реалізовувати. Тобто, якщо при розробці стратегії не будуть враховані, наприклад, інтереси бізнесу, то він не буде зацікавлений і вмотивований до її реалізації;

– по-друге, розуміти, що немає «правильної» чи «неправильної» стратегії, адже кожна територія, регіон мають свої особливості, а зовнішні загрози сьогодення по-різному впливають на ту чи іншу громаду;

– по-третє, усвідомлювати, що вибудова стратегії – це динамічний процес. Допрацьовувати стратегію, розуміти, що наступного разу аналіз, наприклад, сучасного стану, потрібно буде робити по-іншому – це нормально. Крім того, постійно змінюються умови зовнішнього середовища, і ступінь їх впливу визначає потреби в коригуванні стратегії.

На нашу думку, зміни, які відбулися під впливом війни, формують необхідність постановки завдань, які б сприяли ефективній взаємодії суспільства, бізнесу і влади в процесі стратегічного планування повоєнного відновлення та розвитку (рис. 3.2.1):

– створення стратегічної карти можливостей, яка допоможе виявити точки зростання, конкурентоспроможності й спільного розвитку, бути основою для розробки стратегії повоєнного відновлення та розвитку;

– створення стратегічної карти резильєнтності процесів, яка допоможе оцінити здатність суспільства, влади та бізнесу у взаємодії вибудовувати нормальне, повноцінне існування в умовах повоєнного відновлення;



Рис. 3.2.1. Завдання стратегічного планування щодо підвищення ефективності взаємодії суспільства, бізнесу і влади в процесі повоєнного відновлення та розвитку

- створення стратегічної карти невизначеностей, яка допоможе зорієнтуватися, які рішення потрібно відкласти, оскільки в результаті їх упровадження ймовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатньою мірою достовірності; у яких випадках можна спробувати отримати додаткову інформацію й ще раз проаналізувати проблему, а в яких ситуаціях доцільно діяти в точній відповідності з минулим досвідом, судженнями або інтуїцією та зробити припущення про ймовірність подій;
- створення стратегічної карти ймовірностей, яка дасть змогу оцінити ступінь впливу потенційних ризиків і загроз;
- аналіз наявних ресурсів та визначення потреби в додаткових ресурсах, чіткий їх розподіл відповідно до потреб повоєнного відновлення й розвитку території;
- здійснення внутрішньої координації спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади для відображення їх сильних і слабких сторін з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій;
- адаптація до внутрішнього середовища – пристосування культури учасників взаємодії суспільство-бізнес-влада до стратегії відновлення та

розвитку території, шляхом узгодження мети, місії й цінностей, а також урахування тенденцій впливу зовнішнього середовища; зниження опору до змін;

– адаптація до зовнішнього середовища – визначення факторів впливу зовнішнього середовища, пошук ефективних шляхів оптимального використання можливостей та зниження негативного впливу викликів і загроз.

Для створення стратегічних карт можливостей та невизначеностей можна використовувати методики, подані на рис. 3.2.2 і 3.2.3. Подібні методики можна також використовувати для створення стратегічних карт імовірностей та резильєнтності процесів.

Дані для створення карти
можливостей

Імовірність реалізації можливостей	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
	Висока		
	Середня		
	Низька		

Рис. 3.2.2. Методика створення стратегічної карти можливостей

Дані для створення карти
Невизначеностей

Імовірність невизначеностей	Ступені змінності	Сильна невизначеність	Помірна невизначеність	Слабка невизначеність
	Високий			
	Середній			
	Низький			

Рис. 3.2.3. Методика створення стратегічної карти невизначеностей

Реалізація запропонованих нами стратегічних завдань має здійснюватися на принципах: системності (С), компетентності (К), єдності (Є), цілеспрямованості (Ц), поліпшення (П), збалансованості (З) (рис. 3.2.4).



Рис. 3.2.4. Принципи реалізації стратегічних завдань

Постановка стратегічних завдань має відбуватися з урахуванням аналізу факторів впливу зовнішнього середовища, зокрема, політичних, економічних, соціальних та технологічних (рис. 3.2.5).



Рис. 3.2.5. Фактори впливу зовнішнього середовища

Комплекс операційних цілей можна формувати у вигляді «дерева цілей» для кожного з учасників взаємодії суспільство-бізнес-влада. «Дерево цілей» наочно буде відображати взаємодію, етапи, окремі завдання на шляху до досягнення конкретної цілі.

Головною метою створення «дерева цілей» – є зведення явища складного характеру до розкладання на більш прості (рис. 3.2.6). «Дерево цілей» має розкривати взаємодію в процесах. Сукупність простих механізмів при цьому кожного рівня в сумі має забезпечувати провідну мету та діяльність, декомпозиція мети на підцілях має бути визначена за однією методикою, кожна ціль і підцілі мають чіткий термін реалізації та виконавців. Можлива декомпенсація на певних етапах, але це має бути зазначено в коригувальному плануванні.

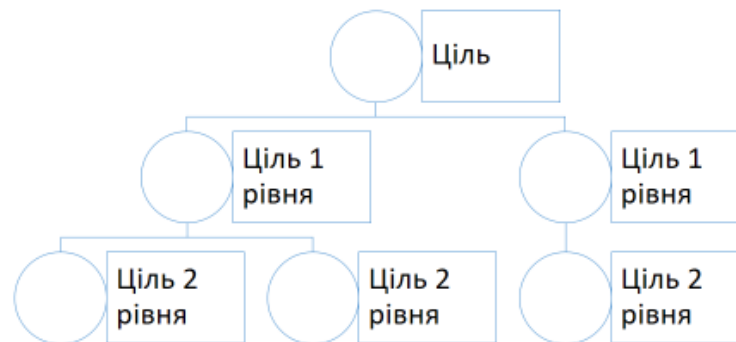


Рис. 3.2.6. Побудова «дерева цілей»

Як було зазначено вище, коригування стратегії є нормальним процесом. Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зазвичай зумовлюють перегляд цілей, постановку нових завдань, пошук шляхів удосконалення процесів. Із цією метою пропонуємо застосовувати цикл Шухарта-Демінга (PDCA), який може допомогти вдосконалити будь-який процес через розбиття його на дрібніші етапи. PDCA означає «планування-виконання-перевірка-дія». Цей цикл надає можливість ефективно керувати діяльністю, процесом безперервного покращення процесів на системній основі [180; 181; 213].

Цикл PDCA виник у виробничій практиці ХХ ст., але завдяки своїй простоті та успіху у вирішенні проблем цю практику наразі використовують у багатьох галузях промисловості. Зупинимось детальніше на історії створення та характеристиці цикл Шухарта-Демінга (PDCA).

Американський учений-економіст, який вивчав проблематику управління якістю, Уолтер Шухарт (англ. *Walter Andrew Shewhart*, 1891–1967) у 1931 р. опублікував звіт про використання контрольних карт і невдовзі на його основі написав свою головну книгу «Економічне управління якістю промислової продукції» («*Economic control of quality of manufactured product*»). В основу висунутої революційної теорії покращення якості й удосконалення управлінських процесів загалом в економічній сфері він поклав так званий «цикл покращень Шухарта», зробивши його фундаментом парадигми менеджменту [213].

Американський учений-статистик і голова консалтингової фірми з оптимізації процесів управління Вільям Едвард Демінг (англ. *William Edwards Deming*, 1900–1993) став широко відомим як засновник стратегічної концепції управління якістю. У післявоєнні роки він надзвичайно ефективно, разом з іншими американськими фахівцями в галузі економіки та різних галузей промисловості, працював головним економічним консультантом уряду Японії і є одним із співтворців японського «економічного дива» [173; 180; 181; 191].

Вільям Едвардс Демінг – автор численних наукових досліджень з менеджменту й управління якістю, у тому числі класичної книги для економістів та державних управлінців «Вихід з кризи» (англ. «*Out of the Crisis*»). У своїй другій відомій книзі «Нова економіка для промисловості, уряду та освіти» (англ. «*The New Economics: For Industry, Government, Education*») він розвинув концепцію У. Шухарта щодо статистичного управління процесами управління, яку саме він уперше назвав «циклом Шухарта» на честь свого наставника. Розвиток В. Е. Демінгом теоретичних положень У. Шухарта був настільки значним, що згодом у науковому середовищі загальноприйнятою стала назва «цикл Шухарта-Демінга». Інколи

для позначення цього циклу дослідники застосовують поняття «колесо Демінга» [179; 180; 181].

Студенти В. Е. Демінга вигадали назву PDCA («планування-виконання-перевірка-дія»). Насправді, В. Е. Демінг віддавав перевагу терміну «вивчення», а не «перевірка», і цикл мав називатися «планування-виконання-вивчення-дія» (Plan-Do-Study-Act, PDSA).

Отже, до циклу PDCA входять чотири етапи: «планування», «виконання», «перевірка» й «дія» (рис. 3.2.7). Процес здійснюється лінійно, і завершення одного циклу пов'язано з початком наступного.

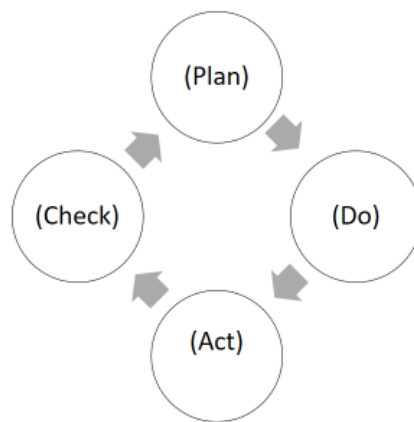


Рис. 3.2.7. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA)

Етап «Планування» (Plan) передбачає аналіз поточної ситуації, визначення проблеми або можливості, встановлення цілей (тобто чого саме ми хочемо досягти) і визначення процесів, необхідних для їх досягнення. Включає виявлення ключових параметрів для досягнення успіху, розробку плану вдосконалення, вибір проекту, програми тощо, створення команди, а також підбір методу для проведення тестування впроваджень.

Етап «Виконання» (Do) – передбачає тестування плану дій або потенційних рішень, виконання запланованих робіт та поточні вимірювання їх результативності. Це час, коли можна протестувати початкові запропоновані зміни. Однак його потрібно тлумачити як експеримент, оскільки час для повного впровадження рішення чи зміни процесу ще не настав. Тому цей етап варто проводити в невеликих масштабах і в контрольованих умовах. На нього

не мають впливати зовнішні чинники, і він не має порушувати інших операцій. Мета цього етапу полягає в збиранні даних та інформації, оскільки на цьому будуть ґрунтуватися такі етапи циклу [224]. Включає також навчання й тренування.

Етап «Перевірка» (Check) передбачає збір інформації та контроль за результатом; виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин їх виникнення. Крім того, на цьому етапі необхідно оцінити підхід до тестування, щоб зрозуміти, чи було внесено будь-які зміни до методу, визначеного на етапі «планування», які могли вплинути на процес. Загалом мета цього етапу – оцінити, наскільки успішним є результат і що потрібно зробити далі [224]. Крім того, на цьому етапі можна провести інший тест, повторюючи етапи «виконання» та «перевірка», доки не знайдеться задовільне рішення для переходу на етап «дія». Отже, етап «Перевірка» передбачає вимірювання поліпшень, оцінювання ефективності, аналіз і перегляд проєктів.

Етап «Дія» (Act) передбачає вжиття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, змін у плануванні та розподілі ресурсів. Якщо все вдалося, то доцільно застосувати нові напрацювання, зробити процес стабільним і намагатися ще більше його покращити. Якщо ні, то повернутись до першого етапу й повторити все спочатку, але вже з роботою над помилками.

Крім того, PDCA не даремно називається циклом: зміни, які вносяться на етапі «Дія», не є завершенням процесу. Новий і покращений процес чи розв'язана проблема мають сформувати підґрунтя для подальших ітерацій циклу PDCA [224].

Таким чином, цикл Шухарта-Демінга є ефективним методом безперервного менеджменту якості, інструментом удосконалення різних аспектів діяльності. Інструмент особливо ефективний для:

- реалізації ініціатив загального управління якістю та вдосконалення процесів;

- вивчення кількох варіантів вирішення проблем та тестування їх на керованих пілотних проєктах з метою вибору найбільш ефективного рішення для його подальшої реалізації;
- запобігання неефективному витрачання ресурсів через упровадження неефективного рішення;
- управління проєктами та змінами.

На нашу думку, в умовах повоєнного відновлення цикл PDCA доцільно застосовувати в синтезі з японською філософією кайдзен як для покращення процесів спільної діяльності, так і вдосконалення механізму взаємодії суспільства, бізнесу та влади загалом.

Кайдзен (англ. *kaizen*; яп. 改善) – післявоєнна японська філософія та практика, яку застосовували в японських компаніях у процесі відродження й подальшого інтенсивного розвитку промисловості після закінчення Другої світової війни. Саме це японське слово в перекладі означає «постійне поліпшення існуючого стану речей». Ця філософія стала основою практичних дій японських промисловців у післявоєнному відновленні й розвитку [185; 186; 190]. Основна її ідея – це постійне покращення, як у житті, так і в бізнесі. Метод кайдзен – це метод малих кроків, він не має нічого спільного з раптовими, кардинальними та одноразовими змінами. Ідеться про зміну способу мислення, а не різкі дії через силу чи примус. Усе має свій час і місце, а тому важливо контролювати свою діяльність, бути впевненим у собі та запобігати хаосу. У цій філософії важливими є терпіння, спокій і уважне спостереження.

Засновником філософії кайдзен є теоретик і консультант з управління Масаакі Імаї – автор книги «Кайдзен: ключ до конкурентного успіху». Масаакі Імаї випробував власну методологію, яка називається «кайдзен», в японських компаніях після Другої світової війни, частково під впливом американських тренерів бізнесу та управління якістю. Згодом підприємці в усьому світі почали цікавитись цією методологією. Сьогодні «метод кайдзен» використовують у багатьох галузях промисловості, у тому числі поза бізнесом

та виробництвом. З 1985 р. існує Інститут Кайдзен – організація, що пропагує філософію постійного вдосконалення, в якій Масаакі Імаї продовжує працювати.

Японське «економічне диво», тобто стрімке зростання економіки, почалося у 1948 р., і ця тенденція триває, як ми вже зазначали, надалі надзвичайно активними темпами. Воно почало реалізовуватися вже через три роки після поразки у Другій світовій війні й величезних руйнувань економічної інфраструктури, ще коли країна була під американською окупацією. У 1952–1963 рр. ВВП Японії майже потроївся й характеризувався в цей період щорічним приростом більше ніж у 9%, обсяг виробництва зріс у п'ять разів, а споживання більше ніж подвоїлось [161]. З того часу Японія утвердилась у ролі потужної промислової держави з економікою, яка є та однією з найрозвинутіших у світі.

Філософія кайдзен, якщо її застосовують у бізнесі, мотивує працівників усіх ланок пропонувати, експериментувати та випробовувати нові ідеї. Якщо ж ідея не працює, завжди можна повернутись до «попередніх значень» і не робити великих витрат – це теж один з плюсів.

Адаптуючи філософію кайдзен до тематики нашого дослідження, визначимо основні принципи взаємодії суспільства, бізнесу і влади: фокус на людину як об'єкта та суб'єкта громадського суспільства; безперервні зміни, оновлення; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості; створення робочих команд; управління проєктами за допомогою міжфункціональних команд; формування відносин підтримки та діалогу; розвиток по горизонталі; самодисципліна й самовдосконалення; інформаційна відкритість; стандартизація, прозорість діяльності.

Постійне вдосконалення процесів та операцій у стилі «кайдзен» має покроковий характер і ґрунтується на русі до повного усунення втрат, що не додають реальної цінності для споживача. Втрати не так просто побачити, і дійсно важко цілком від них позбутися. Кайдзен концентрує увагу саме на поступовому вдосконаленні процесів, але це не означає поліпшення зарди

поліпшень. Результат важливий, але процес його досягнення має не менше значення. На практиці це забезпечується покроковим виконанням циклу PDCA.

Саме тому, на нашу думку, у процесі повоєнного відновлення України впровадження філософії кайдзен у механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади буде найбільш ефективним у синтезі із циклом Шухарта-Демінга (PDCA).

Цикл Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен доцільно застосовувати для здійснення будь-якого процесу спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади, наприклад, розробки та реалізації спільних проєктів (рис. 3.2.8).

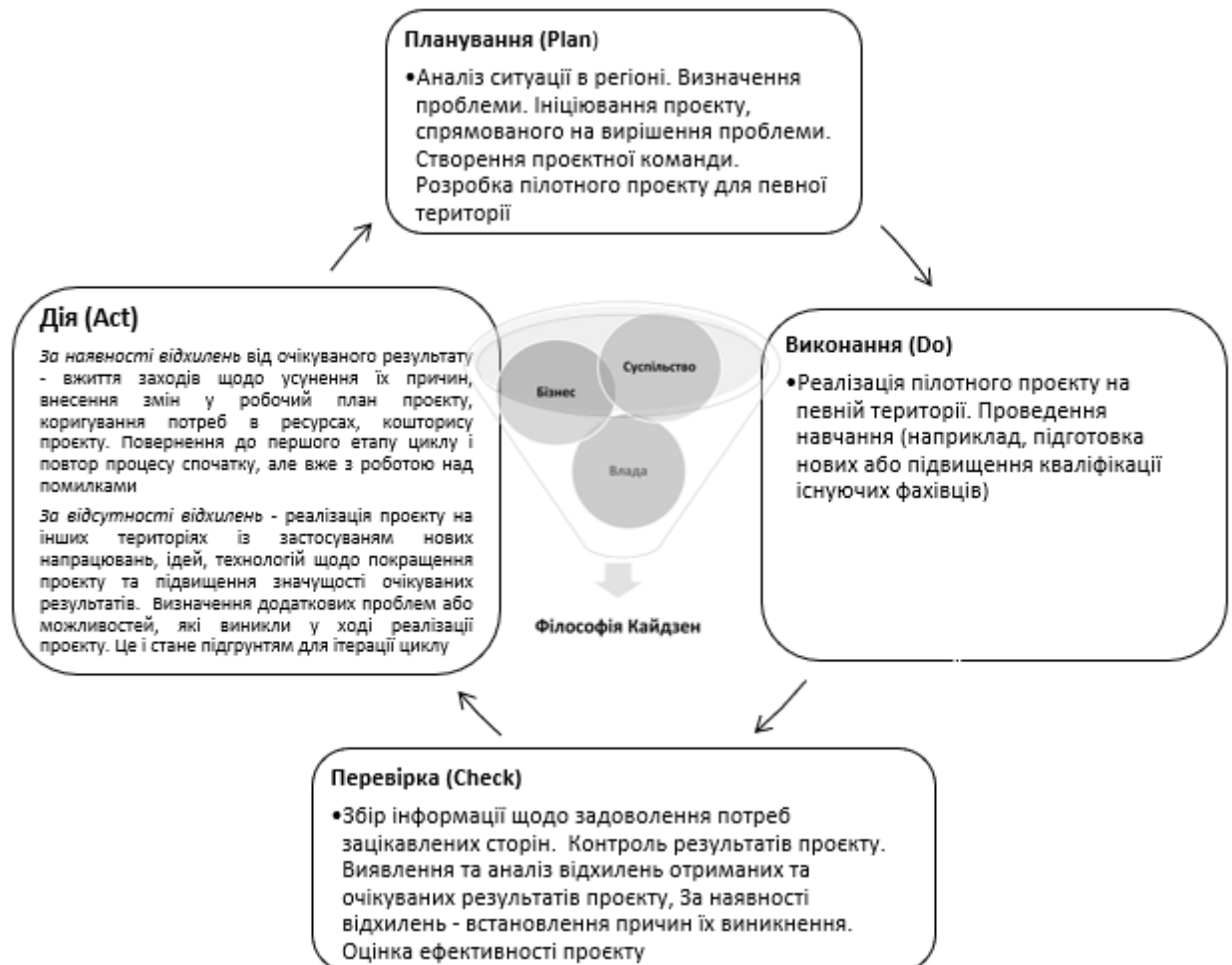


Рис. 3.2.8. Синтез філософії кайдзен із циклом Шухарта-Демінга (PDCA) у механізмі взаємодії суспільства, бізнесу і влади у процесі спільної проєктної діяльності

Застосування циклу Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен у взаємодії суспільства, бізнесу і влади спрямоване на боротьбу з трьома головними негативними явищами: втрати (усі види дій, які споживають ресурси, не створюючи цінності); невідповідності (будь-які відхилення від процесу); нерациональні дії.

Таким чином, логічна послідовність повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих покращень шляхом застосування циклу PDCA, досягається в результаті скоординованих постійних зусиль з боку всіх учасників взаємодії: суспільства, бізнесу і влади, – які сповідують принципи філософії кайдзен.

3.3. Стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України

У попередніх підрозділах нами було обґрунтовано, що міжсекторальне партнерство набуває особливого, стратегічного значення в умовах повоєнного відновлення України. Для того, щоб співпраця суспільства, бізнесу і влади була ефективною в умовах війни та сприяла повоєнному відновленню України, доцільно окреслити стратегічні вектори цієї взаємодії.

Розробка ефективних стратегій розвитку в умовах війни й повоєнного відновлення вимагає ретельного балансування їхньої складності, а саме кількості й різноманітності окремих елементів або заходів, з яких складається загальний стратегічний підхід, та широти стратегічного охоплення, під яким розуміють обмеженість результатів або цілей розвитку, визначених певною стратегією. Ми погоджуємося з думкою Г. Мінцберга, який у своїх наукових теоріях обґрунтовує, що потрібно відійти від практики класичних стратегічних планувань, оскільки це є інструментом політичного впливу, а також перешкоджає змінам та інноваціям, і висловлює позицію, що стратегічний план має бути чутливим до обставин та ресурсу [205].

На нашу думку, в умовах війни стратегії мають бути спрямовані передусім на забезпечення гідного рівня життя населення та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Стратегії відновлення мають урахувати такі основні потреби населення, як соціальний захист, належна охорона здоров'я, якісна освіта, транспортна інфраструктура тощо. Проте території, які зазнали менших руйнувань у результаті війни, можуть отримати більше користі від вузькоспрямованих стратегій, які враховують більш складні аспекти повоєнного відновлення, як-от повернення кадрів та відбудова промислової екосистеми. Застосування матриці «складність – широта охоплення» як одного з етапів процесу відновлення має ґрунтуватись на ретельній оцінці місцевих умов і розробці ефективних локально адаптованих та інклюзивних систем моніторингу [142].

Оцінювання місцевих умов відіграє важливу роль у формуванні стратегій, адаптованих до умов війни та спрямованих на повоєнне відновлення й розвиток тієї чи іншої території. Для вибудови тих стратегій, які мають на меті інтегрувати територіальний вимір у розробку та реалізацію заходів розвитку, дуже важливо приділити достатньо часу й ресурсів для ретельного визначення джерел місцевих конкурентних переваг. В умовах війни та повоєнного відновлення оцінювання потреб у відновленні й відбудові на місцях зазвичай є першим кроком ефективного стратегічного планування. Для уникнення використання шаблонних рішень, які не враховують особливостей тієї чи іншої території, ретельна оцінка місцевих умов має забезпечити:

- розуміння наявних інституційних механізмів;
- картографування внутрішніх партнерів та їх спроможностей;
- оцінювання впливу кадрів і потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО);
- оцінювання масштабів руйнувань інфраструктури, виробничого сектору, житлових будинків, закладів освіти та охорони здоров'я;
- аналіз контекстуальних ризиків, у тому числі безпекових, економічних і соціальних.

Для аналізу ризиків доцільно побудувати відповідну карту (рис. 3.3.1).

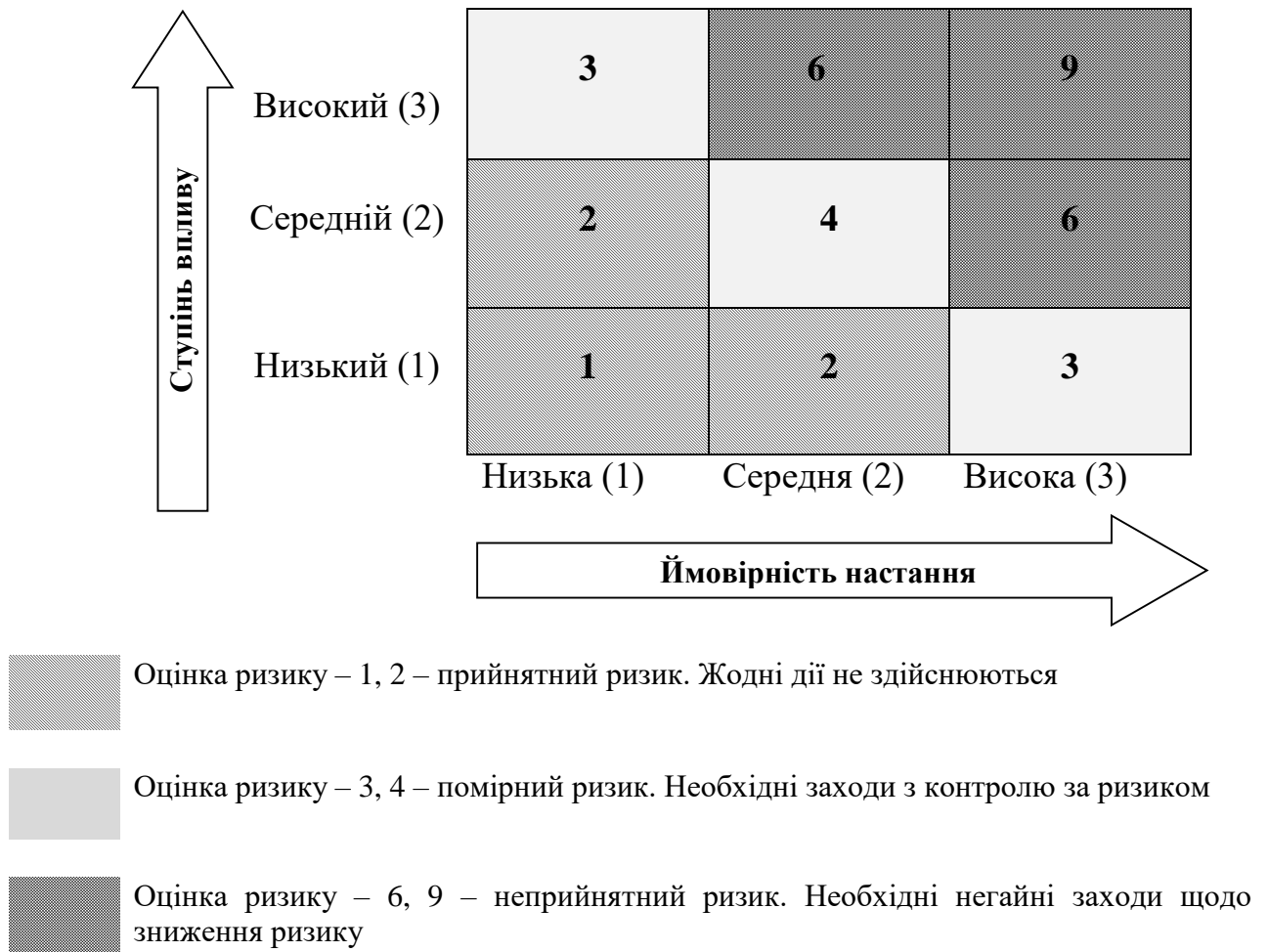


Рис. 3.3.1. Побудова стратегічної карти ризиків

Така комплексна оцінка місцевих умов лежить в основі ефективного визначення пріоритетів та реалізації стратегій, які відповідають потребам і обмеженням конкретної території.

Важливість інклюзивних, локально адаптованих та ефективних систем моніторингу неодноразово підкреслювали в літературі, присвяченій розвитку. Навіть за нормальних умов надійні системи моніторингу можуть допомогти забезпечити інформацію про політику як для місцевих органів влади, так і для зацікавлених сторін, удосконалити комунікацію щодо реалізації політики, а також сприяти підзвітності й прозорості вжитих заходів. Зважаючи на зниження інституційної спроможності в умовах війни, зміцнення систем

моніторингу та підвищення прозорості стає надзвичайно важливим, щоб постраждалі громадяни могли вимагати відповідальності уряду й місцевих органів влади за результати відновлення [142].

Систематичне вивчення громадської думки та проблем також є важливим компонентом системи моніторингу разом зі створенням ефективних міжсекторальних і міжвідомчих баз даних для відстеження руху коштів. Усе це має доповнювати сильна політична воля та підтримка вищого політичного керівництва [142].

Таким чином, розробка стратегій, адаптованих до умов війни і спрямованих на повоєнне відновлення України, має відбуватись з урахуванням особливостей конкретних територій та ситуації, спричиненої наслідками збройної агресії росії.

Окреслимо вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади, які, на нашу думку, мають стратегічне значення для будь-якої території, незалежно від масштабів негативного впливу наслідків війни, і потребують об'єднання зусиль щодо їх реалізації.

1. Стратегічний вектор «Запобігання та протидія корупції».

Корисливі інтереси та корупція є одними з головних перешкод на шляху соціально-економічного розвитку навіть у «звичайний» час. Під час дії воєнного стану подолання корупції є надважливим питанням, адже саме це стане основою для подальшої перемоги, ефективної відбудови й повноцінної та швидкої інтеграції до Європейського Союзу [59]. Загалом тема корупції вже давно одна з найгостріших в Україні. Сьогодні Національне агентство з питань запобігання корупції України виділяє такі види корупції [8]:

Велика корупція, або топкорупція, – здійснюється на вищих рівнях публічної служби та великого бізнесу. Зазвичай передбачає як значні вигоди для залучених посадових осіб, так і значні втрати для держави та її громадян. Іноді велику корупцію також називають політичною. Політична корупція – передбачає маніпулювання законодавством та процедурами, щоб розподілити ресурси й гроші між обмеженою кількістю людей. Часто є частиною великої

корупції. Вужче цей термін використовують у контексті фінансування політичних партій та маніпуляцій під час виборчих кампаній.

Побутова корупція – це корупція дрібного масштабу, що перебуває на перетині діяльності державних або комунальних установ і громадян. Вона зустрічається в повсякденному житті й часто пов’язана зі спробами громадян отримати доступ до базових суспільних благ або послуг (наприклад, медичної допомоги чи освіти). Альтернативні назви: бюрократична корупція, дрібна корупція.

Адміністративна корупція, яку можна розглядати самостійно або як частину побутової корупції. Виникає між державою, представленою чиновниками/бюрократами, що відповідають за прийняття рішень, та громадянами, коли їм потрібні певні послуги. Часто до адміністративної корупції вдаються представники бізнесу для отримання дозволів, ліцензій, погоджень тощо. Адміністративна корупція включає:

- системну (ендемичну) – вид корупції, коли вона є невід’ємною частиною економічної, соціальної та політичної системи держави, а більшість людей не має «здорових» альтернатив;

- спорадичну, яка є протилежністю системної корупції, оскільки вона відбувається нерегулярно і, відповідно, не загрожує в глобальному масштабі ні механізмам контролю, ні економіці. Однак спорадична корупція може серйозно підірвати моральний дух та негативно вплинути на економію ресурсів.

У липні 2022 р. Національне агентство із запобігання корупції в контексті повоєнної відбудови держави представило звіт за результатами опитування населення та бізнесу «Корупція в Україні 2021: розуміння, сприйняття, поширеність». Згідно з даними цього дослідження, за подолання корупції, на думку респондентів, відповідальні центральні органи влади та Національне антикорупційне бюро України, а політичну корупцію визнали найбільш серйозною в Україні (рис. 3.3.2–3.3.3) [82].

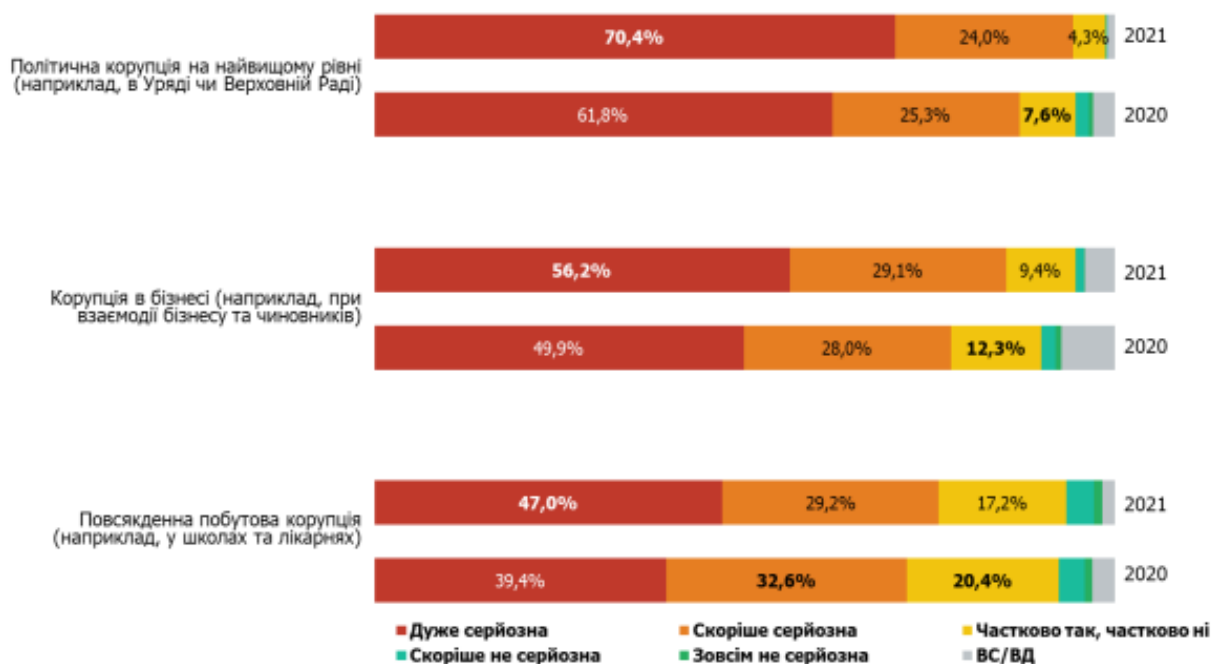


Рис. 3.3.2. Серйозність різних типів корупції в Україні (результати опитування населення) [82]



Рис. 3.3.3. Серйозність різних типів корупції в Україні (результати опитування бізнесу) [82]

Водночас, на нашу думку, боротьба з корупцією має починатися з найнижчого – локального рівня.

Ключові воєнні виклики в боротьбі з корупцією на місцевому рівні передусім пов'язані зі зниженням прозорості роботи органів місцевого

самоврядування та скороченням доступу й участі громадян. При цьому власне антикорупційні заходи так само залишаються неперіоритетними, або просто відсутні ресурси для них [59].

В умовах обмеження роботи порталів відкритих даних, сайтів органів місцевого самоврядування та їхніх підрозділів зменшується кількість доступної інформації про роботу міських рад. Також це стосується інформації про договори оренди, надання житлових приміщень, роботи земельних кадастрів, закупівель тощо [59]. Крім того, колегіальні органи місцевого самоврядування обмежили довоєнні можливості доступу – засідання міських рад та їхніх виконкомів рідше анонсують і транслюють, порядки денні чи протоколи засідань не завжди публікують. Засідання часто відбуваються в закритому форматі через розгляд «чутливої» інформації [59].

Також до викликів додалися питання професіоналізації, зокрема, пов'язане з обмеженою кількістю кваліфікованих фахівців у публічних закупівлях (частина з них або перебуває на фронті, або виїхала за кордон), які спроможні ефективно, оперативно та якісно проводити тендери на місцевому рівні [59].

В умовах обмеження роботи порталів відкритих даних, сайтів органів місцевого самоврядування та їхніх підрозділів зменшується кількість доступної інформації про роботу міських рад [59].

При цьому міські ради отримують величезну кількість гуманітарної та благодійної допомоги, яку не завжди належним чином обліковують і розподіляють [59]. Крім того, існують і численні факти розкрадання гуманітарної допомоги. Наголосимо, що вже перші місяці війни показали всю потужність волонтерського руху в Україні: підприємці, активісти і просто небайдужі люди пересилали донати на армію, збирали продуктові набори, медичні аптечки та бронежилети, купували тепловізори й навіть снайперські гвинтівки для бійців. Не менш потужно й скоординовано йшла допомога з-за кордону для українських біженців і переселенців, яких ООН нараховувало в перші місяці війни близько 15 млн [131]. Але такі благородні пориви були

затмарені скандалами з розкраданням гуманітарної допомоги чиновниками. І це не просто окремі злочини, а цілі прецеденти, які мають системний вплив одразу на кілька аспектів життя суспільства. Зокрема, цей вплив виявляється в таких контекстах [16]:

– *соціальному*, адже йдеться про недоотримання потрібної допомоги цільовими групами. Війна в Україні позбавила багатьох людей домівок, стабільної роботи та засобів існування. Саме цю частину населення передусім покликана підтримати гуманітарна допомога від міжнародних донорів. Відтак, усе, що не потрапляє до рук людей, які цього потребують, погіршує й без того непросте їх становище;

– *моральному*, адже це нівелювання праці тих, хто причетний до транспортування гуманітарної допомоги та інших супутніх робіт. Коли транспортно-експедиторські компанії долучаються до таких проєктів, вони розраховують на те, що їхня допомога стане тією ланкою, яка сприятиме системі покращення життя людей, які найбільше постраждали від війни. У таких умовах експедитори нерідко працюють зі збитками для себе, проте їх мотивує можливість допомагати;

– *репутаційному*, адже замовчувати злочини, з одного боку, неприйнятно, оскільки безкарність призводить до збільшення їх кількості, а з іншого – оприлюднення фактів розкрадання гуманітарної допомоги негативно впливає на імідж нашої держави в очах міжнародних благодійних організацій;

– *психологічному*, адже коли люди, які хотіли б займатися волонтерською діяльністю, розуміють, яку тінь на цю сферу кидають ті, хто реалізує шахрайські схеми з гуманітарною допомогою, вони часто думають, що не витримали б психологічного тиску від суспільства. І це стає тим стримувальним фактором, який відштовхує від цієї діяльності частину людей.

Варто зазначити, що в післявоєнному й посткризовому контекстах поєднання надходження більшої кількості коштів та ситуації, коли установи часто не можуть виконувати свої функції, також може створити сприятливий ґрунт для розвитку корупції [142].

Досвід Transparency International Ukraine доводить: результати можливі, якщо об'єднати зусилля держави, суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Такий підхід демонструє ефективність і в умовах воєнного часу [59].

Щоб упроваджувати зміни, необхідні мотивація й політична воля, глибока експертиза та профільні знання, фінансові й кадрові ресурси, а також конкретний план дій. Тож Transparency International Ukraine пропонує державній і місцевій владі такі кроки щодо протидії корупції [59]:

- відкрити дані, де це можливо і не шкодить інтересам безпеки та оборони України;
- захистити правила публічних закупівель, аби відновлення України відбувалося ефективно, прозоро й конкурентно;
- налагодити співпрацю центральних органів влади з місцевими в питаннях відбудови, щоб процеси відбувалися синхронно та комплексно;
- продовжувати курс на приватизацію й ліквідацію збиткових підприємств;
- вкладати ресурс у розвиток державних ІТ-систем, як-от Prozorro, «Prozorro.Продажі», «Дія» тощо;
- створити умови для кваліфікованого високотехнологічного бізнесу, який долучиться до відбудови та розвитку;
- налагодити ефективне управління конфіскованими активами. Для цього Кабміну необхідно розробити та затвердити Стратегію повернення та управління активами й відповідний План дій до неї, який регламентуватиме всі процеси після прийняття рішення про конфіскацію;
- відповідально провести конкурси й призначити професійних, незалежних і добросовісних очільників антикорупційних органів;
- демонструвати готовність і почати вирішувати всі ці питання вже зараз, адже саме такі дії не лише допоможуть подолати наявні проблеми, а й закладуть основи для швидкого вступу України в Європейський Союз [59].

Ми цілком підтримуємо та визнаємо доцільність запропонованих Transparency International Ukraine кроків для органів публічної влади.

Водночас акцентуємо увагу на важливості питання участі суспільства в процесі подолання корупції. Варто зазначити, що на сьогодні існують патерналістські настрої серед громадськості, коли частина населення прагне перекласти максимум функцій щодо протидії та подолання корупції на владу. Проте, як показує практика, влада не завжди може швидко та оперативно виконувати свої функції. Зокрема, прикладом є волонтерський рух в Україні, коли в деяких аспектах волонтери набагато швидше і якісніше допомагають з виконанням тих завдань, які мала б виконувати виключно влада. Тому центральні антикорупційні органи, створені в Україні для боротьби з корупцією (Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Вищий антикорупційний суд тощо) – це основа, але без суспільної підтримки, без участі громадськості процес подолання корупції видається досить зтяжним або взагалі нереальним.

Звичайно, на локальному рівні участь суспільства здебільшого стосується подолання побутової та адміністративної корупції, з якою тією чи іншою мірою стикається кожен громадянин на місцях. Проте політична корупція також може виявлятися на локальному рівні, коли відбувається, наприклад, підкуп виборців, участь у виборчих комісіях представників, які націлені на перешкоджання якісному підрахунку голосів.

Побутова корупція хоча й стосується меншої кількості коштів, але при цьому вона закладає основи для «толерування» цього негативного явища в суспільстві, коли, наприклад, серед населення існують міфи на кшталт: «на що мої ті 500 гривень вплинуть, коли там зверху крадуть мільйони». Відповідно, побутова корупція спричиняє толерантне ставлення й до корупції на вищих рівнях. Тому сьогодні важливо формувати в громадян нетерпимість до корупції, і починати цей процес потрібно вже на рівні дошкільної та середньої освіти. Тобто суспільство має знати й розуміти механізми, які вони можуть застосовувати для подолання корупції. Відповідно, закладання цього фундаменту на локальному рівні є надзвичайно важливим питанням.

На законодавчому рівні прописано, що всі публічні органи влади: від Президента до депутатів місцевих рад – якимось чином повинні запобігати корупції. Проте по факту цей процес здійснюють спеціалізовані органи, але зрозуміло, що навіть ті прогресивні підходи, що вони використовують, не можуть покрити абсолютно всю територію України, тим більше дійти до вирішення питань на локальному рівні. Тому, на нашу думку, до подолання цієї проблеми має активно долучитися суспільство, зокрема, громадські активісти. В ідеалі успішність ініціативи боротьби з корупцією на місцевому рівні вбачається в упровадженні через Міністерство освіти і науки України в освітній процес закладів загальної середньої освіти інструментів (положень, програм, методичних рекомендацій), які б сприяли формуванню у здобувачів освіти та інших учасників освітнього процесу (педагогічних працівників, батьків учнів) розуміння, що таке корупція і як це негативне явище впливає на якість життя кожного громадянина. Крім того, у закладах післядипломної педагогічної освіти може бути організоване відповідне навчання педагогічних працівників шляхом проведення тренінгів або введення додаткових спецкурсів в освітні програми підвищення кваліфікації вчителів, психологів, соціальних педагогів та керівників закладів освіти. Так само доцільно організовувати на локальному рівні просвітницьку роботу серед дорослого населення, аби в суспільстві сформувалося чітке розуміння сутності корупції та можливих її проявів, які стосуються не лише отримання хабарів, а й, наприклад, зловживання повноваженнями задля особистої вигоди та корисливих інтересів, а також зниження рівня «толерування» корупції. На нашу думку, доцільно залучати до цього процесу різноманітні громадські освітні організації.

Крім того, склалася ситуація, коли громадяни не повідомляють про факти корупції (можливо, через незнання або нерозуміння того, як це безпечно можна зробити), хоча для цього створено відповідний ресурс, який гарантує захист викривачів. Зокрема, Національне агентство з питань запобігання корупції з вересня 2023 р. запустило роботу Єдиного порталу повідомлень

викривачів, на якому громадяни можуть інформувати про факти хабарництва, які їм вдалося зафіксувати. При цьому гарантується їх захист.

Таким чином, стримування і обмеження корисливих інтересів, блокування корупції – це надзвичайно важливий стратегічний вектор, пов'язаний з безпекою та обороноздатністю країни в умовах воєнного стану, і передумова програм відновлення після завершення війни.

2. Стратегічний вектор «Безпека і правопорядок».

Безпеку громадян завжди вважали важливою складовою для комфортного проживання на території тієї чи іншої країни, міста, мікрорайону. Проте з початком повномасштабного вторгнення росії питання безпеки громадян постало в одному з пріоритетних напрямів. Керівник проєкту USAID «ГОВЕРЛА» («Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування») Габріель Абрахам зазначає: «Безпека є основним і універсальним правом кожної людини. Вона є важливою для добробуту жителів та соціально-економічного розвитку громад. Безпечне середовище – необхідна умова для забезпечення якості життя, створення міцних соціальних зв'язків, культурної спадщини та навіть сімейних відносин» [14].

Сьогодні Уряд України докладає значних зусиль для вирішення цього питання в межах Національної концепції «Безпечна громада», мета якої – формування передумов для створення нового рівня безпеки територіальних громад. Згідно з Концепцією, складовими безпеки громади є об'єкти (сім'я й житло, інфраструктура, праця, природне середовище, публічні послуги, ведення бізнесу, дозвілля) і ситуації (воєнний стан, надзвичайні ситуації, порушення правопорядку та інші випадки порушення безпеки).

В умовах війни пріоритетним, як для Уряду України, так і для місцевого самоврядування, є ефективне функціонування системи укриттів та оповіщення. Окремі сфери, які актуальні зараз і формуватимуть пріоритети в післявоєнний період, – обіг зброї, вибухові пристрої та мінне забруднення, домашнє насильство й торгівля людьми [13].

Серед основних пріоритетів взаємодії суспільства, бізнесу і влади щодо реалізації цього стратегічного вектора варто виокремити такі [13]:

- розробка окремих цільових стратегій/програм у межах національної концепції «Безпечна громада» із широким обговоренням;
- урахування в національних і локальних нормативних актах балансу між безпекою та свободою;
- запровадження чіткого розподілу повноважень органів військового та цивільного управління;
- здійснення поточного моніторингу/оцінювання безпекових загроз для конкретних громад;
- урахування при реалізації заходів цивільної безпеки особливих потреб вразливих груп та різний вплив чинника війна на їхнє становище;
- розробка національних та регіональних програм з розмінування територій і контролю за обігом зброї;
- урахування в просторовому плануванні громад та містобудуванні вимог цивільного захисту із застосуванням нових сучасних технологій;
- проведення інформаційно-просвітницьких та освітніх програм з безпечного поведіння й соціально відповідального ставлення до безпеки.

3. Стратегічний вектор «Підтримка та розвиток бізнесу».

Держава є ключовим гравцем, який має забезпечити суспільний розвиток та створити умови для ефективної роботи бізнесу. Окреслимо шляхи підтримки й розвитку бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення України:

- релокація підприємств із регіонів активних бойових дій. Держава не менше за власників зацікавлена в збереженні бізнесу в країні та розвитку підприємств. Саме тому була створена програма релокації бізнесу [125]. Міністерство економіки та обласні військові адміністрації реалізують програму релокації підприємств із зони ведення бойових дій у безпечні області України. Фонд державного майна бере активну участь у програмі, пропонуючи

вільні площі об'єктів, які перебувають в управлінні Фонду, для переміщених підприємств.

Програма доступна для підприємств незалежно від типу господарювання та виду діяльності. Підстав для відмови власнику бізнесу скористатися цією програмою наразі не встановлено, тобто кожен заявник розглядають окремо.

Фактично релокація – це перевезення потужностей підприємства на нове місце. Складна ситуація в деяких регіонах змусила підприємців зупинити роботу, але навіть у закритих приміщеннях лишилися меблі, верстати, техніка, документи та вже виготовлена продукція. Усе це може бути пошкоджене під час обстрілів. При цьому власника може лякати безпосередньо процес перевезення, який пов'язаний з багатьма труднощами, які не так просто подолати [124].

Державна програма призначена для того, щоб полегшити процес переміщення, а в деяких випадках і пов'язані з цим фінансові витрати. Це може бути повне переміщення, за якого перевозять не лише обладнання, а й робітників. Також доступний варіант часткової релокації, під час якої переміщують лише необхідні для початку діяльності потужності.

Також можлива самостійна релокація, зокрема, в окремих регіонах передбачена фінансова допомога для підприємців, що наважились на перевезення бізнесу. Але більшість підприємців усе ж таки зацікавлені саме в релокації через державну програму. Причиною є допомога на кожному етапі, починаючи з підбору місця для переїзду та закінчуючи безпосередньо перевезенням обладнання. Також сюди входить пошук житла для робітників.

Попри те, що програма працює ще з перших днів повномасштабної війни, вона для багатьох і досі залишається незрозумілою. Отже, чимало підприємців ризикують не скористатися її перевагами через брак інформації [124]. Тому на сьогодні важливим завданням у цьому контексті є поширення інформації про програму релокації бізнесу. На нашу думку, цей процес потребує залучення суспільства;

– розширення механізмів фінансування бізнесу. Спектр фінансової підтримки, якою можна скористатися, достатньо широкий. Це кредити, позики і гранти, як від держави, так і від міжнародних партнерів України для малого та середнього бізнесу (МСП), ветеранів, жінок-підприємців тощо (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Програми державної та міжнародної фінансової підтримки для бізнесу

Державні програми	Особливості та умови програми	Міжнародні програми	Особливості та умови програми
1	2	3	4
Доступні кредити «5–7–9%»	Для всіх суб'єктів підприємництва, максимальна сума кредиту – до 60 млн грн з урахуванням групи пов'язаних компаній з компенсацією Урядом процентних ставок до рівня 0%. Мета кредитування: інвестиційний кредит на придбання основних засобів (5 років); кредит на поповнення обігових коштів для здійснення підприємницької діяльності (3 роки). Розмір кредитної гарантії – 50% від суми кредиту суб'єкта мікро-, малого та середнього підприємництва (крім суб'єктів великого підприємництва)	Програма підвищення конкурентоспроможності МСП країн Східного партнерства	Для мікропідприємств, а також малих і середніх підприємств, сума кредиту до 25 млн євро на 3–4 роки
		«Механізм фінансування МСП країн Східного партнерства – Етап II» від KfW	Для ФОП, мікропідприємців, малих і середніх підприємств, сектори: виробництво, сільське господарство, готельний та ресторанний бізнес, проекти з енергоефективності, сума кредиту до 250 000 євро (у гривневому еквіваленті)
Урядовий проєкт «Робота»	Гранти на будь-який мікробізнес у розмірі до 250 тис. грн. Гранти до 8 млн грн на розширення чи створення підприємств у сфері переробки. Гранти на посадку садів – до 400 тис. грн на 1 га. Гранти на будівництво нових теплиць – до 7 млн грн. Гранти для стартапів у ІТ. Гранти на навчання нових навичок у сфері інформаційних технологій	EU4Busines – Ініціатива ЄС з кредитування в національній валюті	Для МСП/фермерського господарства фінансові установи можуть видавати кредити в межах 59,9 млн євро, середня сума кредиту – 52 027 євро
		Програма сприяння «зеленому» кредитуванню у країнах Східного партнерства	Передбачає середній розмір інвестицій для кожної установи-партнера – 15,5 млн євро

Продовження табл. 3.3.1

1	2	3	4
Державна підтримка для аграріїв	Гранти для українських підприємств у розмірі до 70% вартості проєкту зі створення або розвитку агропідприємства (тепличне господарство, садівництво, ягідництво, виноградарство)	Жінки в бізнесі	Для участі підприємства в цій програмі необхідно, щоб загальне керування компанією здійснювала жінка, сума кредиту до 5 млн євро
Державна підтримка агрострахування	Відшкодування частини сплачених страхових платежів (до 60%) за договорами страхування сільськогосподарської продукції. Отримувачами бюджетних коштів є сільськогосподарські товаровиробники	EU4Business: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні	Для малих і середніх підприємств згідно з українським законодавством, загальний розмір кредитної підтримки ЄС становить 5,9 млн євро, сума кредиту для МСБ визначається в ході перемовин з банком
Державна підтримка експортерів	Страхування зовнішньоекономічних договорів, а також надання гарантій банкам щодо повернення виданих позик на виконання таких договорів. Часткова компенсація ставок (до 85% суми зовнішньоекономічного контракту) за експортними кредитами	«Механізм фінансування МСП в рамках ПВЗВТ – Етап II» від ЄБРР	Для експортоорієнтованих приватних щонайменше на 51% компаній, сума кредиту для простої модернізації обладнання становить 300 000 євро, кешбек 10%, суми кредиту для інвестицій – до 300 000 євро в SPS та сфері безпеки харчових продуктів, до 3 млн євро майже для будь-якого бізнесу у будь-якому секторі, кешбек – 15%
Програма мікрофінансування бізнесу ветеранів	Відшкодування до 20 тис. грн на придбання товарів та обладнання для ведення власної справи ветеранами та членами їхніх сімей	«Механізм фінансування МСП країн Східного партнерства – Етап II» від ЄІБ	Для МСП, що працюють у галузях сільського господарства, виробництва та послуг, зі штатом менш ніж 250 співробітників, мінімальний розмір кредиту – 2 млн грн
Грантова програма «Початок»	Для українських жінок-підприємців, які зможуть отримати до 8 тисяч доларів грантової підтримки на розбудову власного бізнесу	Програма кредитування у національній валюті – Ініціатива «East» в рамках ПВЗВТ	Для МСП, де працює менш ніж 250 співробітників з середньорічним товарообігом до 50 млн євро (у гривневому еквіваленті), максимальний розмір кредиту – 5 млн євро (у гривневому еквіваленті)

Виконавча рада Міжнародного валютного фонду 31 березня 2023 р. затвердила нову чотирирічну програму в межах Механізму розширеного фінансування (EFF) для України з фінансуванням у розмірі близько 15,6 млрд дол. США (11,6 млрд СПЗ). Ця Програма є частиною пакета міжнародної підтримки України на суму, яка наразі становить близько 122 млрд дол. США. До Державного бюджету України вже надійшли два транші в межах Програми EFF загальним обсягом близько 3,6 млрд дол. США.

У період з 6 по 10 листопада 2023 р. експерти МВФ та представники Міністерства фінансів України, Національного банку України, а також інших органів влади провели низку переговорів щодо другого перегляду програми Механізму розширеного фінансування. Зустрічі відбулись у м. Варшава (Республіка Польща) і в онлайн-форматі. Представники влади України та співробітники Міжнародного валютного фонду (МВФ) досягли домовленості на рівні експертів щодо оновленого пакета заходів економічної та фінансової політики для другого перегляду чотирирічної програми Механізму розширеного фінансування (Extended Fund Facility – EFF) обсягом близько 15,6 млрд дол. США [115].

Для забезпечення ефективності реалізації цього стратегічного вектора діалог між суспільством, бізнесом і владою має бути спрямований на визначення потреб бізнесу з метою ініціювання додаткових програм розширення їх фінансування шляхом [77]:

- розвитку системи організацій, які представляють інтереси бізнесу як специфічної групи інтересів у трикутнику «влада – бізнес – громадянське суспільство»;
- створення умов для більш інтенсивного залучення громадських об'єднань, які представляють інтереси бізнесу, до вироблення публічної політики, посилення їх експертно-аналітичної участі в процесах прийняття стратегічних рішень державного характеру;
- удосконалення державної політики розвитку державно-приватного партнерства в Україні (зокрема, розробка нової Концепції розвитку державно-

приватного партнерства, удосконалення рамкового Закону України «Про державно-приватне партнерство», узгодження його положень із концесійним та інвестиційним законодавством);

- активізації національної програми підготовки державних службовців – спеціалістів у сфері взаємодії держави та бізнесу, а також обов'язкове запровадження основних принципів публічної політики (визначення таких понять, як конфлікт інтересів, лобіювання тощо) у діяльність державної служби;

- сприяння формуванню нового інструменту функціонального представництва інтересів – Government Relations (взаємодія з урядовими структурами), який охоплює практично всі сфери публічної діяльності й основою якого є спеціальні технології з формування взаємної довіри між бізнесом, неурядовими організаціями та органами публічної влади з метою отримання не лише взаємовигідного, а й суспільно корисного результату;

- спільної участі в процесі розробки державної стратегії розвитку підприємництва.

Окрім подолання загальних проблем розвитку бізнесу в умовах війни, сьогодні також важливо спрямувати зусилля на вирішення пробних питань і потреб тих представників суспільства, які лише планують започаткувати власну справу в Україні. У межах проєкту Future of Work ГО «Центр «Розвиток КСВ» програми «Мріємо та діємо» у червні-липні 2022 р. було проведено дослідження проблем і потреб громадян, які перебувають в Україні і планують започаткувати власну справу. За результатами обговорень ситуації з експертами, які були проведені в межах дослідження, виявлено основні проблеми, пов'язані з: відсутністю знань, умінь і навичок щодо ведення власної справи; необізнаністю із ситуацією, що склалася на ринку товарів і послуг того регіону, де планується започаткування власної справи, а також можливих каналів підтримки та допомоги в організації бізнесу; обмеженістю релевантної маркетингової інформації щодо потреб споживачів [5]. На нашу думку, для подолання цих проблем доцільно спрямувати взаємодію

суспільства, бізнесу й влади на створення умов, які сприятимуть започаткуванню громадянами власних справ, зокрема:

- організація заходів, спрямованих на формування м'яких навичок (soft skills) та необхідних компетентностей для започаткування власного бізнесу (наприклад, тренінгів, майстер-класів, воркшопів тощо);
- підготовка навчально-методичних матеріалів та інформаційних буклетів щодо особливостей і можливостей започаткування власної справи в Україні й пов'язаних із цим ризиків;
- формування бази даних контактів осіб чи організацій, які можуть надати підтримку та допомогу в започаткуванні власної справи, здійснити менторський і консультаційний супровід (наприклад, у створенні бізнес-планів), надати необхідну інформацію (наприклад, про ситуацію на ринку товарів і послуг, потреби споживачів);
- підтримка в реалізації освітніх проєктів, спрямованих на формування обізнаності громадян щодо започаткування власної справи й ведення бізнесу в умовах невизначеності та ризиків;
- висвітлення інформації про інституції сприяння розвитку/підтримки бізнесу на місцях по існуючих каналах комунікації на рівні влади;
- популяризація історій успіху щодо започаткування бізнесу громадянами України в умовах війни.

Окрім окреслених шляхів підтримки та розвитку бізнесу в умовах війни, також потребують урегулювання на державному рівні такі питання, як:

- перерозподіл покриття боргових зобов'язань сільгоспвиробників;
- поліпшення умов розвитку для індустріальних парків;
- дерегуляція режиму договірних трудових відносин;
- законодавче закріплення нестандартних форм зайнятості;
- трансформація податкової системи з урахуванням викликів війни.

4. Стратегічний вектор «Збереження та розвиток закладів освіти».

Освіта має стратегічне значення для соціально-економічного розвитку держави та формування інтелектуального потенціалу суспільства. Освіта готує

людину до завтрашнього дня, тож уже сьогодні постає надважливе завдання – формування свідомих громадян, які будуть відбудовувати країну після завершення війни. Для реалізації таких планів МОН України працює над створенням Національної стратегії освіти і науки до 2030 р. Станом на листопад 2023 р. близько 1700 експертів з усієї України подали свої заявки для роботи над Стратегією, серед яких і освітяни, і представники громадських об'єднань та міжнародних організацій. Зауважимо, що після повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. робоча група з питань освіти і науки при Національній раді з відновлення України від наслідків війни розробила розділ «Освіта і наука» до проєкту Плану відновлення України. Його цілі та завдання покладені в основу оперативного плану МОН на 2023 р.

В умовах викликів війни, суспільство, бізнес і влада мають об'єднати свої зусилля для збереження й розвитку закладів освіти. Сьогодні освітні експерти визначають цілу низку проблем у діяльності закладів освіти, які потребують першочергового вирішення, зокрема:

1. Безпека закладів освіти. В умовах війни та обстрілів закладів освіти з боку армії рф питання безпеки освітнього процесу стало одним з пріоритетних завдань для українського уряду та самих громад. Враховуючи, що більшість закладів освіти перебуває в старих будівлях, у яких відповідно до Державних будівельних норм на час прийняття в експлуатацію закладу освіти не було передбачено наявності жодної захисної споруди, типовими причинами відсутності або неналежного облаштування укриттів у закладах освіти на початок 2023–2024 навчального року були [113]:

- відсутність придатних для облаштування найпростіших укриттів приміщень навчальних корпусів у підвалах або цокольних поверхах;
- недостатнє фінансування заходів з облаштування відповідних укриттів, знаходження закладу освіти на тимчасово окупованій території або наближених до районів ведення активних бойових дій.

Тому в умовах війни важливим завданням суспільства, бізнесу і місцевої влади є допомога закладам освіти в облаштуванні безпечного простору. У тих

регіонах, де велися бойові дії та які були звільнені з-під окупації, важливо навчати дітей основ мінної безпеки. Однак варто зауважити, що всім дітям, незалежно від того, в якому регіоні країни вони перебувають, сьогодні важливо доносити правила поведінки з вибухонебезпечними предметами.

Крім того, у реаліях сьогодення, коли діти змушені жити не лише з відчуттям небезпеки та нестабільності, а й високим психологічним та емоційним навантаженнями, важливою є організація психологічної підтримки. Задля подолання в дітей відчуття страху й стресу, в Україні стартувала загальнонаціональна кампанія для психологічної підтримки дітей в укриттях (#BraveKidsUkraine). Відомі люди, лідери думок, музиканти та блогери записують короткі відеоролики зі словами підтримки, побажання, вправи, ігри та цікаві завдання, які діти мають повторити, перебуваючи в сховищі.

Однак велика частка успіху лежить саме на батьках, адже вони для дитини є найбільшим авторитетом. Для того, щоб батьки зрозуміли своїх дітей, на нашу думку, можна використати досвід Ізраїлю, в якому функціонує система консультування батьків.

2. Державний нагляд і громадський контроль за дотриманням трудового законодавства керівництвом закладів освіти.

Згідно з роз'ясненнями освітнього омбудсмена, ст. 60-2 Кодексу законів про працю України про можливість дистанційної роботи є нормою прямої дії та не потребує жодних додаткових наказів чи листів від Кабінету Міністрів України та/або від Міністерства освіти і науки України. Згідно з листом МОН України № 1/3378-22 від 07 березня 2022 р., у випадку, якщо для працівників проїзд до робочого місця неможливий у зв'язку з об'єктивними причинами (небезпека, зупинений транспорт тощо), проте вони можуть виконувати роботу дистанційно (у тому числі із використанням доступних засобів зв'язку), МОН рекомендує видати наказ про запровадження у закладі освіти або науковій установі дистанційного режиму роботи. Відповідно до цього ж листа, під час дистанційного режиму роботи за працівниками зберігаються

права та обов'язки, визначені Кодексом законів про працю України та іншими актами законодавства [57]. Тобто чинне законодавство дає змогу працювати педагогічним працівникам дистанційно. Місце, з якого працювати, має право визначати сам працівник. Водночас, якщо заклад освіти працює очно або змішано, то рішення про те, чи дозволяти педагогу працювати дистанційно, ухвалює керівник. Для цього має бути виданий наказ у закладі освіти про те, що вводиться дистанційний режим роботи. В умовах війни, коли значна кількість педагогічних працівників виїхала за кордон, питання їх роботи дистанційно викликало великий резонанс. Зокрема, це стосується заборони керівництвом закладу освіти викладати дистанційно педагогічним працівникам, які перебувають за кордоном. Проблема в тому, що накази про введення дистанційного режиму роботи видавали далеко не в усіх закладах освіти, і відповідно керівництво вимагало від педагогічних працівників повертатися в Україну або звільнятися за власним бажанням. При цьому освітній омбудсмен наголошує, що видання керівниками наказів про заборону дистанційної роботи для тих педагогів, які наразі перебувають за межами України, є абсолютно незаконним.

І хоча деякі педагогічні працівники, які опинилися в такій ситуації надсилали скарги і повідомляли про подібні неправомірні дії керівництва освітньому омбудсмену, питання залишалося неврегульованим. Саме тому, на нашу думку, до вирішення цієї проблеми також має долучитися суспільство. Зокрема, доцільним є створення спільного органу нагляду та контролю (до якого мають входити представники громадськості й органів місцевої влади), основним завданням якого є відстеження дотримання керівниками закладів освіти норм чинного трудового законодавства.

3. Вироблення чітких рекомендацій щодо здійснення освітньої діяльності на тимчасово окупованих територіях.

Згідно зі ст. 53 Конституції України, кожен має право на освіту. Статтею 7 Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» гарантується

громадянам України, які проживають на тимчасово окупованій території, у населених пунктах на лінії зіткнення, право на здобуття або продовження здобуття певного освітнього рівня на території інших регіонів України за рахунок коштів державного бюджету з наданням місць у гуртожитках на час навчання. Водночас території, які були окуповані після 24 лютого 2022 р., на сьогодні не визнані такими в установленому Законом порядку, а значна частина педагогічних працівників і здобувачів освіти досі залишається на цих територіях.

Розуміючи складність та небезпечність навчання на тимчасово окупованих територіях за українськими освітніми програмами, була створена робоча група, координацію якої здійснював освітній омбудсмен і яка мала на меті створити алгоритм щодо продовження здобуття української освіти на цих територіях. Однак цей алгоритм досі не ухвалений і не опублікований МОН України.

4. Збереження та відновлення закладів освіти.

Відновлення шкіл – це один із пріоритетів, озвучений, зокрема, на Міжнародній конференції з питань відновлення України, що проходила 4–5 липня 2022 р. у швейцарському місті Лугано. Загалом у цьому питанні сьогодні покладаються на допомогу закордонних партнерів. Проте, на нашу думку, не можна розраховувати лише на міжнародну підтримку. Суспільство, бізнес і влада мають об'єднати свої зусилля, аби зберегти заклади освіти, зокрема ті, що належать до громад, які перебувають у зонах ведення активних бойових дій, та забезпечити їх подальший розвиток в умовах повоєнного відновлення. І наразі йдеться не про відбудову приміщень таких закладів освіти, адже бойові дії ще тривають, а свою діяльність вони здійснюють дистанційно, а насамперед про збереження педагогічного колективу таких закладів, забезпечення належних умов для здійснення ними своєї професійної діяльності та достойного рівня оплати праці в ситуації, коли втрачається контингент здобувачів освіти. Адже після 1,5 роки війни значна частина батьків, які перемістилися в більш безпечні регіони України, перевели своїх

дітей на навчання до місцевих закладів освіти. А батьки дошкільнят, які лише планують, де їх дитина почне здобувати загальну середню освіту на початковій ланці, обирають заклади освіти, в яких освітня діяльність здійснюється в очній або змішаній формі. Відтак, заклади освіти, які перемістилися із зон ведення активних бойових дій і здійснюють освітню діяльність дистанційно, ризикують залишитися без набору дітей до початкової школи і, відповідно, без можливості забезпечити навантаження вчителів та опиняться під загрозою ліквідації. На нашу думку, важливо не допустити такої ситуації й розробити чіткі механізми збереження закладів освіти, які належать до громад, де ведуться активні бойові дії. Це питання має бути в площині спільних рішень Міністерства освіти і науки України та місцевих органів управління освітою. Зокрема, на нашу думку, так само, як і для підприємств, доцільно створити програму релокації закладів освіти.

Щодо ролі суспільства і бізнесу, то їх внесок може бути пов'язаний з наданням фінансової допомоги для забезпечення педагогічних працівників необхідними засобами та предметами праці; облаштуванням для них приміщень з належно облаштованими укриттями для провадження освітньої діяльності в територіальних громадах, де спостерігається найбільша концентрація педагогічного штату того чи іншого закладу освіти; організацією консультативної діяльності щодо антикризового стратегічного планування.

5. Стратегічний вектор «Підтримка внутрішньо переміщених осіб та забезпечення умов для повернення громадян України, які виїхали за кордон».

В умовах надзвичайних викликів, що постали під час війни, значне навантаження на держбюджет, виникнення у громадян цілого спектра нових потреб, які вимагають своєчасного й ефективного реагування з боку держави та органів місцевого самоврядування, Уряд вживає заходів для забезпечення ефективного функціонування системи соціальної підтримки населення.

Допомога на проживання ВПО – це один із видів державних соціальних виплат, які регулюються постановою Кабінету Міністрів України від

20 березня 2022 р. № 332 (зі змінами). Згідно із затвердженим постановою порядком, допомога надається щомісячно на кожну ВПО, зокрема [52]:

- для осіб з інвалідністю та дітей – 3000 грн;
- для інших осіб – 2000 грн.

З метою встановлення можливості покриття внутрішньо переміщеними особами витрат на оренду житла за рахунок цієї допомоги, розглянемо цінову політику на ринку нерухомості від початку повномасштабної війни.

За даними Держстату, середня плата за місячну оренду однокімнатної квартири за 2022 р. по Україні зросла на 32,7% – з 4294 до 5699 грн. При цьому на перше місце за вартістю оренди вийшла Львівська область, де та подорожчала у 2,1 разу до 10 977 грн [51]. На другому місці – Закарпатська область, де вартість оренди зросла майже вдвічі – до 8706 грн. Київ опустився на третє місце за вартістю оренди, яка у 2022 р. подешевшала на 10,3% до 7637 грн.

Вартість оренди також зросла в західних та деяких центральних областях України. Водночас ціни впали в Харківській (на 30,9% – до 3430 грн), Одеській (на 9,5% – до 4600 грн) та Запорізькій (на 2,2% – до 2931 грн) областях [156].

У 2023 р. спостерігалася ситуація, коли ціни на оренду житла почали поступово повертатися на довоєнний рівень. Зокрема, середня плата за місячну оренду однокімнатної квартири в серпні 2023 р. становила 6420 грн, що на 12,7% вище, ніж було на початку року. У лідерах за вартістю оренди житла у 2023 р. залишається Закарпатська область, де плата за оренду однокімнатної квартири становить у середньому 12 788 грн. Львівська область перебуває на другому місці. Вартість оренди тут з початку року зросла на 9,9% – до 12 067 грн. Водночас у Києві оренда житла подорожчала на 9,2% – до 8338 грн, і це третє місце за вартістю [150].

Щодо вартості оренди житла у 2023 р. в інших західних і деяких центральних областях України, то вона, як і в 2022 р., найвища. Водночас залишаються найнижчими ціни в прифронтових областях, але при цьому

спостерігається їх зростання, зокрема: Херсонській – 2960 грн (на 1,9% вище, ніж у 2022 р.); Сумській – 3008 грн (на 21,6% вище, ніж у 2022 р.); Запорізькій – 3315 грн (на 13,1% вище, ніж у 2022 р.).

При цьому варто зазначити, що знайти в оренду житло хоча б за середнім рівнем цін є досить складним завданням. Орендуючи житло, ВПО також мусять сплачувати послуги ріелторів у розмірі від 50% до 100% вартості оренди об'єкта житлової нерухомості.

Таким чином, аналіз цін на ринку нерухомості у 2022–2023 рр. дає можливість зробити висновок, що державна допомога ВПО не спроможна покрити їх видатки на оренду житла.

Водночас проведений аналіз свідчить про низку інших проблем, пов'язаних з державним регулюванням ринку нерухомості в Україні. Зокрема, на сьогодні відсутній Закон «Про ріелторську діяльність», і навіть саме поняття «ріелтор» законодавчо не визначено. Крім того, на рівні законодавства не закріплено й перелік документів для роботи агентів з нерухомості. Зараз агенти, що надають послуги у сферах купівлі-продажу, здачі нерухомості, дотримуються загальних норм та правил, серед яких і положення Цивільного кодексу України, згідно з яким вони позиціоновані як ФОП. Проте значна частка ріелторських послуг надається поза оформленням підприємницької діяльності, або агенти з нерухомості ігнорують норму законодавства щодо подання інформації про укладені за їх посередництва цивільно-правові угоди про оренду нерухомості до контролюючого органу за формою, затвердженою наказом Мінфіну № 497 (п. 170.1.6 ст. Податкового кодексу України), і відповідно не сплачують податки.

Крім того, якщо розглянути ситуацію щодо надання орендних послуг безпосередньо від власників, то на сьогодні спостерігається значна кількість свідомих громадян, які добровільно декларують свої доходи від надання майна в оренду та сплачують податки згідно із законодавством [130]. При цьому частка громадян знаходить способи, аби приховати факт здавання житла в оренду від податкової служби.

Загалом ситуація з наданням в оренду житла в умовах війни, на нашу думку, засвідчила надзвичайно прикрий факт соціальної безвідповідальності громадян, оскільки власники об'єктів житлової нерухомості суттєво та необґрунтовано підняли ціни на їх оренду й намагаються «нажитися» на біді своїх співгромадян.

Щодо механізму надання державної допомоги ВПО, то на момент її введення нормативна база не містила чіткого переліку підстав для відмови в призначенні допомоги. Також не було визначено строку, в межах якого держава має здійснювати виплати. Тому виникали ситуації, коли перед ВПО накопичувалася заборгованість за кілька місяців. А люди, для яких допомога була чи не єдиним джерелом доходу, найгостріше відчували на собі ці негативні тенденції. Водночас у результаті недосконалості порядку надання допомоги та відсутності ефективних механізмів контролю за виплатами останні понад півтора року нараховували й особам, які повернулися до покинутого місця проживання або виїхали за кордон і отримали там тимчасовий захист [87].

Кабінетом Міністрів України 14 жовтня 2022 р. була затверджена Постанова № 1168 «Про внесення змін до Порядку надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам», яка передбачала запровадження додаткового контролю за наданням допомоги шляхом проведення вибіркового перевірок фактичного місця проживання/перебування ВПО територіальними органами Національної соціальної сервісної служби України.

Вибіркові перевірки, наслідком непроходження яких було скасування виплат, викликали занепокоєння як серед ВПО, так і громадськості. Основні недоліки порядку проведення вибіркового перевірок полягали в тому, що він не містив вичерпного переліку обставин, за наявності яких допускалося проведення перевірки. А їх вибірковість могла створювати умови для дискримінаційних практик та зловживань з боку працівників соціальних служб.

Зважаючи на ці проблеми, був переглянутий механізм призначення й нарахування допомоги шляхом внесення до нього змін згідно з постановою КМУ від 11 липня 2023 р. № 709 і постановою КМУ від 31 липня 2023 р. № 789.

Підхід до призначення, нарахування та виплати допомоги змінився таким чином:

- допомога стала строковою й призначається на 6 місяців із можливістю продовження ще на півроку тільки з урахуванням ступеня вразливості ВПО (похилий вік, інвалідність, малозабезпеченість особи, перебування на її утриманні трьох і більше дітей тощо);
- при призначенні допомоги буде враховуватися майновий стан отримувача;
- діти, народжені у ВПО після внутрішнього переміщення, тепер прямо визначені як отримувачі допомоги;
- з 1 листопада 2023 р. допомога призначається та виплачується не ВПО особисто, а на сім'ю.

При цьому розміри виплат не змінилися. За таких обставин частка громадян просто не має можливості сплачувати орендоване житло, і люди вимушені повертатися до своїх домівок, які знаходяться на територіях, де ведуться активні бойові дії. Ця ж ситуація зумовила те, що деякі громадяни від початку повномасштабної війни взагалі не покидали свої домівки і досі перебувають в умовах загрози життю через постійні обстріли, бомбардування та ракетні атаки на місцевість, в якій вони проживають.

Звичайно, на сьогодні є альтернативи оренді житла для ВПО, зокрема, державний волонтерський проєкт «Прихисток», який допомагає з'єднати тих, хто шукає помешкання, з тими, хто готовий його надати. Скористатися платформою може безоплатно будь-хто. Кожен громадянин, який розміщує в своєму житлі ВПО, має право отримати грошову компенсацію від держави – це передбачено постановою КМУ від 22 березня 2022 р. Компенсація виплачується у розмірі 450 гривень на місяць за розміщення одного

внутрішнього переселенця у теплий період року та 900 гривень – під час опалювального сезону. Компенсація виплачується за рахунок коштів Товариства Червоного Хреста України.

Здавалося б, це чудова можливість для ВПО, проте, проаналізувавши оголошення від власників житла на платформі «Прихисток», ми встановили таке:

- у частині оголошень пропонується житло, в якому відсутні належні умови для проживання (газ, електроенергія, вода тощо);
- деякі об'єкти житлової нерухомості, розміщені на платформі, знаходяться на тимчасово окупованих територіях або в зоні активних бойових дій;
- власники житла в основному готові приймати лише жінок або жінок з дітьми;
- в областях, де відзначається найбільша концентрація ВПО, кількість таких оголошень дуже мала (до прикладу, таких пропозицій загалом по Львівській області у листопаді 2023 р. було всього 7);
- частка оголошень не містить даних про точне розташування об'єкта житлової нерухомості (зазначена лише область) й інформації про житло.

Щодо модульних містечок для ВПО, то станом на середину 2023 р. в Україні загалом було облаштовано 25 модульних містечок, де зараз живуть близько п'яти тисяч людей. Проте навіть представники влади відзначають їх неефективність. Зокрема, Міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій І. Верещук зазначила: «Ми побачили, що модульні містечка не спрацювали. Я не вважаю, що це ефективна форма і що вона може у майбутньому бути... Форма модульних містечок, як на мене, не проявила себе і не зарекомендувала, хоча може бути предметом для дискусій» [97]. Як приклад вона навела модульне містечко на околиці Харкова, яке в 2015–2016 рр. було зведене за кошти, що надав німецький уряд. Там мешкали сотні переселенців, але й через сім років, за словами чиновниці, люди мешкають у жахливих умовах. Водночас договори на проживання в таких містечках, згідно

із законодавством, укладають на рік. Зазвичай люди затримуються, бо нікуди йти. На жаль, тривале проживання в малих модульних приміщеннях, низький рівень життя, скрутне матеріальне становище призводять до поглиблення соціальних проблем. Мешканці транзитних містечок із часом втрачають мотивацію і сприймають свої життєві негаразди як невідворотне явище. Крім цього, вони опиняються відірвані від нового соціуму, адже модульні поселення нерідко зводять за лінією міста. Це заважає внутрішньо переміщеним особам інтегруватися в суспільство та вважати себе повноправними учасниками громадського життя [97].

Значна частка ВПО, яка не може вирішити проблему із житлом самостійно, від початку повномасштабної війни й до сьогодні продовжує проживати в приміщеннях закладів державної, комунальної та приватної власності.

Наразі в Україні діє державна програма компенсацій за житло, повністю зруйноване внаслідок російської агресії, – «Відновлення». Для власників таких квартир чи будинків програмою передбачається надання так званих житлових сертифікатів, на які вони можуть придбати нове житло на ринку нерухомості.

Щоб стати учасником програми й отримати кошти, потрібно відповідати кільком умовам [123]:

1. Насамперед житло повинно бути зруйноване внаслідок бойових дій після 24 лютого 2022 р., тобто з моменту набрання чинності Указу президента про запровадження воєнного стану в Україні (№ 64/2022).

2. Зруйноване житло не підлягає відновленню – комісія має визнати його непридатним для життя без можливості ремонту.

3. Житло повинно бути розташоване на територіях, які не були окуповані до 24 лютого 2022 р.

4. Подати заяву на компенсацію може тільки та людина, яка має одноосібне право власності на зруйноване житло.

Станом на листопад 2023 р. послуга доступна власникам житла на неокупованій території, де не ведуться активні бойові дії. На нашу думку, наявність такої програми – це значний крок у підтримці громадян, які втратили своє житло через наслідки війни. Водночас зауважимо, що найбільша частка внутрішньо переміщених осіб – власників зруйнованого житла саме з окупованих територій або із зони ведення активних бойових дій, але наразі скористатися цією програмою вони не можуть. А громадяни з таких територій, у яких домівки неушкоджені або зазнали незначних руйнувань, узагалі не мають перспектив щодо отримання сертифікатів на придбання власного житла в більш безпечних регіонах України при тому, що не відомо, наскільки ще затягнеться війна і, відповідно, у них буде можливість повернутися додому.

Окреме проблемне питання щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб стосується надання соціальних послуг та гуманітарної допомоги. Відповідно до чинного законодавства України, внутрішньо переміщені особи пенсійного віку, особи з інвалідністю, діти з інвалідністю та інші особи, які перебувають у складних життєвих обставинах, можуть отримувати соціальні послуги за фактичним місцем проживання чи перебування. При цьому досить часто люди, які належать до вказаних категорій, не знають або не розуміють, яким чином вони можуть скористатися цією послугою. Те саме стосується отримання гуманітарної допомоги. Якщо, наприклад, ідеться про отримання допомоги від громади, до якої належить особа, то її представники повідомляють людину особисто про те, де і коли вона може отримати допомогу. Якщо ж гуманітарна допомога організовується волонтерами або різноманітними благодійними організаціями, то про неї особи найуразливіших категорій можуть навіть не знати, бо зазвичай така інформація розміщується в телеграм-каналах чи вайбер-спільнотах. Відповідно, якщо в людини звичайний кнопочковий телефон, а не смартфон (а така ситуація притаманна для більшості осіб похилого віку), то вона залишається непоінформованою про можливість отримання допомоги від волонтерів та благодійних організацій. Крім того, для таких категорій населення гостро стоїть питання отримання

адресної допомоги, адже через свій фізичний стан вони не мають можливості кудись їхати та вистоювати величезні черги. При цьому лише незначна частка волонтерів організовують адресну допомогу уразливим категоріям ВПО, а за умовами більшості благодійних організацій ще й окремо потрібно вистояти чергу аби лише зареєструватися на отримання допомоги.

Таким чином, як свідчить проведений аналіз, ситуація з допомогою внутрішньо переміщеним особам в Україні залишає бажати кращого та не сприяє прийняттю рішення про повернення до України громадянами, які виїхали за кордон.

З метою покращення ситуації суспільство, бізнес і влада мають об'єднатися та спрямувати свої зусилля на вирішення таких важливих проблемних питань, як:

- пошук шляхів забезпечення внутрішньо переміщених осіб житлом;
- удосконалення механізмів надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам вразливих категорій;
- надання адресної гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам вразливих категорій;
- організація належної системи інформування внутрішньо переміщених осіб про можливості отримання допомоги.

Таким чином, нами визначено стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади, які, на нашу думку, мають найбільш пріоритетне значення в умовах війни і які сприятимуть соціально-економічному розвитку України в процесі повоєнного відновлення, зокрема:

- запобігання та протидія корупції;
- безпека і правопорядок;
- підтримка та розвиток бізнесу;
- збереження та розвиток закладів освіти;
- підтримка внутрішньо переміщених осіб та забезпечення умов для повернення громадян України, які виїхали за кордон.

Висновки до розділу 3

Дослідження шляхів удосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України дало можливість зробити такі висновки.

Механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади – це сукупність інструментів, важелів, засобів, способів і методів, за допомогою яких суб'єкти взаємодії (суспільство, бізнес і влада) через спільні органи координації та аудиту впливають один на одного та об'єкти соціально-економічної системи відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Ефективність функціонування механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади залежить від підходів, які при цьому використовують. Перш за все, має бути застосований комплексний підхід, за якого враховують технічні, економічні, соціальні та інші аспекти взаємодії. Для посилення взаємозв'язків між окремими компонентами механізму доцільно використовувати інтеграційний підхід. Важливим є також залучення системного підходу, за якого механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади ми розглядаємо як сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле.

Для того, щоб суспільство, бізнес і влада діяли як єдине ціле, доцільно застосовувати процесний підхід, який відрізняється від функціонального (за якого кожен зосереджений на своїх функціях) формуванням певного процесу як послідовності дій, спрямованих на досягнення конкретного й вимірного кінцевого результату. Тобто за процесного підходу всі учасники взаємодії зосереджені на досягненні спільної мети, що створює синергетичний ефект.

Відповідно, запропоновано розглядати взаємодію суспільства, бізнесу і влади в спільному управлінні процесами, до яких вони долучаються. Процесний підхід дає бажаний результат (досягнення цілей) через управління діяльністю й ресурсами (тобто всім процесом). Результатом застосування процесного підходу в механізмі взаємодії суспільства, бізнесу і влади є узгоджена діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Процесний підхід дає можливість відображати та оцінювати діяльність на всіх етапах і, за необхідності, вносити корективи.

Концепція механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади передбачає, що головне завдання такої співпраці – визначити потреби та інтереси суспільства і бізнесу, забезпечити їх максимальне задоволення за допомогою процесного управління й важелів влади, чим підвищується рівень благополуччя громадян і підприємств та забезпечуються довгострокові перспективи повоєнного відновлення й соціально-економічного розвитку певної території. Суспільство, бізнес і влада, відповідно до окресленої концепції, мають діяти як цілісний компонент механізму, об'єднаний системою цінностей, стратегічною метою, принципами, порядком і правилами взаємодії та спрямований на досягнення конкретного результату шляхом спільного планування діяльності й використання різноманітних форм і методів співпраці під час реалізації поставлених завдань.

Застосування циклу Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен у взаємодії суспільства, бізнесу і влади спрямоване на боротьбу з трьома головними негативними явищами: втрати (усі види дій, які споживають ресурси, не створюючи цінності); невідповідності (будь-які відхилення від процесу); нераціональні дії. Таким чином, логічна послідовність повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих покращень шляхом застосування циклу PDCA, досягається в результаті скоординованих постійних зусиль з боку всіх учасників взаємодії – суспільства, бізнесу і влади, які сповідують принципи філософії кайдзен.

Визначено стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади, які, на нашу думку, мають найбільш пріоритетне значення в умовах війни і які сприятимуть соціально-економічному розвитку України в процесі повоєнного відновлення, зокрема: запобігання та протидія корупції; безпека і правопорядок; підтримка та розвиток бізнесу; збереження та розвиток закладів освіти; підтримка внутрішньо переміщених осіб та забезпечення умов для повернення громадян України, які виїхали за кордон.

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено наукові положення та отримано нові результати, які в сукупності розв'язують актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України. Одержані наукові результати, їх використання в практичній діяльності органів публічного управління, а також реалізовані мета й завдання дослідження надають підставу сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Аналіз стану наукової розробки проблематики взаємодії суспільства, бізнесу і влади засвідчив, що вітчизняними науковцями сформовано ґрунтовний доробок щодо взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Проте актуальними та не до кінця розкритими є питання, пов'язані із чітким формулюванням поняття «механізм взаємодії суспільства, бізнесу і влади», розкриттям його структури, принципів, цінностей та підходів, які мають бути покладені в основу міжсекторальної співпраці в період воєнного стану й забезпечать її подальший розвиток в умовах повоєнного відновлення України.

2. Дослідження міжсекторальної взаємодії як ознаки становлення громадянського суспільства та розвитку демократії в Україні показало, що вона має базуватися на партнерських відносинах, а її підґрунтям мають стати законодавчо врегульовані спільні ініціативи, ресурси, спільна діяльність та відповідальність. Міжсекторальне партнерство як форма структурованої співпраці між бізнесом, державою і громадянським суспільством на основі зближення інтересів спрямоване на досягнення синергетичного ефекту в загальних цілях на території, де воно функціонує. Тобто міжсекторальне партнерство виявляється в ефективній взаємодії секторів, яка забезпечує синергетичний ефект цієї співпраці.

3. З'ясовано, що існує необхідність дотримання соціальної відповідальності всіма сторонами взаємодії: суспільством, бізнесом і владою. Це зумовлене тим, що партнерські відносини не існують у довершеному форматі – їх потрібно вибудовувати, враховуючи зацікавленості всіх сторін і ймовірні ризики. Основою цих відносин є визнання рівноправності й незалежності кожного з учасників.

4. Аналіз сучасного стану діалогу суспільства, бізнесу і влади в Україні засвідчив, що міжсекторальні відносини є вкрай складною сферою з традиційно високим рівнем конфліктності сторін (громадянського суспільства, бізнесу і влади). Війна загострила наявні проблеми, але водночас посилила усвідомлення того, що партнерство суспільства, бізнесу і влади є визначальною рушійною силою соціально-економічного розвитку.

Сучасна ситуація актуалізує ключову для процесу ефективного повоєнного відновлення й подальшого інтенсивного розвитку економіки проблему пошуку дієвого поєднання інтересів суспільства, бізнесу і влади та їх консолідації для вирішення всіх поставлених проблемних питань.

Доведено, що на сьогодні держава ефективно використовує потенціал, який сприяє соціальному партнерству.

5. За результатами проведеного аналізу нормативно-правового забезпечення взаємодії органів державної влади, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану зроблено висновки, що нормативно-правова система спрямована на гармонізацію дієвої співпраці між цими секторами. Проте нині існує ще багато прогалин у законодавстві та неврегульованих питань, які потребують обов'язкового вирішення. Водночас актуалізація питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення міжсекторальної взаємодії свідчить про те, що об'єктивно і влада, і бізнес зацікавлені у формалізації своєї взаємодії, формуванні прозорих моделей взаємовідносин із залученням інститутів громадянського суспільства.

6. Досвід повоєнного відновлення закордонних країн та визначення основних пріоритетів цього процесу засвідчує, що розбудова нової ефективної

економіки відбувалась за допомогою детально розроблених «реанімаційних» програм для економіки, що були реалізовані на основі взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Усе це ще раз доводить необхідність формування в Україні чітких та дієвих механізмів взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України.

7. Обґрунтовано необхідність упровадження процесного підходу в механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади. Встановлено, що за процесного підходу всі учасники взаємодії зосереджені на досягненні спільної мети, що створює синергетичний ефект. Відповідно, запропоновано розглядати взаємодію суспільства, бізнесу і влади в спільному управлінні процесами, до яких вони долучаються. Процесний підхід дає бажаний результат (досягнення цілей) через управління діяльністю і ресурсами (тобто всім процесом). Результатом застосування процесного підходу в механізмі взаємодії суспільства, бізнесу і влади є узгоджена діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей. Процесний підхід дає можливість відображати й оцінювати діяльність на всіх етапах та, за необхідності, вносити корективи.

8. Розкрито шляхи забезпечення безперервного вдосконалення процесів спільної діяльності суспільства, бізнесу і влади. Зокрема, запропоновано застосовувати цикл Шухарта-Демінга (PDCA), який може допомогти вдосконалити будь-який процес шляхом розбиття його на дрібніші етапи. Встановлено, що в умовах повоєнного відновлення цикл PDCA доцільно застосовувати в синтезі з японською філософією кайдзен як для покращення процесів спільної діяльності, так і для вдосконалення механізму взаємодії суспільства, бізнесу і влади загалом. Основна її ідея – це постійне покращення. Застосування циклу Шухарта-Демінга в синтезі з філософією кайдзен у взаємодії суспільства, бізнесу і влади спрямоване на боротьбу з трьома головними негативними явищами: втрати (усі види дій, які споживають ресурси, не створюючи цінності); невідповідності (будь-які відхилення від процесу); нераціональні дії. Таким чином, логічна послідовність повторюваних дій, спрямованих на безперервне забезпечення невеликих

покращень шляхом застосування циклу PDCA, досягається в результаті скоординованих постійних зусиль з боку всіх учасників взаємодії: суспільства, бізнесу і влади, – які сповідують принципи філософії кайдзен.

9. Окреслено стратегічні вектори взаємодії суспільства, бізнесу і влади, які мають найбільш пріоритетне значення в умовах війни і які сприятимуть соціально-економічному розвитку України в процесі повоєнного відновлення, зокрема: запобігання та протидія корупції; безпека і правопорядок; підтримка та розвиток бізнесу; збереження та розвиток закладів освіти; підтримка внутрішньо переміщених осіб та забезпечення умов для повернення громадян України, які виїхали за кордон. Обґрунтовано, що розробка стратегій, адаптованих до умов війни і спрямованих на повоєнне відновлення України, має відбуватись з урахуванням особливостей конкретних територій та ситуації, спричиненої наслідками збройної агресії росії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв В. М. Оптимістична трагедія державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3 (46). С. 6–12.
2. Алексєєв В. М., Липовська Н. А. Взаємовідносини держави та суспільства : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 172 с.
3. Амоша О. І., Дейч М.Є. Соціальна відповідальність держави за стан людського та сталого розвитку в контексті модернізації рекреаційної сфери України та її регіонів. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2013. № 17. С. 10–15.
4. Аналіз «Плану Відновлення України». Повернення старих порядків – це не відновлення економіки (+відео). URL: <https://www.ar25.org/article/analiz-planu-vidnovlennya-ukrayiny-vidnovlennya-staryh-poryadkiv-ce-ne-vidnovlennya> (дата звернення: 10.01.2023).
5. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні / Cfreer Хаб. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 10.01.2023).
6. Андрієнко М., Гаман П., Борис А., Методологія дослідження правових засад організації громадського контролю у сфері державного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62) (2021). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/405> (дата звернення: 10.01.2023).
7. Андрієнко М., Слюсар А., Гаман П., Фомін А., Стрюк М. Напрями оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4(68). С. 63–74. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-63-74> (дата звернення: 10.01.2023).

8. Антикорупційна енциклопедія. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/encyclopedia/vydy-koruptsiyi> (дата звернення: 10.01.2023).
9. Атаманова Ю. Структура національної інноваційної системи як методологічна основа формування державної інноваційної політики. *Вісник Академії правових наук України*. 2007. № 3 (50). С. 214–224. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/5180/1/Atamanova_214.pdf (дата звернення: 10.01.2023).
10. Афонін Е. А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 160 с.
11. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник УАДУ*. 2003. № 2. С. 449–456.
12. Бебик В., Бортніков В., Дегтерьова Л., Кудряченко А. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі / за заг. ред. В. Бебика. Київ: Інститут громадянського суспільства, 2006. 248 с.
13. Безпека та правопорядок в умовах воєнного стану в громадах поза бойовими діями / Українська гельсінська спілка з прав людини. URL: <https://www.helsinki.org.ua/publications/bezpeka-ta-pravoporyadok-v-umovakh-voyennoho-stanu-v-hromadakh-poza-boyovymu-diyamy/> (дата звернення: 10.01.2023).
14. «Безпечна громада – безпечна країна»: чому концепція на часі / *ГУРТ*. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/81403/> (дата звернення: 10.01.2023).
15. Безрукова О. А. Соціальна відповідальність бізнесу і громадянське суспільство. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Спеціальні та галузеві соціології»* / гол. ред. О. С. Поважний. Донецьк: ДонДУУ, 2012. Т. XIII. Вип. 217. С. 94–101.
16. Берестенко В. Розкрадання гуманітарної допомоги. Як це стало можливим? *БІЗНЕС* *ЦЕНЗОР*. URL:

https://biz.censor.net/columns/3374619/rozkradannya_gumanitarnoyi_dopomogy_yak_tse_stalo_mojlyvum (дата звернення: 10.01.2023).

17. Бержанір А. Л. Інституційна підтримка соціальної відповідальності бізнесу як необхідна передумова його розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1. С. 12–14.

18. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3 (20). С. 18–21.

19. Бержанір А. Л., Бержанір І. А. Соціальний аудит у системі соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа*. 2019. Вип. 6 (23). С. 97–101.

20. Бержанір А. Л., Стрембіцька Л. Л. Стратегії взаємодії держави та бізнесу в умовах становлення ринкових відносин в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 134–139. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/5149/1/29.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

21. Богуцька Н. М. Методологія осмислення соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2015. № 824. С. 208–217.

22. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії. Київ : Атлант ЮЕМСі, 2007. С. 76–78. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/72/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.01.2023).

23. Брашко Є. С., Хлівнюк Т. П. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Гендерна конструкція соціуму: історія та сучасність* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф. (26–27 квітня 2018 р., м. Одеса). Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 96–100.

24. Брашко Є. С., Хлівнюк Т. П. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Збірник тез доповідей 74-ї щорічної студентської конференції Одеського національного університету*

імені І. І. Мечникова (26–27 квітня 2018 р., м. Одеса). Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 119–120.

25. Брехаря С. Система взаємовідносин влади і бізнесу в сучасній Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2011. Вип. 4. С. 190–198. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/breharia_systema.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

26. Бюджетна підтримка агросектору та об'єднаних громад у 2023 році. 2015. № 6. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/998-byudjetna-pidtrimka-agrosektoru-ta-obyednanih-gromad-u-2023-rotsi> (дата звернення: 10.01.2023).

27. В Україні запускають нову ініціативу «ONLINE MENTOR SCIENCE&BUSINESS». *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/v-ukrayini-zapuskayut-novu-iniciativu-online-mentor-sciencebusiness> (дата звернення: 10.01.2023).

28. Величко К. І. Громадянське суспільство, бізнес і держава в системі демократичних взаємовідносин. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. № 1 (14). С. 25–31. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/1/4.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

29. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за наук. ред. Ю. Сурміна, А. Михненка ; авт. кол.: Ю. Сурмін, А. Михненко, Т. Крушельницька та ін. Київ : НАДУ, 2011. 388 с.

30. Відносини між державою і громадянським суспільством : матеріали круглого столу. Київ, 2003. 115 с.

31. Війна та освіта. Як рік повномасштабного вторгнення вплинув на українські школи. *Cedos*. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vijna-ta-osvita-yak-rik-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-vplynuv-na-ukrayinski-shkoly> (дата звернення: 10.01.2023).

32. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Управління трудовими ресурсами. Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016. 160 с.

33. Воротін В. Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій. Київ : НАДУ, 2003. 357 с.
34. Геєць В. М. Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки. *Економіка України*. 2012. № 10. С. 4–23; № 11. С. 4–22.
35. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / НАН України; Ін-т екон. та прогноз. НАН Укрїни. Київ, 2009. 864 с.
36. Гилады Д. Становление финансово-экономической системы / рук. Б. Нойбергер, науч. ред. И. Бен-Ами. *Общество, экономика и культура Израиля. Первое десятилетие* : сборник. Открытый университет Израиля, 2003. Т. 3. С. 10–118.
37. Головатий М. Політико-правові аспекти взаємодії демократичної держави й громадянського суспільства. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні*. Київ : УАДУ, 2001. Т. 1. С. 25–26.
38. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 2(36). С. 187–192.
39. Гончаров А. В. Теоретико-правові засади соціального захисту в Україні : автореферат дис. : 12.00.01. Луганськ : Луганський держ. ун-т внутр. справ імені Е. О. Дідоренка 2011. 18 с.
40. Гончарук В. В. Нормативно-правове регулювання та інституційне забезпечення взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. С. 925–956.
41. Гриненко А. М. Соціальна політика: сутнісно-концептуальний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2008. № 32. С. 75–80.
42. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади. Київ : К.І.С., 2006. 400 с.
43. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практ. посіб. для органів місцевої влади та бізнесу. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.

44. Грищук В. К. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2012. 152 с.
45. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 2016 с.
46. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2005. № 3. С. 77–85.
47. Даник І. Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства в умовах децентралізації: досвід країн ЦСЄ для України. *The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy : scientific monograph / science eds. T. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2022. P. 110–123. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/246/6934/14440-1?inline=1> (дата звернення: 10.01.2023).*
48. Данилишин Б. М. Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні: аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України. *Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності*. URL: www.me.gov.ua/control/uk/publish/article/system (дата звернення: 10.01.2023).
49. Дашко Т. Держава та громадянське суспільство: правова взаємодія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2017. № 861. С. 113–122.
50. Дейч М. Є. Соціальна відповідальність національної еліти: проблеми становлення. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: *Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 3(1). С. 155–160.
51. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2023).
52. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам : постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня

2022 р. № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

53. Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством «Українська фінансова житлова компанія» доступного іпотечного кредитування громадян України : постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2022 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

54. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zabezpechennya-funkcionuvannya-informacijno-komunikacijnih-sistem-elektronnih-komunikacijnih-sistem-publichnih-elektronnih-reyestriv-v-umovah-voennogo-stanu-263> (дата звернення: 10.01.2023).

55. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF 40](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF%2040) (дата звернення: 10.01.2023).

56. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.

57. Діяльність та робота педагогічного працівника. *Освітній омбудсмен України*. URL: <https://info.eo.gov.ua/pedagogam/distantsyna-robota/> (дата звернення: 10.01.2023).

58. Дніпров О. Взаємодія органів виконавчої влади та громадських інституцій: адміністративно-правовий аспект. *Адміністративне право і процес*. 2021. № 4. С. 138–143. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/4/21.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

59. Довіра і корупція під час війни. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/dovira-i-koruptsiya-pid-chas-rovnomasshtabnoyi-vijny/> (дата звернення: 10.01.2023).

60. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні» / О. Гвоздік, Н. Черногуб, Ю. Гвоздович, В. Кебало, А. Петренко-Лисак; Рада Європи, 2022. 40 с. URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85> (дата звернення: 10.01.2023).

61. Думанська В. Принципи Лугано: яка роль громадянського суспільства? *LB.ua. Дорослий погляд на світ*. URL: https://lb.ua/news/2022/07/25/524181_printsipi_lugano_yaka_rol.html (дата звернення: 10.01.2023).

62. Діденко Н. Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики : монографія. Донецьк, 2007. 404 с.

63. Жарикова А. Уряд розширив програму кредитів під 5–7–9%, зокрема, для бізнесу на деокупованих територіях. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/15/704375/> (дата звернення: 10.01.2023).

64. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд – оцінка станом на 1 вересня 2023 р. *KSE*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/> (дата звернення: 10.01.2023).

65. Законодавче регулювання лобізму в Україні: у чому загроза для громадянського суспільства. *UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/zakonodavche-rehuliuвання-lobizmu-v-ukraini-u-chomu-zahroza-dlia-hromadianskoho-suspilstva/> (дата звернення: 10.01.2023).

66. Зарічний О. А. Взаємодія держави та громадянського суспільства через інститути участі громадян в управлінні державними справами. *Європейські перспективи*. 2015. № 1. С. 48–51.

67. Збірник історій «громадянське суспільство, бізнес та влада – кращі практики співпраці». *Центр демократії та верховенства права*. URL: <https://cedem.org.ua/library/zbirnyk-istoriy-2/> (дата звернення: 10.01.2023).

68. Збірник історій про кращі спільні проєкти організацій громадянського суспільства і органів державної влади. URL: https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/ZBIRNYK_ISTORIJ_2020.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

69. Збірник історій про кращі спільні проєкти організацій громадянського суспільства, бізнесу і органів державної влади. 2022. URL: <https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2022/09/GROMADYANSKE-SUSPILSTVO-BIZNES-TA-VLADA-KRASHNI-PRAKTYKY-SPIVPRATSI.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

70. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Березень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

71. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку. Київ : Фарбований лист, 2010. 56 с.

72. Зміни в програмі «Оселя: хто та яке житло може придбати». *finance.ua*. URL: <https://suspilne.media/600655-ukrfinzitlo-moze-nadati-12-tisac-kreditiv-za-programou-eosela-u-2024-roci/> (дата звернення: 10.01.2023).

73. Золотарьова О. В., Лебедева В. К. Соціальна відповідальність : конспект лекцій. Дніпро : НМетАУ, 2018. 175 с.

74. Іваніцька Д. Ю., Котенко Т. М. Екологічна відповідальність бізнесу та культура сучасного суспільства. *Наукові записки*. 2016. Вип. 20. С. 41–48. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7471/1/ilovepdf_com-21-24.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

75. Іванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 219–225.

76. Іванова Т. В. Аналіз міжнародного досвіду соціально-відповідального інвестування. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 29–32.

77. Інструменти та механізми вироблення й впровадження публічної політики в Україні. *Укрінформ*. URL: tps://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2713805-instrumenti-ta-mehanizmi-viroblenna-j-vprovadzenna-publicnoi-politiki-v-ukraini.html (дата звернення: 10.01.2023).

78. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016–2020. Київ : Ваіте, 2016. 280 с.

79. Квітка С. А. Government relations та державне управління в Україні: новітні форми взаємодії влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 5 (11). С. 94–104.

80. Коверга С. В., Павлович Р. В. Формування структури національної інноваційної системи: підходи, завдання, функції. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/16.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

81. Колот А. М., Поплавська О. М. Держава і бізнес: новітні тенденції взаємодії та забезпечення стійкого розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 8–15.

82. Корупція в Україні 2021: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ. 2022. 86 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/1009488299966710444nacp_report_info_sapiens_2021_ukr_final_pdf (дата звернення: 10.01.2023).

83. Краснопільська А. Відкрите врядування в Україні: як це відбувається на практиці? URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/11/zvit_zh_rezultatamy_doslidzhennya.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

84. Краснопільська Т. М. Взаємодія громадянського суспільства та правової держави : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2015. 104 с.

85. Криволап К. Три кроки для розвитку бізнесу: інструкція для держави та громадянського суспільства. *LB.ua. Дорослий погляд на світ*. URL: https://lb.ua/blog/kyrylo_kryvolap/577502_tri_kroki_rozvitku_biznesu.html (дата звернення: 10.01.2023).

86. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 56–64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

87. Луців О. Виплати допомоги на проживання ВПО змінили. Як саме? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/4/705072/> (дата звернення: 10.01.2023).

88. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності : кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової ; відпов. за вип. О. В. Макарова, О. М. Хмелевська ; Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. Київ, 2017. 368 с.

89. Маслов В. О. Сутнісна характеристика моделей державно-приватного партнерства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 173–178.

90. Мелещенко Т. В. Становлення громадянського суспільства в незалежній Україні: проблеми та перспективи. *Правничо-політологічні та*

історичні студії проблем українського державотворення : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 16 січня 2019 р. Київ, 2019. С. 256–260.

91. Мельник Л. А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. С. 1–8.

92. Мельник А. Ф., Длугопольський О. В. Публічний сектор і державна політика в демократичному суспільстві : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 240 с.

93. Мельниченко А. А. Модернізація соціального управління як фактор забезпечення стійкого розвитку соціальних систем. *Вісник НТУУ «КПІ». Серія: Філософія, Психологія, Педагогіка* : зб. наук. статей. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2012. № 1. С. 73–78.

94. Мельничук Л. М. Міжсекторне партнерство у вітчизняній практиці державного управління соціальним розвитком регіонів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1080> (дата звернення: 10.01.2023).

95. Месюк М. П. Взаємодія інститутів влади та громадянського суспільства в Україні в контексті євро інтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 87–93. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/20.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

96. Міжсекторальне співробітництво в процесі надання соціальних послуг. *Альянс громадського здоров'я*. URL: <https://profihealth.org.ua/uk/lessons/115> (дата звернення: 10.01.2023).

97. Модульні містечка в Україні: помилки минулого та виклики сьогодення. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3754075-modulni-mistecka-v-ukraini-pomilki-minulogo-ta-vikliki-sogodenna.html> (дата звернення: 10.01.2023).

98. Москальов М. А., Москальов А. А. Моделі взаємодії бізнесу і держави в умовах сучасних трансформацій. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 14–18.

99. Овчарук Е. В. Теоретичні підходи дослідження Government Relations у контексті теорії публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 139–144. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/24.pdf (дата звернення: 10.01.2023).
100. Оленковська Л. П. Шляхи становлення міжсекторного партнерства на місцевому рівні в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 10. С. 168–171. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/40.pdf (дата звернення: 10.01.2023).
101. Освіта і наука України в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи : інформ.-аналіт. зб. / Міністерство освіти і науки України. Київ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).
102. Освіта під загрозою. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 10.01.2023).
103. Офіційний вебсайт видання «Юридична газета on-line». URL: <https://yur-gazeta.com/> (дата звернення: 10.01.2023).
104. Офіційний вебсайт Дослідницької агенції Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/> (дата звернення: 10.01.2023).
105. Офіційний вебсайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2023).
106. Офіційний вебсайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2023).
107. Офіційний запуск платформи «Наука та бізнес» / Science & Business. URL: <https://s2b.nauka.gov.ua/news/Of%D1%96c%D1%96jnj-zapusk-platformi-%22Nauka-ta-b%D1%96znes%22> (дата звернення: 10.01.2023).

108. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2015. 180 с.

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

110. Партнерство та співпраця як невід’ємна складова діяльності ОГС. *Бібліотека MARKETPLACE*. URL: <https://cd-platform.org/library/statti/1782-partnerstvo-ta-spivpratsia-iak-nevid-iemnaskladova-diialnosti-ohs> (дата звернення: 10.01.2023).

111. Пильтяй О. В. Сучасні концепції та підходи до визначення державно-приватного партнерства. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_40 (дата звернення: 10.01.2023).

112. Побірченко В. В. Національні інноваційні системи в глобальній економіці. *Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского*. 2011. Т. 24 (63). № 1. С. 155–163.

113. Право на освіту в умовах війни: між навчанням і безпекою. *LB.ua. Дорослий погляд на світ*. URL: https://lb.ua/blog/dmytro_lubinetz/579376_pravo_osvitu_umovah_viyni_mizh.htm 1 (дата звернення: 10.01.2023).

114. Право на освіту під час війни, конфлікту та гуманітарної кризи: Андрій Вітренко взяв участь у засіданні комітету з питань людського виміру ОБСЄ. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/pravo-na-osvitu-pid-chas-vijni-konfliktu-ta-gumanitarnoyi-krizi-andrij-vitrenko-vzyav-uchast-u-zasidanni-komitetu-z-pitan-lyudskogo-vimiru-obsye> (дата звернення: 10.01.2023).

115. Представники влади України та МВФ досягли домовленості на рівні експертів щодо другого перегляду програми Механізму розширеного фінансування (EFF). *Урядовий портал*. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/predstavnyky-vlady-ukrainy-ta-mvf-dosiahly-domovlenosti-na-rivni-ekspertiv-shchodo-druhoho-perehliadu-prohramy-mekhanizmu-rozshyrenoho-finansuvannia-eff> (дата звернення: 10.01.2023).

116. Презентовано кращі спільні проекти організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів державної влади. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-krashchi-spilni-proekty-orhanizatsii-hromadiansko-ho-suspilstva-biznesu-ta-orhaniv-derzhavnoi-vlady> (дата звернення: 10.01.2023).

117. Про внесення зміни до Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 849. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/849-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

118. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404/2010. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2023).

119. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

120. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

121. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України від 26 лютого 2016 р. № 68/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text> (дата звернення: 10.01.2023).

122. Проблеми та перспективи модернізації соціального діалогу та публічних комунікацій задля успішних реформ. *Роботодавець*. URL: <https://robotodavets.org.ua/2019/02/28/problemy-ta-perspektyvy-modernizatsiyi->

sotsialnogo-dialogu-ta-publichnyh-komunikatsij-zadlya-uspishnyh-reform.html

(дата звернення: 10.01.2023).

123. Програма компенсацій за повністю знищене житло вже з листопада. *finance.ua*. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/kompensacia-zaznyshene-zhytlo> (дата звернення: 10.01.2023).

124. Програма релокації бізнесу: що потрібно знати підприємцям? *Школа бізнесу. Нова пошта*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/programa-relokacii-biznesu-shho-potribno-znati-pidpriemcyam> (дата звернення: 10.01.2023).

125. Програма релокації підприємств. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 10.01.2023).

126. Пророчук М. В. Механізми і форми взаємодії влади і бізнесу в реалізації інфраструктурних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 163–168. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7251&i=24> (дата звернення: 10.01.2023).

127. Пухкал О. Г. Взаємовідносини влади та бізнесу в контексті формування основ громадянського суспільства в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 192–198.

128. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Рилач Н. М. Інституційні важелі міжнародної конкурентоспроможності національної інноваційної системи: проблема вибору інструментів стимулювання інноваційних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

129. Рейтрович І. В. Особливості предметного поля Government Relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/29.pdf (дата звернення: 10.01.2023).

130. Ріелторам про податки. Як працювати в правовому полі нагадали податківці місцевим ріелторам під час чергової зустрічі. *Головне управління ДПС у Івано-Франківській області*. URL: https://if.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/667021.html?fbclid=IwAR3HTVYouWOCkpKF4nCU72pEgwBPENqBkOPXxhx_El4DtwczD0u1TtrKKF8 (дата звернення: 10.01.2023).

131. Розкрадання гуманітарної допомоги в Україні. Хто, як і чому це робить? *BBC NEWS Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61584802> (дата звернення: 10.01.2023).

132. Романенко Є. О. Юридична природа державних цільових програм. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 4. С. 144–147.

133. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ при Президентові України, 2003. 456 с.

134. Соловей Д. Government relations vs лобізм: чим вони відрізняються. *Юридична газета online*. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/government-relations-vs-lobizm-chim-voni-vidriznyayutsya.html> (дата звернення: 10.01.2023).

135. Соціальне партнерство і державна політика: від теорії до практики демократизації державного управління / за заг. ред. В. М. Мартиненка. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. 252 с.

136. Соціальна відповідальність бізнесу. *VUE*. URL: https://vue.gov.ua/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83 (дата звернення: 10.01.2023).

137. Соціальний діалог. *Конфедерація роботодавців України*. URL: https://employers.org.ua/page_2.htm (дата звернення: 10.01.2023).

138. Соціальний діалог і сталий розвиток: порядок денний для громадянського суспільства / Бюро соціальних та політичних розробок. URL:

<https://bureau.in.ua/index.php/home/sotsialnyi-dialoh/220-sotsialnij-dialog-i-stalij-rozvitok-poryadok-dennij-dlya-gromadyanskogo-suspilstva> (дата звернення: 10.01.2023).

139. Стріжкова А. В., Савченко Р. І. Визначення національної інноваційної системи в наукових дослідженнях України. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві* : зб. наук. пр. за матеріалами II Інтернет-конф. (29 листопада 2019 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 203–211.

140. Супрун Н., Антоненко Д. Екологічна відповідальність бізнесу як форма реалізації стратегії сталого розвитку. *Laudato Si: екологічний внесок для сталого розвитку суспільства* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10–11 грудня 2019 р.) / наук. ред. В. Карамушка ; Кафедра екології Національного університету «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ ; Івано-Франківськ ; Дрогобич : Коло, 2020. С. 140–148.

141. Тернопільська В. І. Відповідальність особистості: гуманітарний аспект. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2004. № 14. С. 47–50.

142. У пошуках «стратегій успіху» в післявоєнній Україні. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/u-poshukah-strategij-uspihu-v-pislyavoennij-ukrayini> (дата звернення: 10.01.2023).

143. Узунов Ф. В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_8_6 (дата звернення: 10.01.2023).

144. Урядом врегульовано питання функціонування громадських рад під час воєнного стану. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriadom-vrehulovano-pytannia-funktsionuvannia-hromadskykh-rad-pid-chas-voiennoho-stanu> (дата звернення: 10.01.2023).

145. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка*. 2011. Вип. 121–122. С. 73–76.

146. Формування та становлення громадянського суспільства в Україні : монографія / авт. кол.: В. І. Цимбалюк, В. І. Гришко, І. В. Міщук та ін. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2019. 158 с.
147. Хома Н. М. Моделі соціальної держави: світовий та український досвід : монографія. Київ : Юридична думка, 2012. 592 с.
148. Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Юридична думка, 2007. 336 с.
149. Цимбалюк В. І. Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства: специфіка в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2023. № 1 (66). С. 46–54.
150. Ціни не стоять на місці: скільки коштує орендувати житло в різних регіонах України. *Мінфін*. URL: <https://focus.ua/uk/economics/592552-cini-nestoyat-na-misci-skilki-koshtuye-orenduvati-zhitlo-v-riznih-regionah-ukrayini> (дата звернення: 10.01.2023).
151. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі / І. Г. Савченко, О. В. Радченко. Харків : ХНУ ВС, 2008. 199 с.
152. Чепульченко Т. О. Соціальна відповідальність: поняття та сутність. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2010. № 1 (5). С. 137–142.
153. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство: теоретико-правові засади. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. № 5. С. 169–174.
154. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2018. № 2. С. 94–101. <https://doi.org/10.32689/2617-9660-2018-2-2-94-101>.
155. Юрченко Т. 7 причин, чому бізнес має підтримувати благодійність. *Європейський простір*. URL: <https://euprostitir.org.ua/practices/139445> (дата звернення: 10.01.2023).

156. Як змінився ринок оренди квартир в Україні за 2022 рік – дані Держстату. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/01/14/98995852/> (дата звернення: 10.01.2023).

157. Як компенсувати «освітні втрати»: рекомендації для органів влади, засновників і директорів закладів освіти. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-kompensuvati-osvitni-vtrati-rek/> (дата звернення: 10.01.2023).

158. Яремко Л. Національна інноваційна система та її формування в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. Київ : НДЕІ Міністерства економіки України, 2007. Вип. 1. С. 54–57.

159. Agnew J., Entrikin N. *The Marshall Plan Today: Model and Metaphor*. Oxfordshire, England : Routledge, 2004.

160. Aharoni S., Aharoni M. *Industry & Economy in Israel*, Israel books, archived from the original on 12 December 2006, retrieved 14 December 2006.

161. Allinson G. *Japan's Postwar History*. Ithaca : Cornell University Press, 1997.

162. Armstrong G., Kotler Ph. *Marketing: An Introduction*. 11th edition Prentice Hal, 2012.

163. Bailey Thomas A. *The Marshall Plan Summer: An Eyewitness Report on Europe and the Russians in 1947*. Stanford : Hoover Institution Press, 1977.

164. Balabkins N. *Germany Under Direct Controls: Economic Aspects of Industrial Disarmament 1945–1948*. Rutgers University Press, 1964.

165. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York, 1964. P. 162.

166. Behrman G. *The Most Noble Adventure: The Marshall Plan and the Time When America Helped Save Europe*. New York : Free Press, 2007.

167. Ben-Porath Yoram ed. *The Israeli Economy: Maturing through Crises*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1986.

168. Biesinger Josepha A. *Germany: A Reference Guide from the Renaissance to the Present*. New York : Facts on File, 2006.

169. Blancero D., Borowski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human resource management*. 1996. Vol. 35. № 3. P. 383–403.
170. Blondal J. R. International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers. Arlington VA : IMB Centre for the Business of Government, 2005. 48 p.
171. Bridges B. The Seoul Olympics: Economic Miracle Meets the World. *The International Journal of the History of Sport*. 2008. № 25 (14). P. 1939–1952.
172. Building Better Partnerships: Executive Summary. London : IPPR, Commission on UK Public Private Partnerships, 2001.
173. Chalmers J. MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975. Stanford University Press, 1982. P. 211.
174. Chastity H. Forbes Councils Member Forbes Business Council The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/thegrowing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=471b52162283> (дата звернення: 10.01.2023).
175. Crafts N. The Marshall Plan: A Reality Check. University of Warwick CAGE Working Paper, 2011.
176. Crafts N., Toniolo G. Economic Growth in Europe Since 1945. Cambridge : Cambridge University Press, 1996.
177. Cumings B. Korea's Place in the Sun: A Modern History. New York : Norton, 2005.
178. Delamare le Deist F., Winterton J. What is the Competence? *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27–46.
179. Deming W. E. The New Economics: For Industry, Government, Education. MIT Press, 2000. P. 240.
180. Deming W. E. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality. McGraw Hill Professional, 2012. P. 365.
181. Deming W. E. Out of the Crisis, reissue. MIT Press, 2018. P. 448.

182. Dittmer L. *Taiwan and China: Fitful Embrace*. Oakland, California : University of California Press, 2017. P. 153.
183. Doh J. Regional Market Integration and Decentralization in Europe and North America. *Business & Society*. 1999. Vol. 38. № 4. P. 474–507.
184. Dubickis M., Gaile-Sarkane E. Transfer of know-how based on learning outcomes for development of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2017. Vol. 12. № 1.
185. Europe Japan Centre, *Kaizen Strategies for Improving Team Performance* / ed. Michael Colenso. London : Pearson Education Limited, 2000.
186. Five Reasons to Implement Kaizen in Non-Manufacturing. URL: sigma.us (дата звернення: 31.05.2015).
187. Forsberg Aaron. *America and the Japanese Miracle*. Chapel Hill : University of North Carolina Press, 2000.
188. Grunenberg Nina: *Die Wundertäter. Netzwerke der deutschen Wirtschaft 1942 bis 1966*. Pantheon, München, 2007.
189. Hadawi S. *Bitter Harvest: Palestine between 1914–1967*. New York, 1967. P. 265.
190. Hamel M. *Kaizen Event Fieldbook: Foundation, Framework, and Standard Work for Effective Events*. Society Of Manufacturing Engineers, 2010. P. 36.
191. Huber T. *Strategic Economy in Japan*. Boulder : Westview Press, 1994.
192. Khalatur S., Kriuchko L., Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6 (3). P. 171–182.
193. Kim B. K., Vogel E. F. (eds.) *The Park Chung Hee Era: The Transformation of South Korea*. Harvard University Press, 2011. P. 125.
194. Klein M. *A Gemara of the Israel Economy*. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2005.
195. Kleiner J. *Korea: A Century of Change*. World Scientific Publishing Company, 2001.

196. Krugman P. The Myth of Asia's Miracle. *Foreign Affairs*, Nov/Dec 1994. Vol. 73. Iss. 6. P. 62.
197. Laraia A., Moody P., Hall R. *The Kaizen Blitz: accelerating breakthroughs in productivity and performance*. John Wiley and Sons, 1999. P. 26.
198. Lee Sang M., Yoo Sangjin. The K-Type Management: A Driving Force of Korean Prosperity. *Management International Review*. 1987. Vol. 27 (4). P. 68–77.
199. Levick R. The Korean Miracle: The Challenge Ahead for the Chaebols. *Forbes*.
200. Liker J., Meier D. *The Toyota Way Fieldbook*. New York : McGraw-Hill, 2006.
201. Mack C. S. *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*, Greenwood, Publishing Group, Westport, USA, 1997.
202. Maman D., Rosenhek Z. *The Israeli Central Bank: Political Economy: Global Logics & Local Actors*. Routledge, 2011.
203. Martin K., Osterling M. *The Kaizen Event Planner*. Productivity Press, 2007. P. 240.
204. Masaaki I. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York : Random House, 1986.
205. Mintzberg H. *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. Berrett-Koehler Publishers, 2015.
206. Misiurek B. *Standardized Work with TWI: Eliminating Human Errors in Production and Service Processes*. New York : Productivity Press, 2016.
207. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/> (дата звернення: 10.02.2023).
208. Nakamura Takafusa. «3: Rapid Growth». *The Postwar Japanese Economy: Its Development and Structure* / translated by Jacqueline Kaninski. Tokyo : University of Tokyo Press, 1981. P. 56.

209. Nanto Hane Mikiso. *Eastern Phoenix: Japan Since 1945*. Boulder : Westview Press, 1996.
210. Ogle George E. *South Korea: Dissent Within the Economic Miracle*. London & Atlantic Highlands, New Jersey : Zed Books, 1990. P. 35.
211. Rieger B. The ‘Good German’ Goes Global: the Volkswagen Beetle as an Icon in the Federal Republic. *History Workshop Journal*. 2009. № 68 (1). P. 3–26.
212. Rother M. *Toyota kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. New York : McGraw-Hill, 2010.
213. Shewhart W. *A Economic control of quality of manufactured product – D*. Van Nostrand Company, 1931. P. 501.
214. *Sources of Korean Tradition. From the Sixteenth to the Twentieth Centuries*. Edited by Yôngho Ch’oe, Peter H. Lee, and Wm. Theodore de Bary. Columbia University Press. P. 512.
215. Tague N. *Plan–Do–Study–Act cycle. The quality toolbox*. 2nd ed. Milwaukee : ASQ Quality Press, 2005. P. 390–392.
216. *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. 2nd edition / by Gerald J. Langley, Ronald Moen, Kevin M. Nolan, Thomas W. Nolan, Clifford L. Norman, Lloyd P. Provost Published by Jossey-Bass.
217. Thomas B. *The phrase was apparently first used in Gold. State and Society in the Taiwan Miracle*. Armonk, New York : Armonk, New York : M.E. Sharpe, 1985.
218. Tozawa B. *The improvement engine: creativity & innovation through employee involvement: the Kaizen teian system*. *Productivity Press*. 1995. P. 34.
219. Van Ham H., Koppenjan J. *Building Public Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development*. *Public Management Review*. 2001. Vol. 4. № 1. P. 593–616.
220. *Wirtschaftswunder*, n. Oxford English Dictionary Online. September 2009. Archived from the original on May 2, 2022. Retrieved 16 October 2014.

221. Wirtschaftswunder. *Brockhaus, die Enzyklopädie: in vierundzwanzig Bänden*. Band 24, 1999.

222. Wirtschaftswunder. *Der Brockhaus Zeitgeschichte: vom Vorabend des Ersten Weltkrieges bis zur Gegenwart*. 2003.

223. Wong J. Betting on Biotech: Innovation and the Limits of Asia's Developmental State. U.S.A.: Cornell University Press, 2011.

224. Що таке «планування-виконання-перевірка-дія» (PDCA)? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/pdca> (дата звернення: 10.01.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ



ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА РАДА

бульвар Шевченка, 185, м.Черкаси, 18001, тел. (0472) 37-29-52
 E-mail: cherkasy@oblradack.gov.ua, web: oblradack.gov.ua
 Код ЄДРПОУ 24411541

23.08.2023 № 01-61

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Денисюк Людмили Миколаївни

*«Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та
 повоєнного відновлення України»*

Результати дисертаційного дослідження **Денисюк Л.М.** на тему *«Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України»* на здобуття наукового ступеня у галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» були використані Черкаською обласною радою у практичній роботі.

При виробленні рішень з ряду важливих питань розвитку Черкаської області були враховані наступні висновки і пропозиції дисертаційної роботи **Денисюк Л.М.** щодо:

- впровадження механізму «бізнес-процесу» для ефективної взаємодії органів влади, громадськості і бізнес-структур;
- оптимальної моделі розвитку агропромислового сектору в особливостях післявоєнного відновлення через механізм тристороннього партнерства органів влади, громадськості і бізнес-структур.

Голова



Анатолій ПІДГОРНИЙ

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «УМАНЬ-АГРО»

вулиця Грушевського, 61, село Гереженівка, Уманський район, Черкаська область, 20356

код ЄДРПОУ 34571712, ПНН 345717123052

п/р UA 11 3003 4600 000 26005023297301 в АТ «Сенс Банк», МФО 300346

Вих. № 262/1 від 24 серпня 2023 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Денисюк Людмили Миколаївни

«Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України»

Результати дисертаційного дослідження Денисюк Л.М. на тему *«Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України»* на здобуття наукового ступеня у галузі публічного управління та адміністрування використовувалися ДП «УМАНЬ-АГРО» у практичній роботі.

При підготовці рішень з ряду питань ДП «УМАНЬ-АГРО» були враховані висновки і пропозиції роботи дисертантки щодо:

- механізму «бізнес-процесу» для ефективної взаємодії бізнесу, влади і суспільства;
- роботи агропромислового сектору і державних програм його підтримки.

Директор
ДП «УМАНЬ-АГРО»



Володимир КУЛІКОВ



УКРАЇНА
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, МСП-41, 69600, Україна
 тел.: (061) 764-45-46, факс: (061) 228-75-08, e-mail: znu@znu.edu.ua, Код ЄДРПОУ 02125243

30.01.24 № 01/01-13/15 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Денисюк Людмили Миколаївни

«Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України»

на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Результати дисертаційного дослідження Денисюк Людмили Миколаївни на тему *«Механізми взаємодії суспільства, бізнесу і влади в умовах війни та повоєнного відновлення України»* були використані в освітньому процесі Запорізького національного університету під час розробки та викладання вибіркових дисциплін, передбачених освітньою програмою *«Публічне управління та адміністрування»*.

Проректор з наукової роботи



Геннадій ВАСИЛЬЧУК

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації, що висвітлюють основні наукові результати дисертації*Статті в наукових фахових виданнях України*

1. Денисюк Л. М. Механізми взаємодії суспільства, бізнесу та влади в Україні. *Наше право*. 2019. № 4. С. 32–38.
2. Денисюк Л. М. Механізми взаємодії бізнесу, влади та суспільства в Україні в особливостях воєнного стану (на прикладі агросектора). *Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Педагогіка, Право, Економіка, Державне управління, Техніка, Історія та археологія*. 2023. № 4 (10). С. 101–109.
3. Денисюк Л. М. Застосування циклу Шухарта-Демінга і філософії кайдзен в якості моделі безперервного процесу поліпшення механізму взаємодії суспільства, бізнесу та влади в особливостях післявоєнного відродження агропромислового сектору України. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління, Право, Економіка, Медицина, Педагогіка, Психологія*. 2023. № 5 (35). С. 159–171.
4. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади як механізм «бізнес-процесу» для реалізації плану відновлення України в післявоєнний період. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування, Право, Економіка, Психологія, Педагогіка*. 2023. № 6 (20). С. 41–46.
5. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади як механізм «бізнес-процесу». *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 78–81.

*Стаття в періодичному науковому виданні,
проіндексованому в базі даних Scopus*

6. Lopatynskiy Y., Belei S., Kapelista I., Denisyuk L., Pavlyshyn M. The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence

on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 932–940. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.102>.
Особистий внесок здобувача: проаналізовано ефективність системи управління в Україні в умовах війни з росією.

Праці, які додатково відображають наукові результати дослідження

Матеріали конференцій

7. Денисюк Л. М. Державні програми підтримки агропромислового сектору, як «рятівний шлюз» для бізнесу. *Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends* : materials of the 32th International Scientific and Practical Conference (May 7, 2023). Vienna (Austria), 2023. P. 21–26.

8. Денисюк Л. М. Загальні принципи взаємодії суспільства, бізнесу і влади як основи розвитку соціально орієнтованої правової держави в умовах післявоєнного відновлення. *Modern aspects of modernization of science: status, problems, development trends* : materials of the 33th International Scientific and Practical Conference (June 7, 2023). Paola (Malta), 2023. P. 26–33.

9. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади, як гарант ефективної соціальної підтримки ветеранів війни і внутрішньо переміщених осіб в післявоєнний період. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави і суспільства в контексті глобальних викликів* : зб. тез Міжнародної наукової конференції (2–3 серпня, 2023). Влоцлавек (Республіка Польща), 2023. С. 7–12.