



cutting through complexity

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Майбутня держава 2030:

Глобальні мегатенденції,
які впливають на уряди

kpmg.com/government

KPMG INTERNATIONAL



Про Mowat Centre

Mowat Centre – незалежний центр досліджень у сфері публічної політики при Школі публічної політики та державного управління Університету Торонто. Дослідження Mowat Centre не пов'язані з інтересами жодних політичних партій та базуються на об'єктивних фактах. Центр проводить спільні дослідження у сфері прикладної політики, пропонує інноваційні рекомендації на основі результатів досліджень, а також бере участь у публічному діалозі з найбільш важливих питань політичного життя Канади.

www.mowatcentre.ca

info@mowatcentre.ca



Зміст

Передмова	1
Загальна інформація	2
Глобальні мегатенденції, які впливатимуть і на уряди, і на громадян, протягом тривалого періоду до 2030 року	2
Основні зміни, на які вказують мегатенденції	4
Вступ	6
Глобальні мегатенденції	12
Глобальна мегатенденція 1: Демографія	14
Глобальна мегатенденція 2: Розширення можливостей для особистості	18
Глобальна мегатенденція 3: Високоєфективні технології	22
Глобальна мегатенденція 4: Економічний взаємозв'язок	26
Глобальна мегатенденція 5: Державний борг	30
Глобальна мегатенденція 6: Зміна центрів впливу в економіці	34
Глобальна мегатенденція 7: Кліматичні зміни	38
Глобальна мегатенденція 8: Дефіцит природних ресурсів	42
Глобальна мегатенденція 9: Урбанізація	46
Висновки: Аналіз впливу мегатенденцій	52
Що треба змінити урядам?	52
Як потрібно змінюватись урядам?	55
Додаток	62
Подяка	63
Бібліографія	64
Примітки	68



Передмова

Основні глобальні сили, що формуються сьогодні, матимуть значний вплив на майбутній ландшафт державного та приватного сектору до 2030 року. Хоча глобальні мегатенденції вже були задокументовані на макрорівні, KPMG International прагнула більш глибокого осягнення їхніх наслідків для національних урядів і тих, хто приймає рішення у громадському секторі, і тому залучила Mowat Centre при Школі публічної політики та державного управління Університету Торонто для проведення цільового дослідження. Результати, отримані в ході цього дослідження, є приводом для серйозних розмов на найближчі кілька років.

У ході дослідження було встановлено дев'ять глобальних мегатенденцій, які є найбільш суттєвими для майбутнього урядів та їхньої основної сфери відповідальності, а саме: забезпечення економічного процвітання, безпеки, соціальної стабільності та захисту навколишнього середовища. Ці тренди великою мірою пов'язані між собою, а їхній вплив є далекосяжним. Унаслідок цього урядам потрібно буде вивчити та оцінити вплив зазначених трендів як окремо, так і в сукупності. Ми подали можливі варіанти розвитку подій, що можуть бути взяті до уваги урядами при розробці відповідної політики, нормативної бази та програм, а також стратегії, структури та навичок і вмінь, що їх потребуватимуть уряди для забезпечення передових практик своєї діяльності у майбутньому.

Готуючи наш звіт, ми виходили з припущення, що відповідні стратегії майбутнього успіху включатимуть розширення співробітництва на міжнародній арені, сприяння поведінковим змінам у громадян та надання посиленої уваги проактивним заходам, які дозволять пом'якшити найбільш негативні наслідки. Для урядів буде характерним зміщення акцентів на більшу інтегрованість, зовнішню спрямованість, а також краще та більш широке використання технологій. Суттєвими чинниками, що забезпечать найбільш повне використання існуючих можливостей та ефективне управління ризиками, що виникають унаслідок змін, які відбуваються у світі, є розробка узгодженої політики розвитку на основі реальних фактів та вибудовування стосунків з усіма сторонами процесу змін.

Єдиного шляху, яким могли б крокувати всі уряди у світі, немає. Хоча цей звіт має глобальний характер, вплив кожного з мегатенденцій, що розглядаються в ньому, на місцевому рівні, особливо з урахуванням потреб країн, що відрізняються одна від одної за розміром, станом економічного розвитку, моделлю державного управління та низкою інших чинників, неминуче вимагатиме застосування різних підходів.

Майбутня держава 2030 є першим із серії важливих обговорень, які ми хотіли б провести з представниками урядових організацій протягом наступних кількох років. У кінцевому підсумку, цей звіт являє собою стисле викладення фактів, виявлених у ході дослідження, і спрямований на те, щоб спонукати користувачів замислитися про майбутнє.

Ми вбачаємо велику користь від результатів дослідження, і будемо раді, якщо Ви виявите бажання обговорити, яким чином вищезгадані мегатенденції проявляються у Вашій країні, з місцевою фірмою-членом мережі KPMG.



Нік Кізм,
Глобальний Голова,
Відділ послуг з питань державного управління
та інфраструктури KPMG

По всьому тексту цього документа KPMG («ми», «наш», «нас», «нам», «нами») означає KPMG International, швейцарську асоціацію, що виступає як координуюча структура по відношенню до мережі незалежних фірм, які є членами асоціації та діють під назвою KPMG, та/або однієї чи кількох таких фірм. KPMG International не надає послуг клієнтам.

Загальна інформація

Глобальні мегатенденції впливатимуть аналогічним чином як на уряди, так і на громадян до 2030 року

1

Демографія

Збільшення тривалості життя та зменшення народжуваності збільшують частку літніх людей в усьому світі, ставлячи під загрозу достатність коштів у системах соціального забезпечення, включаючи виплати пенсій та медичне обслуговування. У деяких регіонах також виникли проблеми із забезпеченням роботою великої кількості молоді через перенасиченість ринку.

Запитання громадян до уряду:

Чи отримуватиму я пенсію, коли досягну літнього віку, і чи буде вона достатньою?

Як нам знайти достатню кількість робочих місць для нашої молоді?

2

Розширення можливостей для особистості

Прогрес у сфері освіти, охорони здоров'я та технологій сприяв тому, що можливості для розвитку особистості сьогодні є як ніколи великими. У результаті цього посилюються вимоги щодо прозорості та публічності у діяльності уряду та прийнятті рішень у громадській сфері. Ці зміни триватимуть й надалі, і завдяки ним у людській історії настане нова ера, у якій до 2022 року кількість середнього класу перевищить кількість бідних.¹

Запитання громадян до уряду:

Що робить уряд для того, щоб покращити послуги, які надаються мені? Як він збирається інформувати мене про це?

Як уряд захищатиме безпеку моїх особистих даних в інформаційну еру?

3

Високоєфективні технології

Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) трансформували суспільство протягом останніх 30 років. Нова хвиля технологічного прогресу створює нові можливості і, водночас, є тестом уряду на здатність скористатися плодами такого прогресу і швидко реагувати на виклики, що виникають у результаті.

Запитання громадян до уряду:

Ким працюватимуть мої діти у 2030 році?

Як мені розвивати свої навички та вміння для того, щоб вони відповідали змінам, що відбуваються?

4

Економічний взаємозв'язок

Спостерігатиметься подальше зростання взаємопов'язаної глобальної економіки на рівні міжнародної торгівлі та потоку капіталів; проте, якщо не буде зміцнена міжнародна договірна база, прогрес та оптимальні вигоди від цього зростання можуть не реалізуватися.

Запитання громадян до уряду:

Як уряди допоможуть нам бути конкурентоспроможними?

Що робить уряд для того, щоб зробити мій банк надійнішим?

5 Державний борг

Очікується, що державний борг суттєвим чином обмежуватиме варіанти розвитку фінансової політики у період до 2030 року і в подальші роки. Здатність урядів відповісти на основні виклики соціального, економічного та екологічного характеру залежатиме від того, наскільки їм вдасться поставити борг під контроль та знайти нові шляхи надання урядових послуг.

Запитання громадян до уряду:

Яким чином уряди (розвинених країн) відновлюватимуть бюджет та в кінцевому підсумку погашатимуть борг у періоди вповільнення економічного зростання?

Яким чином уряди забезпечують баланс між необхідністю скорочення державного боргу та потребою у стимулюванні економічного зростання?

Чому я маю платити за марнотратство попередніх поколінь?

6 Зміна центрів впливу в економіці

Зростання економік, що розвиваються, звільняє мільйони людей від злиднів, при цьому здійснюючи все більший вплив на глобальну економіку. Зі зміною центрів впливу у глобальній економіці як міжнародним установам, так і національним урядам доведеться приділяти більше уваги прозорості та повноті інформації.

Запитання громадян до уряду:

Які коригуючі заходи вживає уряд з урахуванням реалій нового світового економічного порядку?

Як уряд використовує діяльність іноземних корпорацій з метою отримання вигоди державою?

7 Кліматичні зміни

Збільшення викидів парникових газів спричинило зміни клімату, результатом яких стала складна комбінація непередбачуваних змін навколишнього середовища, що являють собою серйозне випробування як для природних, так і для рукотворних систем. Для більшості урядів буде непросто правильно поєднати політику адаптації та пом'якшення наслідків таких змін.

Запитання громадян до уряду:

Чи робить уряд достатньо для зменшення викидів двоокису вуглецю (CO₂) у нашій країні?

Яким чином уряд допомагатиме підтримувати доступний для мого домогосподарства і бізнесу рівень страхового покриття та захисту активів у разі, якщо погодні умови стануть більш екстремальними?

8 Дефіцит ресурсів

Комбінований тиск таких факторів, як зростання кількості населення, економічний ріст та зміни клімату збільшує дефіцит суттєвих природних ресурсів (у т.ч. води, продовольства, орних земель та енергії). Через ці проблеми збалансоване управління ресурсами знаходиться у центрі уваги урядових установ.

Запитання громадян до уряду:

Як уряд забезпечить достатність водних ресурсів в умовах, коли попит перевищує пропозицію?

Що робить уряд для того, щоб гарантувати, що мої діти матимуть достатньо їжі, води та енергії?

9 Урбанізація

До 2030 року майже дві третини населення Землі мешкатиме у містах.² Урбанізація створює значні можливості для соціально-економічного розвитку та стабільнішого життя, але вона також є причиною тиску на інфраструктуру та ресурси, зокрема енергетичні.

Запитання громадян до уряду:

Як може уряд покращити планування інфраструктури з точки зору своєчасності, ефективності та сталості?

Що робить уряд для боротьби з бідністю в моєму місті?

Основні зміни, на які вказують мегатенденції

Тиск мегатенденцій створюватиме потребу у численних та різноманітних змінах. Нижче узагальнено ключові питання, пов'язані з окремими наслідками кожного з дев'яти мегатенденцій з точки зору того, що повинні змінити уряди та як вони самі повинні змінюватися. Ці питання є вірними в глобальному плані, але при цьому кожна країна неминуче повинна буде визначити, наскільки ті чи інші зміни є релевантними на локальному рівні. Докладніша інформація наведена в аналізі, що починається зі сторінки 52.

Малюнок 1: Резюме потенційних змін, що виникають через мегатенденції

Що повинні змінити уряди?

Політику, включаючи розширення:



- участі національних урядів у міжнародних, регіональних і територіальних форумах для розгляду взаємопов'язаних питань;
- кількості та якості політик, сформованих на основі підтверджених високоякісних даних та їхнього потужного аналізу.

Нормативну базу, включаючи переміни, метою яких є:



- сприяння поведінковим змінам серед громадян, спрямованим на те, щоб пом'якшувати наслідки мегатенденцій та управляти ними на низовому рівні (там, де політики та програми виявилися неефективними);
- впровадження ринкових практик, узгоджених з пріоритетами урядової політики, включаючи контроль за рівнем і формою іноземних інвестицій.

Програми, включаючи програми перемін, метою яких є:



- мінімізація витрат урядів шляхом зменшення питомих витрат/цін і попиту та/або встановлення граничного попиту на урядові послуги;
- більш глобальне довгострокове бачення інфраструктурних систем, включаючи як інженерну, так і сервісну інфраструктуру.



Як потрібно змінюватись урядам?

Стратегічні зміни включають більший акцент та використання:



- довгострокового планування та експериментів на основі сценаріїв, включаючи довгострокові прогнози та критичну оцінку оновлень інфраструктури;
- поведінкових уявлень, що заохочували людей діяти у спосіб, який зменшує тиск на системи соціальної підтримки;
- результатів і показників, що допомогли би забезпечити виділення коштів на програми з найбільшим економічним ефектом;
- гнучкого і «парадигматичного» мислення при розробці політики та плануванні, що забезпечить ефективність реагування на несподівані виклики та можливості;
- гнучкого, реалістичного і своєчасного підходу до застосування технологічних досягнень.

Структурні зміни спрямовані на те, щоб:



- підвищити рівень міжнародної інтеграції шляхом активної участі у міжнародній кооперації або розширенні співробітництва з міжнародними установами;
- підвищити рівень інтеграції за рахунок координації політики у різних сферах;
- зміцнювати місцеве самоуправління завдяки збільшенню коштів та розширенню повноважень міських органів влади для виконання ними своїх обов'язків;
- розвивати мережу урядових послуг за рахунок змістовного співробітництва з громадянами, органами державного управління на місцях, сусідніми країнами, приватним і неприбутковим сектором з метою підтримки основних сфер надання урядових послуг;
- забезпечити більшу гнучкість та адаптивність при плануванні з метою забезпечення здатності урядів приймати більш великі ризики та своєчасно реагувати на непередбачені ситуації.

Вдосконалення навичок та вмінь охоплюють такі сфери:



- розуміння міжнародної ситуації, у тому числі глобальних трендів та їхніх наслідків, у розрізі процесів прийняття рішень;
- удосконалення фінансових процесів на основі глибокого знання високоінтегрованих міжнародних ринків капіталу;
- системне мислення, що дозволяє зрозуміти потенційні вигоди та ризики технологічного прогресу та розробити ефективну дорожню карту щодо впровадження технологій;
- ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами, включаючи використання нових каналів комунікації, таких як соціальні медіа;
- оцінка ризиків та управління змінами, що орієнтовані на вирішення складних питань, пов'язаних з ризиками.



Вступ

Світ стрімко змінюється. Технології об'єднують людей як всередині, так і за межами державних кордонів, руйнуючи усталені стереотипи. Нарощення державного боргу обмежує діапазон можливостей для урядів у сфері прийняття політичних рішень. Зміни клімату призводять до все частіших та масштабніших екстремальних погодних явищ. І більш, ніж у будь-який інший період в історії людства, ми живемо у світі, в якому події та рішення на одному кінці планет можуть вплинути на життя на її протилежному кінці.

Визнаючи факт цих змін, KPMG International залучила незалежний центр досліджень у сфері публічної політики Mowat Centre при Школі публічної політики та державного управління Університету Торонто до спільної роботи у вигляді дослідження, проведеного з метою краще зрозуміти мегатенденції, які матимуть найбільш значний вплив на уряди у наступні роки, а також ті зміни, які є необхідними для впровадження передових практик діяльності урядів у майбутньому. Звіт **Майбутня держава 2030** базується на результатах цього дослідження, представляючи багатосторонні спостереження щодо варіантів політики, нормативних положень і програм, які, можливо, слід буде розглянути урядам, а також стратегій, структур і навичок, необхідних для їхньої реалізації.

Для повної ясності слід зазначити, що глобальні мегатенденції являють собою не просто важливі питання, що постають перед урядами. У той час, коли такі проблеми є різними для різних країн, мегатенденції являють собою більш потужну силу, що впливає на формування вибору урядами політики, покликаної допомогти вирішити їх по мірі виникнення.

- 1) Глобальні мегатенденції не є короткостроковими проблемами. Згідно з розрахунками, вони триватимуть протягом **щонайменше 20 років**, визначаючи роль урядів на період до 2013 року та пізніше.
- 2) Глобальні мегатенденції **діятимуть в усьому світі**, і вони є релевантними для країн будь-якого розміру, незалежно від регіону та рівня добробуту.
- 3) Глобальні мегатенденції, ідентифіковані у цьому звіті, **є суттєвими по відношенню до чотирьох ключових сфер відповідальності уряду**, а саме: забезпечення економічного процвітання, безпеки, соціальної стабільності та захисту навколишнього середовища. Вони створюють нові виклики та можливості для урядів і формують політичні та регуляторні інструменти, яких уряди потребують для того, щоб виконати покладені на них обов'язки та надані їм повноваження.

Дев'ять глобальних мегатенденцій, виявлених Mowat Centre, базуються на вищезазначених принципах, і вони відпрацьовувалися на основі огляду відповідної літератури та опитувань експертів.



Будучи великою мірою взаємопов'язаними, мегатенденції можуть бути в широкому сенсі згруповані таким чином, щоб відобразити зміни статусу та очікувань громадян, зміни глобальної економіки та зміни фізичного оточення.



Добра новина

Жоден уряд не може успішно виконувати свої основні функції без ретельного та вдумливого планування і реагування на зазначені вище тренди. Однак при цьому важливо зазначити, що, як можна побачити у наступних розділах, у певних аспектах мегатенденції несуть із собою не тільки ризики для урядів, а й потенційне розширення можливостей.

Фактично, на нашу думку, від інформаційного вибуху в усьому світі виграють усі уряди. Зростання капіталу знань, помножене на розвиток технологій, що дозволяє їх стрімке поширення, потенційно може створювати непередбачені зміни у таких галузях, як медицина, техніка, транспорт і сільське господарство. Більше того, швидкість, з якою виникають ці зміни, може бути набагато вищою, ніж та, що спостерігалася упродовж кількох попередніх десятиліть. Таким чином, урядам слід бути готовими до того, щоб скористатися перевагами і, водночас, не зосереджуватися виключно на питаннях управління ризиками.

Зрозуміти взаємозв'язок

Як показує дослідження, між дев'ятьма встановленими ним мегатенденціями існує тісний взаємозв'язок. Хоча окремі тренди не проявлятимуться однаковою мірою в кожній країні, їхні наслідки неминуче пов'язані між собою і мають взаємний вплив.

Цей взаємозв'язок є очевидним, якщо врахувати, наприклад, низку проблем, пов'язаних із демографією, дефіцитом природних ресурсів і змінами клімату. Сьогодні вже відчувається дефіцит таких природних ресурсів, як вода, енергія та продовольство. З урахуванням очікуваного зростання загальної кількості населення та збільшення чисельності середнього класу, для того щоб задовольнити відповідне зростання попиту на продовольство, ймовірно, його виробництво необхідно буде збільшити на 50%³, що вимагатиме додаткового споживання води та енергії. У свою чергу, зміни клімату можуть ще більше посилити тиск на ці ресурси, враховуючи їхні потенційно руйнівні та непоправні наслідки, що включають можливість посухи або екстремальних погодних явищ. Зміни клімату можуть також вплинути на таку глобальну мегатенденцію, як урбанізація, через зростаючу кількість людей, що залишили місця свого проживання внаслідок змін клімату.

З урахуванням взаємозв'язку причин та наслідків мегатенденцій, урядам необхідно буде вжити різноманітні заходи для того, щоб належним чином відреагувати на проблеми, що виникають.

Наприклад, із зростанням дефіциту продовольства – як з точки зору забезпечення ним (наприклад, через зміни клімату), так і з точки зору попиту (наприклад, через збільшення кількості населення у світі) – держави-імпортери повинні будуть прагнути підвищення рівня своєї продовольчої безпеки шляхом удосконалення нормативної бази. Більше того, дефіцит як енергоресурсів, так і продовольства, ймовірно, посилюватиметься протягом наступних десятиліть, викликаючи, серед іншого, ціновий шок та різке скорочення обсягів постачання, що вимагатиме відповідного реагування з боку національних урядів, у тому числі через застосування механізмів субсидій. У світлі цього, зазначена проблема дефіциту вимагатиме розширення міжнародних угод, покликаних забезпечити постачання продовольства.

Аналогічно, на рівні регіональних та міжнаціональних органів влади, коли водні ресурси спільно використовуються багатьма урядами або юрисдикціями, необхідність безпеки водопостачання також вимагатиме комбінованого реагування, що може включати створення міждержавних органів для використання спільних водних ресурсів (подібно до Спільної американо-канадської комісії з використання прісноводних ресурсів Великих Озер), укладення угод про колективне використання природних ресурсів у випадку загрози, створення програм інфраструктурного будівництва та інвестування у технології, що забезпечують підвищення ефективності.

Як підсумок, вищенаведене демонструє, чому для всіх урядів критично важливо виробити глобальний підхід при оцінці наслідків та заходів реагування на них, що є найбільш релевантними для їх юрисдикції.

Аналіз конкретної ситуації ►►

Взаємозв'язок між кондиціонерами, енергією та змінами клімату

Майже 90% американських домогосподарств обладнані кондиціонерами повітря,⁴ і у США споживання електроенергії для охолодження повітря є вищим, ніж у будь-якій іншій країні. У той час, коли чисельність середнього класу продовжує збільшуватись, а доходи – зростати, кілька країн, що розвиваються, які знаходяться в одному з найспекотніших регіонів світу, мають намір значно збільшити попит на електроенергію для цілей охолодження повітря. При тому, що зміни клімату продовжують тиснути на світовий попит на електроенергію для кондиціонування повітря, – що призведе до збільшення її споживання на 72% до 2011 року згідно з даними Національного агентства Нідерландів з оцінки екологічної ситуації⁵ – це збільшення, у свою чергу, призведе до загострення проблем, пов'язаних із змінами клімату, оскільки на системи кондиціонування повітря припадає основна частка викидів парникових газів.

Як щодо глобальної безпеки?

Під час підготовки цього звіту зростаючі побоювання щодо безпеки були враховані як потенційна 10-а мегатенденція на період по 2030 рік включно з огляду на ту увагу, яка приділяється цьому питанню у ЗМІ, а також через те, що безпека є однією з ключових зон відповідальності урядів.

Проте, згідно з раніше встановленими принципами, питання безпеки було виключене з числа мегатенденцій на тій підставі, що воно є постійним викликом, який уряди повинні долати у ході своєї діяльності. Тим не менше, ми вважаємо, що міркування глобальної безпеки й надалі матимуть великий вплив у світовому масштабі, хоча також зрозуміло, що характер загроз змінюється. Докладніша інформація наведена у Додатку на стор. 62.

Аналіз впливів: наш підхід

При оцінці впливів дев'яти мегатенденцій на майбутній стан урядів ми вважаємо важливим розглянути ці впливи у двох вимірах: що повинні змінити уряди та як потрібно змінюватись урядам.

Звичайно, очевидним є те, що будь-які обдумані зміни діяльності уряду повинні базуватися на підтверджених фактах та узгоджуватися з пріоритетами уряду, що існують на поточний момент. Однак для цілей оцінки наслідків, спричинених мегатенденціями, KPMG застосувала таку таксономію:

Що повинні змінити уряди?

Політика: Цілі політики уряду та завдання щодо надання урядових послуг, що досягаються через здатність надавати високоякісні обґрунтовані рекомендації щодо політики та/або забезпечувати внесення змін (окремо від змін регуляторного



характеру) до загальнонаціонального та місцевого законодавства (наприклад, податкового). Для національних урядів політика у цьому контексті також охоплює будь-які суверенні зобов'язання/приєднання до міжнародних меморандумів, конвенцій, угод тощо.

Нормативна база: Цілі політики уряду та завдання щодо надання урядових послуг, що досягаються регуляторними засобами. Сюди входять внутрішні нормативні положення (наприклад, галузеві або професійні) або положення про ліцензування (наприклад, ліцензії на виробництво та постачання електроенергії), а також більш формальні нормативні положення, що регулюють діяльність основних ринків (наприклад, ринки акцій та облігацій) або ключових секторів економіки (наприклад, фінансовий сектор і страхова галузь).

Програми: Цілі політики уряду та завдання щодо надання урядових послуг, що досягаються через розробку та реалізацію конкретних цільових програм, які передбачають виділення коштів на операційні потреби та капітальне будівництво. Сюди входить широкий спектр діяльності уряду у таких сферах, як охорона кордонів, оборона, освіта, міжнародні відносини, охорона здоров'я, житлове будівництво, соціальне забезпечення, торгівля, імміграція, інфраструктура, транспорт, охорона громадського порядку тощо.

Як потрібно змінюватися урядам?

Стратегія: Зміни лідерства, бачення та планування, необхідні для управління стратегічними змінами.

Структури: Зміни організаційної структури та структури надання урядових послуг, необхідні для уможливлення стратегічних змін.

Навички та уміння: Зміни умінь та функціональних можливостей, які забезпечать стратегічні зміни.



Глобальні мегатенденції

ЛЕГЕНДА

KPMG прийняла таку таксономію для оцінки наслідків мегатрендів:

Що повинні змінити уряди?



Політика



Нормативна
база



Програми

Як потрібно змінюватися урядам?



Стратегії



Структури



Навички
та уміння



Глобальна мегатенденція 1

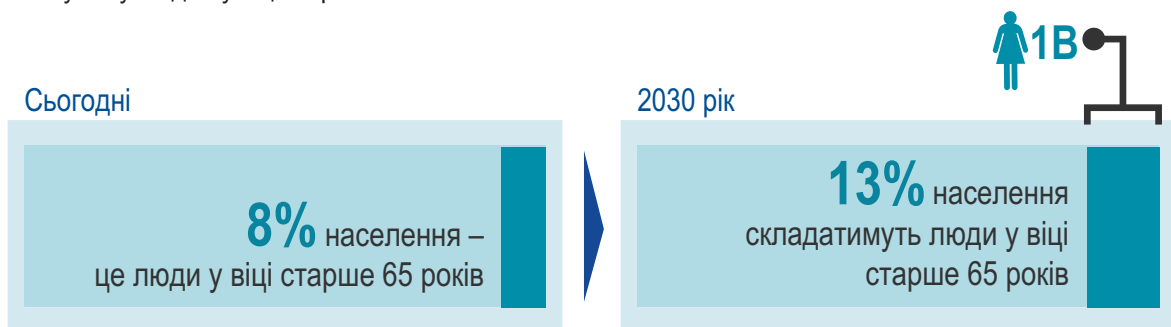
Демографія

Збільшення тривалості життя та зменшення народжуваності збільшують питому вагу літніх людей в усьому світі, ставлячи під загрозу достатність коштів у системах соціального забезпечення, включаючи виплати пенсій та медичне обслуговування. У деяких регіонах також виникли проблеми із забезпеченням роботою великої кількості молоді через перенасиченість ринку.

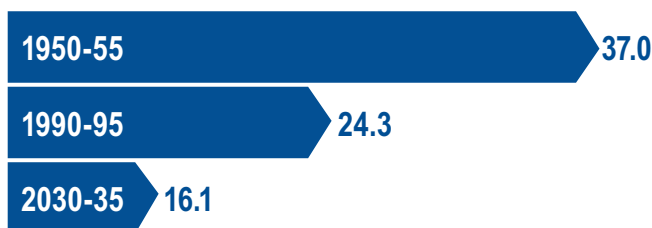
До 2030 року кількість людей у віці від 65 років та старше подвоїться до 1 мільярда в усьому світі,⁶ що викликає занепокоєння щодо продуктивності ринку праці та здатності існуючих фіскальних систем витримувати натиск з боку літніх людей. У той же час у багатьох країнах, що розвиваються, спостерігається збільшення кількості молоді, що забезпечує “демографічні дивіденди” урядам цих країн, які можуть подолати викликані старінням проблеми, успішно інтегруючи більш молодих громадян до складу робочої сили.

Свідчення зміни

До 2030 року населення світу у віці старше 65 років подвоїться і досягне 1 мільярда,⁷ збільшуючи питому вагу людей у віці 65 років та більше.



Ключовим додатковим фактором старіння є зниження рівня народжуваності, що визначається на основі загального коефіцієнту народжуваності на 1000 людей⁸



Прогнозується, що у період з 2011р. до 2030 р. витрати на виплату пенсій зростуть:



У всьому світі люди у віці 15-24 роки складають до 40% всього незайнятого населення.¹⁰



90% молодого населення у всьому світі проживає в країнах, що розвиваються.¹¹

1 мільйон молодих людей в Індії входить до складу робочої сили кожен місяць протягом наступних 20 років.¹²



“

Ми всі – окремо або разом – несемо відповідальність за залучення людей похилого віку до життя суспільства, чи то шляхом розвинутої доступної системи транспорту, забезпечення медичного обслуговування, що відповідає потребам людей похилого віку, та соціальних послуг, чи то шляхом надання відповідного рівня соціального захисту.¹³

Ван Кі-мун,
Генеральний секретар ООН

Наслідки демографії



Старіння
населення світу



Державні пенсійні
системи знаходяться
під тиском



Збільшення витрат
на медичне
обслуговування



Переваги людей
молодого віку

Наслідки для уряду

Що повинні змінити уряди?

Світ, що старіє

Урядам може бути необхідно:



- Спостерігати та в подальшому коригувати свої політичні установки таким чином, щоб пристосовуватися до обставин старіючого населення, беручи до уваги такі фактори, як медичне обслуговування, догляд за людьми похилого віку, соціальний захист та догляд, організований громадами, пенсійне забезпечення та доступність інфраструктури.



- Здійснювати пенсійні реформи, які вважаються справедливими з точки зору різних поколінь, наприклад, збільшення віку виходу на пенсію, зміни щодо права обіймати певну посаду з настанням певного віку, зміни рівня оподаткування або віку виходу на пенсію.
- Звертати більше уваги на заснування, зміну або розширення систем соціальної безпеки та проведення пенсійних реформ, з тим щоб витрати, пов'язані з людьми похилого віку, краще фінансувалися, а фінанси правильно розподілялися між людьми різних поколінь по мірі виникнення таких ситуацій, як, наприклад, коригування пенсійного віку в національному масштабі або збільшення інвестування на пенсійне забезпечення.

Переваги людей молодого віку

Урядам може бути необхідно:



- Розробляти та впроваджувати політики, які заохочують інвестування з боку роботодавців, що веде до створення нових робочих місць.



- Зосередити увагу на розвитку молоді шляхом інвестування в людський капітал/знання, що сприяє поліпшенню працездатності у довгостроковій перспективі, наприклад, розвиток професійного навчання, навчання майстерності, підготовчі програми та підтримку фірм приватного сектору з метою інвестування в підготовку та розвиток персоналу (наприклад, запровадження податкових пільг щодо витрат на підготовку спеціалістів).
- Розробляти якомога більше стратегій, направлених на підтримку зайнятості молоді. Наприклад, збільшений обсяг інвестицій в програми, що сприяють зайнятості молоді (робота з поліпшення побутових умов, програми, які заохочують до розподілу робочого місця між декількома працівниками) або ведення підприємницької діяльності в ключових секторах економіки, що створюють можливості для зайнятості молодих людей.

Як потрібно змінюватись урядам?

Урядам може бути необхідно:



- Використовувати надійну інформацію про ринок праці (включаючи майбутні потреби, визначені прогнозами щодо необхідних професій у галузі промисловості та регіоні) для впровадження політик, що базуються на досвіді, та програм для кращого зближення попиту професії та пропозиції навиків для задоволення потреб роботодавців.
- Розробляти довгострокові плани, що ґрунтуються на сталих доказах необхідності врівноваження потреб теперішнього та майбутнього поколінь, наприклад, встановлення обов'язкового віку при закінченні навчання в школі або обов'язкового віку виходу на пенсію.



- Тісно співпрацювати з приватними та неприбутковими секторами, щоб сприяти кращому забезпеченню або ліквідації відставання в сфері соціального захисту, а також для забезпечення надання сервісних послуг та розвитку передового навчання, підготовки та можливостей зайнятості для молоді.
- Посилювати ефективне співробітництво через численні урядові агенції з метою задоволення проблем, викликаних новими демографічними реаліями, наприклад, суміщення та інтеграція медичних та соціальних послуг для задоволення вимог старіючого населення.



- Забезпечувати доступ до знань та професійних навиків вищого ґатунку в фінансовій та страховій сферах, які покращуються.
- Поліпшувати навички спілкування, включаючи спілкування через канали соціальних засобів комунікації, для збору інформації від громадян.
- Забезпечувати ефективне управління третіх сторін (залучення приватного сектора та добровольців) для отримання додаткових можливостей, гарантуючи при цьому, що вони беруть до уваги вартість доставки та якість продукції з відповідною передачею ризику.

Співвідношення людей похилого віку в 2030 році¹⁴

Співвідношення населення віком від 65+ років на 100 людей віком від 15 до 64 років

Немає даних

Менше 10

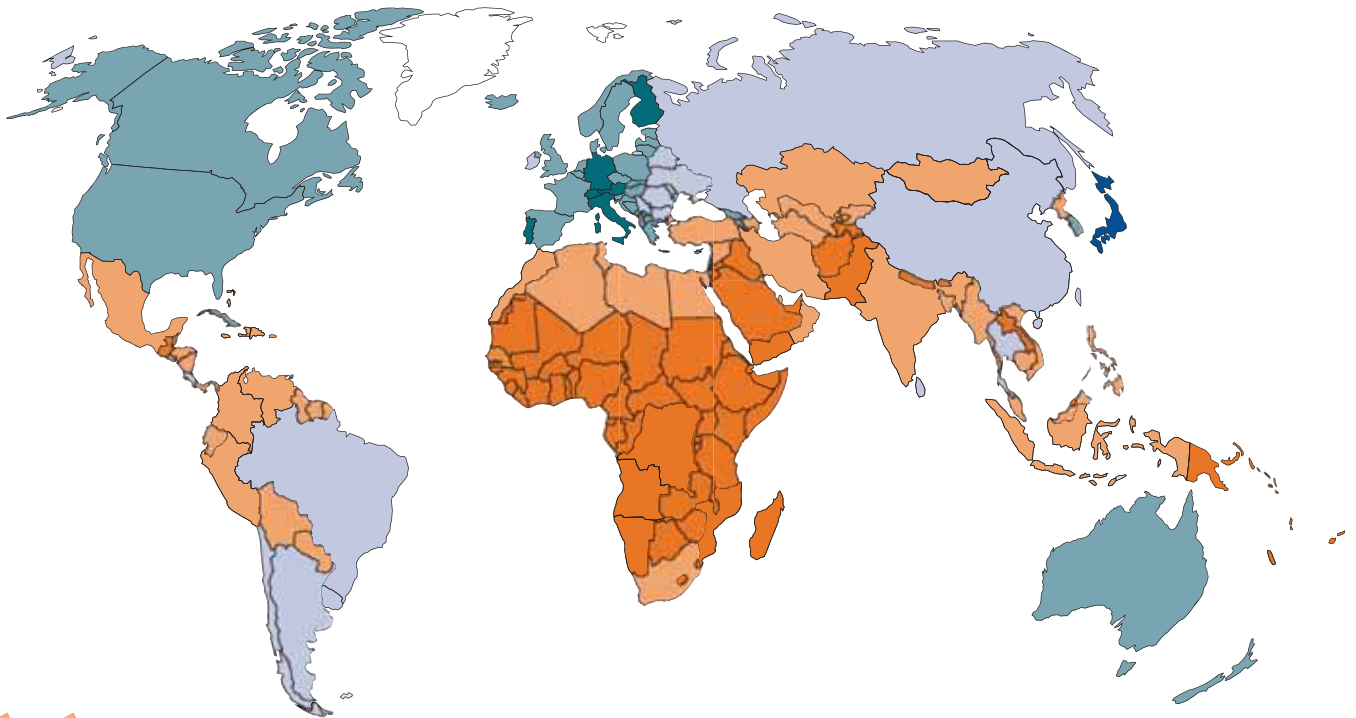
10 - 19.99

20 - 29.99

30 - 39.99

40 - 49.99

50 або більше



Однією з найбільших проблем, яка стоїть перед урядами країн у першій половині XXI століття, є процес старіння людей, що стосується з різних поколінь. Управління цим процесом потребує постійного моніторингу та коригування політики. Його вплив чинитиме великий тиск на прагнення до економічної продуктивності. Нехтування цим процесом зумовить позбавлення економічного зростання нації на довгі роки.

Мік Оллворт,
партнер KPMG

Аналіз конкретної ситуації ►►

Безробіття молоді у Південній Африці

Молоде населення Африки відіграє ключову роль в перспективах розвитку країни протягом наступних 20 років. Національна молодіжна політика уряду чітко формулює бачення, відповідно до якого демократія в країні та соціальний підхід до державної політики створює сприятливе середовище, у якому проживання, робота та процвітання молодих людей знаходяться в центрі уваги, коли йдеться про зростання та розвиток країни.¹⁵ Незважаючи на те, що від 500,000 до 700,000 нових працівників з'являються на ринку праці щорічно за останні 10 років (на ринку праці чисельністю 16 мільйонів),¹⁶ уряд докладав зусиль для отримання вигід від свого "демографічного дивіденду". Сьогодні Південна Африка випереджає інші країни світу щодо молодіжного безробіття. Згідно з оцінками, 60 процентів населення у віці 15-35 років¹⁷ є безробітним.¹⁸

Уряд Південної Африки впроваджує низку ініціатив у своїй політиці та економіці для відвернення цієї тенденції. Наприклад, ініціативи щодо громадських робіт, які фінансуються за рахунок уряду, направлені на участь молоді у цих роботах шляхом встановлення певних квот (40 відсотків для розширеної програми громадських робіт є ініціативою, яка фінансується з метою збільшення кількості робіт у сфері обслуговування у всіх державних секторах).¹⁹ З метою заохочення приватного сектору, Міністерство фінансів Південної Африки недавно запропонувало субсидію, яка буде заохочувати компанії наймати на роботу молодих людей.

Уряд також зобов'язується забезпечити для молоді достатній рівень освіти та професійну підготовку. Сьогодні майже половина всіх випускників коледжів залишаються безробітними принаймні протягом двох років після закінчення коледжу.²⁰ Додатково до збільшення фінансування на поліпшення шкіл по всій країні та створення більшої кількості програм професійного навчання уряд підтримує програми навчання на робочому місці для розвитку професійних навиків. Наприклад, Програма розвитку трудових та професійних навиків (Вестерн Кейп) пов'язує молодь з приватними компаніями, такими як мережі супермаркетів, готелі та виробники харчових продуктів для набуття практичних навиків роботи.²¹

Безперервне інвестування в освіту та професійне навчання, а також успішна політика та втручання в програми з метою сприяння економічному зростанню визначить чи зможе Південна Африка отримати вигоду від свого демографічного дивіденду та в якій мірі це можливо буде досягти.

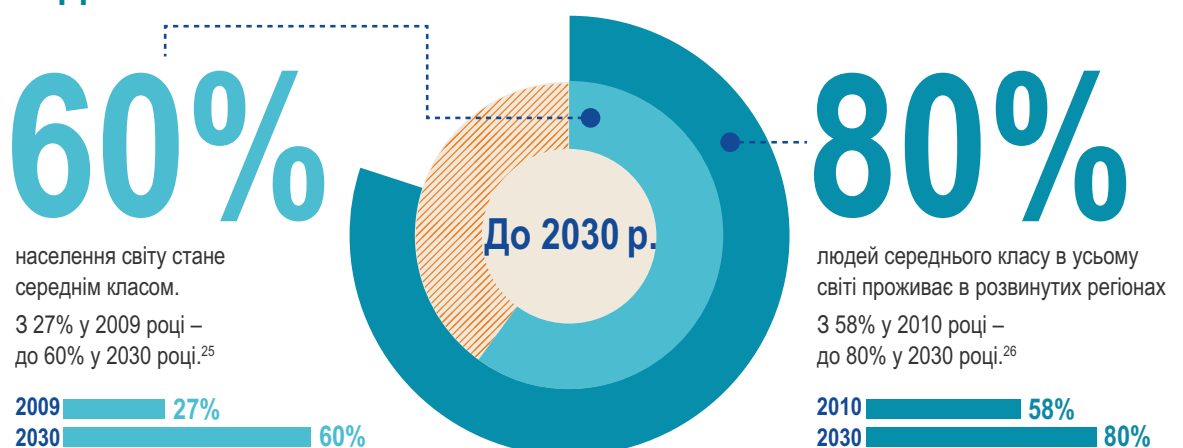
Глобальна мегатенденція 2

Розширення можливостей для особистості

Прогрес у сфері освіти та технології у всьому світі сприяв тому, що можливості для розвитку особистості сьогодні є як ніколи великими. У результаті цього посилилися вимоги щодо прозорості та публічності у діяльності уряду та прийнятті рішень у громадській сфері. Ці зміни триватимуть і надалі, та завдяки їм у людській історії настане нова ера, у якій до 2022 року кількість людей середнього класу перевищить кількість бідних.²² Середній клас визначається як люди з доходом від 10 до 100 доларів США на день.

На сьогодні глобальний рівень грамотності складає 84 відсотки,²³ становище жінок поліпшується, мільйони людей піднімаються з бідності, а Інтернет забезпечує платформу для розвитку кожного та надає змогу бути почутим та мобілізуватись. У людей все ще залишаються хвилювання щодо стабільної зайнятості, якості та вартості освіти та доступу до якісного медичного обслуговування. Проблемою для урядів, яку слід ретельно контролювати, все ще залишається нерівність між людьми. В цілому, зосередження уваги на інвестуванні у навчання дівчат та жінок також є важливим для ліквідації бідності, зменшення нерівності та спонукання до економічного та соціального розвитку. Наприклад, заробітна плата жінок, доходи у сфері сільського господарства та продуктивність праці – критичні показники для зниження бідності – є вищими, якщо жінки, які працюють у сільському господарстві, отримали кращу освіту.²⁴ Отже, розширення індивідуальних можливостей відкриває численні перспективи для урядових структур та процесів, і у випадку їх використання, все це могло би бути поштовхом до значного економічного зростання та соціального прогресу.

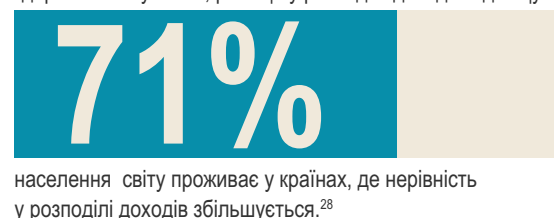
Свідчення зміни



Згідно з даними МВФ наявність такої ж значної чисельності жінок у складі числа працюючих, як і чоловіків, могла б підвищити економічне зростання на:²⁷



Оскільки показники нерівності в сфері освіти та охорони здоров'я знижуються, різниця у розподілі доходів підвищується і

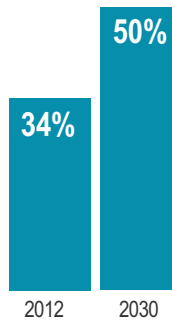




75%

населення світу має доступ до мобільних телефонів.

У деяких країнах більше людей мають доступ до мобільних телефонів, ніж до банківського рахунку, електрики або чистої води.²⁹



Половина населення світу матимуть доступ до Інтернету до 2030 року.³⁰

З 34% у 2012 році.³¹

Соціальні засоби комунікації прискорили недавній підйом у розвинутих країнах світу, відіграючи роль у трьох основних рушійних чинниках, таких як³²

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОТЕСТІВ

ВИСВІТЛЕННЯ ПОДІЙ

ВЧИНЕННЯ ТИСКУ НА МІЖНАРОДНУ СПІЛЬНОТУ

Наслідки розширення можливостей для особистості



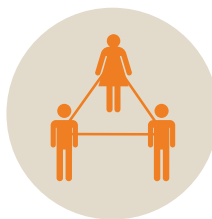
Підвищення доходів, збільшення очікувань



Збільшення нерівності в розподілі доходів в межах країни створює потенціал для більшого соціального неспокою



Освіта, яка забезпечує можливості для розвитку особистості



Збільшення зв'язків між народами



Більш швидке поширення інформації через соціальні засоби комунікації спонукає людей до дій

“Громадяни не тільки вимагають технологічно досконалих засобів зв'язку для взаємодій з урядом, але також просять про надання можливості щодо висловлювання думок.

Джон Херхольт,
Колишній партнер КПМГ

Наслідки для уряду

Що повинні змінити уряди?

Урядам розвинутих країн може бути необхідно:

- Передавати зростаючі очікування щодо надання послуг від більш вимогливих, активних та зв'язаних між собою представників середнього класу, використовуючи більш прозорі засоби зв'язку та механізми, такі як підвищення податків або права на обрання послуг, що відповідають певним вимогам.
- Здійснювати переоцінку нерівності у розподілі доходів для забезпечення того, щоб усі верстви населення отримували вигоди від економічного процвітання.

Урядам країн, що розвиваються, може бути необхідно:

- Змінити свої орієнтири в торговій політиці та програмах підтримки промисловості, щоб краще відповідати можливостям росту, що відкриваються, таким як зосередження уваги середнього класу на нових ринках (наприклад, Індонезія та М'янма).

Як потрібно змінюватись урядам?

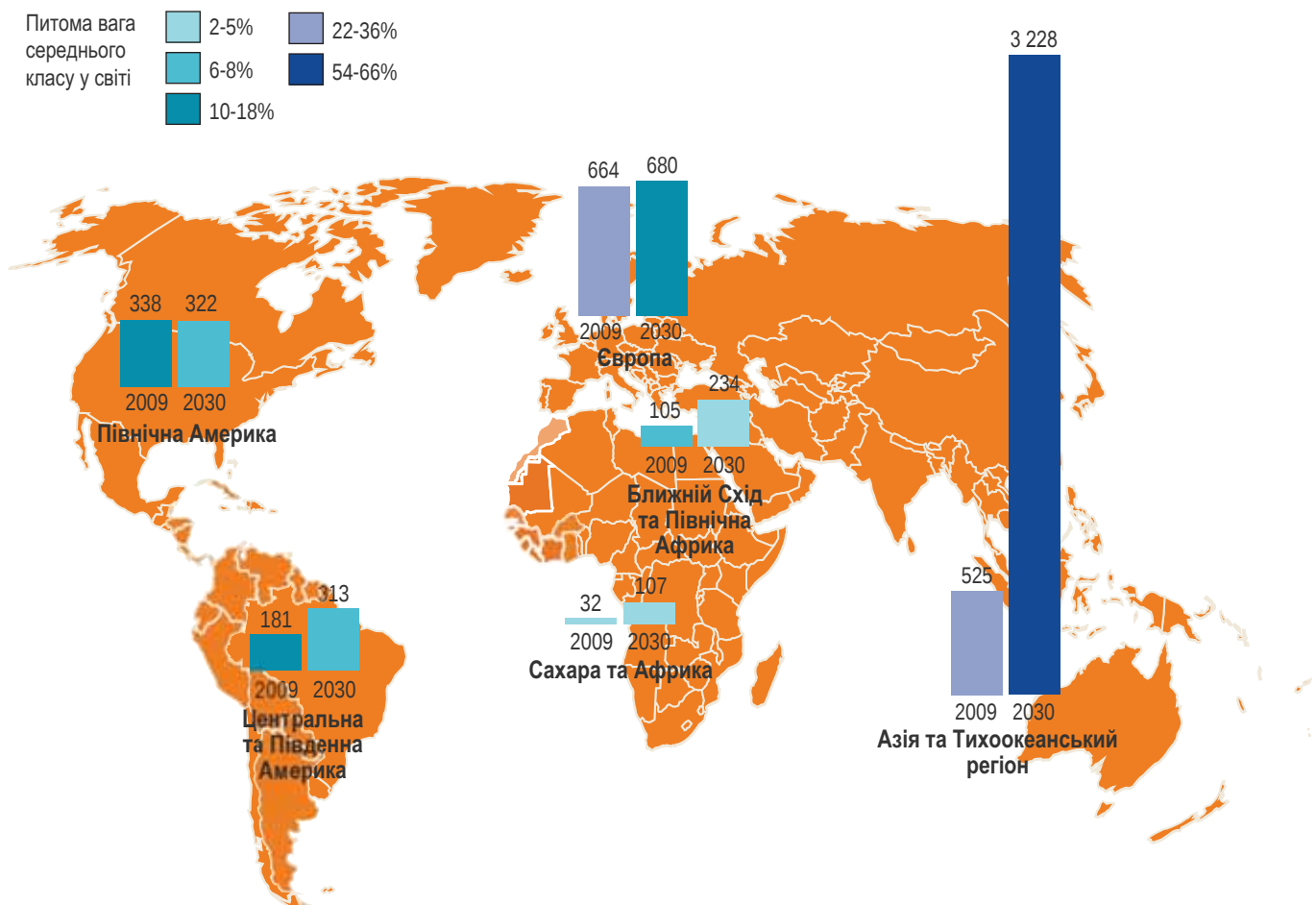
Урядам може бути необхідно:

- Розробити план, направлений на підвищення попиту середнього класу, включаючи зростаючі вимоги щодо послуг, прозорості та двостороннього зв'язку.
- Розглянути або переглянути прогресивні податкові системи для урівноваження нерівності у розподілі доходів.
- Затвердити або модернізувати нові та/або покращені структури, що відображають вимоги середнього класу відносно нових та переглянутих угод про надання послуг.
- Інтегрувати внутрішні структури для зосередження уваги на ефективному наданні численних послуг.
- Поліпшити управлінські навички, зокрема в сфері соціальних засобів комунікації для кращого управління зайнятим та вимогливим громадянським суспільством.



Зростання середнього класу до 2030 року³³

Розмір середнього класу на глобальному рівні у мільйонах людей



Аналіз конкретної ситуації ►►

Віртуальний середній клас в Індії

Збільшення середнього класу в Індії в межах до 300 мільйонів людей є можливим у майбутньому для 300 мільйонів людей, які, хоча все ще є дуже бідними, але їхні вимоги щодо прав, послуг та хорошого управління все більше зростають.³⁴ “Різниця між цією новою версією середнього класу полягає в тому, що його розширення супроводжується не таким фактором, як зростання доходів, що історично став сигналом для очікувань середнього класу, а досить широким доступом до доступних комп’ютерних та телекомунікаційних технологій, які полегшують зв’язок, навчання та вирішення політичних завдань.

Необмежене поширення мобільних телефонів стало ключовим фактором у цьому зсуві пріоритетів. Мобільні телефони з’явилися в Індії наприкінці 1990-х років, але вони були недоступними за межами великих міст, де ще декілька років тому існували списки людей, які очікували на встановлення наземних ліній зв’язку.³⁵ Протягом десятирічного періоду до 2012 року кількість мобільних телефонів зросла з 45 мільйонів до майже одного мільярда,³⁶ в той час, коли лише кожен третій житель Індії (366 мільйонів людей) має доступ до туалету.³⁷ По мірі зростання користування мобільними телефонами збільшуються функції, які виконують ці телефони. Мобільні телефони використовуються у всіх сферах повсякденного життя — від текстів повідомлень, що стосуються охорони здоров’я, до розповсюдження інформації про найкращі практики ведення сільського господарства та інші сфери діяльності.

Дешеві комп’ютерні технології також використовуються для подачі електрики до віддалених районів, куди близько 600 мільйонів жителів Індії мають незначний доступ або ж не мають його зовсім. Наприклад, компанія Gram Power Inc. забезпечує магазини, будинки та телекомунікаційні башти так званими “розумними системами виміру електроенергії”. Разом вони формують мережу, яка усуває крадіжку електроенергії та неплатежі, оптимізуючи пропозицію та попит на електроенергію. В результаті менш ніж за 20 центів на день система пропонує мешканцям сільських районів енергію для освітлення, розваг, мобільних телефонів та інших побутових приладів.³⁸

Оскільки базові потреби населення постійно задовольняються з допомогою технологій, жителі Індії з низькими доходами зосереджують увагу на питаннях пошуку соціальної справедливості, рівності та права голосу. Насильство та смерть студента у 2012 році в Нью Делі, що перейшло всі межі, набуло широкого розголосу в засобах масової комунікації та стало поштовхом до висунення вимог щодо кращого управління рівними доходами в Індії. Завдяки засобам комунікації ця подія допомогла привернути увагу до неї на національному та міжнародному рівнях. В результаті протесту, підсиленого соціальними засобами комунікації, було прийнято більш суворі закони, прискорився аналіз випадків насильства з боку судової системи та з’явилися обіцянки збільшити кількість поліцейських жінок-офіцерів.

Глобальна мегатенденція 3

Високоєфективна технологія

Інформаційні та комунікативні технології (ІКТ) трансформують суспільство протягом останніх 30 років. ІКТ, які не тільки відкрили інформаційну епоху, але й технології, що базуються на ІКТ, стали також інструментом сприяння в дослідженні, розвитку та зростанні технологій у багатьох інших сферах, таких як прикладна наука, інженерна справа, здоров'я та транспорт. Тому для цілей цього звіту ми зробили вибір на користь ІКТ, оскільки нова хвиля технологічного прогресу створює новаторські можливості, перевіряючи здатність урядів використовувати вигоди від них та здійснювати раціональний контроль.

Показове зростання обсягу і швидкості доступу до інформації та комунікації дало значні результати. Таке зростання може створювати нові ринки та слугувати викликом для існуючих інституцій. На відміну від інших напрямків, високоефективні технології не містять чітких вказівок щодо діяльності уряду в майбутньому в тому чи іншому регіоні. Оскільки розвинуті країни можуть мати більший доступ до багатьох з цих технологій в даний час, багато технологічних інновацій забезпечують можливості для швидшого просування для менш розвинутих країн з метою набуття капіталу на нових ринках, що змінюються. Наприклад, регіони, в яких раніше не було значних телекомунікаційних мереж, такі як Африка, отримали більше вигод, ніж ті країни, в яких вже існували стаціонарні телекомунікаційні мережі.

Свідчення змін

Глобальні користувачі Інтернету в 2000 р.: **360 мільйонів**

Глобальні користувачі Інтернету в 2012 р.:³⁹ **2,4 мільярди**

Планується, що глобальна вартість «app есоному» складе

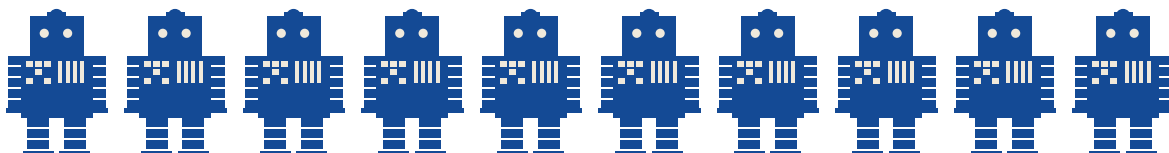
\$151 МЛРД
ДО 2017 РОКУ.⁴⁰



цифрових даних у світі було створено за останні два роки.⁴¹

Hon Hai/Foxconn (крупний виробник китайської електроніки) планує впровадити **1 мільйон** **роботів** у свій виробничий процес тільки за три роки.⁴²

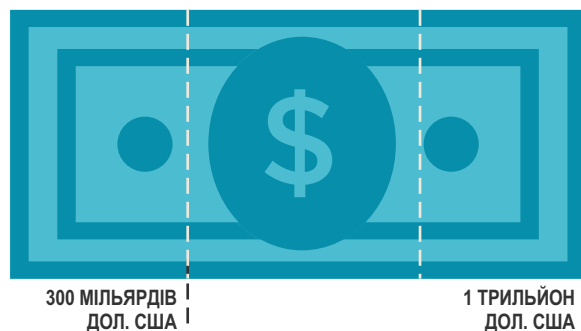
= 100 000



В технологічно-адаптованому світі є менше впевненості щодо виживання компаній, що створює великі проблеми для урядів у сфері економіки та зайнятості.

Збитки компаній від кібернетичних атак складають від 300 мільярдів доларів США до 1 трильйона доларів США в глобальних збитках компаній.⁴⁴

75 РОКІВ



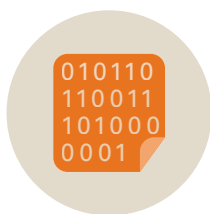
“У світі, що розвивається, багато речей були би неможливими без сучасних технологій – часто це стосується надання послуг, яких бракувало раніше, а не поліпшення якості вже існуючих послуг

Тревора Девіса,
Партнер KPMG

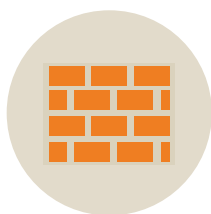
Наслідки запровадження високоефективних технологій



Трансформування
спілкування



Великі обсяги
даних



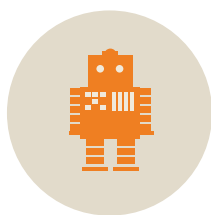
Нечіткість меж між тим,
що вважається
публічним та приватним



Зміна безпеки
та політик з зосередженням
уваги на злочинах
у кібернетичному просторі



Моделі нових
соціальних послуг



Нове майбутнє
виробництва



Перетворення
на транспорті

Аналіз конкретної ситуації ►►

Кібернетична безпека: Виникаюча загроза

Цифрове кодування в багатьох аспектах людського життя та діяльності забезпечує значні можливості для поліпшення ефективності та продуктивності праці, а також являє собою суттєвий новий вид ризику в формі викликів безпеці в кібернетичному просторі. Уряди будуть стикатися з необхідністю захисту своїх громадян, їхньої власної діяльності та забезпечення безпеки націй від небачених до цього загроз.

Інститут з питань дослідження безпеки Європейського Союзу передбачає, що протягом наступних двох десятиліть сфера кібернетики, схоже, стане ареною конфліктів та напруги між державами всіх політичних устроїв, а не тільки для тих, для кого кібернетична безпека є ключовим компонентом інтелектуальної та військової безпеки, а також ареною конфліктів, що виникатимуть між приватними компаніями.⁴⁵ Цей тренд також піддає загрозам важливу інфраструктуру, що надходить від ворожих країн та від недержавних суб'єктів у новий спосіб.⁴⁶ Дії, що відбуваються в кібернетичному просторі, можуть просочуватися на атомні станції або руйнувати фінансові системи.⁴⁷ Оскільки виміри безпеки глобального Інтернет-зв'язку стали більш помітними та суттєвими, традиційна нейтральність та модель управління в інтернеті повинні будуть змінитися.⁴⁸

Наслідки та відповіді

- Оскільки загрози легко зрушують національні кордони, виникаючі загрози кібернетичної безпеки закликають до міжнародної співпраці та обміну інформацією особливо під час кризи.⁴⁹
- Більшість країн, які мають затверджену політику кібернетичної безпеки і вважають її пріоритетною, створили модель координаційного органу для управління відповідями, не дивлячись на те, що зобов'язання департаменту різняться.⁵⁰

Наслідки для урядів

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:

-  • Розуміти, планувати та більш чітко оцінювати вплив, який високоефективні технології спричинять на національну економіку, промисловість та ринки, включаючи ризики, що виникають в результаті підвищеного рівня старіння в економіці, промисловості та в ринковій сфері.
-  • Використовувати успіхи в технології для розробки розвинутих каналів доставки послуг, що є інтегрованими, більш швидкими та масштабними.
- Вирішувати питання високої тривалості циклів професійного старіння та наслідків дислокації робочої сили завдяки використанню програм перепідготовки.

Урядам країн, що розвиваються, може бути необхідно:

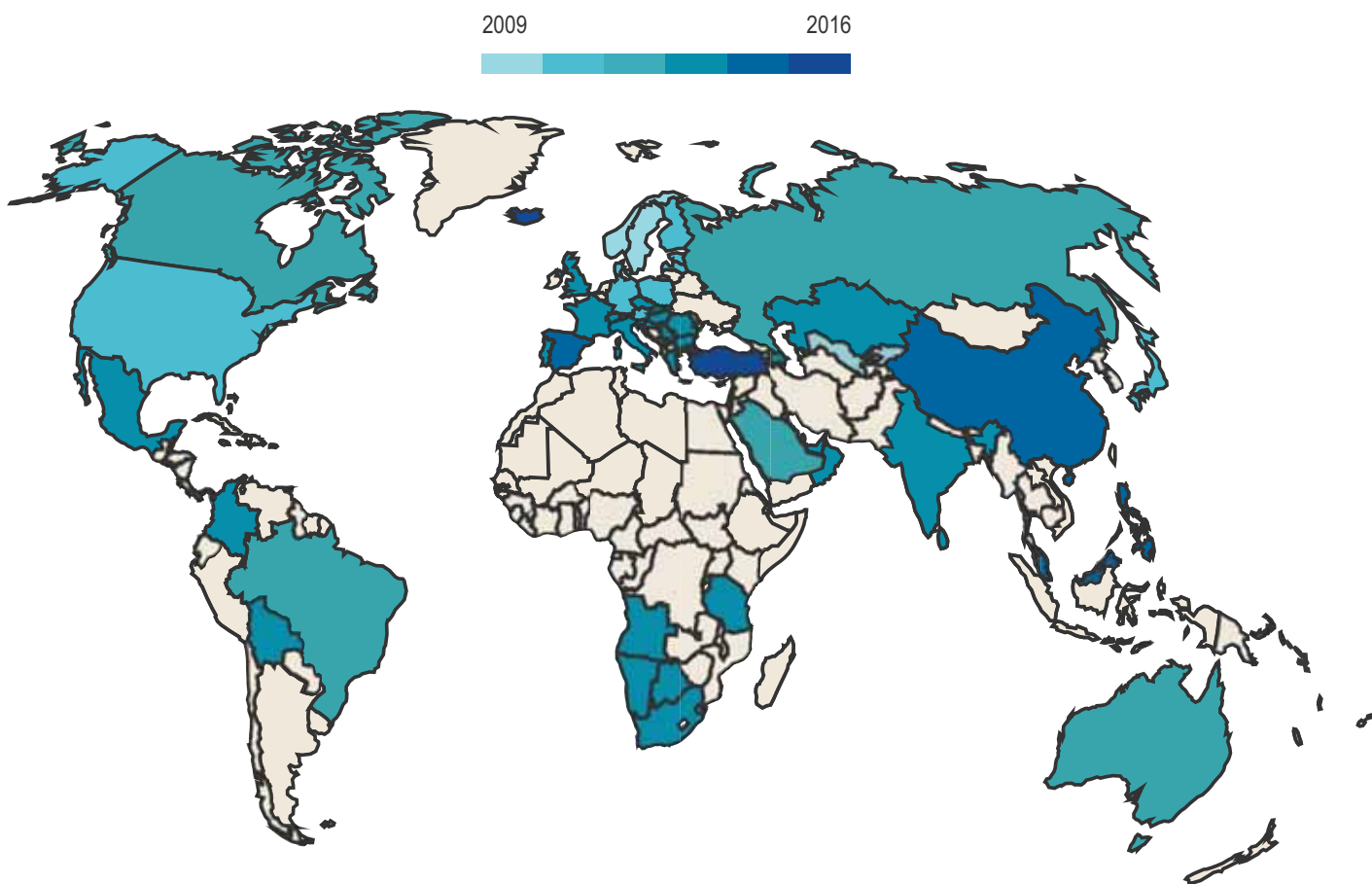
-  • Враховувати як саме високоефективні технології можуть забезпечувати можливості для просування вперед, що можуть не брати до уваги проміжні технології та/або існуючу систему.

Як потрібно змінюватись урядам?

Урядам може бути необхідно:

-  • Планувати впливи нової та високоефективної технології:
 - позитивні впливи вимагають плану для підвищення кваліфікації в нових високоефективних сферах таких як “app economy”
 - негативні впливи вимагають плану для визначення ознак старіння професійних працівників та дислокації робочої сили.
- Використовувати великі масиви даних для отримання вигоди від існуючих активів даних для кращого інформування та прийняття цільових рішень, надання послуг та інше.
- Використовувати нові високоефективні технології, включаючи соціальні засоби інформації для комунікації з громадянами країни.
- Позиціонувати себе як осіб, що на ранніх стадіях приймають нові технології, а не просто є їх послідовниками, вимагаючи відповідної готовності до ризику.
-  • Розглядати структури, що сприяють прийняттю на ранніх стадіях перевірених технологій як пріоритетних, наприклад, зробивши посаду Керівника відділу Технологій головною у компанії.
-  • Надавати особливого значення підготовці глав урядів, збільшенню їхньої обізнаності в сфері технологій та інновацій.
- Забезпечити доступ до провідних вчень про нові високоефективні технології, напрямки технологій та їхнє відношення до урядів, наприклад, інвестування в дослідні інститути, що працюють при провідних університетах.

Глобальна карта розгортання мобільного зв'язку 4G (LTE) у період з 2009 до 2016 року⁵¹



Примітка: LTE - Довгострокова Еволюція, 4G Стандарт мобільного зв'язку (джерело: Оксфордський словник).

Аналіз конкретної ситуації ►►

Ідентифікатор Аадхаар: Єдиний орган ідентифікації в Індії

В Індії, Єдиний орган ідентифікації здійснює управління та намагається використовувати біометричну інформацію для створення унікальних та надійних урядових реєстрів для своїх громадян. Метою є створення 12-цифрової надійної системи ідентифікації для принаймні 600 мільйонів жителів Індії протягом п'яти років.⁵² Поштовхом для спроби зробити це є десятки мільйонів жителів Індії, які не мають офіційного документа про реєстрацію або свідоцтва про народження, які можуть використовувати новий унікальний ідентифікатор Aadhaar (Аадхаар) для отримання доступу до державних послуг або інших ключових послуг, таких як мобільні телефони та банківські рахунки.⁵³

Однак протягом наступної фази програма Aadhaar може також забезпечувати можливість служити основою для більш глибокої модернізації державних послуг в Індії, якщо державний сектор зробить вибір на користь такої можливості. Наприклад, цифри ідентифікатора Aadhaar використовуються як основа для управління прямими грошовими трансферами бідних людей⁵⁴ та усунення адміністративних бар'єрів для доступу до низки інших соціальних та приватних послуг (таких як послуги в сфері телекомунікацій та банківські послуги).⁵⁵

Якщо б уряду Індії вдалося інтегрувати Aadhaar в широке коло урядових програм, то вигоди для уряду та суспільства були би досить суттєвими. Дослідження 2012 року показало, що внутрішня ставка прибутку для уряду по інвестиціях в цю схему становила би понад 50 відсотків у реальному виразі.⁵⁶

Глобальна мегатенденція 4

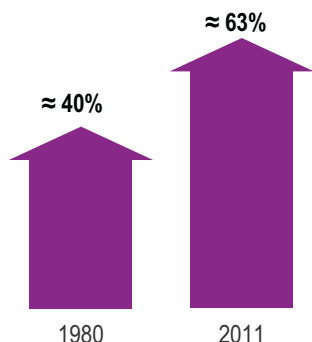
Економічний взаємозв'язок

Взаємозв'язану глобальну економіку очікує неперервне збільшення рівнів міжнародної торгівлі та потоків капіталу, але якщо положення міжнародних конвенцій не буде посилено, то прогрес та оптимальні вигоди можуть залишитись нереалізованими.

Для урядів рух у напрямку до подальшого економічного взаємозв'язку буде суттєвим потенційним та могутнім поштовхом до глобальної вільної торгівлі, що може вивести 650 мільйонів людей з бідності через 10-20 років.⁵⁷ Однак існують також інші виклики, оскільки на економіки країн все більший вплив чинять ризики, що існують за межами країн. Такі ризики не тільки швидко переміщуються, вони також ігнорують національне законодавство, вимагаючи міжнародної кооперації. Оскільки очікується, що рух у напрямку до посилення економічного взаємозв'язку буде продовжуватись, урядам у всьому світі необхідно забезпечити, щоб їхнє політичне середовище отримувало переваги від такої торгівлі, а також здійснювати управління ризиками.

Свідчення зміни

Глобальна торгівля як частка ВВП збільшилась з 40% у 1980 р. до 63% у 2011 р.⁵⁸



Згідно з прогнозами
глобальний ріст торгівлі
продовжуватиметься на
рівні приблизно

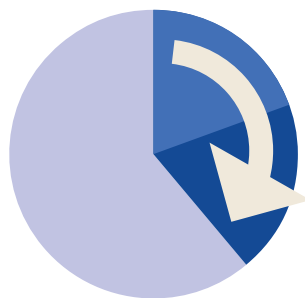
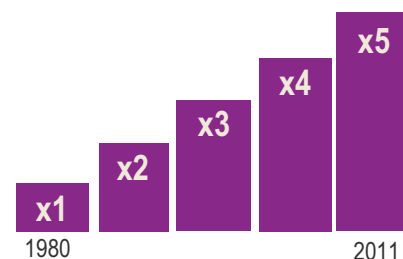
5%
РІЧНИХ

до 2030 року.⁵⁹

Глобальні іноземні прямі інвестиційні акції збільшились в

П'ЯТЬ РАЗІВ

у складі ВВП з приблизно 6% до 30%.⁶⁰



Очікується, що азійська
частка глобального експорту
МАЙЖЕ ПОДВОЇТЬСЯ

39% до

до 2030 року.⁶¹

80%

взаємних торгових угод, що діють зараз, були
укладені починаючи з 1990 року.⁶²

Наслідки економічних взаємозв'язків



Обсяги торгівлі
та інвестицій
продовжують зростати



Зростання складних
торгових
та інвестиційних відносин



Зменшення торгових
бар'єрів



Більший ризик
для настання
економічних/фінансових подій,
шкідливих впливів

Наслідки для урядів

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:

-  • Управляти ризиком взаємозв'язків (шкідливого впливу), пов'язаних з фінансовим сектором та ринковими невдачами у процесі продовження розвитку торгових відносин.
-  • Привести національну нормативну базу та системи у відповідність до міжнародних нормативних баз.
- Бути повністю обізнаними з економічними наслідками, викликаними такими взаємозв'язками як режим арбітражу з податкових питань та зростання глобальних ринків для:
 - людей з висококласними вміннями та навиками праці
 - досліджень, інновацій та нових технологій
 - руху капітальних інвестицій.

Як повинні змінитись уряди?

Урядам може бути необхідно:

-  • Впроваджувати стратегії, які б давали змогу краще, ширше та швидше приводити національні нормативні бази у відповідність до міжнародних нормативними базами, а національні ринкові норми контролю – у відповідність до міжнародних ринкових норм контролю.

Урядам країн, що розвиваються, може бути необхідно:

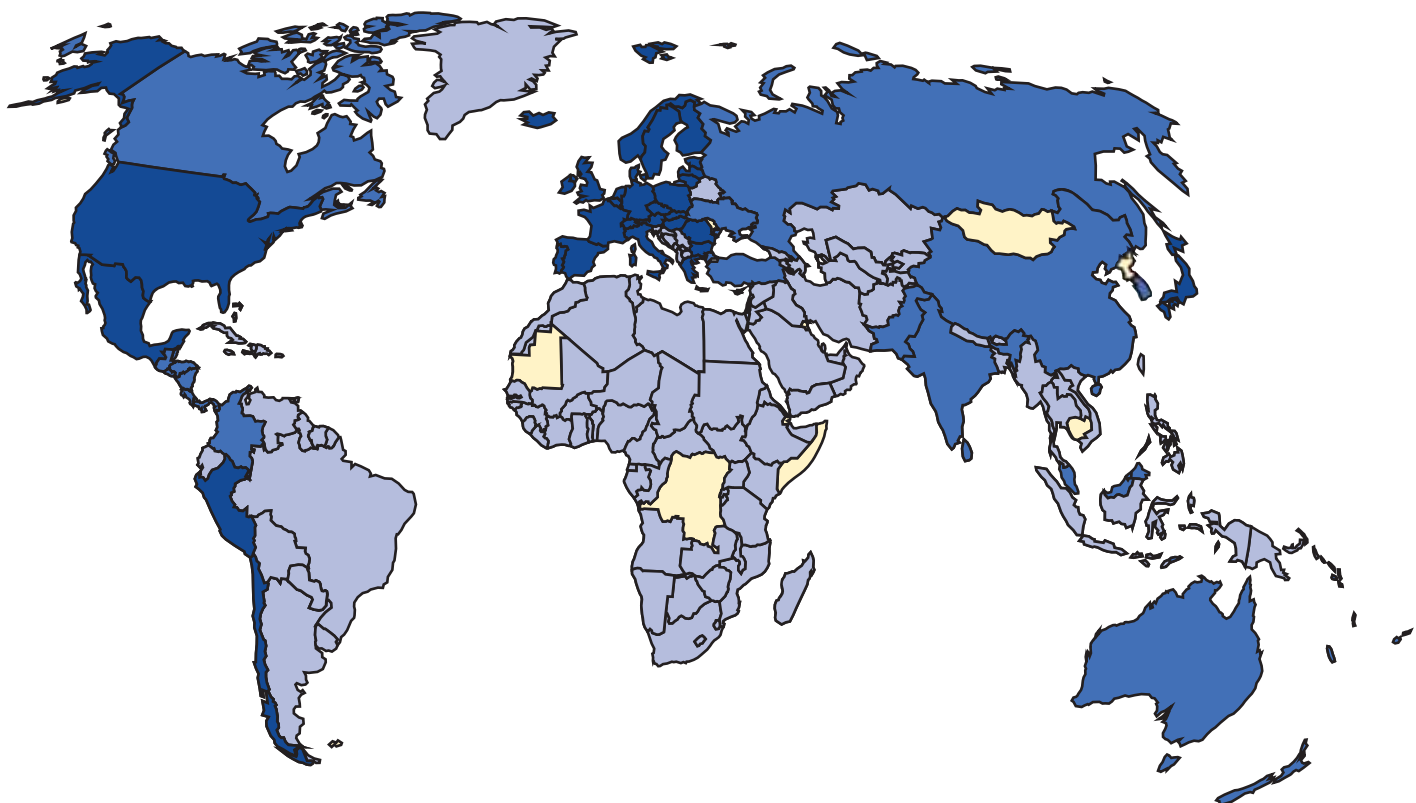
-  • Оновлювати свої структури таким чином, щоб вони відповідали міжнародним професійним нормативним базам.
-  • Розвивати професійні знання та навички для приведення національної політики у відповідність до міжнародних договорів.



Участь в регіональних торгових договорах (РТД)⁶³

Світова організація торгівлі (СОТ)
Участь в РТД стосовно надання товарів та послуг

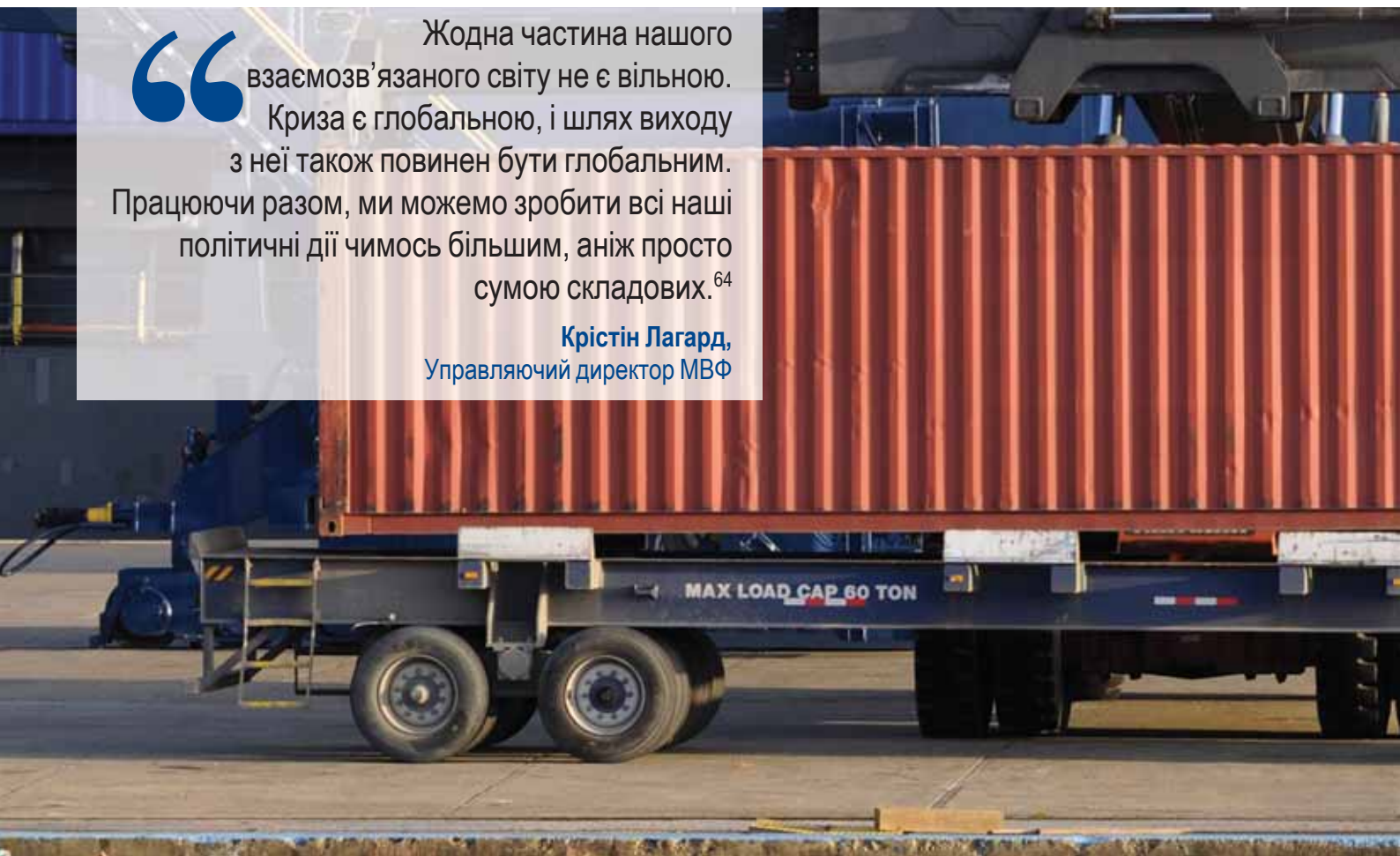
0 1 40



“

Жодна частина нашого взаємозв'язаного світу не є вільною. Криза є глобальною, і шлях виходу з неї також повинен бути глобальним. Працюючи разом, ми можемо зробити всі наші політичні дії чимось більшим, ніж просто сумою складових.⁶⁴

Крістін Лагард,
Управляючий директор МВФ



Аналіз конкретної ситуації ►►

Поглиблена інтеграція: Трансатлантичне партнерство

Трансатлантичне партнерство (ТАП) являє собою торговий договір, що є чинним на основі домовленості між 11 країнами з обох сторін Тихого океану (Австралія, Бруней, Чилі, Канада, Малайзія, Мехіко, Нова Зеландія, Перу, Сінгапур, Сполучені Штати Америки та В'єтнам). Японія також отримала згоду на приєднання до партнерства). ТАП являє собою найбільшу регіональну торгову угоду, яка є чинною в даний час в межах домовленості. На сьогодні це не єдиний прогрес – країни-члени також залучаються до Тихоокеанського регіонального європейського партнерства, Тихоокеанського альянсу та договорів з Європейським Союзом. Якщо б Японія та Південна Корея приєдналися, як це пророкували, країни-члени представляли би 40 відсотків світового ВВП та близько 27 відсотків поточного світового експорту. Географічно та економічно це різні країни, з доходом на душу населення у розмірі від 3,000 доларів США у В'єтнамі до 60 000 доларів США в Сінгапурі.

29 розділів договору ТАП лібералізують торгівлю, товари та послуги, а також інвестиції далеко за межами того, що було досягнуто відповідно до інших попередніх торгових договорів. На додаток до тарифів на товари, договір охоплює положення про послуги та інвестиції, а також традиційно сфери внутрішньої політики, такі як державна закупівля, інтелектуальна власність, сільське господарство, питання охорони навколишнього середовища та телекомунікації. Регулювання захисту патентів для фармакологічної промисловості, наприклад інтереси в більш захищених патентах балансують з інтересами щодо доступу до більш доступних незапатентованих препаратів/генериків для управління витратами на медичне обслуговування.

ТАП є амбіційним договором, який з часом матиме навіть більший вплив на форму економічних взаємозв'язків. Він потребує багато зусиль для розширення кодексу правил міжнародної торгівлі і залишається відкритим для розширення з часом членства інших країн у ньому. Якщо, як очікується, ТАП буде надалі зростати до рівня ще більшого торгового договору зі значним охопленням країн в регіоні, то до 2025 року світова торгівля зросте на 12 відсотків. Результати можуть бути ще значнішими, якщо такий договір призведе до поновлення інвестування в структуру Світової організації торгівлі (СОТ).



Глобальна мегатенденція 5

Державний борг

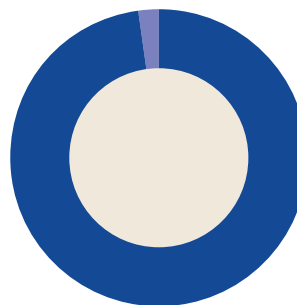
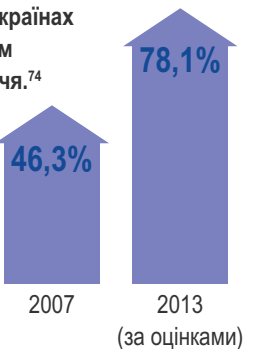
Очікується, що держаний борг буде суттєвим обмеженням для фінансових та політичних можливостей до 2030 року та у майбутньому. Здатність урядів контролювати борг і знаходити нові шляхи надання державних послуг впливатиме на їхню здатність реагувати на основні соціальні, економічні та екологічні виклики.

Як показало дослідження KPMG International, на відміну від дуже поширеної думки, на сьогодні проблеми державного боргу не просто виникають в результаті глобальної фінансової кризи та стимулів витратити кошти. Найбільш важливі з точки зору економіки країни вже нагромадили чималі борги до 2008 року та повідомляли про бюджетні дефіцити за п'ятирічні або навіть більші періоди, що передували глобальній фінансовій кризі. Таке становище зробило довшим шлях повернення до процвітання.

Свідчення зміни

Державний борг у розвинутих країнах швидко збільшувався протягом останньої половини десятиріччя.⁷⁴

Чисте відношення суми боргу до ВВП (% ВВП) збільшився:

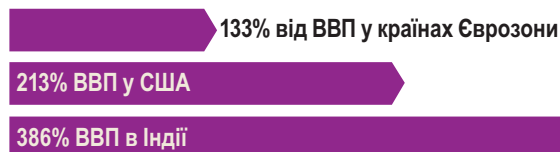


Якщо сучасні тренди продовжуватимуться і надалі, то рівень державного боргу країн світу досягне

98%

ВВП до 2035 року.⁷⁵

Існуючі прогнози до 2035 року передбачають збільшення чистого боргу в середньому на:⁷⁶



Передбачається, що до 2030 року пенсійні витрати старіючого населення на здоров'я збільшаться на:

4,4% від ВВП у розвинутих країнах

3,2% від ВВП у країнах, що розвиваються.⁷⁷

Наслідки державного боргу



Зміцнення важливих міжнародних та міждержавних фінансових взаємостосунків



Зростаюча небезпека глобальних ринкових ризиків



Послаблена здатність впливати на майбутні міжнародні економічні/фінансові потрясіння



Старіюче населення поглиблює державний борг



Обмежений потенціал для задоволення зростаючої потреби у нових послугах

Наслідки для урядів

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:



- Зокрема у розвинутих країнах світу, зосередити увагу на відновленні урядових бюджетів на фінансування здоров'я шляхом залучення додаткового або збалансованого фінансування чи поліпшення фіскальних систем по мірі стабілізації рівнів світового економічного зростання. Це неминуче викличе необхідність оцінки як доходів, так і витрат.
- Здійснювати більш жорсткий та всеохоплюючий контроль над витратами.
- Поліпшувати фінансову оцінку таким чином, щоб окремі структурні бюджетні розробки чітко відрізнялись від інших бюджетних заходів. Наприклад, бюджети, які є необхідними для будівництва національної інфраструктури або погашення заборгованості.
- Вводити в дію незалежні механізми для розробки систем фіскальної політики, що урівноважують строк суверенітету вибраного уряду в порівнянні з розсудливим способом довгострокового фіскального планування. Наприклад, "фіскальний договір" вимагає, щоб держави-члени Євросони прийняли ключові фіскальні обмежуючі бар'єри в своїх національних конституціях для того, щоб гарантувати забезпечення збалансованих бюджетів та приєднання до протоколів про граничні суми заборгованості.

Як потрібно змінюватись урядам?

Урядам може бути необхідно:



- Впроваджувати цикл ініціатив фіскальної життєздатності, що стосується різних поколінь, включаючи:

- підготовку періодичних звітів, пов'язаних з різними поколіннями людей
- підготовку періодичних національних інфраструктурних пріоритетних планів
- затвердження положення про страхувальника останньої черги.



- Затвердити незалежні фіскальні консультаційні органи, що надають поради політичним лідерам та зосереджують свою увагу на сумах витрат, дозволяючи урядам зосередитись на якості витрат.



- Забезпечити достатнє розуміння фінансових питань та обізнаності для політичних лідерів.



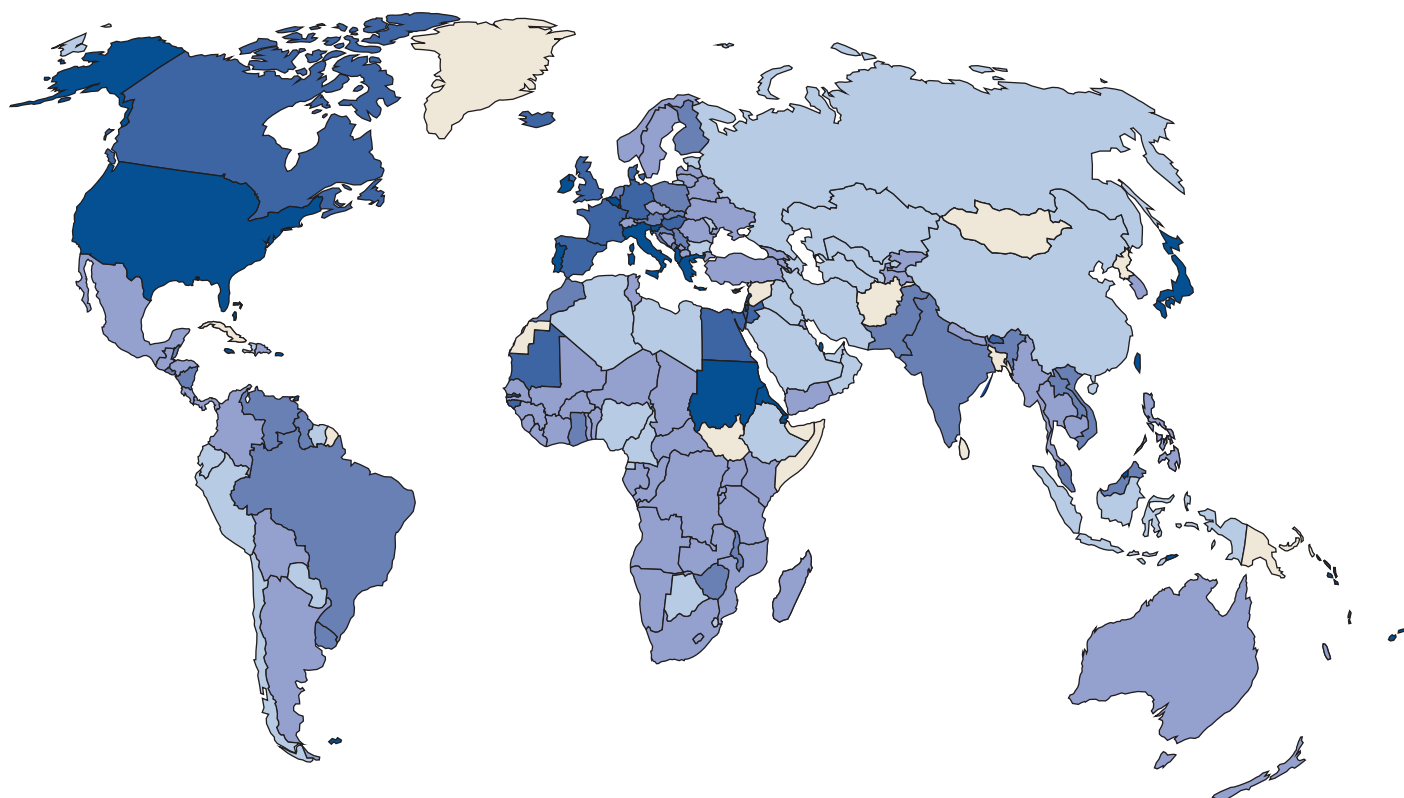
Урядам необхідно продемонструвати більшу відданість та здатність контролювати свої власні фінанси та жити відповідно до своїх коштів. Не йдеться про розміри урядових витрат, рівень соціального добробуту або про рівень права на здійснення витрат, яким громадянське суспільство хотіло би скористатися. Мова йде про існування споживчих можливостей

Нік Бейкер,
Партнер KPMG

Загальний державний валовий борг у 2013 році⁷⁸

Відсоток внутрішнього валового продукту

- | | |
|-------------|-----------------|
| Немає даних | 50-75% |
| Менше 25% | 75-100% |
| 25-50% | 100% або більше |



Примітка: Оскільки інформація про чистий борг використовувалась раніше, багато урядів не повідомляють ці дані.

“

Необхідні десятиріччя, щоб знизити державний борг до того рівня, яким він був до кризи, або в будь-якому випадку до рівнів, які не піддають країни ризику. Але таке завдання не є неможливим і скорочення товарів не є корисним.⁷⁹

Карло Коттарелі,
Директор фіскального департаменту МВФ



Аналіз конкретної ситуації ►►

Державний борг у Сполученому Королівстві

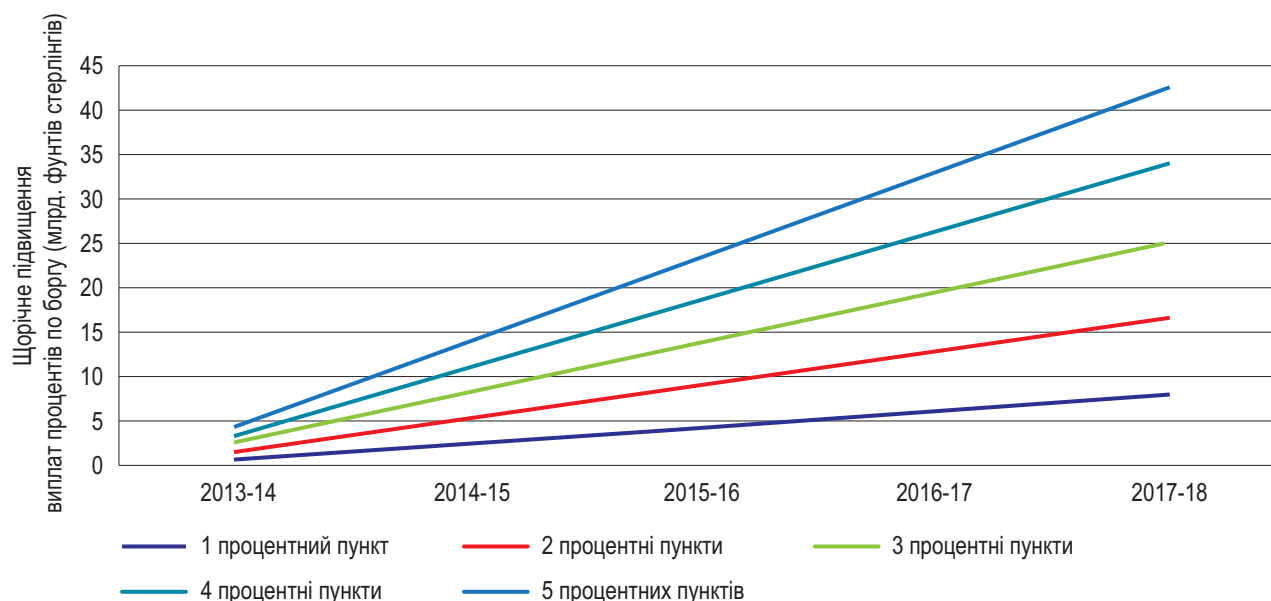
До початку глобальної фінансової кризи в кінці 2008 року Сполучене Королівство вже повідомляло про сім послідовних річних бюджетних дефіцитів. Стан справ з державними фінансами швидко погіршувався і у подальших періодах. Чистий державний борг підвищився з 38% ВВП у 2008 році до розрахункових 86.1% у 2013 році.

Як і в багатьох розвинутих країнах стимулюючі заходи та підтримка фінансового сектора запобігли найгіршому сценарію, але також розширили часові рамки, протягом яких могла би припинитись відсутність рівноваги.⁸⁰

Суттєві складні проблеми все ще залишаються. Відношення чистого боргу до ВВП не досягне своєї найвищої точки до 2016 року, коли воно може скласти 93.2% ВВП відповідно до розрахунків МВФ.⁸¹ Виплати процентів по боргах будуть продовжуватись, щоб обмежити програмні витрати. Прогнозується, що у період з 2011/2012 років до 2017/2018 років частка витрат на обслуговування центрального державного боргу зросте з 7.4% до 10%.⁸²

На сьогодні Сполучене Королівство отримало вигоди від низької вартості запозичень. Однак процентні ставки залишаються чутливими до зміни кількісно ослабленої та зниженої довіри інвестора. Збільшення процентних ставок навіть на 1 процентний пункт у 2013/2014 роках додало б до 2017/2018 років зайві 8.1 млрд. британських фунтів до річних витрат з обслуговування боргу (див. мал. 2).⁸³ Консолідацію бюджетів слід здійснювати допоки ставки все ще залишаються на такому низькому рівні.

Малюнок 2: Прогнозований вплив підвищення процентних ставок на затрати з обслуговування державного боргу



Важливі кроки також було вжито в напрямку досягнення фінансової сталості. Визнання зростаючих пенсійних зобов'язань, викликане старінням населення, зазнало низки реформ. Поняття обов'язкового пенсійного віку було скасовано. Підвищено вік, що надає право на отримання державних пенсій.

Створення у 2010 році Офісу бюджетної відповідальності (ОБВ) свідчить про більшу зацікавленість у поліпшеному фіскальному плануванні. ОБВ є відповідальним за складання незалежних економічних прогнозів та довгострокових оцінок благополуччя державних фінансів. ОБВ вже надавалися кредити за умови деполітизації економічного аналізу, що використовується в процесі бюджетного планування.

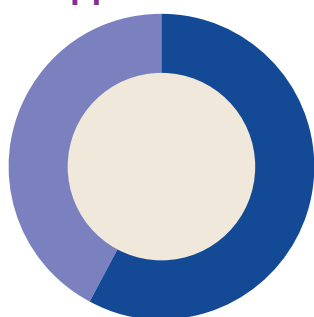
Глобальна мегатенденція 6

Зміна центрів впливу в економіці

Країни, що розвиваються, допомагають мільйонам людей позбавитися бідності і одночасно чинять більший вплив на глобальну економіку. Із зміною балансу глобальної потужності і міжнародні установи, і національні уряди повинні більше зосередитися на підтримці прозорості діяльності та об'єднанні зусиль.

Лібералізація торгівлі, економічні реформи і більш вільний рух капіталу та технологій з розвинутих країн до країн, що розвиваються, перетворюють економіки країн, що розвиваються (які включають Китай, Індію, Бразилію, Росію, ПАР, Мексику, Індонезію та інші країни), на важливих гравців у міжнародному фінансовому секторі. Ця зміна в економічній потужності характеризувалася своїми викликами та проблемами. По мірі того як нації накопичували багатства, багато з них також зіштовхнулися з проблемами нерівності в рамках своїх кордонів.

Свідчення зміни



За прогнозами, на країни, що розвиваються, буде припадати

57%

світового ВВП до 2030 року.⁸⁵



Країни, що розвиваються, стануть домом для 440 міст, що ростуть найшвидше і генерують

47%

світового ВВП до 2025 року.⁸⁶

До 2030 року на Китай та Індію припадатиме



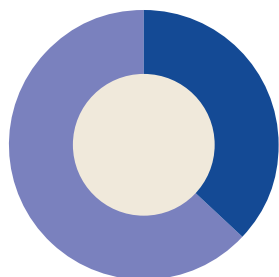
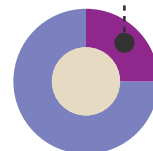
35%

населення планети



25%

і світового ВВП.⁸⁷



Сьогодні на країни, що розвиваються, припадає

37%

обсягів світової торгівлі.

За наступні 5 років обсяги придбання іноземних компаній китайськими фірмами

ПОДВОЯТЬСЯ,



а до 2020 року вони можуть збільшитися

вчетверо.⁸⁹



На країни південної півкулі припадає приблизно половина із зазначеного обсягу грошових та товарних потоків.⁸⁸

“

Нові економіки... вже не дотримуються визначених для них правил та політик. Ці країни сьогодні дедалі потужніше впливають на тенденції та обсяги міжнародної торгівлі, створюючи нові канали пропозиції та попиту та отримуючи нові важелі впливу у міжнародних організаціях.⁹⁰

Паскаль Ламі,
Генеральний директор СОТ

Наслідки зміни економічної влади



«Глобальний південь»
як рушійна сила
зростання



Виникаючий
багатополюсний
світовий порядок



Інновація як джерело
стабільного зростання



Збільшення бази
споживання формує нові
економічні можливості

Наслідки для уряду

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:



- Сприяти покращенню розуміння порівняльної економічної переваги країни у світі після зміни балансу економічної потужності у світі.



- Прийняти інший підхід до регулювання потоків капіталу та інвестицій для відображення переходу:
 - від публічних багатонаціональних корпорацій, що інвестують за кордон, до урядових корпорацій, що здійснюють інвестиції у іншу державу.
- Розробити зрозумілі політики, що підтримуються положенням щодо права власності іноземного уряду на ключові національні активи та ресурси.

Урядам розвинутих країн може бути необхідно:



- Зосередити увагу на нових ринках та ринках, що розвиваються, та доступах до ринків, включаючи можливі торгові договори, візити та створення та/або розширення торгових місій у ряді нових країн.

Як потрібно змінюватись урядам?

Урядам може бути потрібно:



- Переглянути методи управління національними активами, що інвестовані за кордон.
- Розглянути заходи щодо коригування національної економіки в нових умовах, що склалися у світовій економіці.
- Реалізувати стратегії залучення іноземних інвестицій, включаючи розробку сприятливої податкової та бізнес-політики та системи освіти для опанування нових навичок.



- Розширити обсяги участі країн у міжнародних торгових угодах, включаючи багатосторонні та двосторонні торгові угоди.



- Забезпечити наявність навичок середньострокового та довгострокового економічного моделювання та порівняльного аналізу сценаріїв економічних вигід в нових умовах, що склалися у світовій економіці.

Урядам окремих країн, що розвиваються, може бути необхідно:



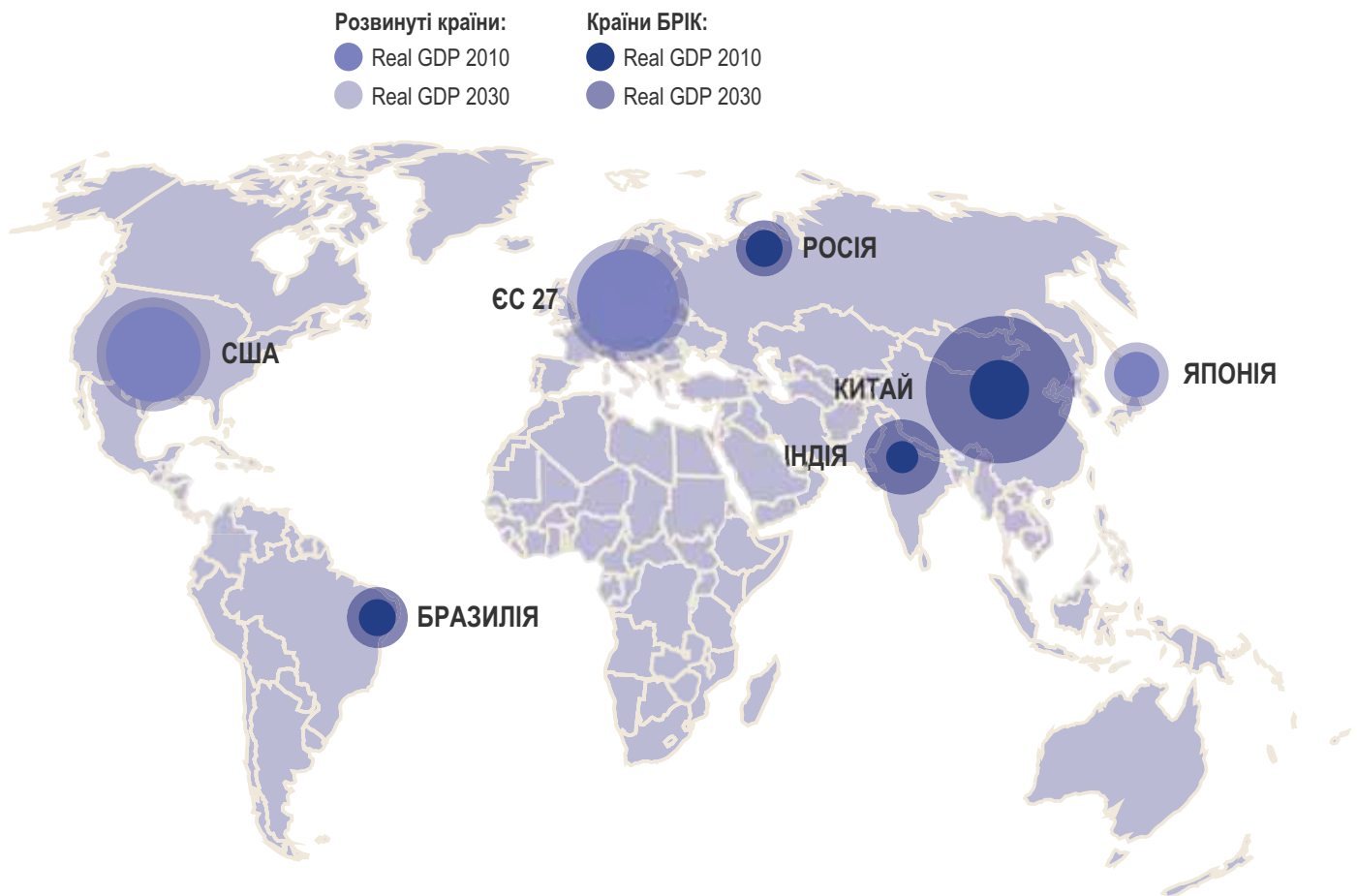
- Створити комісії з аналізу ефективності іноземних інвестицій.

“

Переконана, що суть глобалізації у поточний момент створює для світу набагато більше можливостей, ніж ризиків... При цьому, однак, щоб забезпечити вигоди від позитивних наслідків глобалізації для всіх, ми зобов'язані створити новий баланс влади: у світовій торгівлі, у споживанні ресурсів, освіті, сфері боротьби зі СНІДом і державних фінансах. Коротко кажучи, ми потребуємо глобальну економіку, учасники якої будуть виконувати правила справедливих регуляторних принципів.⁹¹

Ангела Меркель,
Канцлер Німеччини

Економічне зростання країн БРІК у 2030 році⁹²



Аналіз конкретної ситуації ►►

Китай у Африці

У період з 2001 по 2011 рік обсяги торгівлі між Китаєм і Африкою зросли з 10.5 млрд. дол. США до 166 млрд. дол. США.⁹³ В результаті Китай обігнав США, перетворившись на найбільшого торгового партнера⁹⁴ африканського континенту. У цей же період Китай збільшив обсяги своєї допомоги Африці, передавши їй країнам приблизно 75 млрд. дол. США, що складає майже одну п'яту від всієї суми допомоги Африці з боку урядів країн Заходу.⁹⁵ Крім того, в той час як більша частина цих іноземних інвестицій була спрямована на видобуток мінеральних ресурсів, за останні десять років спостерігається збільшення обсягів інвестування у телекомунікації, будівництво та банківський сектор.⁹⁶

Розширення обсягів присутності Китаю в Африці сприяло просуванню його політичних та економічних інтересів (зокрема, забезпечувало приток енергетичних та інших ресурсів для населення країни, яке стрімко зростає).⁹⁷ При цьому, однак, деякі спостерігачі критикували Китай за імпортування нафти та сировини і одночасне захарачення Африки недорогим текстилем та одягом, що загрожує існуванню місцевих виробників.⁹⁸

Форум з питань співпраці Африки та Китаю (FOCAC) сприяв підвищенню довіри та налаштуванню взаємовигідного співробітництва між двома регіонами. У рамках переговорів під егідою FOCAC Китай дозволив Африці імпортувати без мита більше продовольчої продукції, особливо країнам із найменшим показником розвитку.⁹⁹ Програма дій FOCAC на 2013-2015 рр. також включає співпрацю у сільському господарстві та ініціативи з передачі технологій.¹⁰⁰

Звіт з питань китайсько-африканських відносин, підготовлений Центром глобального розвитку, пояснює, що дії Китаю в Африці розроблялися з урахуванням досвіду, набутого в рамках власного розвитку.¹⁰¹ Наприклад, Китай допомагає Африці створювати спеціальні економічні зони, які успішно функціонують у Китаї. Центр глобального розвитку підкреслює, що застосування такого досвіду важко переоцінити.¹⁰²

По мірі інтенсифікації співпраці Китаю та Африки ключовим питанням для багатьох країн є підвищення ефективності державного управління. Наприклад, у окремих країнах із більш слабкими інститутами влади, інфраструктурні проекти, що фінансуються китайськими партнерами, не завжди проводяться за результатами конкурентного відбору, в результаті чого конкретні деталі та характер умов надання фінансової допомоги часто є непрозорими на момент підписання відповідних угод.¹⁰³ Підвищення прозорості китайсько-африканських операцій є необхідним для підтримання доброї волі та зміцнення зв'язків на континенті, що економічно розвивається та створює нові можливості, і стане чинником, якому буде приділятися особлива увага у наступному десятилітті.

Глобальна мегатенденція 7

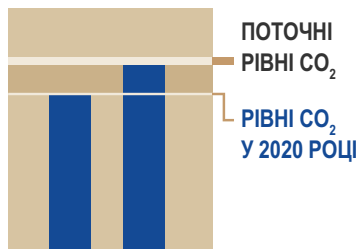
Кліматичні зміни

Збільшення обсягів викидів парникових газів викликає зміни клімату і призводить до складних непередбачуваних змін у навколишньому середовищі, одночасно обмежуючи гнучкість природних та збудованих систем. Досягнення необхідного поєднання політик адаптації та мінімізації наслідків буде складним завданням для більшості урядів.

Складність та невизначеність у поєднанні зі змінами клімату часто паралізує діяльність урядів на національному та міжнародному рівнях. При цьому, однак, боротьба з кліматичними змінами буде вимагати безпрецедентних рівнів багатосторонньої співпраці задля попередження найбільш несприятливих наслідків збільшення викидів CO₂ у наступному столітті. Це також вимагатиме негайних заходів, спрямованих на захист суспільств від впливів змін клімату, які стали неповоротними.

Свідчення зміни

Рівні викидів є занадто високими – вони вже на 14% вище, аніж рівні, необхідні для досягнення показника на 2020 рік.¹⁰⁴

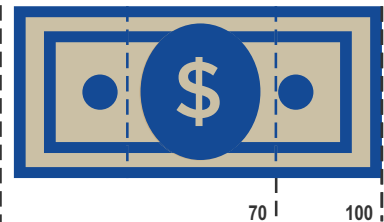


До 2050 року витрати на боротьбу з поганими погодними умовами можуть скласти до 1% ВВП на рік.¹⁰⁵

Наприклад, це складе **720 МЛН. ДОЛ. США**, виходячи з суми світового ВВП за 2012 рік.

Адаптування до нового клімату у 2050 році, коли середня температура підвищиться на 2°C

70-100 МЛРД. ДОЛ. США НА РІК.¹⁰⁶



При потеплінні на 2-3°C:



Існує можливість висихання амазонських тропічних лісів.

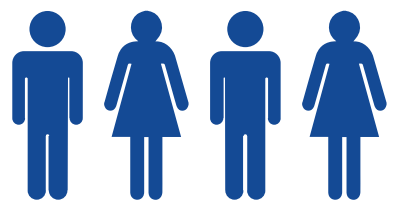


Може статися неворотне танення льодяного покриву у районі Гренландії.



20-50% видів тварин загрожує вимирання.¹⁰⁷

При потеплінні на 3-4°C до

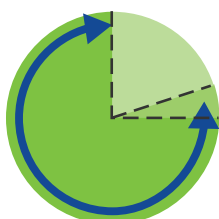


200 МЛН. ЛЮДЕЙ

можуть втратити житло у зв'язку з підвищенням рівня моря, наслідками повеней та засух.¹⁰⁸

= 50 мільйонів

КРАЇНИ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ, ЗАБЕЗПЕЧАТЬ



75-80%

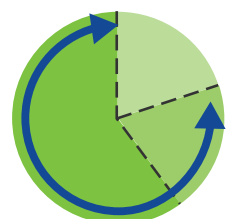
адаптаційних витрат, найбільші витрати будуть покриті країнами Азії та Тихоокеанського регіону.¹⁰⁹

ВСЕ БІЛЬШОГО ЗНАЧЕННЯ НАБУВАЮТЬ МІСЦЕВІ ПРОГРАМИ

На міста припадає

60-80%

споживання енергії, і водночас вони відповідальні за відповідну частку викидів CO₂.¹¹⁰



“

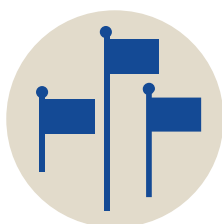
В усіх країнах світу, у будь-яких середовищах та регіонах, відомих людям, постійне погіршення погодних умов та удари руйнівних штормів кладуть край довгим суперечкам щодо реальності зміни клімату. Кліматичні зміни не тільки реальні, вони вже тривають, і їхні наслідки призводять до формування загрозливого нового глобального феномену: рукотворне стихійне лихо.¹¹¹

Барак Обама,
44 Президент США

Наслідки змін клімату



Потужні непередбачені впливи на екосистему



Виклики глобальної кооперації



Потреба до адаптації до наслідків глобального потепління



Зростання ролі міст

Наслідки для уряду

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:

-  • Більш активно співпрацювати на міжнародному рівні для встановлення планових показників та виплат за викиди вуглецю в атмосферу і вживати заходи, спрямовані на виконання таких планів.
-  • Збільшити роль міст за рахунок впровадження локальних політик або програм нейтралізації наслідків зміни клімату.
-  • Визнати значення питання зменшення споживання вуглецю на національному рівні (наприклад, система торгівлі вугіллями), регулювання (наприклад, податки на споживання, та цінові сигнали) та/або реалізації відповідних програм (наприклад, сприяння ініціативам щодо зменшення викидів вуглецю).
- Здійснювати розробку довгострокових планів, що включатимуть стратегії переселення людей у випадках екстремальних змін погоди та клімату.
 - це буде мати особливе значення для світових портів, які відповідають за виконання переважної більшості міжнародних торгових угод, і зазнають особливих ризиків наслідків потужних штормів та підвищення рівня моря.
- Забезпечити подальше зменшення економічної залежності від вугілля, наприклад, через інвестування у джерела відновлювальної енергії.

Як потрібно змінюватись урядам?

Урядам може бути необхідно:

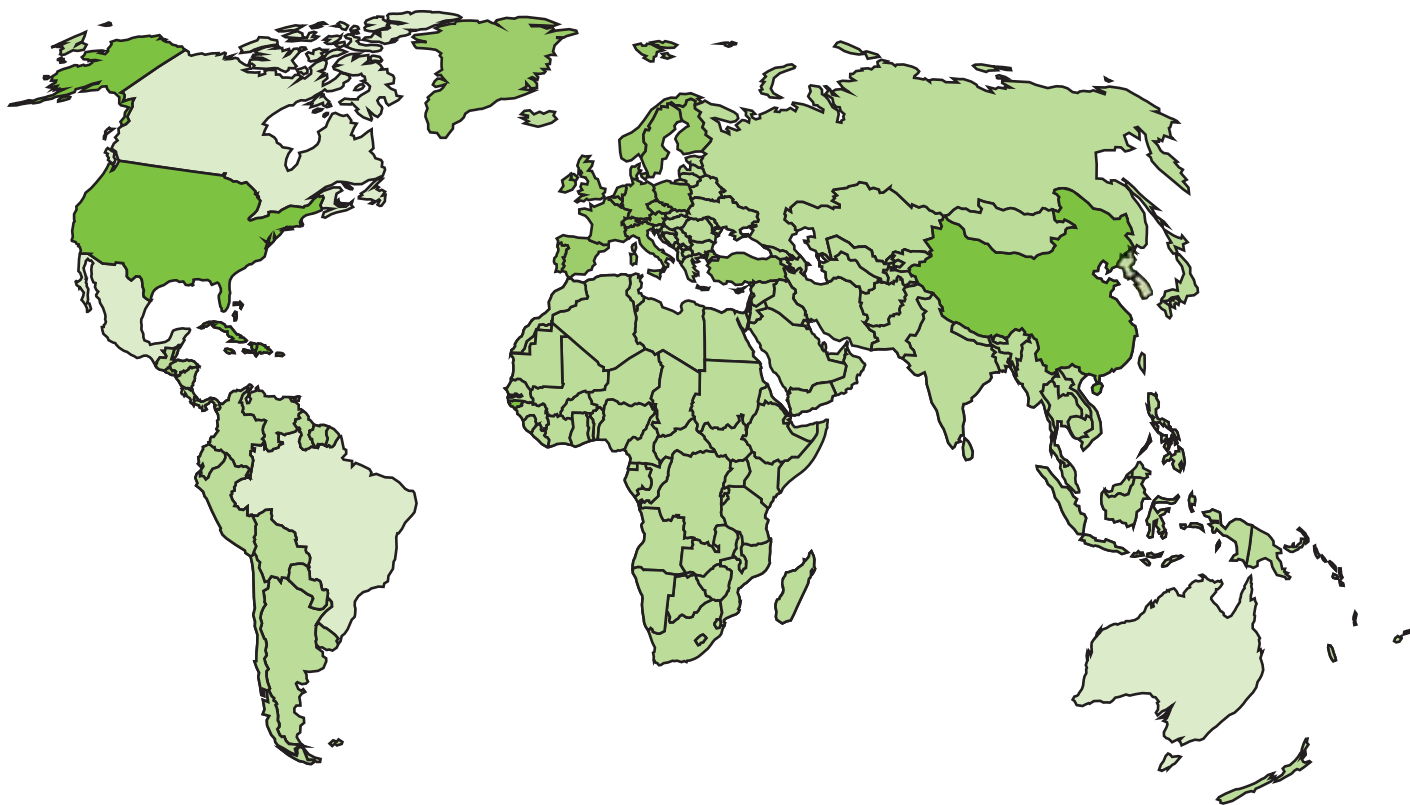
-  • Розробити довгострокові плани дій у випадках зміни клімату, що включають:
 - стратегії зменшення залежності народного господарства країн від вуглецю
 - стратегії боротьби з наслідками екстремальних погодних умов, зокрема у мегаполісах прибережної зони, які є особливо чутливі до змін рівня моря
 - де це необхідно, стратегії переселення людей у зв'язку з змінами клімату, включаючи стратегії переселення вглиб країни.
-  • Брати активну участь у міжнародних та регіональних форумах для обговорення питань виплат за викиди вуглецю в атмосферу, їх скорочення тощо.



Прогноз викидів CO₂ у 2030 році¹¹²

Мільйони метричних
тон CO₂ на рік

- 250 MtCO₂ або менше
- від 250.1 до 1000 MtCO₂
- від 1000.1 до 4000 MtCO₂
- від 4000.1 до 5000 MtCO₂
- Більше ніж 5000 MtCO₂



Аналіз конкретної ситуації ►►

Місто Роттердам Ініціатива адаптації клімату

В історичній перспективі перевагою Роттердама було його розташування в дельті рік Маас і Рейн, внаслідок чого у цьому місті був збудований найбільший порт Європи.¹¹³ Однак у зв'язку з тим, що 90 процентів площі міста знаходиться нижче рівня моря, Роттердаму загрожує підтоплення внаслідок зростання рівня моря через зміни клімату.¹¹⁴ Місто перетворює цей виклик на нову можливість стати світовим лідером у сфері адаптації до змін клімату та інновацій – воно поставило собі за мету стати до 2025 року містом, повністю захищеним від загроз та ризиків змін клімату. Роттердам досягне цієї мети через залучення держави, проведення досліджень у власних інститутах, а також виділення субсидій, що заохочуватимуть його 600 тисяч жителів застосовувати «зелені» практики. Головна мета – забезпечення зменшення викидів CO₂ на 50% до 2025 року.¹¹⁵

Для цього була розроблена екологічна політика, згідно з якою велосипедистам був наданий привілей рухатися по міським магістралям, де їм виділені окремі полоси.¹¹⁶ З метою підтримки ініціативи розміщення на дахах будинків садів, що будуть поглинати CO₂, опади та температурний ефект, місто на 50% субсидує витрати на їх створення. З 2008 року у місті щороку будується в середньому 40 тисяч квадратних метрів садів на дахах будинків.¹¹⁷

Для нейтралізації потенційних майбутніх потужних повеней місто інвестувало кошти у створення інноваційних ємностей для зберігання дощових вод. Наприклад, нещодавно збудований паркінг включає в себе також підземне водосховище ємністю 10 тисяч кубометрів.¹¹⁸ Інше рішення міста – створення публічних площ із кількох шарів, які виконують функцію громадських центрів та водних резервуарів під час негоди. Нові плаваючі будівлі, розташовані фасадом до водойм неподалік берегів, є не тільки інноваційними архітектурними формами, але й привабливими бізнес-проектами.¹¹⁹

Глобальна мегатенденція 8

Дефіцит природних ресурсів

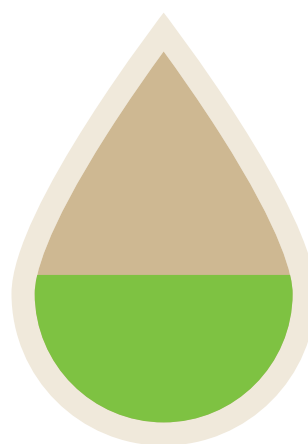
Поєднання наслідків зростання населення, економічного росту та змін клімату збільшить обсяги споживання основних енергоресурсів, включаючи воду, харчі, сільськогосподарські землі та енергію.

Це зробить проблему забезпечення сталого управління ресурсами головним питанням порядку денного для урядів.

За прогнозами, до 2030 року суттєві зміни у глобальному виробництві та споживанні та кумулятивний вплив змін клімату загострять проблему дефіциту природних ресурсів. Проблеми з постачанням цих природних ресурсів безпосередньо впливають на спроможність урядів ефективно працювати в основних напрямках своєї діяльності, включаючи забезпечення економічного процвітання, безпеки, соціальної цілісності та екологічної стабільності.

Свідчення зміни

Зростає населення і кількість представників середнього класу:



За прогнозами, у 2030 році у світі різниця між пропозицією і попитом на питну воду складе:¹²¹

40%

СЬОГОДНІ 
2030 РІК 

Міжнародне енергетичне агентство прогнозує зростання приблизно на 40% глобального споживання енергії до 2030 року.¹²²

ЯКЕ БУДЕ ВИКЛИКАНЕ



економічним зростанням, збільшенням населення та технологічним прогресом.



“

Якщо не вжити жодних заходів, вода у нас закінчиться швидше, ніж нафта.¹²³

Пітер Брабек-Лемат,
Голова Ради директорів компанії «Нестле»



= 200 мільйонів

1 млрд.

До 2030 року близько людей будуть проживати у районах, де буде спостерігатися дефіцит водних ресурсів, якщо застосовувати сценарій згідно з яким виробництво буде вестися звичайними темпами.¹²⁴

Зростання попиту на харчові продукти і нестабільність темпів виробництва призведуть до подвоєння цін на харчі у період з 2010 по 2030 роки.¹²⁵

2010

2030

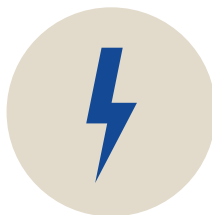
Наслідки дефіциту ресурсів



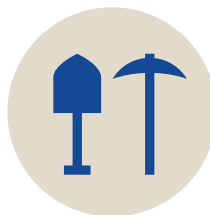
Дефіцит продовольства та сільськогосподарських ресурсів



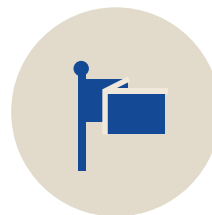
Збільшення попиту на воду



Початок збільшення попиту на енергію



Конкуренція за метали та мінеральні ресурси



Підвищений ризик ресурсного націоналізму

Наслідки для уряду

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:

-  • Створити досконалішу базу даних і здійснювати кращий моніторинг як показників попиту, так і показників пропозиції стосовно водних, енергетичних та інших матеріальних ресурсів.
- Співпрацювати з виробниками, що забезпечують пропозицію ресурсів, постачальниками та зацікавленими сторонами у вирішенні питань безпеки (щодо продуктів харчування, енергії, води тощо) і підвищення ефективності пропозиції у сферах видобування/виробництва та збуту.
- Співпрацювати з учасниками попиту та зацікавленими сторонами, особливо з громадянами, у вирішенні питань управління рівнем попиту та підвищенні ефективності у сфері попиту.
- Запровадити горизонтальну політику і такі підходи до планування, які б допомагали підвищувати ефективність в умовах загострення взаємопов'язаних проблем, що стосуються продуктів харчування і сільського господарства, води і енергії.
- Брати активну участь у міжнародних і регіональних форумах, присвячених забезпеченню продуктами харчування, енергією, водою (це стосується країн, що уклали із сусідніми країнами угоди про спільне використання водних ресурсів), з тим щоб уникнути накопичування і виникнення потреби у створенні надзвичайних державних резервів ключових ресурсів.
-  • Застосовувати суворіші заходи для забезпечення виконання вимог законодавства/нормативно-правових актів, якщо існуюча тактика виявляється неефективним інструментом врегулювання дефіциту ресурсів.
-  • Створити додаткову державну інфраструктуру для підтримки дій, пов'язаних із змінами клімату, особливо у напрямку забезпечення безпеки водопостачання (тобто виробництво чистої води і створення водних запасів).

Як потрібно змінюватися урядам?

Урядам може бути необхідно:

-  • Забезпечити затвердження правил і підписання протоколів стосовно спільного використання ресурсів у критичних ситуаціях країнами – чистими імпортерами і країнами – чистими експортерами задовго до того моменту, коли виникне критична ситуація.
- Розробити стратегії, спрямовані як на скорочення попиту, так і на збільшення пропозиції ресурсів.
-  • Брати активну участь у міжнародних і регіональних форумах для обговорення і вирішення взаємопов'язаних питань дефіциту ресурсів.
- Впроваджувати нові і змінені моделі співпраці з постачальниками ресурсів, включаючи угоди між урядами та/або з приватним сектором.
-  • Удосконалювати взаємодію державного і приватного секторів, а також управлінські навички з метою кращого забезпечення продуктами харчування тощо.

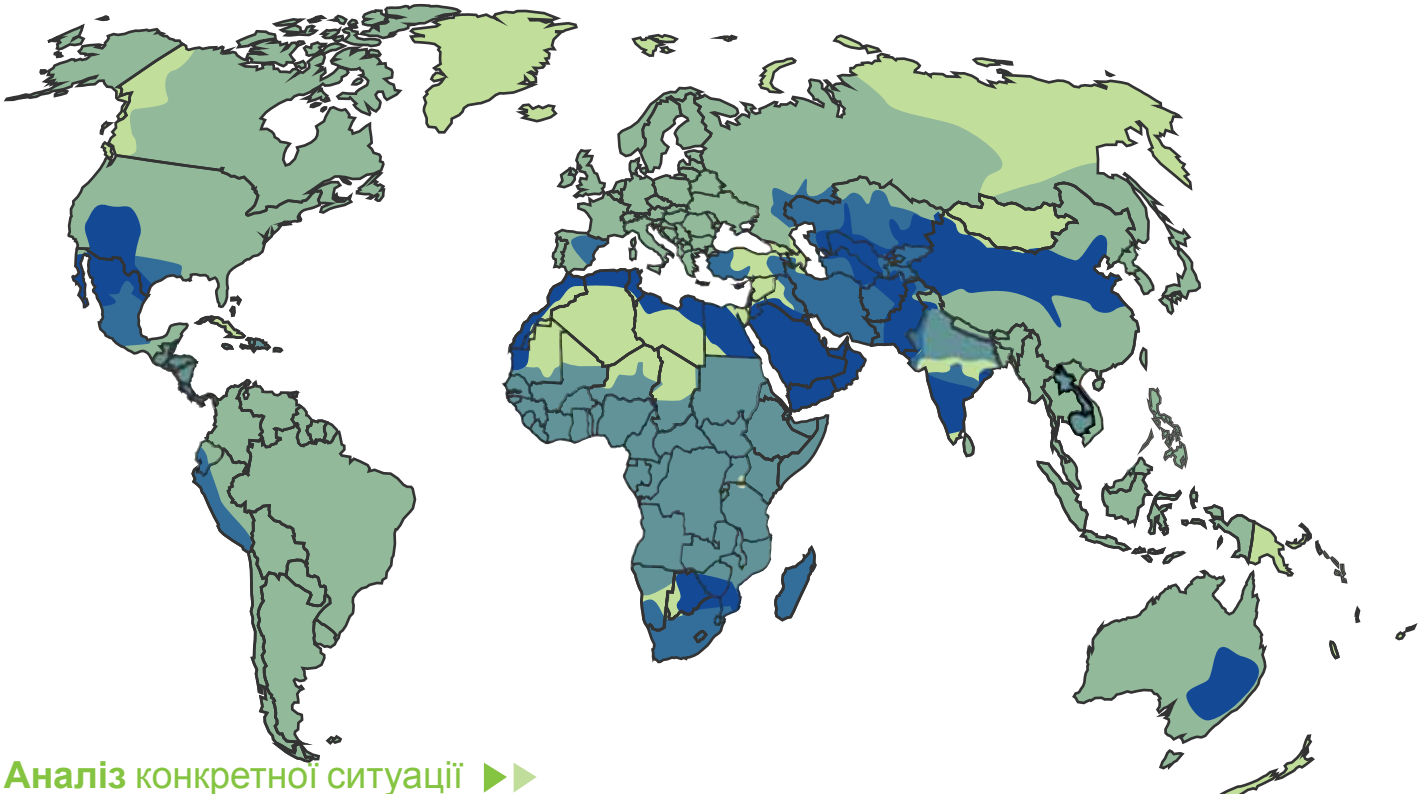
“

Стійкий мир так само залежить від сталого розвитку, як і від скорочення озброєння, вирішення конфліктних ситуацій та заходів безпеки. Це пояснюється тим, що коріння конфліктів сягають в глибину проблем нерівноправного доступу до можливостей розвитку та природних ресурсів.¹²⁶

Рената Лок-Дессальєн,
Координатор ООН у Китаї

Прогнози стосовно глобальної нестачі водних ресурсів у 2025 році¹²⁷

- Оцінка не проводилась
- Незначна нестача або відсутність нестачі води
- Економічна нестача води
- Наближено до фізичної нестачі води
- Фізична нестача води



Аналіз конкретної ситуації ►►

Гуаранійський водоносний горизонт

На площі, на якій знаходяться території таких країн, як Бразилія, Уругвай, Парагвай і Аргентина, знаходиться Система Гуаранійського водоносного горизонту, який являє собою гідрогеологічний резерв, що може містити запаси питної води, достатні для забезпечення населення світу на найближчі 200 років.¹²⁸ Займаючи площу близько 1,2 мільйона кв. км, Гуарані на сьогодні є джерелом питної води для 15 мільйонів людей, які проживають переважно у Бразилії.¹²⁹

Зважаючи на прогнозоване зростання попиту на воду і проблеми з водопостачанням у цьому регіоні, водоносний горизонт є надзвичайно важливим стратегічним джерелом, яке вимагає дуже дбайливого управління.¹³⁰ Представник Світового Банку, фахівець з питань водних ресурсів Керін Кемпер описала Гуаранійську систему як «вражаючий приклад водного резервуару міжнародного значення, якому загрожує погіршення стану навколишнього середовища. Якщо управління цими водними ресурсами не буде здійснюватись належним чином, цей водоносний горизонт може постраждати від забруднення і швидкого вичерпання».¹³¹ Потреба у тому, щоб ці чотири країни співпрацювали і координували управління спільним використанням цих ресурсів, стає все більше нагальною.

За допомогою Глобального екологічного фонду Світового Банку та Організації американських держав, чотири країни, які спільно користуються Гуаранійським водоносним горизонтом, вже зробили серйозні кроки у напрямку розробки міжнародної моделі управління цим водоносним горизонтом на довгострокову перспективу, які стали позитивним прикладом співробітництва, розпочатого перш ніж рівень населення чи вичерпання водних запасів стане критичним.¹³² У 2010 році ці країни уклали Договір про Гуаранійський водоносний горизонт, яким затверджується модель спільного управління, що містить регіональні, національні та місцеві компоненти.¹³³

Потреба у застосуванні міжнародного управління ставатиме все більш важливою з часом, оскільки дефіцит ресурсів загострюватиметься протягом наступних десятиліть. Якщо Договір про Гуаранійський водоносний горизонт розглядати як модель, то його необхідно постійно модифікувати і адаптувати до обставин, що змінюються. Зокрема, для майбутнього успіху вкрай важливим є життя посиленних заходів для моніторингу і управління впливом сільськогосподарської діяльності на живлення водного горизонту.¹³⁴ Крім того, нові ризики і проблеми, що виникають внаслідок змін клімату, також можуть спричинити внесення змін до Договору й інших угод про міжнародне управління, таких як Договір між США і Канадою про спільне використання Великих Озер.¹³⁵

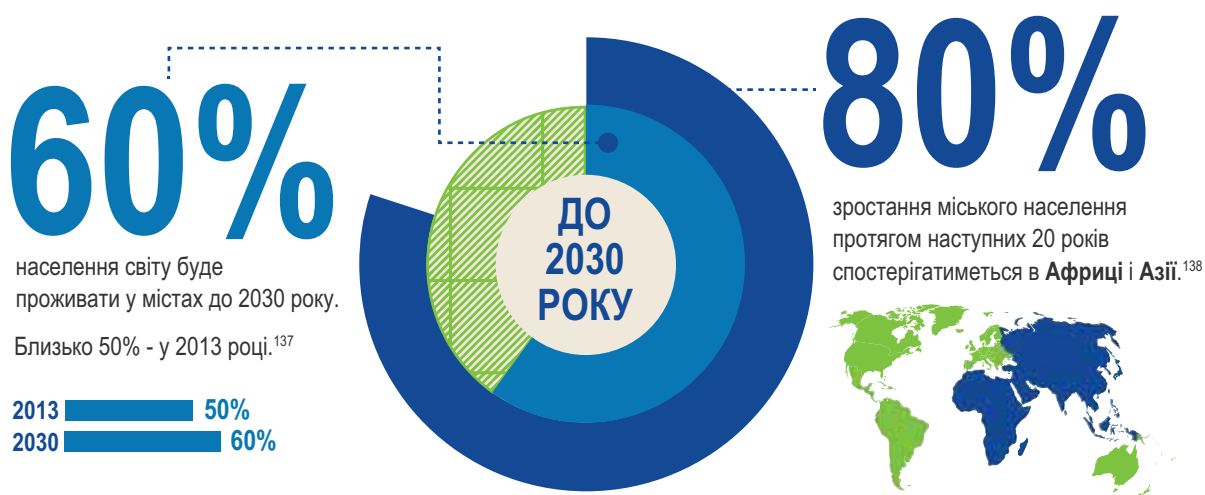
Глобальна мегатенденція 9

Урбанізація

До 2030 року майже дві третини населення світу житиме у містах. Урбанізація не тільки створює значні можливості для соціального і економічного розвитку та для більш стійкої життєдіяльності, але й чинить тиск на інфраструктуру і ресурси, особливо енергоресурси.

Хоча найбільше зростання міського населення відбувається у країнах, що розвиваються, для урядів розвинених країн також першочерговим завданням є належне управління зростаючими містами, оскільки вони прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах підвищеної глобальної конкуренції. Однією з найголовніших і найважливіших задач для представників державних органів усіх країн світу є моніторинг процесу урбанізації і таке управління зростанням міст, яке забезпечуватиме адекватний доступ до житла, водопостачання та енергопостачання для всіх громадян. Не менш важливим буде усвідомлення соціального і сервіс-орієнтованого впливу урбанізації, як позитивного (наприклад, ефективність обслуговування більш концентрованого населення), так і негативного (наприклад, переміщення населення з сільської місцевості у міста, втрата сімейної єдності, бездомність, стреси, які спричиняють зростання потреби у психіатричному та іншому обслуговуванні).

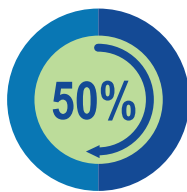
Свідчення зміни



Міста, що входять до 600 міст світу за рівнем зростання ВВП:¹³⁹



Є місцем проживання понад **20%** світового населення.



Виробляють **34 трильйона доларів США**, або понад **50%**, світового ВВП.



Прогнозують майже **удвічі** збільшити свою частку у світовому ВВП до 2025 року, тобто досягти **65 трильйонів доларів США**.



Кількість мегаполісів (із населенням більше 10 мільйонів жителів) зростає:¹⁴⁰

20 СЬОГОДНІ → **37 У 2025 РОЦІ**



Один будинок = два мегаполіси

Витрати на глобальну інфраструктуру, необхідні для задоволення потреб урбанізації, у період з 2005 по 2030 рік складуть, за оцінками, **41 трильйон доларів США**.¹⁴¹



На поточний момент **1 мільярд** людей проживають у нетрях.



Якщо не будуть вжиті необхідні заходи на боротьбу з бідністю міського населення, до 2030 року цей показник збільшиться вдвічі.¹⁴²



♂ = 200 мільйонів

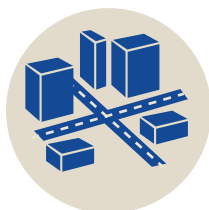
Наслідки урбанізації



Зростання міст, викликане світовим розвитком



Взаємозв'язки між забудованим середовищем та природним середовищем



Потреби у масштабних інфраструктурних об'єктах



Наслідки бідності у містах, включаючи збільшення населення, що живе у неофіційних селищах

Наслідки для уряду

Що повинні змінити уряди?

Урядам може бути необхідно:



- Розробити інтегровані довгострокові інфраструктурні програми для міст і регіонів, що:
 - враховують особливості та масштаби зростання населення та міст на перспективу більше 50 років
 - є багатосторонніми, розроблені фахівцями з багатьох дисциплін та інтегровані з точки зору підготовки та фокусу.
- Більш ефективно керувати процесами урбанізації, балансуючи фізичну та нематеріальну інфраструктуру, наприклад, якщо люди:
 - їдуть з дому на роботу машинами, збільшення інвестицій у транспорт
 - працюють з дому, збільшення інвестицій у технології.
- Забезпечити узгодження темпів зростання населення міст з темпами економічного зростання та можливостями надання урядових послуг.
- Реалізувати повноцінну модель юрисдикції, в рамках якої уряд буде відповідати та звітувати з питань надання ним послуг, але й матиме конституційне право на відповідне оподаткування доходів.



- Розробити моделі надання послуг із використанням переваг, що виникли внаслідок більшої концентрації людей, і реагувати на соціальні виклики, що виникають внаслідок урбанізації.

Як потрібно змінюватись урядам?

Урядам може бути необхідно:



- Розробити генеральний довгостроковий план узгодження транспортної та комунальної інфраструктури, а також надання послуг у сфері освіти та охорони здоров'я.
- Забезпечити узгодження ресурсних потреб та прав на доходи та пільги для кожного урядового рівня.



- Сформулювати завдання міжнародних форумів та механізми інтегрованого планування.

Урядам країн, що розвиваються, може бути необхідно:



- Формувати ефективні навички управління містами у розрізі економіки, планування, інфраструктури та транспорту.

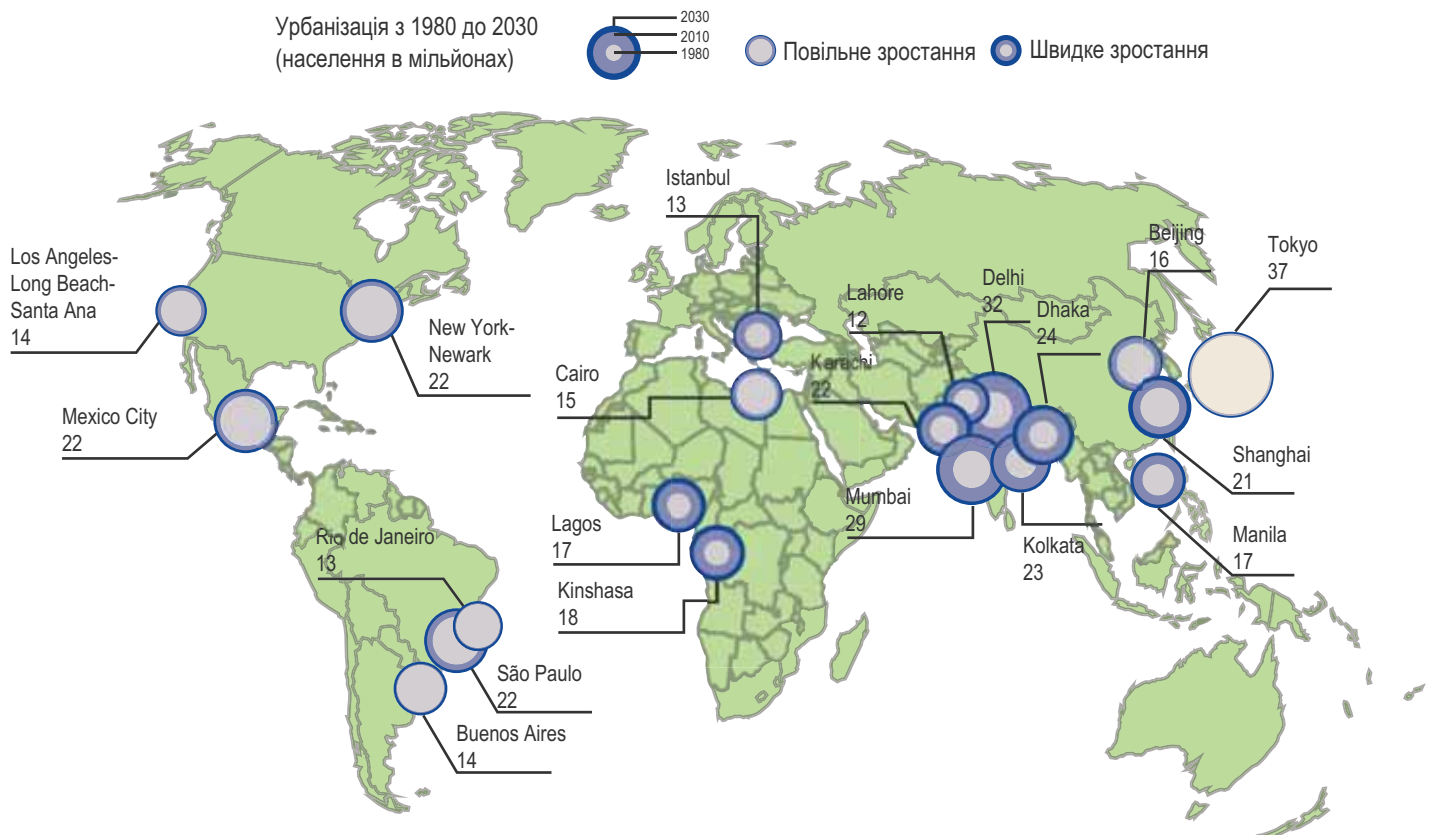


Зростання та урбанізація тісно пов'язані одне з одним, але політики національного, державного та локального рівнів повинні узгоджуватися одна з одною і підтримувати урбанізацію, якщо уряди хочуть ефективно керувати справжнім потенціалом урбанізації для підвищення рівня загального спільного процвітання та викорінення екстремальної бідності.

Абха Джоші-Гхані,

Директор відділу знань та освіти Інституту Світового банку

20 найбільших міст у 2030 році¹⁴³



Аналіз конкретної ситуації ►►

Район затоки Сан-Франциско

Виклики та можливості, що виникли внаслідок урбанізації, підвищили інтерес до розумного зростання, тобто до концепції розвитку міст, що ставить людський та соціальний капітал та питання екології на перше місце в процесі створення процвітаючих і заможних громад. Хоча за останні роки цю концепцію прийняла велика кількість міст (починаючи з міста Нью-Йорк та закінчуючи невеликими містечками у провінції Синьцзян), лідером у цій новій хвилі урбаністичного розвитку виявив себе агломерат затоки міста Сан-Франциско.

У останній презентації щодо дотримання регіоном принципу розумного зростання, дев'ять округів регіону спільно заявили про ініціативу реалізації так званої концепції «One Bay Area» (єдиного конгломерату затоки), яка є планом створення дальніх транспортних магістралей, землекористування та будівництва будинків для житла, що покликана підтримати зростання економіки, забезпечити нове житло та транспортні можливості, а також зменшити забруднення довкілля.¹⁴⁴

Головним чинником проекту є ефективне розміщення населення регіону, яке, за очікуваннями, зросте з 7 мільйонів людей на поточний момент до 9 мільйонів людей до 2040 року.¹⁴⁵ При цьому, за заявами розробників плану, очевидна концентрація уваги на питаннях сталого розвитку може бути прямо пов'язана з амбіційними завданнями Каліфорнії в екологічній сфері, які передбачають зменшити до 2050 року викиди парникових газів до рівня, що на 80% нижчий за рівні 1990-х років. Ці завдання зафіксовані у законі штату Каліфорнія 2008 року «Про громади сталого розвитку та захист клімату», згідно з яким район затоки Сан-Франциско зобов'язаний зменшити викиди парникових газів з легкових автомобілів та легких вантажівок на 7% на душу населення до 2015 року та на 15% на душу населення до 2035 року.¹⁴⁶

Інформаційні та комунікаційні технології зіграли ключову роль у сприянні досягненню цих цілей та забезпеченні розумного розвитку. Наприклад, на кожній стоянці автомобілів водії можуть отримати інформацію про наявні вільні місця через мобільні телефони, що гарантує зменшення викидів вуглецю та запобігає транспортним пробкам, одночасно генеруючи дані, що можуть сприяти майбутньому розвитку.¹⁴⁷

Проводячи свої нові експерименти з новими багатоцільовими вуличними ліхтарями, Сан-Франциско також створює систему цифрового управління міськими комунікаціями та інфраструктурою, в рамках якої послуги надаються на основі обміну інформацією в режимі реального часу. Один із поточних пілотних проектів передбачає використання ліхтарів для дистанційного зчитування ними даних державних лічильників електроенергії, а також передавання інформації, зафіксованої світлофорами та камерами. Ще один пілотний проект передбачає автоматичну зміну інтенсивності освітлення вулиць ліхтарями в залежності від наявності на них пішоходів та завантаження доріг.¹⁴⁸

Майбутня держава





Висновки:

Аналіз впливу мегатенденцій

Результати дослідження чітко виокремлюють проблеми майбуття, в якому уряди всіх країн світу повинні будуть вживати дії для нейтралізації ризиків, що виникнуть у зв'язку з мегатенденціями, і одночасно зможуть скористатися можливостями, що виникнуть. Уряди можуть або продовжувати поточну діяльність з обслуговування свого населення, не вносячи в неї жодних змін, або ж вони можуть адаптуватися до нових реалій, які виникнуть у зв'язку із зазначеними дев'ятьма мегатенденціями.

Успішні юрисдикції зможуть адаптуватися до нових умов. Їхні уряди у 2030 році будуть іншими, аніж вони є сьогодні, завдяки зваженим заходам, що будуть вжиті раніше чи пізніше. Вони будуть організаціями, що дійсно обслуговують своїх громадян.

Презентуючи загальні впливи на уряди, наш аналіз приводить до висновку про те, що – в глобальному масштабі – окремі регіони стають більш домінуючими. Резюме таких трендів подано нижче.

Які зміни необхідно провести урядам?



Зміни політики включають:

1. Подальше залучення національних урядів до участі у міжнародних, регіональних форумах та форумах юрисдикцій, де будуть ставитися питання, що потребують вирішення урядами одночасно кількох країн.

Окремі наслідки мегатенденцій є більш глобальними в розрізі їхнього масштабу, і ними краще керувати в розрізі перспективи співпраці на міжнародному рівні, що є пріоритетним для урядів на національному та внутрішньонаціональному рівнях.

Наприклад, незважаючи на постійні зусилля у сфері координації глобальних заходів з боротьби з наслідками зміни клімату, цю роботу треба активізувати з метою попередження найбільш руйнівних впливів викидів CO₂, обсяги яких продовжують зростати.
2. Кількісне та якісне зростання побудованої на доказах політики, до якої урядам необхідно буде мати доступ, яка глибше закріпилася у даних високої якості та підтримується серйозними знаннями в галузі аналізу цих даних. Така зміна є характерною фактично в кожній оцінці того, чого більше всього потребуватимуть уряди в майбутній державі.

Оскільки уряди багатьох країн вже залучили досвідчених політиків та висококласних професіоналів, майбутнім урядам потрібно буде впорядковувати та розвивати додаткові навички, що вимагають більшої широти політичного мислення та підвищеного зосередження уваги на довгостроковій політичній доцільності у порівнянні з короткостроковою, яка в даний час переважає в процесі прийняття рішень.

На таку зміну надихає довгостроковий характер проблем, згрупованих у мегатенденції, який вимагає, щоб уряди країн обирали більш глибоко продуманий та проілюстрований доказами шлях для знаходження оптимальних рішень та найбільш компромісних шляхів вирішення проблем. На щастя, уряди вже почали рухатися у цьому напрямі. Наприклад, було зроблено узгоджений крок з метою збору даних, що стосуються віку всіх поколінь населення – від специфічних даних про населення різного віку в розрізі країн до порівняльних досліджень МВФ і ОЕСР. Сьогодні, уряди використовують наявні дані для впровадження добре обдумані політики, нормативно-правового поля та зміни програм, а також для відстеження на більш низькому рівні їхнього впливу на населення світу, яке старіє.



По мірі того як світ стає все більш багатополарним та взаємозалежним, виникає потреба у багатосторонніх рішеннях питань нейтралізації ризиків та використанні плодів інтеграції.¹⁴⁹

**Кемаль Дервіш,
колишній Голова програми розвитку ООН**



Зміни в законодавчих положеннях включають:

1. Регуляторні зміни, спрямовані на заохочення стилів поведінки або зміни поведінки, що буде сприяти нейтралізації та контролю впливів мегатенденцій у сфері переробки сировини, де зміни політики та програм виявилися неефективними.

Хоча багато урядів вже запровадили такі типи механізмів, вони повинні поширюватися і в подальшому на нові країни, і урядам може бути необхідно змінювати свої методи діяльності, переходячи з «інформування та порад» на встановлення «заборон і штрафів»:

Регуляторні механізми у цій сфері можуть суттєво варіюватися і включати широкий діапазон дій:

- обмеження або забезпечення раціонального споживання води, харчів та/або енергії (включаючи електроенергію та палива) у кризових ситуаціях
 - поступова заміна технологій споживання енергії більш ефективними технологіями, або автомобілів певного віку з метою підвищення якості та безпеки повітряного середовища
 - заборона використання пластикових пакетів, які не розкладаються у біологічному середовищі
 - забезпечення виконання компаніями, що будуть комерційну та житлову нерухомість, спеціальних стандартів проектування, раціонального використання енергії, охорони водних ресурсів тощо.
2. Регуляторні зміни, спрямовані на впровадження ринкових практик, узгоджених з пріоритетами державної політики та рішеннями урядів.

У багатьох країнах з вільної ринковою економікою встановлені численні регулятивні обмеження з метою формування та підтримки розумного регулювання функціонування урядів та ринків, включаючи засоби контролю за обсягами та формами будь-яких іноземних інвестицій, що можуть бути необхідні урядам для врахування змін регуляторних принципів у зв'язку з змінами до підходів до володіння активами та інвестування у активи (наприклад, ті, що були запропоновані окремими економіками країн, що розвиваються).

Регулювання може також стати належним інструментом під час вирішення питань, що є комплексними (наприклад, ті, що виникли внаслідок взаємодії багатьох трендів) або загрожують життю людей, потребуючи більш активної реакції на захист інтересів громадян.

Наприклад, у майбутньому нові регулятивні положення можуть відіграти важливу роль у захисті від закордонних суверенних держав, які будуть намагатися отримати у власність активи виробництва харчів та енергії та відповідні ресурси інших країн, використовуючи такі заходи як основну стратегію забезпечення поставок харчів та енергії для свого населення.



Зміни в програмах включають:

1. Зміни програм, спрямовані на мінімізацію зростаючих витрат урядів шляхом зменшення витрат на одиницю продукції та цін.

Цієї цілі можна досягти кількома способами, починаючи із загострення цінової конкуренції між обслуговуючим організаціями, спрямованого на зменшення вартості одиниць продукції чи послуг, і закінчуючи укладанням договорів про спільні платежі або спільні внески в окремих сферах, таких як охорона здоров'я (наприклад, платежі за фармацевтичну продукцію). Наприклад, уряд Великої Британії вніс зміни до фінансування системи вищої освіти, згідно з якими випускники зобов'язані робити більші внески у свою освіту для забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Там, де це можливо, уряди навіть переносять на інші організації та осіб витрати в повному обсязі. Наприклад, уряди можуть сприяти створенню нових програм пенсійного забезпечення роботодавцями, зменшуючи витрати на виплату довгострокових пенсій особам похилого віку з державного бюджету.¹⁵⁰

2. Зміни програм, спрямовані на мінімізацію витрат урядів шляхом зменшення попиту на одиницю та/або обмеження загального попиту на урядові послуги.

Цієї цілі можна досягти кількома способами, починаючи з впровадження запобіжних заходів регулювання чинників зростання цін і закінчуючи впровадженням змін стандартів та прав з метою скорочення загального попиту до рівня, визначеного урядом як прийнятний.

3. Зміни програм, спрямовані на застосування більш цілісного довгострокового погляду на інфраструктурні системи, включаючи фізичну та нематеріальну інфраструктуру.

Наприклад, уряди у країнах із високими рівнями урбанізації, яка призводить до надвисокої завантаженості доріг та транспортних систем, повинні будуть розглянути питання балансування кількості громадян, які використовують для роботи транспорт, і громадян, що використовують засоби зв'язку.



Як потрібно змінюватись урядам?



Це може вимагати збільшення інвестицій у технології для уможливлення зв'язків, необхідних для роботи за гнучким графіком.

Зміни у стратегічному підході:

Ширше застосування таких чинників:

- 1. Довгострокове планування та експерименти на основі сценаріїв:** Оскільки багато проблем і можливостей, спричинених мегатенденціями, є довгостроковими за своїм характером, уряди повинні планувати свої дії і заходи на довгострокову перспективу.

Наприклад, розважливе фінансове планування може бути підкріплено довгостроковими економічними прогнозами та прогнозними показниками кількості людей похилого віку, що знаходитимуться на утриманні. Плани розвитку інфраструктури повинні враховувати зростання населення протягом найближчих принаймні 50 років, а процес бюджетного планування повинен включати прогнози щодо масштабного оновлення інфраструктури.

- 2. Поведінкові уявлення:** Поведінкові уявлення можуть використовуватися для того, щоб заохочувати людей вести такий спосіб життя, який би послабив чи зменшив вплив наслідків мегатенденцій.

Наприклад, внесення змін до етикеток на продуктах харчування може сприяти більш здоровому способу життя, використання певних цінових сигналів може зменшити споживання води та енергії, зміна будівельних норм може сприяти вдосконаленню теплоізоляції, використанню оборотної води та/або матеріалів з меншим вмістом вуглецю тощо.

- 3. Результати і показники:** Завдяки постійній оцінці програм кошти будуть спрямовуватися на реалізацію ефективних програм. Оцінка повинна проводитися з використанням передових практик збору даних з чітким визначенням результатів і показників, а також враховувати можливості виконання альтернативних програм або надання альтернативних послуг.

Наприклад, з метою забезпечення ефективності соціальних програм урядам необхідно буде приділяти більше уваги результатам, якщо вони хочуть, щоб державні кошти були дійсно використані на користь платника податку.

- 4. Гнучке та «парадигматичне» мислення:** Урядам слід незмінно проявляти гнучкість і вміння пристосовуватися у реалізації своєї політики та у плануванні, з тим щоб бути готовими до вирішення неочікуваних проблем та використання непередбачених можливостей в економічному середовищі, що постійно розвивається. У той час як покращення обслуговування і загальний контроль якості завжди знаходяться на порядку денному, урядам необхідно буде також розробляти стратегії, що заохочують нестандартне мислення і пошуки парадигм.

Наприклад, на зміну моделі надання послуг без посередників або вже прийшли, або швидкими темпами приходять моделі надання Інтернет-послуг або надання послуг за допомогою мобільного зв'язку. Такі рішення не тільки дозволяють надавати доступні і функціональні послуги, але й роблять їх більш дешевими і швидкими.

- 5. Гнучкий підхід до застосування технологічних досягнень:** Уряди повинні подолати традиційні перешкоди у використанні технологій, які занадто часто породжували «заморожування» нових технологій, високі затрати та повільний перехід на нові технології.

Наприклад, урядам необхідно буде перейти на нові технології у транспортній сфері, в енергетиці та у сфері інфраструктури, щоб забезпечити таку діяльність у майбутньому, яка могла б пристосуватися до змін клімату.

“Технологія має значний потенціал у трансформуванні шляхів громадського обслуговування. Завдяки технологіям не завжди можна досягти істотного зменшення затрат, але вони можуть забезпечити набагато кращі результати за ті самі кошти.

Алан Дауні,
Партнер KPMG



Зміни в інфраструктурі включають:

Кроки, спрямовані на:

1. Посилення міжнародної інтеграції: Для забезпечення стратегічного регулювання у глобальному економічному середовищі, яке стає все більш складним і мінливим, урядам, можливо, необхідно буде розвивати такі структури, які передбачатимуть:

- активну інтеграцію з міжнародними партнерами або
- більш масштабне співробітництво з міжнародними установами.

Наприклад, у зв'язку з тим що кібер-загрози швидко набувають глобального характеру, урядам потрібно буде працювати разом, щоб своєчасно вживати необхідні заходи. Така співпраця може включати створення офіційних комунікаційних каналів, які б забезпечували швидкий і безперебійний зв'язок, особливо у кризові моменти.¹⁵¹

2. Підвищення рівня інтеграції: В урядів виникне потреба у більш доскональній розробці та імплементації більш високоінтегрованих схем виконання політик у межах однієї сфери застосування тієї чи іншої політики чи між різними сферами її застосування.

Наприклад, оскільки багато проблемних питань, що стосуються ресурсів, є взаємопов'язаними (наприклад, використання води для гірничої галузі, виробництва продуктів харчування та енергетичної галузі) або в деяких випадках конфліктуючими (наприклад, використання землі для сільського господарства, яке займається виробництвом продуктів харчування, або для виробництва біопалива), урядам може бути необхідно запровадити багатопрофільні, міжгалузеві та міжюрисдикційні схеми.

3. Зміцнення місцевого самоуправління: Оскільки більшість населення живе у містах, органам місцевого самоуправління часто не вистачає коштів і повноважень для виконання їхніх обов'язків. Органи управління державного та субдержавного рівнів повинні будуть працювати з місцевими органами самоуправління й іншими партнерами у напрямку такого відокремлення їх обов'язків, яке б дозволило містам краще вирішувати ключові проблеми, що виникають в їхній юрисдикції.

Наприклад, місцеві органи самоуправління у таких містах, як Роттердам, мають більш ефективні можливості для реалізації програм, спрямованих на мінімізацію та послаблення потенційного впливу серйозних змін клімату, які можуть не стосуватися уряду на рівні всієї держави.

4. Об'єднання зусиль: конструктивна співпраця з громадянами, з органами управління інших рівнів, з сусідніми районами та з приватними і неприбутковими секторами є ключовим фактором у залученні необхідних знань, капіталу і ресурсів для підтримки ключових сфер державних відомств і служб.

Наприклад, різним державним відомствам і стороннім особам необхідно буде працювати разом, щоб задовольняти зростаючі потреби в інтегрованому соціальному та громадському обслуговуванні у таких сферах, як отримання гарантованих доходів, надання допомоги у працевлаштуванні, забезпечення соціальним житлом, забезпечення догляду за особами похилого віку та охорона здоров'я і добробуту дітей.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності: Невдачі і зміни є важливими для інновацій, але важливо також швидко долати невдачі, швидко здобувати уроки з невдач і рухатися далі. Урядам необхідно буде проявляти гнучкість і вміння пристосовуватися до різних умов і обставин при плануванні діяльності, з тим щоб уможливити ефективне реагування на зростаючі ризики та непередбачені ситуації, а також вчитися на прикладі інших юрисдикцій.

Наприклад, уряди можуть впроваджувати гнучкість у свої структури, використовуючи віртуальні команди фахівців та матричні підходи (на відміну від статичних та ієрархічних організацій) для швидкого спрямування ресурсів на вирішення конкретних задач, особливо тих, які за своїм характером є короткостроковими.



Нам потрібні кращі і потужніші (як на міжнародному, так і на регіональному і національному рівнях) регулятивні механізми і засоби контролю... за умови, що вони застосовуються для моніторингу саме тих питань, які необхідно регулювати і контролювати.

**Мік Оллворт,
Партнер KPMG**



Зміни навичок включають:

Наявність більших можливостей за рахунок:

- 1. Розуміння міжнародної ситуації:** Традиційні сфери внутрішньої політики все більше набувають міжнародних характеристик, що вимагає від представників органів управління залучати до процесу прийняття рішень знання глобальних трендів та їхнього впливу.

Наприклад, підвищений рівень глобальної конкуренції у сфері кадрів, бізнесу та ресурсів, що став результатом зміни економічної влади, означає, що національним політикам вкрай необхідно бути обізнаними з міжнародними тенденціями, що виникають, та стратегіями.

- 2. Вдосконалення фінансових процесів:** Оскільки уряди будуть намагатися досягати кращих результатів з меншими затратами і споживанням, їм необхідно буде володіти надзвичайно глибокими технічними знаннями у сфері фінансового адміністрування та бюджетування з метою забезпечення розважливого управління фінансами, ефективного довгострокового планування та управління закупівельними стратегіями, орієнтованими на результат.

Наприклад, інтернаціоналізація ринків капіталу, яка може вплинути на кредитоспроможність і доходи від податків, змушує багато урядів посилювати існуючі вимоги до фірм щодо підготовки фінансової звітності та узгоджувати ці вимоги з новими вимогами щодо підготовки фінансової звітності.

- 3. Системне мислення:** У той час як однією стороною системи державного управління є горизонтальні і вертикально інтегровані структури та багатофункціональні групи фахівців, іншою стороною є здатність державних службовців розуміти системні взаємодії політик і тенденцій. У багатьох випадках це вимагатиме всебічного розвитку партнерства між спеціалістами і тими, хто має здатність мислити комплексно.

Наприклад, для створення нормативно-правової бази для такої передової технології, як 3D-друк, урядам необхідно буде як детальне розуміння самої технології, так і здатність зрозуміти її потенційний соціальний і економічний вплив.

- 4. Ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами:** Поряд з різноманітними проблемами, з якими урядам доведеться зіткнутися упродовж наступних двадцяти років, існуватиме також нагальна потреба у розробці більш суттєвих і різноманітних стратегій управління та взаємодії із зацікавленими сторонами. Урядам необхідно буде також вивчити можливості більш широкого використання нових засобів інформації, включаючи соціальні мережі, щоб мати змогу залучатися до двостороннього спілкування з більш вимогливими громадянами.

Наприклад, орієнтування населення на зміни у фінансовій політиці у багатьох розвинених країнах набуватиме особливого значення по мірі того, як уряди будуть намагатися реалізувати стратегію консолідації заборгованості.

- 5. Оцінка ризиків та управління змінами:** Поряд з необхідністю враховувати численні та складні питання, пов'язані з ризиками, а також з не менш гострою необхідністю більш ефективного вжиття заходів у рамках постійного управління змінами, урядам необхідно буде приділяти першочергову увагу управлінню ризиками вищого порядку та управлінню змінами.

Наприклад, глобальна фінансова криза продемонструвала, зокрема, наслідки неправильної оцінки ризиків у глобальній економіці, в якій все є взаємопов'язаним. З метою вирішення проблем, викликаних подальшими негативними наслідками кризи, включаючи зосередженість на стратегії створення резервів для кращого управління ризиками за рахунок створення спеціальних резервів на випадок надзвичайних подій, таких як спади в економіці чи екологічні катастрофи, урядам необхідні будуть серйозні навички управління ризиками.

Реагування на вплив мегатенденцій

Характер глобальних мегатенденцій, зокрема взаємозв'язки між ними і можливі наслідки, вимагають об'єднаних і координованих заходів у відповідь. Кожному уряду необхідно буде ретельно продумати зміни у пріоритетах бізнесу і параметрах політики з урахуванням специфіки його країни таким чином, щоб ці зміни:

- максимально узгоджувалися з існуючими політичними пріоритетами країни
- були зіставними з ризиками і можливостями, що виникають у країні внаслідок тих чи інших мегатенденцій

Малюнок 3 показує кроки, які рекомендовано здійснити урядам у вирішенні серйозних наслідків впливу мегатенденцій.

Малюнок 3: Реагування на вплив мегатенденцій



Джерело: KPMG International, 2013.



Крок 1

Вивчити і зрозуміти проблему або можливість, спричинену кожною мегатенденцією.

Крок 2

Оцінити вплив кожної мегатенденції:

- **безпосередньо** з точки зору:
 - вартості для уряду (тобто втрата доходів чи збільшення витрат) або
 - можливостей для уряду (тобто посилення економності, підвищення ефективності чи продуктивності у сфері громадського обслуговування).
- **опосередковано** з точки зору всієї нації та ключових обов'язків уряду:
 - економічний добробут
 - безпека
 - соціальна єдність
 - екологічна сталість.

Крок 3

Визначити і проаналізувати масштаб змін у політиці, законодавстві та програмах, які можуть:

- **скоротити чи розширити часові рамки**, в яких вплив мегатенденцій може бути амортизований, розчинений чи до нього можна буде пристосуватися
- **зменшити масштаб впливу мегатенденцій** як безпосередньо на вартість для уряду, так і опосередковано на націю, економіку і суспільство
- **дозволити якомога краще скористатися** можливостями, що виникатимуть внаслідок мегатенденцій.

Крок 4

Визначити пріоритети у внесенні змін до політики, законодавства та програм, які принесуть найбільшу вигоду з урахуванням ризиків. Для цього необхідно оцінити довгострокові затрати для уряду у випадку змін у формуванні політики. Це також ґрунтується на думці, що раннє вжиття необхідних заходів та внесення змін, спрямованих на коригування/пристосування, сьогодні принесе більше вигід (у плані економії, ефективності, продуктивності), ніж перенесення змін на майбутнє для їх здійснення майбутніми поколіннями. Це стосується і перенесення ризиків, і заходів, спрямованих на вирішення чи послаблення проблем, а також на реалізацію можливостей.

Крок 5

Вжити заходи з внесення конкретних змін у політику, законодавство, програми, визначивши належним чином стратегічні, структурні та кадрові ресурси (потенціал та розвиток потенціалу), необхідні для їхньої реалізації.

Крок 6

Продовжувати моніторинг та коригування ініціатив за необхідності.

Оскільки уряди відповідально і проактивно реагують на проблеми, спричинені впливом мегатенденцій, то з'являться і можливості покращення громадського обслуговування у сфері політики, законодавства і програм завдяки вдосконаленням і розширеним стратегіям, структурам, знанням і вмінням. До того ж, такі намагання і зусилля мають можливість покращити характеристики майбутньої держави.

У наступній таблиці подано приклади, які демонструють чіткі і позитивні перспективи того, що може бути в майбутньому.

Малюнок 4: Характеристики майбутньої держави, що стане провідною завдяки належним заходам і діям

СЬОГОДНІ: Характеристики типових труднощів, з якими стикаються деякі уряди сьогодні	МАЙБУТНЄ: Характеристики, типові для провідних урядів у майбутньому
Політиці притаманні такі риси, як мінливість політичної діяльності, закиди через засоби масової інформації та захист інтересів привілейованих груп	Політика значною мірою ґрунтується на фактах і безпосередньо орієнтується на національні інтереси і інтереси громадян
В основі процесу підготовки бюджету лежать найкращі наміри щодо забезпечення фінансової стійкості, які на практиці часто не справджуються	Показники бюджету щодо забезпечення фінансової стійкості мають під собою реальне підґрунтя і планомірно досягаються на практиці
Уряд не реагує активно на злободенні питання	Уряд проактивно реагує на проблеми завтрашнього дня
Політичним рішенням притаманне мислення на короткострокову або середньострокову перспективу	Політичні рішення підкріплюються мисленням на середньострокову або довгострокову перспективу
Діяльність і результати обговорюються	Діяльність спрямована на результат
Урядово-орієнтоване громадське обслуговування (як уряди хочуть його здійснювати)	Громадсько-орієнтоване обслуговування (як громадянам насправді необхідно його отримувати)
Надання послуг за програмами та операційний дизайн відповідають потребам уряду	Надання послуг за програмами та операційний дизайн відповідають потребам громадян
Політика розробляється окремо від способів її виконання	Політика розробляється у поєднанні із способами її виконання
Економічні (фінансові) показники можуть переважати над врахуванням показників ефективності та продуктивності	Економічні (фінансові) показники рівнозначно оцінюються поряд з показниками ефективності та продуктивності
Існують ключові програми, які можуть ненавмисно закріпити права на отримання виплат та/або утримання особами іншого покоління	Існують ключові програми, які умисно заохочують громадян до самозабезпечення та/або сприяють цьому
Громадське обслуговування здійснюється переважно через чиновництво, дії якого не підлягають оскарженню	Громадське обслуговування здійснюється переважно через провідних постачальників послуг, альянси і партнерів, які пройшли належну перевірку на ринку
Уряд повільно або не дуже швидко переходить на нові технології	Уряд швидко переходить на нові технології
Моделі і канали надання послуг повільно впроваджуються і важко змінюються	Моделі і канали надання послуг швидко впроваджуються і легко змінюються
Реалізація великих проектів часто перевищує бюджет, встановлені строки і не відповідає критеріям якості та функціональності	Реалізація великих проектів зазвичай проходить в рамках бюджету, у встановлені строки і відповідає критеріям якості та функціональності
Нормативно-правова база зазвичай є громіздкою, застарілою чи не здатною пристосовуватися до швидких змін у житті	Нормативно-правова база є продуманою, необхідною, достатньою і здатною передбачати потреби у нових законодавчих актах на глобальному і національному рівнях
Планування, управління та звітування щодо значних активів і капіталу здійснюється на рівні установ чи окремих підрозділів	Планування, управління та звітування щодо значних активів і капіталу здійснюється на рівні уряду в цілому
Управління не відповідає цілям суб'єкта господарювання, а ухилення від ризиків заміняє управління ризиками	Управління побудоване таким чином, щоб воно відповідало цілям суб'єкта господарювання, а управління ризиками сприяє прийняттю допустимих ризиків



Зрештою, урядам необхідно буде змінити способи діяльності, в деяких випадках навіть радикально, з тим щоб управляти державами у світі, якому притаманні ці всеохоплюючі та взаємопов'язані тренди. Їм необхідно буде визначити що саме і як треба змінити, але найголовніше це те, що урядам необхідно буде управляти змінами, залучаючи до цього сильне керівництво, висококваліфіковані кадри і маючи чітку концепцію розвитку до 2030 року.

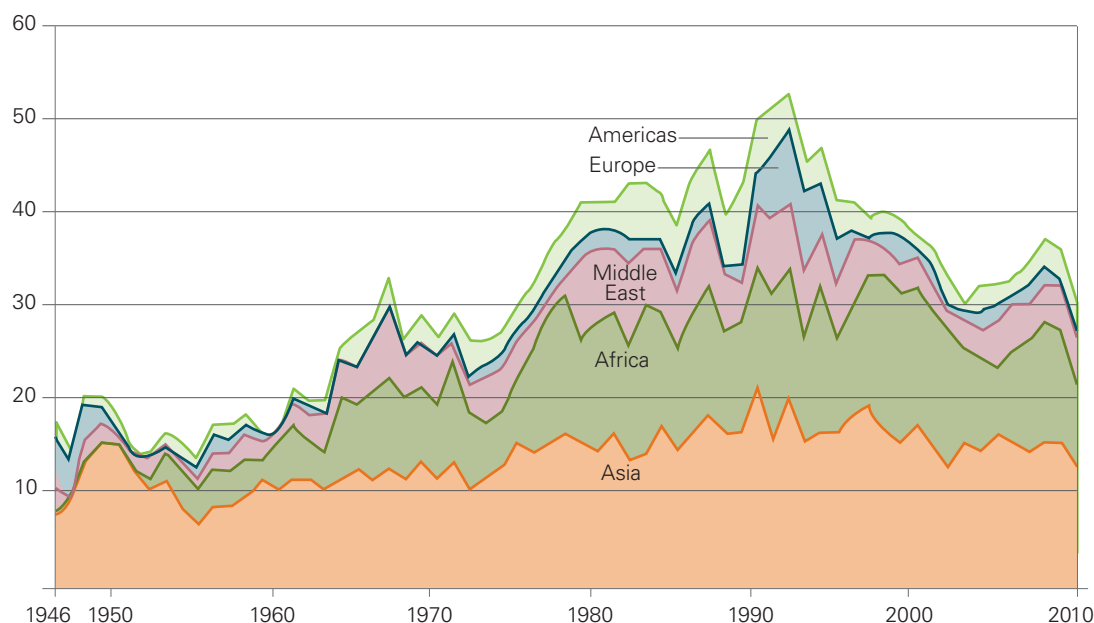
Додаток:

Питання безпеки

Як зазначалося раніше, Mowat Centre не включив безпеку до переліку глобальних мегатенденцій, які набули найбільшого значення для майбутніх урядів. Однак визнаним є той факт, що безпека продовжуватиме впливати на картину світу до 2030 року. Зокрема, ми вважаємо, що такі глобальні мегатенденції, як зростання ролі особистості, високоефективні технології та дефіцит ресурсів, а також, у меншій мірі, зміни демографічних показників, впливають на характер загроз безпеки, вимагаючи від урядів вжиття альтернативних заходів у відповідь.

Така точка зору ґрунтується на існуючих даних, які свідчать про те, що починаючи з середини 1990-х років рівень конфліктів пішов на спад, як показано на Малюнку 5.¹⁵²

Малюнок 5: Конфліктні ситуації у світі протягом періоду з 1946 по 2010 роки



Проте кількість озброєних сутичок зростає. За оцінками ОЕСР, в результаті озброєних сутичок (включаючи кримінальне і міжособистісне насильство) щорічно гине близько 740,000 осіб, і понад 66% з цієї кількості загиблих зафіксовано у країнах, які не перебувають у стані війни.¹⁵³

Інтернет і нові технології неминує спричинять посилення ризику кібер-загроз. На сьогоднішній день кібер-атаки вже принесли глобальні збитки на суму від 300 мільярдів до 1 трильйона доларів США. Хакери щоденно викрадають близько одного терабайту інформації з урядових, корпоративних, військових та освітніх серверів. Поряд з посиленням занепокоєння урядів з приводу кібер-атак результати нещодавнього огляду показують, що 80% керівників вищої ланки і фахівців у сфері ІТ у всіх країнах світу вважають, що кібер-атаки несуть навіть більші ризики, ніж фізичні напади.¹⁵⁵

Соціальні мережі також відіграють важливу роль. Терористи використовують такі популярні канали, як Facebook і Twitter, для залучення людей до своїх лав і збору розвідувальних даних. Громадські заворушення, такі як нещодавні страйки, організовані зростаючим середнім класом у країнах, що розвиваються, поширюються як ніколи швидко, оскільки люди можуть зв'язуватися з однодумцями і прихильниками швидше і масштабніше, використовуючи соціальні мережі для того, щоб обмінюватися думками з приводу незадоволення, організовувати протести і поширювати інформацію серед користувачів в усьому світі.

Уряди можуть також зіткнутися із зростаючим ризиком виникнення конфліктів з приводу обмежених ресурсів, які у подальшому можуть поглиблюватися з причин збільшення кількості населення та змін клімату, а також з ризиком виникнення надмірної кількості безробітних серед молоді.

Ці та інші зміни у проблемах світової безпеки вимагають від урядів розгляду різних підходів і можливостей вирішення цього питання, характер якого постійно змінюється. Заходи, що можуть бути вжиті урядами, можуть включати як зміни урядової політики щодо збройних сил, так і більш широке використання соціальних мереж і аналіз даних.

Подяка

Хочемо висловити подяку наступним особам за їхній безцінний внесок до підготовки публікації:

Усім особам, у яких брали інтерв'ю, зокрема:

- Subrata Lahiri, Professor and Head of the Department of Public Health & Mortality Studies, International Institute for Population Sciences (IIPS), Mumbai (Retired)
- Paul Toyne, Commissioner, London Sustainable Development Commission
- Mary Ann O'Loughlin, Executive Councillor and Head of Secretariat, Council of Australian Government (COAG) Reform Council
- Barry Anderson, Deputy Director of the US National Governors Association; former Deputy Director, Acting Director of the Congressional Budget Office (CBO)
- Gerhard Hammerschmid, Hertie School of Governance (Head of Research PGI)
- Tariq Banuri, Professor (Lecturer), City & Metropolitan Planning, University of Utah; Previously Director at UN Division for Sustainable Development
- Aart Kraay, Lead Economist, Development Research Group, World Bank
- Alessandro Rebucci, Principal Research Economist, Inter- American Development Bank
- Peter Shergold, Chancellor, University of Western Sydney, Former Secretary to the Department of Prime Minister and Cabinet, Australia
- Abha Joshi-Ghani, Director, Knowledge and Learning, the World Bank Institute
- Sanjay Khanna, Resident Futurist, Massey College in the University of Toronto
- Alex Himelfarb, Director, Glendon School of Public and International Affairs, York University; former Clerk of the Privy Council, Canada
- Carlos Klink, National Secretary for Climate Change, Brazilian Ministry of the Environment
- John Herhalt, Former Global Chair, Government & Infrastructure, KPMG International
- Mick Allworth Global Chair, Cities Center of Excellence, KPMG International
- Nick Baker, Global Head, Finance & Treasury, KPMG International
- Jeffrey Steinhoff, Executive Director, KPMG Government Institute, KPMG in the US
- Bill Phillips, Principal in Charge, Federal Advisory Services, KPMG in the US
- Satyanarayan Ramamurthy, Head of Government & Infrastructure for Asia Pacific, KPMG Singapore
- Alan Downey, Head of Public Sector for Europe, Middle East and Africa, KPMG in the UK
- Peter Fung, Global Chair, Global China Practice, KPMG in China

The Mowat Centre at the School of Public Policy and Governance, University of Toronto, specifically: Matthew Mendelsohn, Sunil Johal, Nevena Dragicevic, Noah Zon, Jennifer Gold and Alice Sweitzer

KPMG's firms' partners and principals who provided their insight, including: John Herhalt, Rob Sutherland, Mick Allworth, Nick Baker and Craig Robinson

The KPMG International project team led by Lori Blahey.

Бібліографія

- 2030 Water Resources Group. 2009. "Charting our Water Future".
http://www.2030waterresourcesgroup.com/water_full/Charting_Our_Water_Future_Final.pdf.
- Alexander, Craig. March 2013. "America's Debt Woes". TD Economics. <http://www.td.com/document/PDF/economics/special/AmericasDebtWoes.pdf>.
- Amore, Luiz. 7 September 2011. "The Guarani Aquifer: From Knowledge to Water Management". International Journal of Water Resources Development. Volume 27, Issue 3.
- Anderson, Kim and Anna Strutt. August 2012. "The changing geography of world trade: Projections to 2030". Journal of Asian Economics. Volume 23, Issue 4.
- Anonymous. 14 April 2011. "Fail often, fail well". The Economist. <http://www.economist.com/node/18557776>.
- Anonymous. 10 December 2011. "Climate Change Trends: Carbon Emission Giants". NPR.org. <http://www.npr.org/2009/12/11/121240453/climate-change-trends-carbon-emissions-giants>. Accessed 23 August 2013.
- Anonymous. 10 January 2012. "Terrorist groups recruiting through social media". CBC. <http://www.cbc.ca/news/technology/story/2012/01/10/tech-terrorist-social-media.html>. Accessed 22 August 2013.
- Anonymous. 16 March 2013. "The Other Conclave". The Economist. <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21573549-can-wto-save-itself-irrelevance-other-conclave>. Accessed 3 May 2013.
- Anonymous. 7 May 2013. "Development finance in Africa". The Economist <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/05/focus-2?src=scn%2Ffb%2Fwl%2Fbl%2Fdevelopmentfinance>. Accessed 29 May 2013.
- Arestis, Philip, Georgios Chortareas, Evangelia Desli and Theodore Pelagidis. March 2012. "Trade Flows Revisited: Further Evidence on Globalisation". Cambridge Journal of Economics. Volume 36, Issue 2.
- Asian Development Bank. 2011. "Asian Development Outlook – 2011 Update". <http://www.smh.com.au/business/from-demographic-dividend-to-deficit-20110926-1ktj8.html>.
- Association of Bay Area Government and Metropolitan Transportation Commission. 2013. "Draft Plan Bay Area". http://onebayarea.org/pdf/Draft_Plan_Bay_Area/00-Overview.pdf. Accessed 29 May 2013.
- Bangura, Yusuf. January 2007. "Big leap in China-Africa ties". UN Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2007/big-leap-china-africa-ties>. Accessed 29 May 2013.
- Bowe, Rebecca. 15 January 2013. "Welcome to San Francisco's 'Internet of Things'". San Francisco Bay Guardian Online. <http://www.sfbg.com/politics/2013/01/15/welcome-san-francisco%E2%80%99s-internet-things>. Accessed 29 May 2013.
- Boyd, E.B. 31 January 2011. "How Social Media Accelerated the Uprising in Egypt". Fast Company <http://www.fastcompany.com/1722492/how-social-media-accelerated-uprising-egypt>. Accessed 22 August 2013.
- Brabeck-Letmathe, Peter. 25 April 2013. "Addressing the Water Challenge". Huff Post World Blog. http://www.huffingtonpost.com/peter-brabeckletmathe/addressing-the-water-chal_b_3152926.html.
- Christensen, Benedicte Vibe. 5 November 2012. "China in Africa: A Macroeconomic Perspective". Center for Global Development Working Paper No. 230. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1824443##.
- Cisco. 2013. "Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017". http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.pdf. Accessed 23 August 2013.
- Cline, William. September 2003. "CGD Brief. Trading up: Trade Policy and Global Poverty". Center for Global Development, Peterson Institute for International Economics. http://www.cgdev.org/files/2856_file_cgdbrief007.pdf.
- Conference Board of Canada. "World Income Inequality". <http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/worldinequality.aspx#ftn21-ref>. Accessed 1 May 2013.
- Congressional Research Service. 2011. "Rising Economic Powers and the Global Economy: Trends and Issues for Congress". <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41969.pdf>. Accessed 29 May 2013.
- Coolley, Heather and Peter Gleick. 4 July 2011. "Climate-Proofing Transboundary Water Agreements". Hydrogeological Sciences Journal. 56:4.
- Cottarelli, Carlo. 20 March 2013. "Mountains of Debt: The Cliffs, Slopes and Uncharted Territories of Today's Public Finances in Advanced Economies". Public Financial Management Blog. <http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2013/03/mountains-of-debt-the-cliffs-slopes-and-uncharted-territories-of-todays-public-finances-in-advanced-.html>.
- Dervis, Kemal. September 2012. "Convergence, Interdependence, and Divergence". IMF, Finance & Development. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/pdf/dervis.pdf>.
- Development Bank of Southern Africa. 2011. "Towards a youth employment strategy for South Africa". <http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/PDF/DPD%20No28.pdf>.
- Dhoot, Vikas and Urmi Goswami. 10 April 2013. "Direct Benefit Transfer Plan Runs Into Red Tape". Economic Times. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-04-10/news/38434327_1_aadhaar-numbers-dbt-43-districts. Accessed 25 April 2013.

- Doesburg, Anthony. 11 May 2012. "Car Parks and Playgrounds to Help Make Rotterdam 'Climate Proof'". The Guardian. <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/may/11/water-rotterdam-climate-proof>.
- Doshi, Viren, Gary Schulman and Daniel Gabaldon. 28 February 2007. "Lights! Water! Motion". Booz & Company. <http://www.strategy-business.com/article/07104?pg=all>. Accessed 29 May 2013.
- European Union Institute for Security Studies. 2011. "Citizens in an Interconnected and Polycentric World". http://europa.eu/espas/pdf/espas_report_ii_01_en.pdf.
- Forum on China-Africa Cooperation. 2010. "The Fifth Ministerial Conference Of The Forum On China-Africa Cooperation Beijing Action Plan (2013-2015)". <http://www.focac.org/eng/ltada/dwjbzjhys/t954620.htm>.
- Foster, Stephen, Ricardo Hirata, Ana Vidal, Gerhard Schmidt and Hector Garduño. November 2009. "The Guarani Aquifer Initiative – Towards Realistic Groundwater Management in a Transboundary Context". World Bank Water Partnership Program. http://www.un-igrac.org/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=186.
- Friedman, Thomas. 3 February 2013. "The virtual middle class rises". New York Times. <http://www.nytimes.com/2013/02/03/opinion/sunday/friedman-the-virtual-middle-class-rises.html>.
- Gagnon, Joseph with Marc Hinterschweiger. June 2011. "The Global Outlook for Government Debt Over the Next 25 Years: Implications for the Economy and Public Policy". Peterson Institute for International Economics, Policy Analyses in International Economics 94. http://www.piie.com/publications/chapters_preview/6215/ie6215.pdf.
- Gorman, Siobhan and Siobhan Hughes. 13 March 2013. "US Steps up Alarm over Cyberattacks". The Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323826704578356182878527280.html>. Accessed 2 May 2013.
- Gram Power. "How does Gram Power's Smart Micro Grid work?" <http://www.grampower.com/solutions>. Accessed 29 May 2013.
- Hamblen, Matt. 15 July 2013. "App economy expected to double by 2017 to \$151B". Computer World. http://www.computerworld.com/s/article/9240794/App_economy_expected_to_double_by_2017_to_151B. Accessed 9 September 2013.
- HSBC. February 2013. "Global Connections Report". <https://globalconnections.hsbc.com/downloads/hsbc-trade-forecast-global-february-2013.pdf>.
- Human Sciences Resource Council. 5 May 2010. Presentation: "Addressing the challenge of youth unemployment in South Africa". http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Resources/390041-1141141801867/2275364-1273091267203/Altman-Youth_Employability_Interventions_5May2010.pdf. Accessed 29 May 2013.
- IBM. 2013. "What is Big Data?" <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>. Accessed 17 February 2013.
- ICLEI. "Member in the spotlight: Rotterdam, the Netherlands". <http://www.iclei-europe.org/members/member-in-the-spotlight/archive/rotterdam/>.
- International Labour Organization. 2013. "Global Employment Trends for Youth". http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf.
- Ighobor, Kingsley. January 2013. "China in the heart of Africa". UN, Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2013/china-heart-africa>. Accessed 29 May 2013.
- International Atomic Energy Agency. "Guarding the Guarani: Improving Management of South America's Precious Groundwater". <http://www.iaea.org/Publications/Booklets/Ssp/guarani.html>. Accessed 26 August 2013.
- International Energy Agency. 2012. "World Energy Outlook Factsheet". <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weowebiste/2012/factsheets.pdf>.
- International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>.
- International Monetary Fund World Economic Outlook Database, April 2013 update, via IMF Data Mapper: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>. Accessed 23 August 2013.
- Internet World Stats. "Internet Usage Statistics". <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Accessed 30 May 2013.
- Kelto, Anders. 28 May 2012. "Over Half of Youth Unemployed in South Africa". Interview with NPR. <http://www.npr.org/2012/05/28/153883339/over-half-of-youth-unemployed-in-south-africa>.
- Kerr, Dana. 22 July 2013. "Cyberattacks account for up to \$1 trillion in global losses". CNET. [http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-\\$1-trillion-in-global-losses/](http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-$1-trillion-in-global-losses/). Accessed 23 August 2013.
- Ki-moon, Ban. 2012. Message on International Day of Older Persons. New York, New York, 1 October, 2012. <http://www.un.org/sg/statements/?nid=6338>.
- Kotkin, Joel. 27 October 2011. "Overpopulation Isn't The Problem: It's Too Few Babies". Forbes. <http://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2011/10/27/overpopulation-isnt-the-problem-its-too-few-babies/>. Accessed 23 August 2013.
- KPMG International. January 2013. "Walking the Fiscal Tightrope". <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/government-fiscal-sustainability/Documents/walking-fiscal-tightrope-final.pdf>.
- Lagarde, Christine. September 2012. "Fragmentation Risks". IMF, Finance & Development. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/straight.htm>.

- Lamy, Pascal. 26 November 2012. "The Future of the Multilateral Trading System." Speech, Richard Snape Lecture in Melbourne, Australia.
- Lewis, James Andrew. 2013. "What's next in Cyber Security?" in Critical Questions for 2013: Global Challenges. Center for Strategic and International Studies. ed. Gerald Hyman. <http://csis.org/publication/critical-questions-2013-global-challenges#k>. Accessed 22 April 2013.
- Lim, C.L., Deborah Elms and Patrick Low. 2012. "What is high quality, twenty-first century anyway?" in The Trans-Pacific Partnership: A Quest for a Twenty-first century Agreement. Cambridge, Cambridge UP.
- Lok-Dessallien, Renata. 2012. Speech to a Commemoration of the International Day of Peace 2012 and China-Southeast Asia Peace and Development Forum. 21 September 2012.
- Mark, Laura. 28 June 2012. "Open House: Smarter Cities: Smarter Thinking". Architects' Journal. <http://www.architectsjournal.co.uk/footprint/footprint-blog/open-house-smarter-cities-smarter-thinking/8632257.article>. Accessed 29 May 2013.
- McKinsey & Company. 2012. "Urban World: Cities and the rise of the consuming class". http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_cities_and_the_rise_of_the_consuming_class. Accessed 29 May 2013.
- Mejia, Abel, Miguel Nucete Hubner, Enrique Ron Sanchez and Miguel Doria. 2012. "Water and Sustainability: A Review of Targets, Tools and Regional Cases". United Nations World Water Assessment Programme. <http://www.zaragoza.es/contenidos/medioambiente/onu/newsletter12/789-eng-ed4-res15.pdf>.
- Mello Jr, John P. 26 June 2013. "Cyberattacks the greatest threat to nations, say global execs". Network World. <http://www.networkworld.com/news/2013/062613-cyberattacks-the-greatest-threat-to-271280.html>. Accessed 23 August 2013.
- Merkel, Angela. 2007. Opening Address at the World Economic Forum. Davos, Switzerland, 24 January 2007. http://www.eu2007.de/en/News/Speeches_Interviews/January/0124BKinDavos.html.
- Mishra, Pankaj. 27 January 2013. "Mobile Phones Disrupt India, for Better and Worse". Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-27/mobile-phones-disrupt-india-for-better-and-worse.html>.
- Myers, Norman. 2005. "Environmental Refugees: an emergent security issue". Paper presented at OSCE 13th Economic Forum. Prague, 23-27 May 2005. <http://www.osce.org/eea/14851>.
- National Institute on Aging, National Institutes of Health. March 2007. "Why Population Aging Matters: A Global Perspective". <http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/WPAM.pdf>. pg. 6-7.
- National Institute of Public Finance and Policy. 9 November 2012. "A Cost Benefit Analysis of Aadhaar". http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/rep_uid_cba_paper.pdf.
- National Intelligence Council. 2008. "Global Trends 2025: A Transformed World". http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/2025_Global_Trends_Final_Report.pdf.
- National Intelligence Council. 2012. "Global Trends 2030: Alternative Worlds". http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf.
- Newton, Joshua. "Case Study of Transboundary Dispute Resolution: The Guarani Aquifer". Oregon State University Program in Water Conflict Management and Transformation. http://www.transboundarywaters.orst.edu/research/case_studies/GuaraniAquifer_New.htm. Accessed 26 August 2013.
- Obama, Barack. 2006. "Energy Independence and the Safety of Our Planet". Speech. Chicago, Illinois, 6 April 2006.
- OECD. 2008. "Environmental Outlook to 2030". http://www.oecd-ilibrary.org/fr/environment/oecd-environmental-outlook-to-2030_9789264040519-en.
- OECD. 2010. "Cities and Climate Change". <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/citiesandclimatechange.htm>.
- OECD. 2010. "Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth". <http://www.oecd.org/dev/pgd/45451514.pdf>.
- Office of the United States Trade Representative. USTR Fact Sheet on Trans-Pacific Partnership Agreement Outline. <http://london.usembassy.gov/trade018.html>.
- One Bay Area. 22 March 2013. "Draft Plan Bay Area Released". <http://onebayarea.org/regional-initiatives/plan-bay-area/draft-plan-bay-area.html>. Accessed 29 May 2013.
- One Bay Area. "Fact Sheet". http://www.onebayarea.org/pdf/SB375_OneBayArea-Fact_Sheet2.pdf. Accessed 29 May 2013.
- Oxfam. 2012. "Extreme Weather, Extreme Prices". <http://www.oxfam.org/en/grow/policy/extreme-weather-extreme-prices>.
- Petri, Peter A. and Michael G. Plummer, The Trans-Pacific Partnership and Asia-Pacific Integration: Policy Implications (June 15, 2012). Peterson Institute for International Economics Policy Brief, <http://ssrn.com/abstract=2108399>. Accessed 3 May 2013.
- Rapoza, Kenneth. 22 February 2013. "As China Changes, Infamous Foxconn Goes Robotic". Forbes. <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/22/as-china-changes-infamous-foxconn-goes-robotic/>. Accessed 22 April 2013.
- Redvers, Louise. 31 October 2012. "Youth unemployment: The big question and South Africa". BBC. <http://www.bbc.co.uk/news/business-20120503>. Accessed 29 May 2013.
- Robinson, Neil, Luke Gribbon, Veronika Horvath and Kate Robertson. 2013. "Cyber-Security Threat Characterisation: A Rapid Comparative Analysis". Rand Europe. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR235/RAND_RR235.pdf. Accessed 22 April 2013.
- Roland Berger. 2011. "Trend Compendium 2030". <http://www.rolandberger.com/gallery/trend-compendium/tc2030/content/assets/trendcompendium2030.pdf>. Accessed 22 August 2012.

- Romero, Joshua. 1 March 2012. "India's Big Bet on Identity". IEEE Spectrum. <http://spectrum.ieee.org/computing/software/indias-big-bet-on-identity>. Accessed 21 August 2013.
- Rotterdam Climate Initiative. "Mitigation: 50% Carbon Reduction in 2025". <http://www.rotterdamclimateinitiative.nl/en/english-2011-design/50percent-reduction>. Accessed 24 April 2013.
- Schneider, Howard. 24 April 2013. "Could a program tracking identities of 1.3 billion Indians be the secret to ending poverty?" The Washington Post. <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/04/24/could-a-program-tracking-identities-of-1-3-billion-indians-be-the-secret-to-ending-poverty/>. Accessed 24 April 2013.
- Schott, Jeffrey, Barbara Kotschwar and Julia Muir. January 2013. Understanding the Trans-Pacific Partnership. Policy Analyses in International Economics 99. Peterson Institute of International Economics.
- Sivak, Michael. September-October 2013. "Will AC Put a Chill on the Global Energy Supply?" American Scientist <http://www.americanscientist.org/issues/pub/2013/5/will-ac-put-a-chill-on-the-global-energy-supply/1>. Accessed 27 August 2013.
- Symington, Anabel. 13 April 2010. "The Guarani Aquifer: A Little Known Water Resource in South America Gets a Voice". Columbia University Earth Institute.
- The Presidency, Republic of South Africa. 2009. "National Youth Policy 2009-2014". <http://www.thepresidency.gov.za/MediaLib/Downloads/Home/Publications/YouthPublications/NationalYouthPolicyPDF/NYP.pdf>. Accessed 29 May 2013.
- UK Government. "Making the higher education system more efficient and diverse". <https://www.gov.uk/government/policies/making-the-higher-education-system-more-efficient-and-diverse>. Accessed 27 August 2013.
- UK Government. 2006. "Stern Review: The Economics of Climate Change". http://www.wwf.se/source.php/1169157/Stern%20Report_Exec%20Summary.pdf. Accessed 29 May 2013.
- UK Government. 2013. Budget 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/188357/budget2013_complete.pdf.
- Unique Identification Authority of India. "About UIDAI". <http://uidai.gov.in/about-uidai.html>. Accessed 24 April 2013.
- United Nations Conference on Trade and Development. Goods and services trade openness, annual, 1980-2011. Last Updated 15 August 2012.; Inward and outward FDI stock, annual, 1980-2011. Last updated 12 July 2012.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2006. "World Urbanization Prospects – The 2005 Revision". <http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005wup.htm>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2012. "World Urbanization Prospects – The 2011 Revision". <http://esa.un.org/unup/>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2013. "World Urbanization Prospects – The 2012 Revision". <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>.
- United Nations Development Program. 2013. "Human Development Report: The Rise of the South – Human Progress in a Diverse World". http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_EN_complete.pdf.
- United Nations Education Scientific and Cultural Organization. 2011. "Education Counts". <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190214e.pdf>.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics. 2011. "UIS Statistics in Brief". http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/document.aspx?ReportId=364&IF_Language=eng. Accessed 29 May 2013.
- United Nations Environment Program. 2012. "The Emissions Gap Report". <http://www.unep.org/pdf/2012gapreport.pdf>. Accessed 29 May 2013.
- United Nations Food and Agriculture Organization. 2012. "World Agriculture Towards 2030/2050, the 2012 Revision". <http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>.
- Wang, Yue. 25 March 2013. "More People Have Cell Phones Than Toilets, U.N. Study Shows". TIME. <http://newsfeed.time.com/2013/03/25/more-people-have-cell-phones-than-toilets-u-n-study-shows/#ixzz2UhRVezGg>.
- Williams, Brock R. 29 January 2013. "Trans-Pacific Partnership (TPP) Countries: Comparative Trade and Economic Analysis". Congressional Research Service (US). Washington, DC.
- Wolf, Charles. 24 January 2011. "China's Next Buying Spree: Foreign Companies". The Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704754304576095880533686442.html>. Accessed 29 May 2013.
- World Bank. 2010. "Economics of Adaptation to Climate Change". <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/06/06/economics-adaptation-climate-change>.
- World Bank. 2012. "Information and Communications for Development". https://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&products_id=24288.
- World Economic Forum. 2012. "Global Agenda Council on Youth Unemployment". <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-youth-unemployment-2012-2013>.
- World Economic Forum. 2013. "Resilience Practices: One-Year Follow-Up Analysis Of Global Risks 2012 Cases". <http://reports.weforum.org/global-risks-2013/section-seven-online-only-content/resilience-practices-one-year-follow-up-analysis-of-global-risks-2012-cases/>. Accessed 22 April 2013.
- World Trade Organization Regional Trade Agreements Information System: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>. Accessed 29 May 2013.
- Yukhananov, Anna. 23 September 2013. "IMF warns of slow progress achieving gender equality". Reuters. <http://www.reuters.com/article/2013/09/23/us-imf-gender-idUSBRE98M11Q20130923>. Accessed 23 September 2013.

Примітки

1. European Union Institute for Security Studies. 2011. "Citizens in an Interconnected and Polycentric World". http://europa.eu/espas/pdf/espas_report_ii_01_en.pdf
2. United Nations Population Division. 2012. "World Urbanization Prospects – The 2011 Revision." <http://esa.un.org/unup/>
3. United Nations Food and Agriculture Organization. 2012. "World Agriculture Towards 2030/2050, the 2012 Revision". <http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>.
4. Michael Sivak. September-October 2013. "Will AC Put a Chill on the Global Energy Supply?" American Scientist. <http://www.americanscientist.org/issues/pub/2013/5/will-ac-put-a-chill-on-the-global-energy-supply/1>. Accessed 27 August 2013.
5. Sivak, 2013.
6. National Institute on Aging, National Institutes of Health. March 2007. "Why Population Aging Matters: A Global Perspective". <http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/WPAM.pdf>, pp. 6-7.
7. Ibid.
8. United Nations Population Division. 2013. "World Urbanization Prospects - The 2012 Revision". <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>.
9. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor - Fiscal Adjustment in an Uncertain World". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 79-80.
10. World Economic Forum. 2012. "Global Agenda Council on Youth Unemployment". <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-youth-unemployment-2012-2013>.
11. International Labour Organization. 2013. "Global Employment Trends for Youth". http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf.
12. Asian Development Bank. 2011. "Asian Development Outlook - 2011 Update". <http://www.smh.com.au/business/from-demographic-dividend-to-deficit-20110926-1ktj8.html>.
13. Ban Ki-moon. 2012. Message on International Day of Older Persons. New York, New York, 1 October, 2012. <http://www.un.org/sg/statements/?nid=6338>.
14. Joel Kotkin. 27 October 2011. "Overpopulation Isn't The Problem: It's Too Few Babies". Forbes. <http://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2011/10/27/overpopulation-isnt-the-problem-its-too-few-babies/>. Accessed 23 August 2013.
15. The Presidency, Republic of South Africa. 2009. "National Youth Policy 2009-2014". <http://www.thepresidency.gov.za/MediaLib/Downloads/Home/Publications/YouthPublications/NationalYouthPolicyPDF/NYP.pdf>. Accessed 29 May 2013.
16. Human Sciences Resource Council. 5 May 2010. Presentation: "Addressing the challenge of youth unemployment in South Africa". http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Resources/390041-1141141801867/2275364-1273091267203/Altman-Youth_Employability_Interventions_5May2010.pdf. Accessed 29 May 2013.
17. Development Bank of Southern Africa. 2011. "Towards a youth employment strategy for South Africa". <http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/PDF/DPD%20No28.pdf>.
18. Anders Kelto. 28 May 2012. "Over Half of Youth Unemployed in South Africa". Interview with NPR. <http://www.npr.org/2012/05/28/153883339/over-half-of-youth-unemployed-in-south-africa>.
19. Development Bank of Southern Africa, 2011.
20. Kelto, 2012.
21. Louise Redvers. 31 October 2012. "Youth unemployment: The big question and South Africa". BBC. <http://www.bbc.co.uk/news/business-20125053>. Accessed 29 May 2013.
22. European Union Institute for Security Studies, 2011.
23. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics. 2011. "UIS Statistics in Brief". http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/document.aspx?ReportId=364&IF_Language=eng. Accessed 29 May 2013.
24. United Nations Education Scientific and Cultural Organization. 2011. "Education Counts". <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190214e.pdf>.
25. Given 2005 Purchasing Power Parity terms at \$10-\$100 a day. United Nations Development Program. 2013. "Human Development Report: The Rise of the South – Human Progress in Diverse World". http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_EN_complete.pdf.
26. Ibid.
27. Anna Yukhananov. 23 September 2013. "IMF warns of slow progress achieving gender equality". Reuters. <http://www.reuters.com/article/2013/09/23/us-imf-gender-idUSBRE98M11Q20130923>. Accessed 23 September 2013.

28. Conference Board of Canada. "World Income Inequality". <http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/worldinequality.aspx>. Accessed 1 May 2013.
29. World Bank. 2012. "Information and Communications for Development". https://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&products_id=24288.
30. European Union Institute for Security Studies, 2011.
31. Internet World Stats. "Internet Usage Statistics". <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Accessed 30 May 2013.
32. E.B. Boyd. 31 January 2011. "How Social Media Accelerated the Uprising in Egypt". Fast Company. <http://www.fastcompany.com/1722492/how-social-media-accelerated-uprising-egypt>. Accessed 22 August 2013.
33. European Union Institute for Security Studies, 2011.
34. This term was coined by Thomas Friedman in a February 2013 New York Times article titled "The virtual middle class rises". <http://www.nytimes.com/2013/02/03/opinion/sunday/friedman-the-virtual-middle-class-rises.html>.
35. Pankaj Mishra. 27 January 2013. "Mobile Phones Disrupt India, for Better and Worse". Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-27/mobile-phones-disrupt-india-for-better-and-worse.html>.
36. Ibid.
37. Yue Wang. 25 March 2013. "More People Have Cell Phones Than Toilets, U.N. Study Shows". TIME. <http://newsfeed.time.com/2013/03/25/more-people-have-cell-phones-than-toilets-u-n-study-shows/#ixzz2UhrVezGg>.
38. Gram Power. "How does Gram Power's Smart Micro Grid work?" <http://www.grampower.com/solutions/>. Accessed 29 May 2013.
39. Internet World Stats, 2012.
40. Matt Hamblen. 15 July 2013. "App economy expected to double by 2017 to \$151B". Computer World. http://www.computerworld.com/s/article/9240794/App_economy_expected_to_double_by_2017_to_151B. Accessed 9 September 2013.
41. IBM. 2013. "What is Big Data?" <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/>. Accessed 17 February 2013.
42. Kenneth Rapozo. 22 February 2013. "As China Changes, Infamous Foxconn Goes Robotic". Forbes. <http://www.forbes.com/sites/kenrapozo/2013/02/22/as-china-changes-infamous-foxconn-goes-robotic/>. Accessed 22 April 2013.
43. Anonymous. 14 April 2011. "Fail often, fail well". The Economist. <http://www.economist.com/node/18557776>.
44. Kerr, 2013.
45. European Union Institute for Security Studies, 2011.
46. National Intelligence Council. 2012. "Global Trends 2030: Alternative Worlds". http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf.
47. Siobhan Gorman and Siobhan Hughes. 13 March 2013. "US Steps up Alarm over Cyberattacks". The Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323826704578356182878527280.html>. Accessed 2 May 2013.
48. James Andrew Lewis. "What's next in Cyber Security?" in Critical Questions for 2013: Global Challenges. Center for Strategic and International Studies. ed. Gerald Hyman. <http://csis.org/publication/critical-questions-2013-global-challenges#k>. Accessed 22 April 2013.
49. World Economic Forum. 2013. "Resilience Practices: One-Year Follow-Up Analysis Of Global Risks 2012 Cases". <http://reports.weforum.org/global-risks-2013/section-seven-online-only-content/resilience-practices-one-year-follow-up-analysis-of-global-risks-2012-cases/>. Accessed 22 April 2013.
50. Neil Robinson, Luke Gribbon, Veronika Horvath and Kate Robertson. 2013. "Cyber-Security Threat Characterisation: A Rapid Comparative Analysis". Rand Europe. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR235/RAND_RR235.pdf. Accessed 22 April 2013.
51. Cisco. 2013. "Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017". http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.html. Accessed 23 August 2013.
52. Unique Identification Authority of India. "About UIDAI". <http://uidai.gov.in/about-uidai.html>. Accessed 24 April 2013.
53. Howard Schneider. 24 April 2013. "Could a program tracking identities of 1.3 billion Indians be the secret to ending poverty?" The Washington Post. <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/04/24/could-a-program-tracking-identities-of-1-3-billion-indians-be-the-secret-to-ending-poverty/>. Accessed 24 April 2013.
54. Vikas Dhoot and Urmi Goswami. 10 April 2013. "Direct Benefit Transfer Plan Runs Into Red Tape". Economic Times. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-04-10/news/38434327_1_aadhaar-numbers-dbt-43-districts. Accessed 25 April 2013.

55. Joshua Romero. 1 March 2012. "India's Big Bet on Identity". IEEE Spectrum. <http://spectrum.ieee.org/computing/software/indias-big-bet-on-identity>. Accessed 21 August 2013.
56. National Institute of Public Finance and Policy. 9 November 2012. "A Cost Benefit Analysis of Aadhaar". http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/rep_uid_cba_paper.pdf.
57. William Cline. September 2003. "CGD Brief. Trading up: Trade Policy and Global Poverty". Center for Global Development, Peterson Institute for International Economics. http://www.cgdev.org/files/2856_file_cgdbrief007.pdf.
58. UNCTAD data. Goods and services trade openness, annual, 1980-2011. Last Updated 15 August 2012.
59. HSBC. February 2013. "Global Connections Report". <https://globalconnections.hsbc.com/downloads/hsbc-trade-forecast-global-february-2013.pdf>.
60. UNCTAD data. Inward and outward FDI stock, annual, 1980-2011. Last updated 12 July 2012.
61. Kym Anderson and Anna Strutt. August 2012. "The changing geography of world trade: Projections to 2030". Journal of Asian Economics. Volume 23, Issue 4.
62. Philip Arestis, Georgios Chortareas, Evangelia Desli and Theodore Pelagidis. March 2012. "Trade Flows Revisited: Further Evidence on Globalisation". Cambridge Journal of Economics. Volume 36, Issue 2. pp. 481-493.
63. World Trade Organization Regional Trade Agreements Information System: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>. Accessed 29 May 2013.
64. Christine Lagarde. September 2012. "Fragmentation Risks". IMF, Finance & Development. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/straight.htm>.
65. Anonymous. 16 March 2013. "The Other Conclave". The Economist. <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21573549-can-wto-save-itself-irrelevance-other-conclave>. Accessed 3 May 2013.
66. Jeffrey Schott, Barbara Kotschwar and Julia Muir. January 2013. Understanding the Trans-Pacific Partnership. Policy Analyses in International Economics 99. Peterson Institute for International Economics.
67. Brock. R. Williams. 29 January 2013. "Trans-Pacific Partnership (TPP) Countries: Comparative Trade and Economic Analysis". Congressional Research Service (US). Washington, DC.
68. Schott et. al, 2013.
69. Office of the United States Trade Representative. USTR Fact Sheet on Trans-Pacific Partnership Agreement Outline. <http://london.usembassy.gov/trade018.html>.
70. Schott et. al, 2013.
71. C.L.Lim, Deborah Elms and Patrick Low. 2012. "What is high quality, twenty-first century anyway?" in The Trans-Pacific Partnership: A Quest for a Twenty-first century Agreement. Cambridge, Cambridge UP.
72. Peter A. Petri. and Michael G. Plummer, The Trans-Pacific Partnership and Asia-Pacific Integration: Policy Implications (June 15, 2012). Peterson Institute for International Economics Policy Brief, <http://ssrn.com/abstract=2108399>. Accessed 3 May 2013.
73. KPMG International. January 2013. "Walking the Fiscal Tightrope". <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/government-fiscal-sustainability/Documents/walking-fiscal-tightrope-final.pdf>
74. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 71.
75. Joseph Gagnon with Marc Hinterschweiger. June 2011. "The Global Outlook for Government Debt Over the Next 25 Years : Implications for the Economy and Public Policy". Peterson Institute for International Economics, Policy Analyses in International Economics 94. http://www.piie.com/publications/chapters_preview/6215/ie6215.pdf.
76. Ibid.
77. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 79-80.
78. International Monetary Fund World Economic Outlook Database, April 2013 update, via IMF Data Mapper: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>. Accessed 23 August 2013.
79. Carlo Cottarelli. 20 March 2013. "Mountains of Debt: The Cliffs, Slopes and Uncharted Territories of Today's Public Finances in Advanced Economies". Public Financial Management Blog. <http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2013/03/mountains-of-debt-the-cliffs-slopes-and-uncharted-territories-of-todays-public-finances-in-advanced-.html>.
80. Craig Alexander. March 2013. "America's Debt Woes". TD Economics. <http://www.td.com/document/PDF/economics/special/AmericasDebtWoes.pdf>.

81. International Monetary Fund. 2013. "Fiscal Monitor – Fiscal Adjustment in an Uncertain World". <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2013/01/pdf/fm1301.pdf>, pp. 71.
82. UK Government Budget 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/188357/budget2013_complete.pdf, pp. 22.
83. Compiled from data in the UK Government Budget 2013.
84. Congressional Research Service. 2011. "Rising Economic Powers and the Global Economy: Trends and Issues for Congress". <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41969.pdf>. Accessed 29 May 2013.
85. OECD. 2010. "Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth". <http://www.oecd.org/dev/pgd/45451514.pdf>.
86. McKinsey. 2012. "Urban World: Cities and the rise of the consuming class". http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_cities_and_the_rise_of_the_consuming_class. Accessed 29 May 2013.
87. European Union Institute for Security Studies, 2011.
88. OECD. 2010. "Perspectives on Global Development 2010: Shifting Wealth". <http://www.oecd.org/dev/pgd/45451514.pdf>.
89. Charles Wolf. 24 January 2011. "China's Next Buying Spree: Foreign Companies". The Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704754304576095880533686442.html>. Accessed 29 May 2013.
90. Pascal Lamy. 26 November 2012. "The Future of the Multilateral Trading System." Speech, Richard Snape Lecture in Melbourne, Australia.
91. Angela Merkel. 2007. Opening Address at the World Economic Forum. Davos, Switzerland, 24 January 2007. http://www.eu2007.de/en/News/Speeches_Interviews/January/0124BKinDavos.html.
92. Roland Berger. 2011. "Trend Compendium 2030". <http://www.rolandberger.com/gallery/trend-compendium/tc2030/content/assets/trendcompendium2030.pdf>. Accessed 22 August 2013.
93. Kingsley Ighobor. January 2013. "China in the heart of Africa". UN., Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2013/china-heart-africa>. Accessed 29 May 2013.
94. Benedicte Vibe Christensen. 5 November 2012. "China in Africa: A Macroeconomic Perspective". Center for Global Development Working Paper No. 230. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1824443##.
95. Anonymous. 7 May 2013. "Development finance in Africa". The Economist. <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/05/focus-2?fsrc=scn%2Ffb%2Fwl%2Fbl%2Fdevelopmentfinance>. Accessed 29 May 2013.
96. Christensen, 2012.
97. Ibid.
98. Yusuf Bangura. January 2007. "Big leap in China-Africa ties". UN Africa Renewal Online. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/january-2007/big-leap-china-africa-ties>. Accessed 29 May 2013.
99. Ibid.
100. Forum on China-Africa Cooperation. 2010. "The Fifth Ministerial Conference Of The Forum On China-Africa Cooperation Beijing Action Plan (2013-2015)". <http://www.focac.org/eng/lttda/dwjbzjjhys/t954620.htm>.
101. Christensen, 2012.
102. Ibid.
103. Ibid.
104. United Nations Environment Program. 2012. "The Emissions Gap Report". <http://www.unep.org/pdf/2012gapreport.pdf>. Accessed 29 May 2013.
105. UK Government. 2006. "Stern Review: The Economics of Climate Change". http://www.wwf.se/source.php/1169157/Stern%20Report_Exec%20Summary.pdf. Accessed 29 May 2013.
106. World Bank. 2010. "Economics of Adaptation to Climate Change". <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/06/06/economics-adaptation-climate-change>.
107. UK Government, 2006.
108. Norman Myers. 2005. "Environmental Refugees: an emergent security issue". Paper presented at OSCE 13th Economic Forum. Prague, 23-27 May 2005. <http://www.osce.org/eea/14851>.
109. World Bank, 2010.

110. OECD. 2010. "Cities and Climate Change". <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/citiesandclimatechange.htm>.
111. Barack Obama. 2006. "Energy Independence and the Safety of Our Planet". Speech. Chicago, Illinois, 6 April 2006.
112. Anonymous. 10 December 2011. "Climate Change Trends: Carbon Emission Giants". NPR.org. <http://www.npr.org/2009/12/11/121240453/climate-change-trends-carbon-emissions-giants>. Accessed 23 August 2013.
113. ICLEI. "Member in the spotlight: Rotterdam, the Netherlands". <http://www.iclei-europe.org/members/member-in-the-spotlight/archive/rotterdam/>.
114. ICLEI, 2013.
115. Rotterdam Climate Initiative. "Mitigation: 50% Carbon Reduction in 2025". <http://www.rotterdamclimateinitiative.nl/en/english-2011-design/50percent-reduction>. Accessed 24 April 2013.
116. ICLEI, 2013.
117. Anthony Doesburg. 11 May 2012. "Car Parks and Playgrounds to Help Make Rotterdam 'Climate Proof'". The Guardian. <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/may/11/water-rotterdam-climate-proof>.
118. Doesburg, 2012.
119. Ibid.
120. United Nations Food and Agriculture Organization, 2012.
121. 2030 Water Resources Group. 2009. "Charting our Water Future". http://www.2030wrg.org/wp-content/uploads/2012/06/Charting_Our_Water_Future_Final.pdf.
122. International Energy Agency. 2012. "World Energy Outlook Factsheet". <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weowsite/2012/factsheets.pdf>.
123. Peter Brabeck-Letmathe. 25 April 2013. "Addressing the Water Challenge". Huff Post World Blog. http://www.huffingtonpost.com/peter-brabeckletmathe/addressing-the-water-chal_b_3152926.html.
124. OECD. 2008. "Environmental Outlook to 2030". http://www.oecd-ilibrary.org/fr/environment/oecd-environmental-outlook-to-2030_9789264040519-en.
125. Oxfam. 2012. "Extreme Weather, Extreme Prices". <http://www.oxfam.org/en/grow/policy/extreme-weather-extreme-prices>.
126. Renata Lok-Dessallien. 2012. Speech to a Commemoration of the International Day of Peace 2012 and China-Southeast Asia Peace and Development Forum. 21 September 2012.
127. National Intelligence Council. 2008. "Global Trends 2025: A Transformed World". http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/2025_Global_Trends_Final_Report.pdf.
128. Anabel Symington. 13 April 2010. "The Guarani Aquifer: A Little Known Water Resource in South America Gets a Voice." Columbia University Earth Institute.
129. International Atomic Energy Agency. "Guarding the Guarani: Improving Management of South America's Precious Groundwater". <http://www.iaea.org/Publications/Booklets/Ssp/guarani.html>. Accessed 26 August 2013.
130. Abel Mejia, Miguel Nucete Hubner, Enrique Ron Sanchez and Miguel Doria. 2012. "Water and Sustainability: A Review of Targets, Tools and Regional Cases". United Nations World Water Assessment Programme. <http://www.zaragoza.es/contenidos/medioambiente/onu/newsletter12/789-eng-ed4-res15.pdf>. pp. 35.
131. International Atomic Energy Agency.
132. Joshua Newton. "Case Study of Transboundary Dispute Resolution: The Guarani Aquifer". Oregon State University Program in Water Conflict Management and Transformation. http://www.transboundarywaters.orst.edu/research/case_studies/GuaraniAquifer_New.htm. Accessed 26 August 2013.
133. Luiz Amore. 7 September 2011. "The Guarani Aquifer: From Knowledge to Water Management". International Journal of Water Resources Development. Volume 27, Issue 3. pp. 463-476.
134. Stephen Foster, Ricardo Hirata, Ana Vidal, Gerhard Schmidt and Hector Garduño. November 2009. "The Guarani Aquifer Initiative – Towards Realistic Groundwater Management in a Transboundary Context". World Bank Water Partnership Program. http://www.un-igrac.org/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=186, pp.13.
135. Heather Cooley and Peter Gleick. 4 July 2011. "Climate-Proofing Transboundary Water Agreements". Hydrogeological Sciences Journal. 56:4. pp. 711-718.
136. United Nations Population Division. 2012. "World Urbanization Prospects – The 2011 Revision." <http://esa.un.org/unup/>.
137. Ibid.

138. United Nations Population Division. 2006. "World Urbanization Prospects – The 2005 Revision." <http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005wup.htm>.
139. McKinsey & Company, 2012.
140. Ibid.
141. Viren Doshi, Gary Schulman, and Daniel Gabaldon. "Lights! Water! Motion". Booz & Company. <http://www.strategy-business.com/article/07104?pg=all>. Accessed 29 May 2013.
142. OECD, 2008.
143. European Union Institute for Security Studies, 2011.
144. One Bay Area. 22 March 2013. "Draft Plan Bay Area Released". <http://onebayarea.org/regional-initiatives/plan-bay-area/draft-plan-bay-area.html>. Accessed 29 May 2013.
145. Association of Bay Area Government and Metropolitan Transportation Commission. 2013. "Draft Plan Bay Area". http://onebayarea.org/pdf/Draft_Plan_Bay_Area/00-Overview.pdf. Accessed 29 May 2013.
146. One Bay Area. "Fact Sheet". http://www.onebayarea.org/pdf/SB375_OneBayArea-Fact_Sheet2.pdf. Accessed 29 May 2013.
147. Laura Mark. 28 June 2012. "Open House: Smarter Cities: Smarter Thinking". Architects' Journal. <http://www.architectsjournal.co.uk/footprint/footprint-blog/open-house-smarter-cities-smarter-thinking/8632257.article>. Accessed 29 May 2013.
148. Rebecca Bowe. 15 January 2013. "Welcome to San Francisco's 'Internet of Things'". San Francisco Bay Guardian Online. <http://www.sfbg.com/politics/2013/01/15/welcome-san-francisco%E2%80%99s-internet-things>. Accessed 29 May 2013.
149. Kemal Dervis. September 2012. "Convergence, Interdependence, and Divergence". IMF, Finance & Development. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/09/pdf/dervis.pdf>.
150. UK Government. "Making the higher education system more efficient and diverse". <https://www.gov.uk/government/policies/making-the-higher-education-system-more-efficient-and-diverse>. Accessed 27 August 2013.
151. World Economic Forum, 2013.
152. European Union Institute for Security Studies, 2011.
153. European Union Institute for Security Studies, 2011.
154. Dana Kerr. 22 July 2013. "Cyberattacks account for up to \$1 trillion in global losses". CNET. [http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-\\$1-trillion-in-global-losses/](http://news.cnet.com/8301-1009_3-57594989-83/cyberattacks-account-for-up-to-$1-trillion-in-global-losses/). Accessed 23 August 2013.
155. John P Mello Jr. 26 June 2013. "Cyberattacks the greatest threat to nations, say global execs". Network World. <http://www.networkworld.com/news/2013/062613-cyberattacks-the-greatest-threat-to-271280.html>. Accessed 23 August 2013.
156. Anonymous. 10 January 2012. "Terrorist groups recruiting through social media". CBC. <http://www.cbc.ca/news/technology/story/2012/01/10/tech-terrorist-social-media.html>. Accessed 22 August 2013.

Інші публікації

Ознайомтеся із результатами міжнародних досліджень на веб-сайті www.kpmg.com



Індекс готовності до змін (англійською мовою) (Change Readiness Index)

У дослідженні “Індекс готовності до змін” подається оцінка здатності 90 розвинутих країн та країн, що розвиваються, управляти змінами та впроваджувати в життя результати змін.



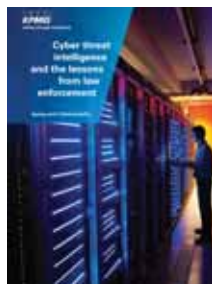
Інфраструктура 100: інфраструктурні об'єкти великих міст світу (англійською мовою) (Infrastructure 100: World Cities Edition)

У публікації описуються інфраструктурні проекти великих міст світу. Особливу увагу приділено інноваціям, що роблять їх “Містами майбутнього”, тобто містами, в яких би хотіли жити і працювати люди.



Фіскальна політика: основи бюджетно-фінансової стабільності уряду (англійською мовою) (Walking the fiscal tightrope: a framework for fiscal sustainability in government)

У звіті подано докладний аналіз та стислий опис відповідної концептуальної основи бюджетно-фінансових політик 19 з 20 країн, що входять до групи G20.



Кіберзагрози та уроки із забезпечення дотримання законодавчих положень (англійською мовою) (Cyber threat intelligence and the lessons from law enforcement)

У публікації висвітлюються питання ефективного управління кіберзагрозами державними та приватними установами.



Вчіть та навчайтесь: глобальні перспективи системи охорони здоров'я (англійською мовою) (Something to teach, something to learn: Global perspectives on healthcare)

Щоб впоратися із збільшеними витратами, підвищеним попитом та очікуваннями пацієнтів, сфері охорони здоров'я різних країн необхідно звернути увагу на системні реформи та можливість впровадження нових стратегій. У цій публікації з різних точок зору розглядаються основні тенденції, що мають вплив на систему охорони здоров'я та подальший розвиток галузі.



Невизначений вік: переосмислення довгострокової медичної допомоги у XXI столітті (англійською мовою) (An uncertain age: reimagining long term care in the 21st century)

Безпрецедентно швидке старіння населення – питання, що вимагає негайного вирішення, і яке не можна ігнорувати. У звіті KPMG, підготовленому на замовлення Lien Foundation, подано коментарі та думки експертів з питань довгострокової медичної допомоги з 14 країн щодо поточного та майбутнього стану справ у сфері догляду за особами похилого віку.



Необхідність інтеграції: зміни системи гуманітарного та соціального обслуговування населення (англійською мовою) (The Integration Imperative: reshaping the delivery of human and social service)

У публікації розглядаються поточні ініціативи щодо змін у сфері гуманітарного та соціального обслуговування населення і окреслюються питання впровадження основних трендів, а також уроки та наслідки як для організації, що надають послуги, так і для одержувачів таких послуг.



Журнал “Insight”, вип. 5 – Здатність відновлення нормального функціонування (англійською мовою) (Insight Issue No. 5 – Resilience)

У цьому випуску подано приклади відновлення нормального функціонування після кризових ситуацій, а також спеціальний звіт про ринок інфраструктури Латинської Америки.

Notes

[illegible]

Контакти

Практика КПМГ з урядових та інфраструктурних проєктів представляє багаторічний досвід КПМГ у 155 країнах світу.

Nick Chism

Голова глобальної практики
з урядових та інфраструктурних проєктів,
KPMG International

T: +44 20 73118603

E: nick.chism@kpmg.co.uk

Андрій Цимбал

Керуючий партнер,
КПМГ в Україні

T: +380 44 490 5507

E: atsymbal@kpmg.ua

Контактна особа щодо дослідження:

Аліна Севастюк

Керівник відділу з розвитку бізнесу,
КПМГ в Україні

T: +380 44 490 5507 (внутр.34041)

M: +380 95 288 4264

E: asevastyuk@kpmg.ua

Сайт: kpmg.ua

Ми в соціальних мережах:



kpmg.com/app



Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2013 KPMG International Cooperative ("KPMG International") є асоціацією, зареєстрованою відповідно до законодавства Швейцарії. Фірми-члени мережі незалежних фірм KPMG входять в асоціацію KPMG International. KPMG International не надає професійних послуг клієнтам. Жодна з фірм-членів мережі KPMG не має повноважень зв'язувати зобов'язаннями перед третіми особами KPMG International або будь-яку іншу з фірм-членів асоціації KPMG, так само як і KPMG International не має права зв'язувати такими зобов'язаннями жодну з фірм-членів мережі KPMG. Усі права застережені.

KPMG, логотип KPMG і слоган "cutting through complexity" являються зареєстрованими товарними знаками или товарними знаками асоціації KPMG International.

Дизайн: Evalueserve.

Назва публікації: Future State 2030: The global megatrends shaping governments

Номер публікації: 130685UA

Дата публікації: жовтень 2013 р.

Переклад: ТОВ "КПМГ-Україна" (квітень 2014 р.)