

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ**

**Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою**



## **МАТЕРІАЛИ**

**III МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

# **«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»**

*В рамках реалізації проекту*

*Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN*

*610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP*

**22 листопада 2022 року**

**КИЇВ – 2022**

УДК 338.2:351.863

JEL M, H 56, F, H 1, L 26, O32, I 2, Z 10

*У збірнику представлено матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».*

*Матеріали подано у авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.*

*Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: учаниками WARN-спільноти, науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.*

Друкується за рішенням Вченої ради Інституту управління, технологій та права ДУІТ, протокол No 4 від 28 листопада 2022 р.

**Редакційна колегія:**

**Голова:**

*Брайковська Н.С.* – ректор ДУІТ, кандидат технічних наук, професор, Почесний працівник транспорту України, Відмінник освіти України, Почесний залізничник.

**Заступники Голови:**

*Горбань А.В.* – перший проректор ДУІТ, кандидат історичних наук, доцент;

*Дудник Ю.П.* – проректор з науково-педагогічної роботи ДУІТ, кандидат педагогічних наук;

*Боняр С.М.* – декан факультету управління і технологій ДУІТ, доктор економічних наук, професор;

*Полозова Т.В.* – завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), член НМР, доктор економічних наук, професор.

**Члени оргкомітету:**

*Карпенко О.О.* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ,

*Гришко С.В.* – к.е.н., доцент кафедри Економічної безпеки та управління економічною безпекою ХНУРЕ, доцент кафедри Штучного інтелекту ХНУРЕ, координатор проекту "Академічна протидія гібридним загрозам, WARN"

*Тарновська І.В.* – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, відповідальний секретар.

**Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці:** Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. 528 с.

**This project has been funded with support from the European Commission.**

**This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.**

© Колектив авторів,  
2022

**СЕКЦІЯ 4**  
**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<b><i>Osyrova Yevheniia</i></b> Impact of creative industries on economic development.....	235
<b><i>Pusieva Maryna, Deibuk Rostyslav, Muzychenko Sergii</i></b> Intercultural significance of communication in the context of globalization processes.....	237
<b><i>Безсмертна Оксана, Мельник Дмитро</i></b> Туристична галузь в Україні під час пандемії.....	239
<b><i>Власова Валентина</i></b> Переваги використанням метавсесвіту у розробці інноваційної стратегії компанії.....	242
<b><i>Кір'ян Олена, Марусенко Микола</i></b> Значущість менеджменту соціокультурної діяльності для вітчизняних організацій.....	245
<b><i>Семенчук Тетяна, Забранський Максим</i></b> Управління благодійним фондом в умовах військового стану.....	247
<b><i>Семенчук Тетяна, Удовиченко Вікторія</i></b> Самоменеджмент та його значення в креативній економіці.....	249
<b><i>Сергій Орел</i></b> Соціокультурна діяльність із жінками, що постраждали внаслідок бойових дій.....	250
<b><i>Харчук Олена, Коваленко Денис, Сірош Людмила</i></b> Організація праці менеджера соціокультурної діяльності.....	254

**СЕКЦІЯ 5**  
**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b><i>Semenova Svitlana</i></b> The role of integrated reporting in ensuring the sustainable development of society.....	257
<b><i>Арбузова Тетяна</i></b> Механізм державного управління реалізацією плану Маршалла: досвід для повоєнної відбудови економіки України.....	259
<b><i>Асоян Еммі</i></b> Детермінанти української державної економічної політики.....	262

<https://www2.deloitte.com/jp/en/pages/strategy/articles/cg/integrated-report.html>.  
(access date: 12.11.2022)

6. Semenova S. Management report: National requirements of Ukraine and world experience. Proceedings of Azerbaijan State Maritime Academy, Baki, 2021, № 1, pp. 83-94. URL: [http://adda.edu.az/uploads/elmi\\_jurnal\\_2021\\_1.pdf](http://adda.edu.az/uploads/elmi_jurnal_2021_1.pdf) (access date: 12.11.2022)

## **МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПЛАНУ МАРШАЛЛА: ДОСВІД ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Арбузова Тетяна,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки

Білоцерківський національний аграрний університет,

м. Біла Церква, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7806-8249>

Після Революції гідності та початку російської агресії у 2014 р. в Україні й світі почали підніматися питання необхідності акумуляції власних сил та залучення міжнародної донорської допомоги для реформування і відбудови країни. Нині ці питання набули нового потужного звучання. Життєдіяльність в умовах війни та майбутня повоєнна відбудова України потребує відпрацювання дієвого державно-управлінського механізму її забезпечення. Енциклопедичним прикладом успішної реалізації програм тотального відновлення держав є план економічної допомоги європейським країнам після Другої світової війни, ініційований у 1947 р. американським державним секретарем та міністром оборони Дж. К. Маршаллом.

Механізм управління передбачає цілісну систему елементів, чіткість, узгодженість, послідовність взаємодії яких з виконанням відповідних кроків, дій, етапів приводять в рух управлінський процес для вирішення поставлених завдань. Результатом реалізації механізму державного управління є визначення цілей, узгодження інтересів, розробка рішень та їх втілення за допомогою ресурсів держави – влади, апарату, засобів та методів управління [1, с. 375].

Відповідно до плану Маршалла, починаючи з 1948 р., протягом чотирьох років США виділили 12,4 млрд дол (з урахуванням дефлятора ВВП США сьогодні це еквівалент майже вдсятеро більшої суми [2]), з яких понад 90 % було надано у формі грантів, близько 10 % кредитів надавалися на досить прийнятних умовах (на 35 років під 2,5 % в рік з початком виплат процентів лише з 1952 р.), а 1 % – на необхідну технічну підтримку (навчання європейських фахівців у США, допомога американських спеціалістів тощо) [3]. До 1950 р. рівень промислового виробництва в країнах-реципієнтах зріс на 25

% проти 1938 р., виробництва сільськогосподарської продукції – на одну третину порівняно з 1947 р., а торговельний дефіцит зменшився з 8,5 млрд до 1 млрд дол США [4, с. 19]. Однією з найбільш характерних рис плану Маршалла була швидкість введення його в дію. Крім того допомога надавалася тоді, коли в ній відчувалася найвища потреба: якщо в середньому за 4 роки вона становила біля 1 % ВВП США, то в 1949 р. – 2,4 % [4]. Донор готовий був забезпечити повоєнну допомогу Європі в обсязі майже 5 % свого ВВП [3].

Інтерес до успішного повоєнного відродження Європи, втіленого у зазначеному плані, викликає потребу в з'ясуванні механізму управління цим процесом та на підставі історичного досвіду здобути уроки, втілити їх в українські реалії. З урахуванням чітко виробленого алгоритму дій, складові механізму державного управління реалізацією плану такі:

- аналіз об'єкта допомоги. Оцінюючи стан економіки західноєвропейських країн, спеціально створена при президенті США комісія з аналізу допомоги іноземним державам відмічала в своїй доповіді, що обсяги виробництва значно нижчі довоєнного рівня і досягли свого критичного рівня, потреба в імпорті висока, втрачено джерела іноземної валюти, відбувся великий перекис у співвідношенні цін між промисловістю і сільським господарством, зруйновано єдину систему внутрішньої і зовнішньої торгівлі. За таких умов зміцнення фінансової системи розглядалося як заключна стадія економічного відродження;

- визначення пріоритетних напрямів товарної допомоги – відповідно до плану Маршалла на поставки продовольства, палива, мінеральних добрив припадало майже 70 % коштів.

- усунення перешкод на шляху міждержавного обміну товарами і послугами, прискорення внутрішньоєвропейської торгівлі, вжиття заходів щодо зміцнення валют;

- координація інвестицій. Визначення джерел і порядку фінансування окремих елементів програми пов'язувалися з характером і видами поставок. Асигнування на поставки предметів першої необхідності по мірі збільшення власних ресурсів країн-реципієнтів з року в рік поступово скорочувалися. Оскільки допомога такого роду не окупається, а отримувачі не могли оплатити її в доларах, основна частина таких поставок здійснювалася у вигляді дотацій, а не позик. Місцева валюта, що надходила від продажу імпортованих продуктів, спрямовувалася на зменшення дефіциту держбюджету, зниження інфляції, нарощування виробництва дефіцитних товарів;

- сприяння експорту капіталу з країн-донорів – промислові товари, сировина, сільськогосподарські машини, запасні частини тощо фінансувалися через Ексімбанк США під гарантії американського уряду;

- селективний підхід до надання допомоги. План Маршалла був зорієнтований передусім на підтримку слабких ланок галузей економіки, вибіркового імпорту сировини і матеріалів, а заходи зі стабілізації узгоджувалися із зусиллями щодо збереження економічного потенціалу країн-реципієнтів,

підвищення ефективності його використання, адже це могло стати джерелом самозабезпечення ресурсами. За таких обставин для США розширились можливості експорту не сировини, а технологій;

- розподіл коштів між традиційними і найновітнішими технологіями на користь останніх, що в майбутньому дало можливість країнам Західної Європи посісти почесне місце в експорті товарів;

- інституційне забезпечення управління реалізацією плану Маршалла – в 40-х роках в США була створена незалежна агенція – Управління економічного співробітництва (ЕСА), позбавлене бюрократії від Державного департаменту Мінфіну США. ЕСА швидко запрацювало під керівництвом президента корпорації «Studebaker» Пола Хоффмана, використовуючи досвід приватного сектора, що дозволило уникнути зв'язків з ООН, членство СРСР в якому спричинило б проблеми [4].

Одним із найбільш сильних аргументів плану Маршала була система засобівдержавного управління, що забезпечувала послідовну та взаємозалежну реалізацію всіх ланок іноземної допомоги. Для України виникає проблема її координації, оскільки надаватимуться ресурси від різних країн і організацій, кожна з яких має свої критерії й між донорами може виникнути певна конкуренція. За таких умов важливо визначити, де вона може принести найбільшу ефективність. Одержанням допомоги має керувати автономний орган країни-реципієнта, підзвітний уряду країни-донора з координуванням діяльності з МВФ та Світовим банком, який збереже свою незалежність з огляду на членство РФ в цих організаціях. Відповідальність за витрачання коштів має стати підставою для детальних переговорів перед початком виплат, оскільки іноземний нагляд є ціною масштабної допомоги і протидією корупції.

Нині неможливо оцінити вартість повоєнного відновлення, адже невідомо, скільки ще триватиме війна, однак планувати процеси соціально-економічної реконструкції потрібно вже зараз. Від лідерів провідних держав все частіше лунають заклики до цього, а Україною вже нині озвучено приблизну потребу в 750 млрддол[5]. Звісно не можна повністю скопіювати чужий досвід, але ретельно вивчити його уроки і врахувати їх у своїй практиці повоєнного відновлення має сенс.

### Список використаних джерел:

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 :Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с . URL: <https://ia803406.us.archive.org/5/items/derzhupr2/derzhupr2.pdf> (дата звернення 22.10.2022)

2. План Маршалла: *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD\\_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%B0) (дата звернення 29.10.2022)

3. Родак К. Як працюватиме «план Маршалла» для України : *Zaxid.net*. 11.05.2022. URL: [https://zaxid.net/statti\\_tag50974/](https://zaxid.net/statti_tag50974/) (дата звернення 12.11.2022).

4. Браун С. Іноземна допомога на практиці / пер. з англ. О. Матвієнко. Київ : Основи, 1994. 185 с.

5. Танасійчук О. Конференція у Лугано: Принципи і умови міжнародної допомоги з відбудови: *Ukrinform*. 06.07.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3523261-konferencia-u-lugano-principi-i-umovi-miznarodnoi-dopomogi-z-vidbudovi.html> (дата звернення 13.11.2022).

## ДЕТЕРМІНАНТИ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

**Асоян Еммі,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського,  
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2664-5838>

Взаємозв'язок інтересів, державної політики, парадигми, принципів та механізмів публічного управління носить динамічний характер. Зміна курсу державної політики передбачає зрушення на користь та способи їх узгодження. Такий взаємозв'язок відображає фундаментальний цикл розвитку соціально-економічної системи: у першій фазі узгодження інтересів, що об'єктивно склалося в ній, концентровано виражається в ідейній платформі державної політики; у другій фазі зазначена платформа забезпечує формування парадигми, принципів та механізмів громадського управління; у третій фазі вплив механізмів публічного управління обумовлює зміни в соціально-економічній системі і, відповідно, зміни у відповідності інтересів.

Отже, формування концептуального подання державної економічної політики відбувається на трьох рівнях аналізу:

- аналіз ядра інтересів суб'єктів економічної системи, представленого інтересами домінуючою в ній групи, способу асиметричного узгодження інтересів даних суб'єктів з урахуванням зазначеної домінанти, а також імпульсів якісно нових інтересів, що формуються на основі очікувань результатів трансформаційних процесів;

- аналіз у концентрованого відображення узгодження зазначених інтересів у формі державної економічної політики, ідеї та принципи якої утворюють інтегровану платформу розробки стратегічних рішень, що визначають вектор руху економічної системи. У складі даної платформи є три групи ідей: авангардні ідеї розвитку економічної системи, затребувані зміни курсу державної політики; базові ідеї курсу реальної політики, адекватні