

Катерина ЯЦУК АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ	558
Сергій КОЛОДНИЦЬКИЙ СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	560
Оксана МОРОЗОВА ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	564
Тетяна РЕСЛЕР СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ ЗНАННЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	566
Мар'яна ХОМІЦЬКА НАПРЯМИ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	569

Руслан АВГУСТИН

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Ірина ДЕМКІВ

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ ТА НІВЕЛЮВАННЯ ЗАГРОЗ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ У ВОЄННИЙ ЧАС

Новітні виклики та загрози, що виникли внаслідок російсько-української війни, призвели до порушення стабільності соціально-економічної системи країни, зниження ефективності економічних процесів, обмеження конкурентоспроможності вітчизняних виробничо-економічних комплексів. Умови економічних, соціальних, політичних, військових потрясень, які зараз переживає Україна через війну з Російською Федерацією, уповільнили не тільки розвиток країни, а й призвели до соціально-економічного регресу окремих регіонів, який сьогодні став справжнім екзистенційним викликом для країни. Збереження та ефективна реалізація потенціалу підприємницького сектору, капіталізація факторів виробництва є ключовими економічними факторами відновлення соціально-економічного розвитку, що сприяють економічній стабільності регіонів та окремих територій країни. Умовою економічного прогресу України сьогодні є ефективна міграція (переміщення) бізнесу та його виробничого обладнання та інших потужностей підприємств у безпечніші регіони. Переміщення елементів національної економіки країни служить інструментом збереження ділової активності, творчості, накопичення і комерціалізації нових технологій (інновацій). У зв'язку з російсько-українською війною в Україні, згідно з дослідженням Advanter Group (11-13 березня 2022 року), 54% підприємств повністю припинили свою діяльність в Україні, 25% майже припинили свою діяльність, 21% підприємств здійснили переселення (2% повністю, 12% частково, 7% в процесі), 31% підприємств не встигли його здійснити [1].

Відсутність або подальше значне зниження ділової активності в країні призведе до стагнації національної та регіональної економік. Оскільки підприємницький сектор є каталізатором активізації процесів індустріалізації, економічного, інноваційного та технологічного прогресу, інструментом

нівелювання загроз і ризиків для національної та фінансово-економічної безпеки регіонів, збереження і розвиток бізнес-потенціалу і промислового капіталу є пріоритетними напрямками реалізації економічної політики країни під час воєнного стану.

Внутрішня та зовнішня міграція бізнесу в Західні регіони України та з тимчасово окупованих регіонів та прифронтових територій до країн ЄС в умовах воєнного стану породжує окремі загрози, зокрема для:

економічної системи країни:

- зниження ділової активності, падіння ВВП країни, обмеження або відсутність податкових надходжень до місцевих бюджетів. Загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу в Україні за один місяць війни сягнули 80 мільярдів доларів. У першому кварталі 2022 року ВВП впав на 16% [2]. Світовий банк прогнозує скорочення обсягів ВВП України на 45,1% упродовж 2022 року. Точні цифри залежать від тривалості та інтенсивності бойових дій. За прогнозами, бідність зросте до 19,8% в 2022 році з 1,8% в 2021 році з додатковими 59% людей, уразливих до впадання в бідність [3].

- посилення проблем неефективної структури підприємств з високою ресурсоемістю та енергоємністю виробництва, надмірним широким розвитком сировинних галузей, низьким рівнем інновацій, відчуженістю фінансового сектору від реальної економіки, неефективним функціонуванням галузей, що забезпечують соціальний розвиток;

- відсутність інноваційного та технологічного розвитку промислових підприємств, погіршення науково-технічного потенціалу промисловості, зменшення частки високотехнологічних галузей за рахунок масштабної міграції капіталу та робочої сили;

- поглиблення диспропорцій між споживчими витратами та економічними інвестиціями, поглиблення структурних дисбалансів у розвитку внутрішнього споживчого ринку;

- значні втрати фінансових та інвестиційних, інтелектуальних та людських ресурсів, ресурсної підтримки розвитку України, скорочення експортного потенціалу, тривала з часом трансформація географії експортних процесів промислових підприємств;

регіональних економік:

- посилення фінансового навантаження на місцеві бюджети у зв'язку з

додатковим фінансуванням програм підтримки та розвитку переміщеного бізнесу в регіоні;

- формування значного дефіциту ресурсної підтримки економічного розвитку регіонів, асинхронного територіального розвитку внаслідок нераціонального розподілу переміщеного бізнесу;

- заміна високотехнологічного виробництва на низькотехнологічне, збільшення собівартості продукції через відсутність регіональних програм співпраці між промисловістю та науково-технічними установами, низьку ефективність технологічних парків та бізнес-інкубаторів;

- поглиблення структурних та галузевих диспропорцій регіональних ринків праці у зв'язку зі зростанням рівня безробіття серед місцевого населення на тлі державної підтримки переміщених та місцевих підприємств у проектуванні пріоритету стимулювання та створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб;

- поглиблення бюджетних дисбалансів регіонів (напруженість у бюджетній та податковій сфері) через високу ймовірність низької участі переміщеного бізнесу в ланцюжках створення вартості та ризик зворотного переміщення бізнесу;

внутрішнього споживчого ринку:

- тривале зростання загального рівня цін на споживчі товари, включаючи продукти харчування, сировину, матеріали та товари постачальників, зниження купівельної спроможності, що призведе до структурних деформацій внутрішнього споживчого ринку;

- зниження рівня диверсифікації структури пропозиції продукції, що не відповідає зростаючому попиту і вимогам споживачів до якості і асортименту продукції;

суб'єктів господарювання:

- втрата конкурентних переваг через відсутність стратегії адаптивного маркетингу, обмежену інформацію про ситуацію на місцевому ринку та тимчасове інноваційне та ринкове відставання порівняно з місцевими конкурентами;

- підвищений ризик банкрутства, відсутність високого обороту капіталу, проблеми з підбором персоналу.

Пріоритетами регіональної політики розвитку переселеного бізнесу та нівелювання загроз є підтримка галузей промисловості та окремих підприємств за такими напрямками: високотехнологічний бізнес, що здатний стимулювати

інноваційний розвиток економіки в цілому та впровадження прогресивного енергоефективного технологічного обладнання; провідні сектори економіки.

Заходи з підтримки та нейтралізації загроз зниження ділової активності в Україні та переміщення підприємств в інші регіони України під час війни та після її завершення мають бути визначені залежно від трьох режимів реагування бізнесу на зміну рівня загроз та критичних ризиків в умовах війни: гібернації, релокації та евакуації [4].

Для збереження підприємницького капіталу та темпів ділової активності на території України у воєнний час ключовими заходами центральних та регіональних органів влади є ті, які можуть бути ефективними в режимі гібернації – тимчасове (короткострокове) забезпечення дистанційної форми нормування значної частини або всіх господарських операцій:

- впровадження мобілізаційної та партнерської моделі ведення бізнесу, згідно з якою суб'єкти господарювання стають партнерами держави в процесі забезпечення потреб населення одночасно зі збільшенням мобільності бізнес-процесів та адаптивності організаційно-підприємницьких структур. Найбільш успішною практикою є принцип державно-приватного партнерства, що дозволяє залучати бізнес до цільових проектів для стабілізації економіки та відновлення соціальної інфраструктури;

- фінансова та організаційна допомога експортно-орієнтованому бізнесу, основним завданням якого у воєнний час є збільшення обсягів експорту для збільшення валютної виручки в регіони України;

- проведення активної роботи з отримання фінансової допомоги від міжнародних організацій;

- максимальна цифровізація бізнес-процесів та використання електронних послуг;

- зміцнення двостороннього співробітництва з країнами ЄС в частині тимчасового спрощення митних та ліцензійних процедур.

Важливим завданням для органів державної влади є розробка адаптивних тригерів, які можуть вплинути на процес прийняття суб'єктами господарювання раціональних рішень щодо розвитку бізнесу в інших регіонах України (режим релокації). Для переміщеного бізнесу необхідно запровадити організаційні, інституційні, фінансові та інформаційні заходи з підтримки адаптації та розвитку бізнесу:

- спрощення процедури отримання бюджетної підтримки для переміщеного бізнесу;

- розширення форм державного (регіонального, місцевого) замовлення на товари та послуги переміщених підприємств без складних довгострокових контрактів;

- надання різних форм та видів допомоги переміщеним підприємствам: безповоротна фінансова допомога підприємствам з місцевих бюджетів за умови створення нових робочих місць;

- зниження витрат або відтермінування оплати оренди приміщень для переміщеного бізнесу;

- створення промислових кластерів в регіоні;

- податкові канікули для підприємств.

Режим евакуації бізнесу або виїзду за кордон з території України, або в інші регіони України є найбільш небезпечним для економіки країни та регіонів, оскільки породжує значні ризики нарощування міграційного потенціалу регіону та країни, вимивання інтелектуальних, кадрових та підприємницьких ресурсів, накопичення міграційного капіталу, стимулювання розвитку режиму гібернації з широким використанням дистанційних форм діяльності співробітників.

Ключовими урядовими ініціативами у сфері переміщення бізнесу за кордон мають бути:

- поліпшення умов ведення бізнесу в Україні в цілому та в її регіонах;

- застосування та ефективне використання в Україні сучасних прогресивних бізнес-технологій, інновацій, об'єктів інтелектуальної власності;

- формування спеціалізованих грантових програм та проектів з активізації системи комунікацій з переміщеним бізнесом за кордон та формування реверсних потоків переміщеного бізнесу;

- розвиток практики співпраці переміщеного бізнесу за кордон та тих підприємств, які залишилися на території України, що дозволить знизити ризики виробничо-збутових операцій та забезпечити нові напрямки розвитку;

- розробка платформ для пошуку міжнародних проектів для переміщених українських підприємств, що сприятиме створенню партнерського середовища між українськими та іноземними компаніями для забезпечення робочих проектів для переміщеного бізнесу в IT-секторі, креативній індустрії, інжинірингу, консалтингу;

– залучення української діаспори до організаційної та фінансової допомоги переміщеному бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Данилишин Богдан. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>
2. Тарасовський Юрій. Малий та середній бізнес за місяць втратив \$80 млрд. Як підприємці працюють в умовах війни. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/maliy-ta-seredniy-biznes-zamisyats-vtrativ-cherez-viynu-80-mlrd-yaki-problemi-ta-ochikuvannya-pidpriemstv-25032022-5015>
3. МВФ прогнозує скорочення ВВП України на 35%. Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net/ua/news/mvf-prohnozuie-skorochennia-vvp-ukrainy-na-35protsent.html>
4. Панчак Віктор, Грабський Сергій. Бізнес у контексті загроз і ризиків. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/biznes-u-konteksti-zagroz-i-rizikiv.html>

Алла ВАСІНА

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РЕАГУВАТИ НА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Складні випробування, що випали на долю українського народу внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну, з особливою гостротою актуалізують необхідність формування спроможності публічного управління адаптивно реагувати на виклики воєнного часу та потреби післявоєнної відбудови.

Масштабність та складність проблем у всіх сферах і на всіх рівнях суспільної життєдіяльності, що проявляється в координатах нестабільного, нетипового, агресивного середовища, пов'язана із великими людськими й матеріальними втратами, сигналізує про невідкладну потребу запровадження нових підходів до вироблення дієвих механізмів публічного управління, які б дозволили вистояти у воєнному, економічному, гуманітарному плані, здобути перемогу та закласти підґрунтя післявоєнного оновлення.

В цьому зв'язку, з врахуванням специфіки складної нової реальності, значного дефіциту ресурсів та великій потребі в них для реалізації як стабілізаційних, так і проривних цілей, важливо якомога швидше сформувати спроможність системи публічного управління ефективно досягати актуальні

окреслені цілі на всіх рівнях – національному, регіональному, місцевому, збалансовуючи завдання, компетенції, ресурси, з використанням прогресивного інструментарію координації та співпраці в рамках механізму багаторівневого врядування, управління за цілями та результатами.

Під впливом умов воєнного часу, коли розвиток воєнної сфери і оборонні питання є пріоритетом діяльності всіх суб'єктів публічного управління при необхідності паралельного розв'язання цілого комплексу проблем, зумовлених поглибленням економічної, соціальної, гуманітарної, міграційної, екологічної кризи, відбувається трансформація всієї системи публічного управління в напрямі адаптації до сучасних викликів, яка знаходить прояв в структурному, функціональному, організаційному, технологічному аспекті функціонування останньої. Тому в основу вироблення і реалізації публічно-управлінських механізмів важливо закласти методологічне підґрунтя управління за результатами, яке б дозволило:

– забезпечувати чітку адаптивну цільову орієнтацію діяльності суб'єктів публічного управління на всіх рівнях і стосовно вирішення управлінських завдань у всіх сферах суспільної життєдіяльності;

– налагоджувати дієву взаємодію органів влади і громадських організацій в контексті окреслення стратегічних цілей післявоєнного поступу українського суспільства та вироблення тактичних рішень щодо їхнього досягнення із врахуванням інтересів та залученням потенціалу суспільних інституцій;

– інтегрувати управлінський потенціал владних структур в горизонтальній та вертикальній площині для досягнення бажаних результатів;

– усунути інституціональні бар'єри при виробленні управлінських механізмів та формуванні їхнього організаційно-функціонального, ресурсного забезпечення.

Війна внесла корективи у всі сфери життя й зумовила необхідність перегляду й переоцінки цілей життєдіяльності та розвитку сфер і секторів, громад, регіонів, країни загалом. Тому, саме базуючись на концепції "управління за результатами" має здійснюватись перегляд і корегування стратегічних програмних документів та інструментів їхньої реалізації з врахуванням зміни стану та середовища функціонування об'єктів публічного управління, попереднього управлінського досвіду, появи нових загроз та потреб, виробляти цілеорієнтовані, адаптивні управлінські механізми чіткого,