

## **НАПРЯМ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Бондар Володимир Тимофійович**  
*доктор філософії, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, менеджменту економічного факультету,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Київський міжнародний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-34>

### **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПО ВІДБОРУ ІНОЗЕМНИХ ПАРТНЕРІВ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

Розроблення й упровадження механізмів і подальша реалізація заходів з відбудови України потребує сучасного методологічного інструментарію, що надасть змогу організувати належну діяльність, визначити стратегічні цілі та першорядні завдання. За актуальності впровадження ефективного централізованого державного управління відновлювальним процесом, який є порівняно новим явищем для вітчизняної публічної сфери, особливого значення набуває концептуалізація підходів влади з вибору визначальних критеріїв і параметрів зі створення відповідної системи, формулювання політики залучення партнерів з урахуванням позицій, планів та намірів усіх зацікавлених сторін поміж вітчизняних й зарубіжних учасників.

Вочевидь, надскладний процес відновлення без залучення іноземного капіталу, технологій, досвіду, робочої сили, неможливий. В таких умовах постають проблеми, пов'язані зі світовим гібридним протистоянням і стрімким поглибленням розламу між

демократичними країнами та зоною нестабільності утвореною тими режимами, де генеруються сучасні виклики й загрози верховенству права, сталому розвитку. Безсумнівно, що ці явища загострюють потребу розв'язування таких проблем впровадженням державою зокрема концептуальної моделі відбору іноземних партнерів з метою недопущення імовірного деструктивного впливу відносно стабільного розгортання національної економіки, системи національної безпеки України від наслідків їх залучення.

В цьому аспекті, на наш погляд, упродовж 2022 року відбулися відмітні міжнародні події за ініціювання й активної участі нашої держави, що зумовлюють формування сучасних методологічних аспектів з даної проблематики. Відповідно до схваленої країнами-учасницями Декларації липневої міжнародної профільної конференції в м. Лугано (Швейцарія), було узгоджено основні підходи – так звані «принципи Лугано». А саме, провадження скоординованої міжнародної політики, фінансової і технічної допомоги у рамках таких принципів, як: партнерство; спрямованість на реформи; прозорість, підзвітність й верховенство права; демократична участь; залучення багатьох зацікавлених сторін; гендерна рівність та інклюзія; сталий розвиток [1]. Під час голосування на Генеральній Асамблеї ООН у листопаді, міжнародна спільнота розділилася на опонентів і прихильників підтримки України. Проти прийняття проекту резолюції «Забезпечення засобів правового захисту та репарацій у зв'язку з агресією проти України» (документ A/RES/ES-11/5 [2]) висловилося 14 країн (*Багамські Острови, білорусь, ПАР, КНР, Куба, КНДР, Еритрея, Ефіопія, Іран, Малі, Нікарагуа, рф, Сирія, Зімбабве*), 74 утрималося.

За широкого спектру завдань з реалізації державою курсу стратегічного управління відновленням країни, згідно з одним із «принципів Лугано» – *«залучення багатьох зацікавлених сторін»*, доцільно звернутися, на нашу думку, до методологічного підґрунтя, розкритого у так званій «концепції зацікавлених сторін» авторства Е. Фрімана і Дж. Мак-Веа. На предмет того, як стратегічно управляти складною корпоративною структурою задля задоволення потреб та

очікувань усіх сторін, які мають повноваження, декларують наміри або володіють правами чи активами, американські науковці стоять на засадах сформульованих ними у праці «Підхід зацікавлених сторін до стратегічного управління (A Stake Holder Approach to Strategic Management, 2001 р.) [3]. Спираючись на теорію систем, за концепцією, внутрішнє середовище будь-якої організації, яку можна уявити як відкриту систему, формує і розвиває зв'язки, які об'єднують його із зовнішнім середовищем, де складові елементи – це зацікавлені сторони (стейкхолдери), що артикулюють наміри або мають плани відносно її розвитку через безпосередню участь, і, що завдяки саме цим зв'язкам такі питання вирішуються [3, с. 8].

Зрозуміло, з позицій системного підходу, що внутрішні та зовнішні зв'язки – це визначальні фактори при створенні і розвитку будь-якої системи чи суспільного явища, організації або процесу. Завдяки тому, якими успішними, конструктивними, ефективними, оптимальними такі зв'язки між усіма зацікавленими сторонами виявляться, й залежить майбутнє всієї системи (організації, процесу). Позаяк відновлення України, це надскладний процес за участі багатьох міжнародних та зарубіжних суб'єктів спільно з вітчизняними представниками задля досягнення визначених стратегічних цілей і завдань, тож феномен «відновлення» проявляє функціонально-діяльнісний смисл та організаційно-структурні ознаки явища системного, а її системоутворювальний фактор зумовлює досягнення стратегічних цілей. Виходячи із вищеперерахованих фактів, можемо стверджувати, що зв'язки й оптимальна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами є одним із ключових факторів цього процесу – відкритої системи з розмаїттям і множиною утворювальних державу компонентів, секторів національної економіки України.

На запитання, чи слід оцінювати представників зовнішніх зацікавлених сторін на предмет імовірних деструктивних наслідків відносно національної економічної системи, відповідь перебуває у площині розуміння об'єктно-суб'єктної взаємодії та ієрархічного позиціонування країни-реєстрації зарубіжного потенційного

учасника в міжнародній безпековій системі, у контексті світового гібридного устрою. За якого, фактор перспективи країни відіграє одну із визначальних розподільчих ролей в цій системі і характеризує її як: суб'єкт гібридного нападу, спостерігач, об'єкт цілепокладання.

В сенсі сценарування відносно системи національної економіки та системи національної безпеки, вважаємо, що при відборі іноземних партнерів, перед тим, як аналізувати їх економічно-фінансовий стан, конкурентні спроможності або ринкові переваги, ділову репутацію, практичний досвід й інші показники господарської діяльності, слід виокремлювати і розподіляти суб'єкти, що зареєстровані в тих країнах чи юрисдикціях, які: 1) перебувають одночасно у співмірному з нашою державою статусі *об'єкта* гібридного протистояння; 2) за існуючих реальних обставин можуть трансформуватися з країни-*спостерігача* на об'єкт цілепокладання; 3) позиціонуються як країна-спостерігач гібридного протистояння; 4) є країнами-*суб'єктами* гібридного нападу або їх союзниками – за потреби, з обмеженням їх доступу до тих секторів, які входять у перелік об'єктів забезпечення державної безпеки, або проєктів для реалізації яких потребуються висококваліфіковані кадри, при організації належного контролю з боку держави за їх діяльністю.

За концептуалізації владою підходів зі створення надійної системи відновлення України, доцільно розроблення і впровадження в систему державного управління спеціальної моделі по відборі іноземних партнерів в основі якої, як один із детермінантів – *рейтинговий* критерій. Тобто оцінку зарубіжних учасників здійснювати за методом простого ранжування (надання переваги) з урахуванням фактора перспективи їх країни-походження, її ієрархічного статусу в міжнародній безпековій системі. За результатами, здійснювати розподіл на категорії між тими суб'єктами, які зареєстровані в: 1) *країні-об'єкті*; 2) *країні потенційному об'єкті*; 3) *країні-спостерігачу*; 4) *країні-суб'єкті*, але за особливих умов. Відповідно до результатів, створювати і формувати за рейтингом чотири базові групи з попередньо

відібраних учасників. Наступним етапом може бути профільний відбір в рамках вже сформованих груп, оцінювання за фінансово-економічними й іншими показниками.

Таки підхід дозволив би планувати і розвивати скоординовані міжнародні партнерські зв'язки та оптимізувати уповноваженим державним органом взаємодію усіх зацікавлених сторін з точки зору запобігання нанесення шкоди національній економіці, національній безпеці. Завдяки свого роду системі стримувань і противаг у вигляді запропонованої тут спеціальної моделі, ефективно управляти ризиками в процесі відновлення України на предмет вирішення можливих протиріч на вітчизняному ринку між зацікавленими міжнародними спільнотами з огляду на відмінність їх геостратегічних цілей, бізнес інтересів, позиціонування на міжнародних ринках капіталів, технологій, трудових ресурсів, а також міжнародний режим санкцій.

### Література:

1. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). «Декларація Лугано». 4–5 липня 2022 – Лугано, Швейцарія. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf) (дата звернення 07.10.2024).

2. Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine. Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022. A/RES/ES-11/5. United Nations, New York, USA. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3994481?v=pdf&ln=es> (дата звернення 07.10.2024).

3. Freeman Edward, Mcvea John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration*. University of Virginia, USA, 2001. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>