



Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

Вплив стейкхолдерів на розвиток територій

Колективна монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

Колективна монографія

*За загальною редакцією
В. П. Третьак*

Харків
ВИДАВНИЦТВО
«ТОЧКА»
2020

*Затверджено до друку рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 19 від 28 грудня 2020 року)*

Рецензенти:

Гриценко А. А. – д. е. н., професор, член-кореспондент НАН України, заступник директора ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»;

Матюшенко І. Ю. – д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Авторський колектив: Родченко В. Б., Третяк В. П., Портна О. В., Васильєв О. В., Коломієць Г. М., Внукова Н. М., Єршова Н. Ю., Терещенко Д. А., Гетьман О. О., Рекун Г. П., Пархоменко О. С., Єрьоміна М. О., Ковалевська А. В., Луньова В. А., Бабенко К. Є., Меленцова О. В., Гузненков Ю. Г., Дідорчук І. Л., Крамаренко А. О., Москаленко К. І., Таран Н. С., Прус Ю. І., Андреева К. О., Беляй М. С., Кондратьєв Б. О., Зеленський С. В., Нечипоренко Я. Є., Сюй Вейдун, Уваров І. С.

Вплив стейкхолдерів на розвиток територій : колективна монографія / за заг. ред. В. П. Третяк. – Харків : ВИДАВНИЦТВО «ТОЧКА», 2020. 415 с.
ISBN 978-617-7856-19-0

У монографії в межах науково-дослідної роботи «Управління протиріччями інтересів стейкхолдерів у забезпеченні стійкого розвитку територій» авторами системно презентовано нові результати, які стосуються актуальних проблем ідентифікації та пріоритизації інтересів стейкхолдерів у забезпеченні стійкого розвитку територій. Проведено діагностику рівня включеності стейкхолдерів у процеси просторово-економічного розвитку. Запропоновано методичний інструментарій реалізації політики згуртованості в регіонах. Сформульовано механізм взаємовідносин ключових груп стейкхолдерів, які беруть участь в здійсненні інноваційних процесів у державі. Наведено стратегічні орієнтири взаємодії стейкхолдерів задля забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій. Значну увагу приділено стейкхолдерському підходу у забезпеченні бізнес-процесів територій.

Дослідження має фундаментальний характер, базується на широкому аналізі матеріалів і джерел, містить багато нових, оригінальних ідей.

Видання буде корисним для науковців, педагогічних працівників, фахівців державного управління, місцевих органів влади, неурядових організацій, економістів-практиків, та осіб, які цікавляться проблемами узгодження інтересів стейкхолдерів у забезпеченні стійкого розвитку територій.

УДК 332.14

© Колектив авторів, 2020
© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2020
© Дончик І. М., макет обкладинки, 2020
© ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ТОЧКА», 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	6
1.1. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ВКЛЮЧЕНОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСИ ПРОСТОРОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ (Родченко В. Б., Рекун Г. П., Прус Ю. І.)	6
1.2. УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ З УЗГОДЖЕННЯ ЇХ ІНТЕРЕСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ГРОМАД (Внукова Н. М.)	34
1.3. ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ТА ОЦІНКА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ (Єрьоміна М. О.)	54
1.4. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ (Терещенко Д. А., Гетьман О. О.)	73
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	96
2.1. ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ЗДІЙСНЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ДЕРЖАВІ (Третяк В. П., Москаленко К. І., Сюй Вейдун)	96
2.2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНОСТІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ (Ковалевська А. В., Нечипоренко Я. Є.) ...	116
2.3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТ УКРАЇНИ (Ковалевська А. В., Таран Н. С., Зеленський С. В.)	144
2.4. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ (Бабенко К. Є., Пархоменко О. С.) ...	207
2.5. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ (Андреева К. О.)	232

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	258
3.1. РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА СТЕЙКХОЛДЕРИ ПОЗИТИВНИХ ЗМІН В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ (Портна О. В.).....	258
3.2. СПОЛУЧЕНІ КЛАСТЕРИ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ (Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Гузненков Ю. Г., Дідорчук І. Л.).....	281
3.3. ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ НА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ (Беляй М. С.).....	304
РОЗДІЛ 4. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЕРИТОРІЙ	320
4.1. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦІЙ (Васильєв О. В., Уваров І. С.).....	320
4.2. АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ (Єршова Н. Ю., Кондратьєв Б. О.).....	343
4.3. РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЄКТУ (Луньова В. А.) ..	365
4.4. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЕРИТОРІЙ (Крамаренко А. О.).....	392
ПІСЛЯМОВА	414

ПЕРЕДМОВА

Прискорення процесів глобалізації, спрямованість економіки на інноваційний шлях розвитку висувають перед територіями, з одного боку, нові можливості, з іншого – нові виклики для досягнення довгострокового динамічного розвитку та забезпечення високих стандартів життя населення. У таких умовах одним з пріоритетних стратегічних завдань є забезпечення сталого збалансованого розвитку територій, що передбачає досягнення балансу економічних, соціальних та екологічних інтересів основних стейкхолдерів територіального розвитку, налагодження тісної взаємодії між ними та діагностування їх впливу на процеси управління територіальним розвитком.

В економічній науці існує безліч інтерпретацій поняття «стейкхолдер», різноманітних напрямів його дослідження та теорії стейкхолдерів загалом. Доречно зауважити, що під терміном «стейкхолдер», розділяючи підхід Організації Об'єднаних Націй¹ до визначення даної категорії, тут і далі автори розуміють будь-який суб'єкт (фізичну чи юридичну особу, органи влади та місцевого самоврядування), який є як резидентом, так і нерезидентом території, інтереси та ресурси якого можуть прямо чи опосередковано впливати на соціально-економічний розвиток території.

Актуальність тематики проведених досліджень підтверджується її відповідністю Глобальним цілям сталого розвитку 2030, зокрема в частині Цілі 10 «Скорочення нерівності всередині країн і між ними», Цілі 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів» та Цілі 17 «Зміцнення засобів здійснення й активізації роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку»; стратегічним цілям Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

Мета спільної наукової праці вчених узагальнити наявні та дослідити нові науково-практичні аспекти врахування впливу стейкхолдерів на розвиток територій.

Пропонована монографія є результатом роботи колективу науковців Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та містить результати досліджень, виконаних у рамках науково-дослідної роботи «Управління протиріччями інтересів стейкхолдерів у забезпеченні стійкого розвитку територій» (номер державної реєстрації 0119U002547).

¹ Sustainable development knowledge platform. URL : <https://sustainabledevelopment.un.org/aboutmajorgroups.html>.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

1.1. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ВКЛЮЧЕНОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСИ ПРОСТОРОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Родченко В. Б., д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Рекун Г. П., к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування

Прус Ю. І., викладач кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Аналізуючи та систематизуючи праці багатьох науковців, авторами у роботі доведено, що трансформація моделі просторового розвитку економіки вимагає зміни аналітичних підходів до діагностування цих процесів за комплексом специфічних індикаторів, серед яких показники рівномірності та включеності. У ході дослідження запропоновано методичний підхід до позиціювання територіальних одиниць первинного рівня за рівнем включеності основних груп стейкхолдерів (населення та підприємницьких структур) у процеси просторово-економічного розвитку, на основі якого побудовано відповідні матриці та обґрунтовано піраміди форм включеності економічних агентів ОТГ Харківської області у процеси просторово-економічного розвитку.

Постановка проблеми

Сучасна модель управління національною економікою потребує реформування, оскільки неспроможна повною мірою забезпечити сталий розвиток територій за рахунок подолання диспропорційності, забезпечення комфортності життєвого простору, реалізації практики інклюзивного врядування та прямої демократії. В першу чергу, це обумовлено недостатнім рівнем урахування просторових аспектів під час організації та управління осередками економічної активності. За підрахунками Світового банку, лише через неефективність

управління просторовим капіталом Україна щорічно втрачає 2–3 % ВВП. Враховуючи нові гео економічні реалії, першочергового значення набуває визначення параметрів нової просторово-економічної політики на принципах територіального саморозвитку та врахування інтересів стейкхолдерів на місцях при координації діяльності центру з органами влади на субнаціональному та локальному рівнях. За таких умов змінюється конфігурація інституційної структури просторово-економічного розвитку та постає необхідність пошуку нового управлінського інструментарію: замість стихійної самоорганізації просторово-економічного розвитку необхідно запропонувати дієвий механізм управління ним.

Зазначене обумовлює високу актуальність досліджень, спрямованих на обґрунтування теоретико-методичних засад і надання практичних рекомендацій щодо діагностики рівня включеності стейкхолдерів у процеси просторово-економічного розвитку.

Значну увагу вивченню питань, що стосуються сутності феноменів просторово-економічного розвитку, приділяли лауреати Нобелівських премій з економіки (А. Дітон, М. Кремер, П. Кругман, Р. Тейлер), основоположники наукових концепцій просторової організації економіки (У. Айзард, М. Баранський, Ж.-Р. Будвіль, І. Витвер, М. Кондратьєв, В. Кристаллер, Ф. Перру, М. Портер, Ю. Саушкін, Т. Хегерstrand), роботи яких і сьогодні є надійним підґрунтям у вирішенні теоретичних проблем і практичних завдань у сфері управління просторово-економічним розвитком; представники сучасних закордонних наукових шкіл (Е. Анкінсон, Р. Камагні, М. Кастельс, А. Піке, М. Поттер, А. Тейл, Р. Флорід, В. Фудсон, Д. Ципф) та вітчизняної наукової думки (Л. Дейнеко, Е. Лібанова, Т. Осташко, В. Родченко, М. Скрипниченко, С. Шкарлет); фахівці-практики (Ю. Ганущак, А. Ткачук, Ю. Третяк).

Вказані праці містять ряд цінних і важливих думок як загального, так і часткового характеру, однак їх наявність не виключає подальшого вивчення проблеми, оскільки не усі питання висвітлені достатньою мірою та не з усіма твердженнями можна повністю погодитися.

На користь актуальності дослідження свідчить приділення уваги владою питанню управління просторово-економічним розвитком, у т.ч. і на принципах інклюзивності. Так, однією з ключових цілей Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року «Розвиток та єдність, орієнтовані на людину» обрано формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та

просторовому вимірах. Це питання також є пріоритетним у стратегіях розвитку регіонів України. Крім того, Україна сьогодні проходить етап інституційних перетворень, які орієнтовані на забезпечення високої економічної активності усіх територіальних утворень через децентралізацію влади та деконцентрацію обов'язків.

Усе зазначене зумовило актуальність та вибір теми подальшого дослідження.

Оцінка людського потенціалу як чинника збалансованого просторово-економічного розвитку

Зміна існуючої парадигми територіального розвитку під впливом процесів глобалізації та гуманізації економіки обумовлює необхідність трансформації усталених управлінських моделей. В умовах стирання чітких меж між окремими видами економічної діяльності та розвитку багатопрофільних бізнесів усталена концепція галузевого управління економікою поступово втрачає свою актуальність та передбачає необхідність пошуку альтернативних управлінських інструментів на засадах комплексності та інклюзивності. Сучасні наукові підходи до аналізу потенціалу соціально-економічного чи інноваційного розвитку території засновані на оцінці її просторового капіталу [23, 24, 32, 42]. Кожна територія, як мозаїка, складається з унікального набору ресурсів та інфраструктур (адміністративної, виробничої, соціальної, транспортної, інженерної, інформаційної, безпекової); характеризується неповторною архітектурою територіальної суспільної системи; виступає середовищем утворення та функціонування різних форм просторово-мережових зв'язків. У таких умовах збалансований розвиток території досягається шляхом подолання протиріч між формами організації простору та мереж. Забезпеченню рівномірності та збалансованості розвитку простору сприяє функціонування мережових інфраструктур, основний принцип розбудови яких передбачає створення рівних умов доступу до соціальних сервісів, повсюдність державного управління та забезпечення транспортної доступності незалежно від місця проживання.

Ключовим параметром діагностики якості простору є оцінка його нерівномірності як характеристика відцентрованого та дезінтегруючого тяжіння елементів мережі. Нерівномірність розвитку просторового капіталу найбільш рельєфно проявляється в диференціації рівня включеності індивідів та інституційних одиниць

у процесі просторово-економічного розвитку, в обмеженій кількості вузлових економічних анклавів, поглибленні територіальної спеціалізації та поширенні мережових форм конкурентної співпраці. У таких умовах одним з основних індикаторів сили взаємодії вузлів мережі виступає рівень їх включеності у процеси просторово-економічного розвитку, що характеризує рівень його динаміки та збалансованості.

Доречно зазначити, що під терміном «включеність» або «інклюзивність» тут і далі автори розуміють залученість усіх мешканців в активне життя громади, а не тільки громадян з особливими потребами, як то набуло використання в окремих сферах: інклюзивна освіта, інклюзивна медицина, які, в першу чергу, орієнтовані на людей з обмеженими можливостями.

Рівень розвитку територій тісно пов'язаний з якістю людських ресурсів, роль яких залежно від управлінської моделі змінюється. В індустріальній моделі господарювання ключовим ресурсом територіального розвитку виступали капітальні активи, а люди розглядалися лише як чинник виробництва. У просторовій моделі розвитку центральне місце займає демографічна компонента, оскільки люди є носієм інтелектуального капіталу та драйверами інновацій, а матеріальні активи відходять на другий план. Це підтверджують й ідеологи футурологічної концепції [31, 41], відповідно до якої сьогодні у світі серед найуспішніших країн та міст йде глобальна війна не за природні чи воєнні ресурси, а за нематеріальні активи та людський капітал.

Сьогодні Україна належить до 30 країн світу з найстаршим населенням. Вікова структура населення країни має регресивний тип, для якого характерна висока частка людей старшого віку та низька частка дітей [9]. На 1 січня 2019 року чисельність осіб віком 0–14 років становила 15,1 % загальної чисельності постійного населення, віком 65 років і старше – 18,7 %, віком 15–54 років – 66,2 % [13].

За прогнозом, у 2061 р. вікова структура має тенденцію втратити обриси піраміди, перетворившись на фігуру, схожу на «церковні бані», яка міститиме у своїх контурах три чітко геометрично означені групи (0–28, 29–59 та 60 і старше), частка яких становитиме відповідно 30,2 %, 38,6 % і 31,2 %, тобто осіб віком 60 років і старше може бути більше, ніж дітей і молоді (рис. 1.1.1) [3].

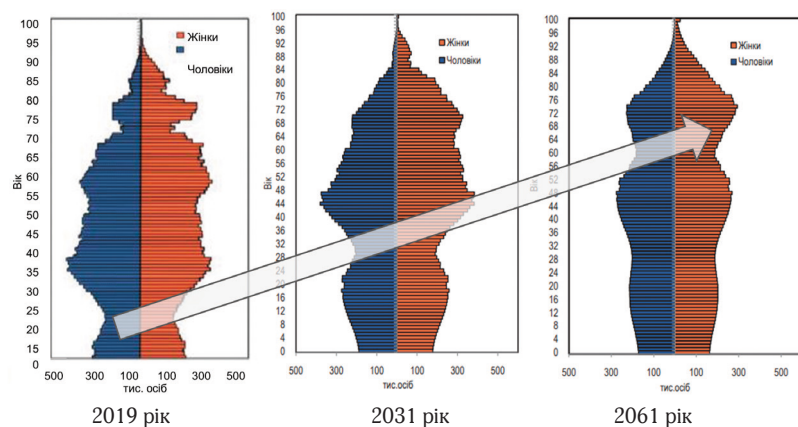


Рис. 1.1.1. Статтєво-вікова структура наявного населення в Україні станом на 1 січня 2019 року та її прогнозні значення у 2031, 2061 роках [14]

За таких умов підвищення потенціалу розвитку демографічної компоненти просторового капіталу досягається шляхом розроблення і впровадження політики навчання протягом життя, невід'ємною складовою якої є освіта та навчання дорослих (андрагогіка) [34]. Розширення меж освіти за рахунок залучення дорослих осіб до формального і неформального навчання має сприяти подоланню проблемних питань.

В умовах негативної динаміки чисельності молоді важливим питанням виступають їх міграційні схильності. Показовим є аналіз, проведений авторами у [15], який дав можливість виявити основні причини міжнародної еміграції учасників освітнього процесу після навчання за кордоном (табл. 1.1.1), більшість з яких обумовлена неможливістю включеності у процеси розвитку просторового капіталу.

Якісною характеристикою, що визначає роль демографічної компоненти у сталому просторово-економічному розвитку, є залучення мешканців до цих процесів. Виходячи з цього, доцільно запропонувати підхід до оцінки рівня включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку.

Автори брали участь в організації опитування мешканців ОТГ Харківської області, яке проводилося протягом 2018–2019 років у ході підготовки стратегічних документів їх розвитку (обсяг

вибірки понад 7000 осіб), що створило можливість для діагностики включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку на локальному рівні.

Результати цього дослідження дозволяють оцінити окремі складові включеності мешканців. Зокрема, охарактеризувати ступінь включеності з позиції локалізації проживання та економічної активності (робота та навчання) можуть наступні дані (рис. 1.1.2):

- ◆ 39,88 % мешканців з високим рівнем включеності, для всіх членів родин яких ОТГ є місцем постійного проживання та економічної активності;

- ◆ 17,05 % мешканців з середнім рівнем включеності, як правило, усі члени їх родин проживають в ОТГ, але працюють чи навчаються в інших адміністративно-територіальних одиницях (в районі розташування ОТГ чи у м. Харкові), так зване «маятникове» переміщення людей впродовж доби за напрямом ОТГ–місто–ОТГ;

- ◆ 26,56 % мешканців з низьким рівнем включеності, оскільки лише частина членів їх родини кожного дня проживає в ОТГ, а частина ділить своє життя між ОТГ та іншими територіальними утвореннями. Як правило, це особи, які отримують вищу освіту у великих містах, та ті, хто працює за межами України (переважно чоловіки).

Таблиця 1.1.1. Причини та чинники міжнародної еміграції учасників освітнього процесу після навчання за кордоном (узагальнено авторами за даними анкетування)

Штовхаючі (push) фактори	Тягнучі (pull) фактори
<ul style="list-style-type: none"> • зниження стандартів якості життя; • економічна та політична нестабільність; • невизначеність щодо майбутнього; • несприятливі умови для проведення досліджень; • низький престиж науки; • бюрократія та канцелярщина; • структурні зміни в економіці; • розрив між кваліфікацією випускників та потребами ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень заробітної плати; • сприятливі умови для проведення досліджень; • можливість долучення до міжнародної наукової спільноти; • досконаліша інформаційна база; • вищий споживацький вибір; • більш комфортні умови життєвого простору

Така ситуація, в першу чергу, обумовлена низьким рівнем інфраструктурного забезпечення процесів включеності. Наприклад, середня оцінка мешканців ОТГ задоволеністю дворами та прибудинковими територіями становить 2,8 із 5,0, дорогами – 2,5 із 5,0,

тротуарами – 2,7 із 5,0, умовами паркування – 2,2 із 5,0, вуличним освітленням – 3,3 із 5,0, парками і скверами – 3,5 із 5,0. За таких умов пріоритетності набуває підвищення якості, рівня безпеки, комфорту життєвого простору мешканців ОТГ, а також створення умов для збереження та розвитку їх кадрового потенціалу. Особливої актуальності це питання набуває в умовах масового повернення українських заробітчан [10] з-за кордону через пандемію SARS-CoV-2.

Фундаментальною для концепції просторового розвитку є можливість людей впливати на власні життя та майбутнє, брати участь у прийнятті рішень щодо розвитку територій проживання та висловлювати свої міркування.

За даними Київського міжнародного інституту соціології [7], загальнонаціональний рівень залученості населення до активної громадської діяльності становить 7,5 %, що позбавляє їх можливості адвокатувати та відстоювати власні інтереси та, в кінцевому результаті, погіршує якість життя.

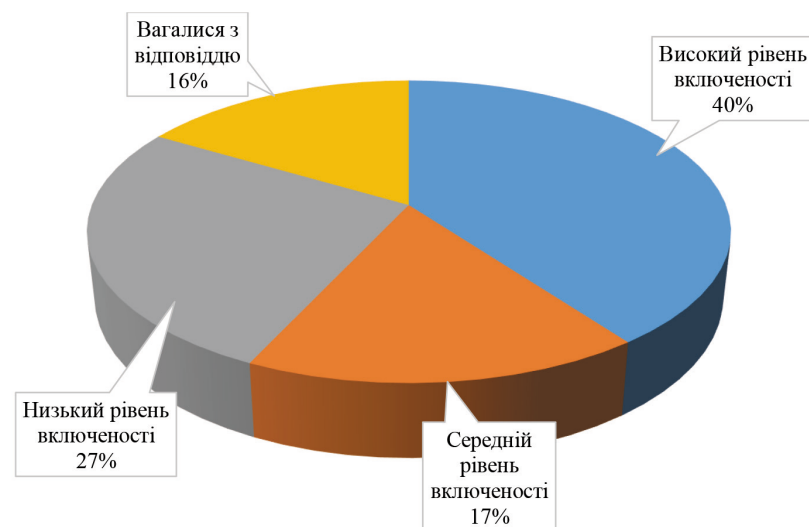


Рис. 1.1.2. Оцінка рівня включеності мешканців ОТГ Харківської області з позиції локалізації проживання та економічної активності (побудовано авторами за даними анкетування)

Класична модель управління, при якій рішення щодо розвитку територій приймалися на державному рівні та директивно передавалися для впровадження на місцях, характеризувалася високим рівнем патерналізму та обмеженням можливостей для реалізації місцевих ініціатив. При сучасній моделі набувають широкого розповсюдження принципи управління «знизу вгору», які передбачають ініціацію змін траєкторій розвитку на місцях. Саме тому важливо досягти балансу пріоритетів розвитку держави та окремих локальних територіальних утворень, тим самим забезпечуючи досягнення ефективності врядування на основі інклюзивності та відхід від проектів, спрямованих на «латання дір».

Актуалізація питань оцінки якості просторового капіталу зростає під час пошуку ефективних форм політики розвитку територій. Особливо важливим це питання є для добровільно об'єднаних територіальних громад, які на сьогоднішній день, перебуваючи на стадії трансформації управлінських моделей, характеризуються найбільш динамічними змінами основних чинників розвитку просторового капіталу. Аналіз результатів опитувань мешканців і представників бізнесу, які проводились за участю автора у процесі підготовки інвестиційних паспортів та Стратегій розвитку ОТГ Харківської області з використанням гугл-форм, дозволив запропонувати підхід до діагностування організаційних передумов включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку. Зазвичай, ці опитування охоплювали до 5 % мешканців кожної ОТГ (близько 7 тис. осіб) різного віку та соціального статусу.

Пропонований підхід передбачає розрахунок інтегрального показника за даними бальної оцінки окремих його компонент [11]:

$$I_{sc} = \sum_{i=1}^n W_i \cdot n, \quad (1.1.1)$$

де W_i – вага значення i -ї характеристики компоненти розвитку просторового капіталу;

n – бальна оцінка i -ї характеристики компоненти розвитку просторового капіталу.

Умовно для діагностування включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку використовуємо 4-х бальну шкалу, у якій: найвищий бал 4 відповідає найкращим характеристикам компонент просторового капіталу, найменший бал 1 – найгіршим (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2. Бальна шкала для діагностування включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку

Питання анкети	Пропоновані відповіді на питання	Оцінка за бальною шкалою
1. Чи пішли б Ви навчатися?	• Так, готовий їздити на навчання до іншої громади/міста	4
	• Так, якщо навчання буде проходити на території громади	3
	• Хотів би навчатися, але не піду, оскільки не маю вільного часу	2
	• Ні, мені це не потрібно	1
2. Чи є у Вас бажання витратити власний час та сили на реалізацію проєктів з підвищення рівня благоустрою Вашої громади та комфортності життя її мешканців?	• Так, за власні кошти	4
	• Так, якщо будуть надані кошти на реалізацію проєкту	3
	• Так, якщо будуть надані кошти на реалізацію проєкту та я отримаю за це матеріальну винагороду	2
	• Не маю бажання брати у цьому участі	1

Узагальнюючі показники розрахунку рівня включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку для кожної ОТГ Харківської області наведено у табл. 1.1.3. Результати опитувань представлено на рис. 1.1.3.

Перейдемо до аналізу матриці включеності мешканців ОТГ Харківської області у процеси просторово-економічного розвитку.

До квадранту «Лідери змін» входять ОТГ, мешканці яких схильні чітко розуміти значення вислову «країна починається з тебе». Ці люди відкриті до навчання та готові вкладати власні сили та кошти у розвиток місць свого проживання. Розуміючи необхідність реформування усталеної моделі територіального управління, саме вони активно виступають ініціаторами та виконавцями розвиткових проєктів в об'єднаних територіальних громадах.

Таблиця 1.1.3. Узагальнюючі показники розрахунку інтегральних показників включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку (узагальнено авторами за даними анкетування)

Назва показника	Мінімальне значення показника	Середнє значення показника	Максимальне значення показника
Інтегральний бал (ІБ) готовності населення до саморозвитку	1,82	2,11	2,65
Інтегральний бал (ІБ) залучення населення у процеси життєдіяльності ОТГ	2,33	2,43	2,89

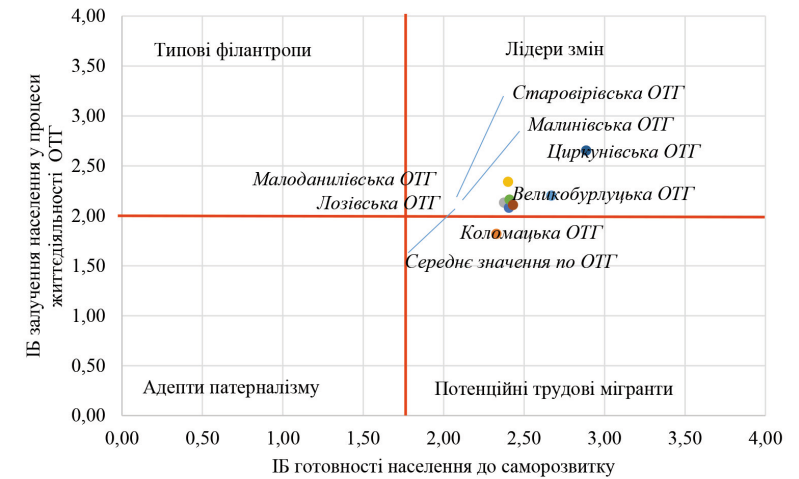


Рис. 1.1.3. Матриця включеності мешканців ОТГ Харківської області у процеси просторово-економічного розвитку (побудовано авторами за даними анкетування)

Закономірно більшість ОТГ Харківської області потрапили до цього квадранту, оскільки всі вони успішно пройшли етап добровільного об'єднання та зараз активно працюють, забезпечуючи сталий розвиток своїх територій на принципах інклюзивного врядування та прямої демократії.

У квадранті «Потенційні трудові мігранти» зосереджені ОТГ, більшість мешканців яких активно беруть участь в освітніх проєктах, оскільки розглядають освіту як ключову можливість трансформації, яка зможе забезпечити їм можливості для розвитку. Однак через відсутність робочих місць та рівень життя, нижчий ніж у великих містах, більшість з них прагне змінити місце проживання [33]. До цього квадранту потрапила Коломацька ОТГ Харківської області. Рецепт утримання таких людей на місцях дуже простий – створення комфортних умов життєдіяльності незалежно від місця проживання, на що безпосередньо й направлена реформа децентралізації.

До квадранту «Типові філантропи» відносять ОТГ, мешканці яких не вбачають необхідності у покращенні своїх компетенцій та у своїй діяльності покладаються на власний досвід. Як правило, вони мають стабільний рівень доходів та не відкриті до змін. Однак, розуміючи необхідність підтримки належних умов розвитку просторового

капіталу, вони готові та вкладають власні ресурси у розвиток території свого проживання. Оскільки сподіваються, що їх майбутні покоління будуть також мешкати у цій ОТГ.

До квадранту «Адепти патерналізму» входять ОТГ, мешканці яких характеризуються інерційною поведінкою. Вони глибоко переконані, що забезпечення гармонійного розвитку територій – сфера відповідальності представників влади, саме тому не хочуть брати участі у процесах територіального благоустрою. Крім того, участь в освітніх програмах вони розглядають як неперспективне витрачання часу, оскільки не вірять у можливість позитивних змін. Для таких ОТГ першочерговим є зміна свідомості та майндсету їх мешканців через проведення різноманітних інформаційно-комунікаційних заходів (круглих столів, семінарів, тренінгів тощо), фінансування місцевих розвиткових проєктів, оскільки без підтримки населення забезпечити сталий розвиток території практично неможливо.

Проведене дослідження дозволило запропонувати схему ієрархічного упорядкування форм включеності мешканців ОТГ у процеси просторово-економічного розвитку (рис. 1.1.4) від найбільш розповсюджених (основа піраміди), які меншою мірою пов'язані з проявом активності та ініціативності людини щодо покращення якісних характеристик простору за місцем їх проживання, до тих, які передбачають інвестування людиною власного часу, інтелектуальних, а у деяких випадках і фінансових ресурсів. Розвиток форм включеності мешканців на вищих рівнях піраміди сприяє підвищенню спроможності громад, формуванню локальної ідентичності, покращенню рівня комфортності їх життєвого простору, що у сукупності є підґрунтям для забезпечення гармонійного просторово-економічного розвитку.

Включеність мешканців також є одним з індикаторів ефективності реалізації інноваційної політики на локальному рівні, особливо в умовах, коли на зміну централізованим інноваційним системам приходять локальні інноваційні екосистеми, які зберігають свою глобальну орієнтацію, однак у своєму розвитку спираються на ендегенні чинники. Розглядаючи інноваційний процес як форму суспільного розвитку, яким можна управляти, важливо враховувати не тільки специфіку та сутнісні характеристики власне інноваційного процесу, а й соціальний механізм його здійснення, в основі якого лежить системне, комплексне врахування соціокультурних чинників його реалізації.



Рис. 1.1.4. Піраміда форм включеності мешканців у процеси просторово-економічного розвитку (розроблено авторами за даними анкетування)

Одним з ключових індикаторів, що визначає передумови включеності мешканців у процеси інноваційного розвитку, є готовність до змін та прагнення до самовдосконалення. За результатами анкетування виявлено такі групи мешканців (рис. 1.1.5):

- ♦ 37,75 % мешканців з високим рівнем включеності, які для підвищення компетентностей та самовдосконалення активно займаються неформальною та інформальною освітою шляхом проходження онлайн-курсів, відвідування різноманітних освітніх заходів (тренінгів, семінарів тощо) в інших ОТГ області чи містах України;

- ♦ 30,69 % мешканців з середнім рівнем включеності, які готові проходити навчання, але виключно на території їх ОТГ. Ці особи, як правило, потребують зовнішньої організації процесу навчання;

- ♦ 31,56 % мешканців з низьким рівнем включеності, які не мають бажання вчитися. У цій групі переважають люди старшого віку, які вже не працюють, або їх повсякденна зайнятість передбачає застосування традиційних навичок, тому вони не мають стимулів до професійного розвитку.

За таких умов одним з напрямів діяльності місцевої влади щодо підвищення рівня включеності населення у процеси інноваційного розвитку стає підтримка його ініціатив та прагнень безперервно навчатися шляхом формування освітніх майданчиків, ініціювання та проведення заходів із залученням профільних експертів тощо. За роки реалізації реформи децентралізації довели свою доцільність також практики організації виїзних турів за кордон для залучення провідного досвіду. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку альтернативних форм зайнятості населення, зменшенню рівня безробіття за рахунок перенавчання фахівців (особливо в умовах активного впровадження технологічних рішень), залученню додаткових ресурсів в громаду за рахунок написання та реалізації розвиткових проєктів.

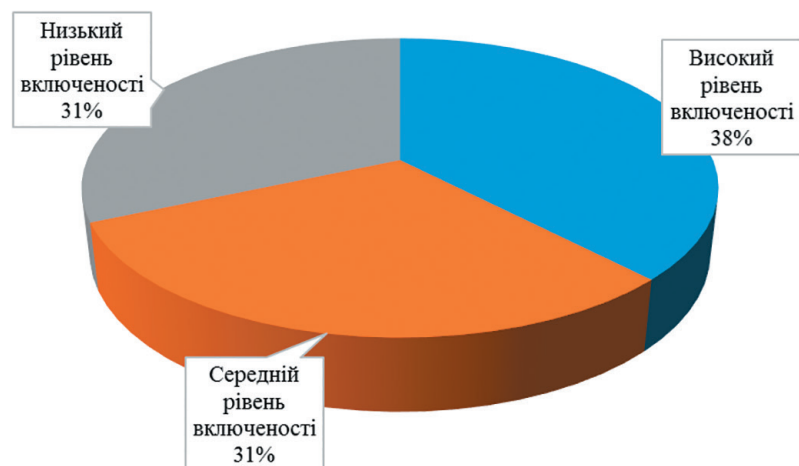


Рис. 1.1.5. Оцінка рівня включеності мешканців ОТГ Харківської області в процеси інноваційного розвитку (побудовано авторами за даними анкетування)

Крім того, підвищення якості кадрового потенціалу ОТГ сприятиме інноваційному розвитку. Процес впровадження інновацій може бути реалізований за двома напрямками: продукування інновацій або їх залучення. Для територій базового рівня, у більшості випадків, найбільш прийнятний другий сценарій.

В силу відсутності розвинутої мережі інноваційної інфраструктури на локальному рівні, що обумовлено притаманною для неї природною концентрацією у великих адміністративних центрах, основним

інструментом реалізації процесів підтримки інноваційно-орієнтованого розвитку на локальному рівні має бути створення ефективних механізмів інтервенції та дифузії інновацій, кращих доступних практик за ініціативи та підтримки мешканців громади, які дозволяють стрибкоподібно повторити траєкторію розвитку інноваційних лідерів. Високий рівень освіти мешканців ОТГ є передумовою для технологічного переоснащення її простору, виробництва більш складної продукції місцевими підприємствами, їх входження у ланцюги створення доданої вартості, формування місцевих продовольчих кіл тощо.

Одним з пріоритетних напрямів реалізації політики місцевого економічного розвитку також є створення нових робочих місць та забезпечення умов для самозайнятості населення. Запорукою ефективного розвитку та типовою рисою кращих управлінських моделей є посилення ролі самоорганізації населення та підтримка ініціативності мешканців, що сприяє підвищенню рівня їх включеності у процеси просторово-економічного розвитку.

Результати оцінки рівня включеності мешканців ОТГ Харківської області у процеси економічного розвитку через доступність до зайнятості (рис. 1.1.6) свідчать про обмежену доступність робочих місць в ОТГ Харківської області (на цьому наголошують 62,29 % респондентів).

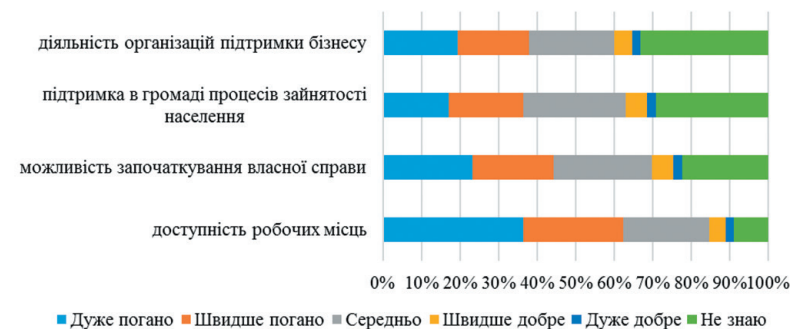


Рис. 1.1.6. Самооцінка мешканцями ОТГ Харківської області можливості для зайнятості (побудовано авторами за результатами анкетування)

Однак доречно зауважити, що завдяки розвитку мережі адміністративних послуг практично в кожній ОТГ області (одне з досягнень реформи децентралізації) спрощуються можливості для

започаткування власної справи: 33,31 % респондентів оцінюють їх на середньому та високому рівнях. За таких умов на перший план виходять питання щодо пошуку стартового капіталу для відкриття бізнесу та визначення власної конкурентоспроможної спеціалізації.

Крім того, 36,45 % респондентів відмітили незадовільний рівень підтримки в громаді процесів зайнятості населення: центри зайнятості в ОТГ переважно пропонують мешканцям низькооплачувані робітничі професії, які не є привабливими для працевлаштування (особливо серед молодих людей). Також підвищення рівня включеності мешканців ОТГ у процеси просторово-економічного розвитку стримує недостатній розвиток мережі професійної підготовки працівників організацій підтримки бізнесу, які неспроможні забезпечити якісний супровід процесів виходу на нові ринки, пошуку та залучення інвестицій, перенавчання працівників і т. п.

На противагу цьому, за результатами опитування підприємців (обсяг вибірки близько 300 осіб), 57,49 % з них вважають умови в ОТГ Харківської області сприятливими для ведення бізнесу (рис. 1.1.7).

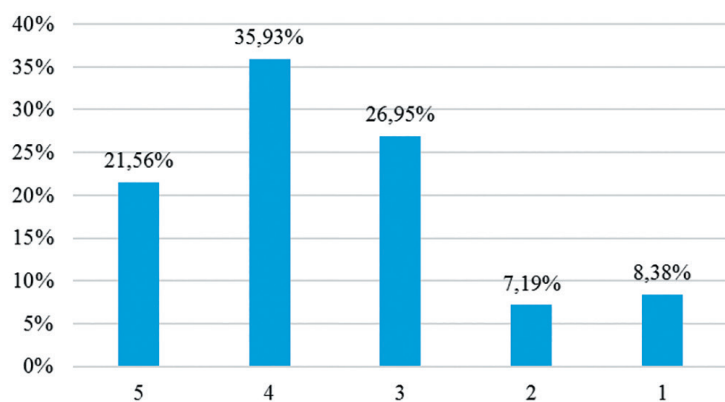


Рис. 1.1.7. Оцінка умов для ведення бізнесу підприємцями, які працюють в ОТГ Харківської області (1 – найменш сприятливі умови для ведення бізнесу, 5 – найбільш сприятливі умови для ведення бізнесу) (побудовано авторами за даними анкетування)

За таких умов набуває актуальності пошук інструментів для реалізації узгоджених кроків, спрямованих на подолання розриву між існуючими МСБ та особами, які мають намір започаткувати власний бізнес, шляхом розвитку різноманітних мережевих форм

співробітництва та формування підприємницьких мереж, що сприятиме розвитку «здорової» конкуренції в ОТГ та, відповідно, підвищенню їх спроможності.

Комплекс протиріч, що склався в системі мережевої та просторової організації локального розвитку, адекватно відображається широко описаним в економічній науці (в теорії ігор) протиріччям Неша, що характеризує стан рівноваги, який не є оптимальним для кожного з учасників [5]. Вихід з такої рівноваги на локальному рівні визначається формуванням умов для реалізації права кожного мешканця на працевлаштування з гідними умовами праці та заробітної плати. Збереження існуючого та формування нового кадрового потенціалу є однією з основ розвитку ОТГ, що сприятиме їх соціальній та економічній самодостатності, збалансованому розвитку населених пунктів.

Дослідження організаційних ефектів просторово-економічного розвитку

Перманентною є дискусія між фахівцями щодо вибору найбільш дієвих чинників, які можуть забезпечити зміну динаміки просторово-економічного розвитку. Виклики глобалізації та кризові прояви у постіндустріальних моделях економіки [18, 25] зумовили усвідомлення необхідності повернення до парадигми індустріального розвитку [30], але на якісно нових засадах, коли промислова політика спрямовується не лише на вирішення проблем функціонування відповідного сектора економіки згідно з визначеними пріоритетами [19], а й виступає важливою координуючою складовою та платформою для формування інших видів державної політики.

На думку фахівців Інституту економіки та прогнозування НАН України, ключовою ознакою нинішнього етапу розвитку просторового капіталу у світі є авангардна роль промисловості [16]. Ця галузь справляє найбільший мультиплікативний ефект на економіку території з різним рівнем розвитку, формуючи значну частину ВДВ, стимулюючи розвиток локальних інновацій, створюючи та підтримуючи нові робочі місця для уповільнення міграційних процесів, наповнюючи податковими надходженнями бюджети різних рівнів управління, тим самим формуючи фундамент для збалансованого розвитку просторового капіталу.

Зростання інтересу до виробничої компоненти розвитку просторового капіталу також пов'язане з тим, що глобальні ланцюги створення доданої вартості стають дедалі складнішими, а конкуренція

з боку нових ринків посилюється. Так, позиції європейських виробників на світових ринках поступово слабшають, що обумовлено посиленням конкуренції з боку азіатських країн, які більше уваги приділяють розвитку промисловості та його державній підтримці.

На основі узагальнення підходів до ідентифікації детермінант економічного розвитку [8, 19] доречно зазначити, що існує величезна кількість чинників економічного зростання, ті чи інші з яких є актуальними впродовж певного періоду часу. Однак більшість дослідників та експертів пов'язують економічний розвиток зі збільшенням обсягів ВВП та відповідно валової доданої вартості. Питання щодо виокремлення основних передумов збільшення обсягів випуску продукції в Україні у довгостроковій перспективі також є предметом дискусій широкого кола експертів.

Як приклад можна навести «Економічну стратегію: зростання через інвестиції» [4], яка передбачала такі п'ятирічні цілі:

- ◆ збільшити ВВП країни на 40 %;
- ◆ створити понад 1 млн робочих місць;
- ◆ залучити 50 млрд дол. США прямих іноземних інвестицій.

Основними інструментами при цьому визначалися:

- ◆ створення ефективних ринків (як чинників виробництва, так і кінцевої продукції, зокрема на тих ринках, де держава є монополістом);
- ◆ підтримка інвестиційних ініціатив (державні та приватні інвестиції в інфраструктуру, приватизація державних підприємств і банків, програма з координації, супроводу та підтримки інвесторів, стимулювання банківського кредитування та страхування);
- ◆ забезпечення сприятливого бізнес-клімату (посилення верховенства права, впровадження ефективних інструментів системи управління державними фінансами тощо).

На думку експертів Центру економічних стратегій, збільшення обсягів ВВП України можна досягти лише за умов [20]:

- ◆ збереження макроекономічної стабільності;
- ◆ підвищення продуктивності через залучення інвестицій, більшу ефективність використання природних ресурсів, розвиток інфраструктури та покращення бізнес-клімату;
- ◆ збільшення кількості та якості людського капіталу.

Фахівці Світового банку стверджують [1], що додатковому зростанню ВВП країни більш ніж на 2 % протягом наступних років сприятиме відкриття ринку землі з одночасним поліпшенням адресної субсидії, впровадженням заходів щодо підвищення продуктивності і прозорості агросектора.

Підсумовуючи розглянуті підходи, доречно зауважити, що основними чинниками збільшення обсягів ВВП є залучення інвестицій, створення стабільних та комфортних умов для ведення бізнесу, розвиток людського капіталу. Однак ці інструменти не є новими і не завжди сприяють підвищенню ефективності економічної системи [6]. За таких умов пріоритетності набувають точкові підходи до збалансування інвестиційної привабливості просторів. Наприклад, впровадження програми «інвестиційної няні» [2, 29] сприяє вирівнюванню умов реалізації інвестиційної діяльності на всіх територіях, тим самим зближуючи інвестора з конкретними просторами, об'єктами, ресурсами. Тим не менш існують поодинокі вдалі приклади реалізації такої практики, окремі історії успіху, які не є системними.

Визначаючи виробничу складову у формуванні умов просторово-економічного розвитку, перш за все, слід акцентувати увагу на її мережеві природі. Можна стверджувати, що економічна діяльність та індустрії організовані у формі мереж, у яких вузлами виступають інституційні одиниці, локалізовані в окремих точках простору, і відповідні зв'язки між ними та споживачами, що визначаються потоками товарів і послуг у системі ланцюгів створення та реалізації доданої вартості.

Мережева природа взаємодії індустрій зумовлює виникнення протиріч у системі просторово-економічного розвитку, які мають бути враховані як на глобальному, так і на локальному рівнях. На глобальному рівні ефекти системних мережевих взаємодій вже віднайшли відображення у спробах оцінки науковцями синергічних ефектів за індикаторами економічного фітнесу [26], економічної складності [27]. На локальному рівні ця проблематика широко досліджувалась у рамках окремих напрямів розміщення продуктивних сил та за багатьма аспектами потребує актуалізації.

Заслуговує уваги концепція економічного фітнесу [26, 37], прихильники якої доводять кореляцію між експортними кошиками країн світу та їх конкурентоспроможністю на основі нелінійного ітеративного підходу. Відповідно до цієї концепції конкурентоспроможність просторів визначається диверсифікацією структури його виробничої компоненти, а також якісними характеристиками та оригінальністю продукції, що визначають складність виробничого процесу. Диверсифікація не є перевагою за умови виробництва та постачання диверсифікованої, але широко розповсюдженої продукції. Цей підхід протиставляється традиційним економічним теоріям [35, 36], які передбачають високий рівень спеціалізації країн у конкретних галузях промисловості.

На рис. 1.1.8 наведено значення індексу економічного фітнесу за видами економічної діяльності України. Наприклад, за період з 2010 по 2014 рік вищезгаданий індекс для продукції тваринництва значно збільшився, що обумовлено підвищенням складності продукції за рахунок розширення асортименту та удосконалення системи переробки. Це призвело до поступового зростання обсягів реалізації продукції, у тому числі за рахунок експорту.

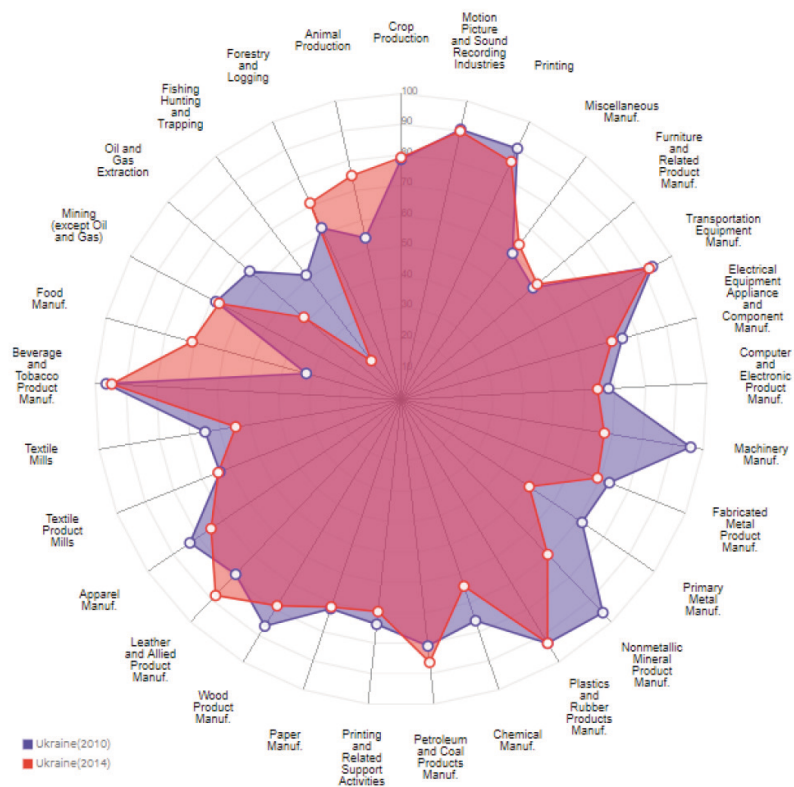


Рис. 1.1.8. Значення індексу економічного фітнесу за видами економічної діяльності України у 2010 та 2014 роках [39]

Відповідно, можливість диверсифікації продукції, виходячи з потенціалу наявного просторового капіталу, є саме тим чинником, який недостатньо врахований в існуючих концепціях економічного розвитку.

Для оцінки стану виробничої компоненти просторового капіталу країн, окрім ВВП на душу населення, також використовується індекс економічної складності [27], який відображає взаємозв'язок між ступенем різноманіття та складності промислових товарів, які виробляє країна, та рівнем їх добробуту і потенціалу розвитку.

Логіка його розрахунку побудована на оцінці обсягів виготовлених знань (productive knowledge) через два поняття: diversity – різноманітність та ubiquity – розповсюдженість. Під різноманітністю розуміється кількість промислових товарів, які експортує країна. Під розповсюдженістю – кількість країн, які також експортують цей товар [12]. Чим більше різних товарів експортує та чи інша національна економіка та чим менше розповсюдження цих товарів (менше конкурентів), тим вище індекс економічної складності.

Основна змістовна сутність [22] індексу економічної складності, на думку автора, відповідає протиставленню принципів мережевої побудови системи взаємодії суб'єктів індустрії та принципів їх просторової локалізації. Що проявляється у врахуванні особливостей домінуючої парадигми функціонування територіальних систем, яка передбачає зменшення протиріч між мережевою (diversity – різноманітність) та просторовою (ubiquity – розповсюдженість) складовими збалансованого розвитку.

За даними 2017 року [38], Україна в рейтингу економічної складності займає 42 місце (індекс 0,417) серед 133 країн світу, покращивши свої позиції у порівнянні з 2016 роком, коли індекс дорівнював 0,249, що відповідало 47 місцю у рейтингу зі 127 країн. У 2016 році Україна практично досягла свого історичного мінімуму 1995 року, коли індекс економічної складності дорівнював 0,239 (48 місце у рейтингу). Протягом 1996–2007 років показник економічної складності був достатньо високим – в діапазоні 0,752–0,63, за винятком кризового 1999 року, коли він дорівнював 0,388. Починаючи з 2008 року показники економічної складності почали погіршуватися. Так, ще в 2008 році індекс становив 0,523 (40 місце рейтингу), тоді як в 2015 році – 0,315 (43 місце рейтингу).

Ключову роль в економічному та соціальному житті країн з ринковою економікою відіграє малий та середній бізнес, оскільки він складає переважну більшість суб'єктів господарювання (понад 95%), виступаючи при цьому головним інститутом подолання протиріч між мережевими формами розвитку економічної діяльності та викликами просторового розвитку. Останнім часом набула широкого розповсюдження тенденція фокусування політики підтримки МСБ

на локальному рівні, оскільки місцева влада зазвичай є ближчою до бізнесу та володіє більш повною інформацією про економічну ситуацію у громадах, потреби МСБ у підтримці тощо. При цьому особливої гостроти це протиріччя набуло у питаннях розподілу та спрямування податкових платежів підприємствами до бюджетів територій, де вони розташовані або ведуть економічну діяльність.

У зв'язку з цим, використавши підхід, запропонований авторами вище, проведемо діагностику рівня включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку на прикладі ОТГ Харківської області. Інформаційною базою дослідження стали дані, зібрані авторами за результатами опитування 300 підприємців ОТГ Харківської області.

Для діагностування рівня включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку використано 4-бальну шкалу, у якій: найвищий бал 4 відповідає найкращому рівню включеності, найменший бал 1 – найгіршому (табл. 1.1.4).

Таблиця 1.1.4. Бальна шкала для діагностування рівня включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку

Питання анкети	Пропоновані відповіді на питання	Оцінка за бальною шкалою
1. Коли було створене Ваше підприємство?	• Після 2015 року	4
	• 2010–2015	3
	• 2005–2010	2
	• До 2005 року	1
2. Основним ринком збуту продукції Вашого підприємства у поточному році є:	• Територія за межами України	4
	• Інші області України	3
	• Харківська область	2
	• Район, в якому знаходиться Ваша ОТГ	1

Таке ранжування обумовлено залежністю віку підприємств та результативністю їх функціонування, на яке вказує звіт Світової організації торгівлі «Global Value Chain Development Report 2019» [28]. Тому в основу ранжування покладено ідею про те, що молодші підприємства є більш активними у формуванні просторового капіталу територій.

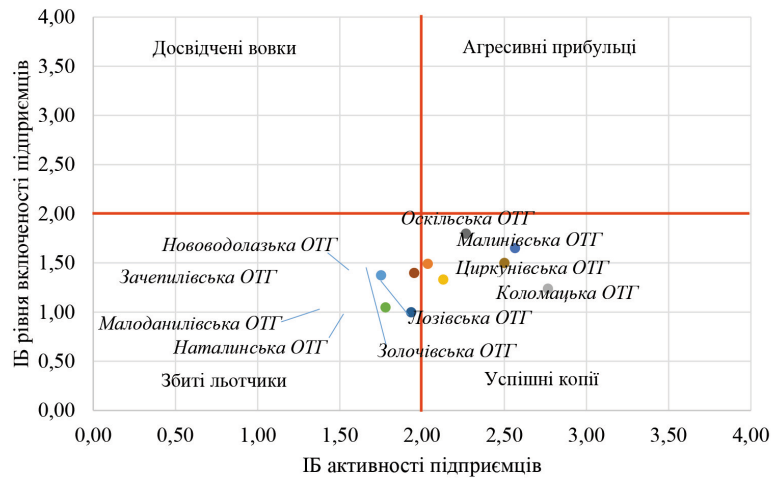
Варто також відрізнити локальну та глобальну включеність, з огляду на розташування основних ринків збуту продукції підприємств. У більшості випадків мова йде про локальну включеність. На сьогоднішній день Україна є 50-ю у рейтингу експортно-орієнтованих економік світу [40], однак у структурі експорту переважають товари первинного сектору економіки, на сировину та проміжні товари з відносно низькою технологічною складовою припадає майже 70 % експорту, частка високотехнологічного експорту України дорівнює менше 5,5 %. У той час як в індустріальних, розвинених країнах у структурі експорту переважає вторинний сектор – оборона і будівельна промисловість [17].

В умовах локальної включеності прогресивною, з точки зору формування просторового капіталу, є практика формування місцевих продовольчих кіл [21], що сприятиме сталому розвитку сільського господарства, підтримці фермерів та агропромислових кооперативів. У зв'язку з цим найвищий бал отримують підприємства, основним ринком збуту для яких є територія за межами України, найменший – підприємства, які реалізують свою продукцію на території району, де знаходиться ОТГ.

Узагальнюючі показники діагностики рівня включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку для кожної ОТГ Харківської області наведено у табл. 1.1.5. Результати опитувань представлено на рис. 1.1.9.

Таблиця 1.1.5. Узагальнюючі дані розрахунку інтегральних показників рівня включеності підприємців у процеси розвитку просторового капіталу (розраховано авторами за даними анкетування)

Назва показника	Значення показника		
	Мінімальне	Середнє	Максимальне
Інтегральний бал (ІБ) активності підприємців	1,75	2,14	2,76
Інтегральний бал (ІБ) включеності підприємців	1,00	1,40	1,80



- Агресивні прибульці** До цього квадранту віднесено громади, у яких домінують порівняно молоді суб'єкти господарювання, що демонструють значне зростання на локальному та глобальних ринках за рахунок виняткових конкурентних переваг.
- Досвідчені вовки** До цього квадранту віднесені громади, у яких присутні бізнес-структури, що працюють достатньо довгий час та представлені на локальному та глобальних ринках. Для таких компаній характерна усталена модель управління та реалізації продукції на певній ринковій ніші, вони мають багаторічний досвід діяльності у певній галузі. Як правило, вони можуть виступати центрами формування кластерних організацій на певній території.
- Збиті льотчики** До цього квадранту віднесені громади, у яких компанії достатньо давно функціонують, однак сфокусовані на локальних ринках, що обмежені територією громади. Це обумовлює необхідність активної підтримки підприємницької активності. Такі компанії не орієнтовані на інновації.
- Успішні копії** До цього квадранту віднесено громади, у яких домінують порівняно молоді суб'єкти господарювання та які фокусуються на локальних ринках.

Рис. 1.1.9. Матриця включеності підприємців ОТГ Харківської області у процеси просторово-економічного розвитку (побудовано авторами за даними анкетування)

У ході дослідження виявлено, що більшість ОТГ Харківської області потрапили до квадранту «Успішні копії», оскільки суб'єкти господарювання, які в них розташовані, характеризуються порівняно меншим віком та орієнтацією на місцеві ринки. Ключовими пріоритетами при нарощуванні конкурентних переваг для таких суб'єктів господарювання є участь у реалізації програм підтримки та масштабування.

Проведене дослідження зумовило необхідність виокремлення та упорядкування форм включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку (рис. 1.1.10). В основі піраміди показано вихідний чинник забезпечення включеності бізнесу у процеси просторово-економічного розвитку – локалізація суб'єктів господарювання, вищі ієрархічні рівні передбачають підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур за рахунок їх інтегрованості у торговельні мережі, галузеві об'єднання, участі у процесах підприємницького відкриття, активної взаємодії з представниками інших груп стейкхолдерів територіального розвитку, включеності у глобальні ланцюги створення доданої вартості у якості рівноправних партнерів.

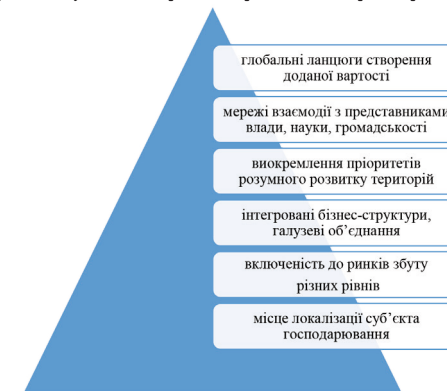


Рис. 1.1.10. Піраміда форм включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку (розроблено авторами)

Чим більшого розповсюдження отримали різні форми включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку у масштабах певної ОТГ, тим більшим є її резерв для підвищення спроможності розширення їх діяльності, а відповідно й створення нових робочих місць, розвиток необхідної інфраструктури та суміжних видів діяльності й, як наслідок, збільшення надходжень до бюджету ОТГ, підвищення її інвестиційної спроможності, розвиток форм державно-приватного партнерства та корпоративної соціальної відповідальності. На жаль, на сьогоднішній день на рівні локальних територіальних утворень існують поодинокі приклади розвитку форм включеності підприємців у процеси просторово-економічного розвитку вищих рівнів піраміди; як правило, більшість бізнес-структур розглядають ОТГ як територію локалізації бізнесу чи ринок збуту своєї продукції.

Висновки

В умовах трансформації моделі управління світовою економікою під впливом поширення глобалізації, проривних технологічних зрушень та поступового утвердження засад сталого мережевого розвитку, ключовим напрямом зміцнення конкурентоспроможності території стає подолання фрагментації просторово-економічного розвитку на засадах цілісності, згуртованості та інклюзивності.

Посилення суб'єктності локальних територіальних утворень та зміщення «центрів зростання» на місцевий рівень обумовлює зміну детермінант збалансованого просторово-економічного розвитку, що, в першу чергу, досягається шляхом забезпечення всебічної включеності економічних агентів – населення та підприємницьких структур. Динамічне зростання і синергія використання потенціалів ключових стейкхолдерів сприятимуть підвищенню спроможності громад, що може виступати в ролі чинника реінтеграції країни, однак лише за умови подолання фрагментарності підходів, рішень та часткових реформаторських ініціатив.

Існуюча статистична система в Україні, на жаль, неспроможна повною мірою забезпечити аналітичну обґрунтованість та вибір сценаріїв трансформації моделі просторово-економічного розвитку через складність збору статистичних даних для локальних територіальних утворень, особливо в умовах формування об'єднаних територіальних громад. Досвід європейських країн свідчить, що цей процес довготривалий та вимагає значних фінансових вкладень. Саме тому діагностику особливостей просторово-економічного розвитку на локальному рівні автори пропонують проводити з використанням м'яких даних – результатів анкетування мешканців та представників бізнесу, оскільки саме їх залучення до процесів управління визначає траєкторії та успішність подальшого зростання. В умовах статистичної обмеженості використання альтернативних джерел інформації може забезпечити продукування ефективних управлінських рішень.

Запропонований підхід до класифікації територій за рівнем включеності економічних агентів у процеси просторово-економічного розвитку буде корисним для формалізації стратегічного вибору пріоритетів локальних територіальних утворень як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Література

1. Відкриття ринку землі може збільшити ВВП України на 2 % – Світовий банк. УкрІнформ. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2768772-vidkritta-rinku-zemli-moze-zbilsiti-vvp-ukraini-na-2-svitovij-bank.html> (дата звернення: 19.06.2020).
2. Гуськова Н. Д., Краковская И. Н., Вдовин С. М. Модель и алгоритм разработки и реализации стратегии устойчивого развития региона. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. № 20 (209). 2013. С. 18–25.
3. Демографічна криза в Україні: через 10 років на одного працюючого буде два пенсіонери (інфографіка). URL : https://www.uifuture.org/publications/news_/22092-demograficna-kriza-v-ukraini-cerez-10-rokiv-pracuucih-v-ukraini-bude-v (дата звернення: 19.06.2020).
4. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#n11> (дата звернення: 19.06.2020).
5. Деякі ідеї теорії ігор і їх застосування. URL : <https://kau.org.ua/images/seminar/TeorIgor.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
6. Качний О. С. Шляхи вдосконалення системи планування соціально-економічного розвитку регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 109–111.
7. Київський міжнародний інститут соціології. URL : <https://www.kiis.com.ua/> (дата звернення: 19.06.2020).
8. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі; заг. ред.: А. І. Мокій. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2019. 872 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190011.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
9. Корепанов О. С., Лазебник Ю. О. Теоретико-методологічні засади статистичного оцінювання якості зайнятості в територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 33–38.
10. Левова частка українських заробітчан і надалі залишається за кордоном. URL : <https://www.dw.com/uk/chy-povernutsia-zarobitchany-z-yes-v-ukrainu-cherez-koronavirus/a-52996263> (дата звернення: 19.06.2020).
11. Матковський С. О., Гринькевич О. С., Вдовін М. Л. та ін. Бізнес-статистика : навч. посібник. Київ : Алерта, 2016. 281 с.
12. Матюшенко І. Ю., Глібоко С. В., Пасмор М. С. Практичні аспекти визначення високотехнологічних галузей і продукції в Україні. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55(1). С. 37–49.

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства : Закон України № 320-19 від 9 квітня 2015 року. URL : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/320-19 (дата звернення: 19.06.2020).
14. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 05.12.2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 19.06.2020).
15. Рекун Г. П., Прус Ю. І. Діагностика навчальної мотивації студентів ВНЗ. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5(167). С. 386–394.
16. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л. В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 158 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/sr/301.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
17. Український експорт: крок вперед чи біг на місці? URL : <https://forumkyiv.org/uk/analytics/ukrayinskij-eksport:-krok-vpered-chi-big-na-misci> (дата звернення: 19.06.2020).
18. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Г. М. Шумська та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Гавкалової Н. Л. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.
19. Чинники і тренди економічного зростання в Україні : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук М. І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 386 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/mg/302.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
20. Шевченко М. Модель світу початку XXI століття : Філософський аналіз. *Людина і політика*. 2003. № 3. С. 17–21.
21. Agriculture: 0.4 The Future Of Farming Technology. World government summit. February 2018. URL : <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=95df8ac4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6> (дата звернення: 19.06.2020).
22. Atlas of economic complexity. URL : <https://atlas.cid.harvard.edu/rankings> (дата звернення: 19.06.2020).
23. Camagni R., Caragliu A., Perucca, G. Territorial capital. *Relational and human capital*. 2011. URL : http://www.grupposervizioambiente.it/aisre/pendrive2011/pendrive/Paper/Camagni_Caragliu_Perucca.pdf (дата звернення: 19.06.2020).
24. Capello R. Location, Regional Growth and Local Development Theorie. *Aestim*. 2011. № 58. P. 1–25.
25. Christiansen B., Sysoeva I., Udovikina A., Ketova A. Emerging Economic Models for Global Sustainability and Social Development. IGI Global. 2018. 430 p.
26. Cristelli M., Gabrielli A., Tacchella A., Caldarelli G., Pietronero L. Measuring the intangibles: a metrics for the Economic Complexity of countries and products. *PLoS ONE*. 2013.
27. Economic Complexity Legacy Rankings (ECI). URL : <https://oec.world/en/rankings/country/eci/> (дата звернення: 19.06.2020).
28. Global Value Chain Development Report 2019. World Trade Organization. 196 p.
29. Graham B., Zweig J. The Intelligent Investor: The Definitive Book on Value Investing. A Book of Practical Counsel (Revised Edition). Harper Business, 2006. 640 p.
30. Industrial Development Report 2020. Industrializing in the digital age. United Nations Industrial Development Organization, 2019. URL : <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-12/UNIDO%20IDR20%20main%20report.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
31. Kaufmann M. Futuring the future. A Futurology Book. London : Kindle Edition, 2016. 191 p.
32. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*. 1991. № 99. P. 483–499.
33. Niemets K., Segida K., Kravchenko K., Mazurova A., Lurie A. Regional settlement system as a basis for the formation of growth poles (case of Kharkiv region). *Часопис соціально-економічної географії : Міжрегіон. зб. наук. праць*. 2018. Вип. 24. С. 39–48.
34. Niemets, L., Segida, K., Guseva, N. Demographic potential as the basis for social and economic development. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3–4. P. 93–97. URL : <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207849189>.
35. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. 1817. 333 p.
36. Smith A. The Wealth of Nations. London : The University of Chicago Press, 1776. 226 p.
37. Tacchella A., Cristelli M., Caldarelli G., Gabrielli A., Pietronero L. A new metrics for countries' Fitness and products' Complexity. *Scientific Reports*. 2012. № 2. P. 723.
38. The Atlas of Economic Complexity: Ukraine. URL : <http://atlas.cid.harvard.edu/countries/228> (дата звернення: 19.06.2020).

39. The Economic Fitness of industrial sectors. URL : <https://economic-fitness.com/en/the-economic-fitness-of-industrial-sectors> (дата звернення: 19.06.2020).

40. The Economics Complexity Index. URL : <https://forumkyiv.org/uk/analytics/ukrayinskij-eksport:-krok-vpered-chi-big-na-misci> (дата звернення: 19.06.2020).

41. The world in 2040 : megatrends of the 21st century. URL : <https://www.allianz-partners.com/content/dam/onemarketing/awp/azpartnerscom/reports/futorology/Allianz-Partners-Megatrends-of-the-21st-Century-ENG.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).

42. Tullio B., Giancarlo C. Structural Change and Convergence Across European Regions. *University Ca' Foscari of Venice, Dept. of Economics Research Paper Series*. 2016. DOI: 10.2139/ssrn.3197017.

1.2. УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ З УЗГОДЖЕННЯ ІХ ІНТЕРЕСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ГРОМАД

Внукова Н. М., д. е. н., професор,
професор кафедри банківської справи і фінансових послуг

Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

У роботі розглянуто проблему узгодження протиріч стейкхолдерів (зацікавлених сторін) для забезпечення розвитку територій через управління на основі інтеграції наукового, виробничого, людського потенціалу територіальних громад. Показано, що перспективним є використання державно-приватного партнерства, діалогу, кластерів та інших інструментів сприяння розвитку територій. Представлено переваги від партнерства у господарській діяльності для розвитку територіальної громади. Для узгодження інтересів стейкхолдерів розроблено підхід з використанням системи підтримки прийняття рішень (СППР) Decision Making Helper до визначення пріоритетного інтересу в реалізації інвестиційних проєктів з територіального розвитку.

Постановка проблеми

Стратегія розвитку територіальної системи, зокрема, Харківського та інших регіонів України передбачає складне завдання щодо збалансування дій та прагнень всіх зацікавлених учасників щодо

вирішення стратегічних завдань. Життєзабезпечення територіальної громади у теперішній час залежить від ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, які натрапляють на велику кількість складних, гострих проблем, які потребують вирішення, для чого необхідні суттєві зусилля та ресурси, отже, певний дефіцит часу і можливостей для розгляду майбутніх перспектив, які повинні продемонструвати доцільність дій органів місцевого самоврядування у контексті підвищення конкурентоспроможності території та створення умов для її життєздатності і розвитку у майбутньому. Це сприяє акумуляції проблем, не створюється підґрунтя якісних перетворень, можуть втрачатися потенційні конкурентні переваги території. Тому у теперішній час, коли органи місцевого самоврядування працюють у незалежній, але окресленій системі відповідальності, розвиток території стає, насамперед, справою самої територіальної громади, наприклад, Харкова та інших громад, зокрема, об'єднаних. Це визначає потребу та перспективність запровадження визначення пріоритетів зацікавлених сторін на місцевому рівні у швидких умовах зміни як в глобалізації, так і в Україні (О. В. Берданова та ін.) [17].

Ефективне використання території, яка є надзвичайно важливим та окресленим ресурсом, значною мірою впливає на суспільний розвиток місцевої громади. У цьому контексті неодмінним структурним елементом, фізичною основою реалізації стратегії місцевого розвитку мають стати плани розвитку території та їх узгодження між всіма зацікавленими сторонами [4]. В Україні починає розвиватися процес пошуку інструментів щодо узгодження інтересів членів різних підсистем територіальної системи. Між тим постійне спрощення різних дозвільних процедур у будівництві (О. В. Берданова та ін.) [17] призвело до зниження якості просторового розвитку і ускладнення залучення у територіальні громади внутрішніх чи зовнішніх інвесторів.

Конкурентоспроможний розвиток території передбачає стимулювання піднесення потенційних можливостей, використання сформованих переваг та зменшення або ліквідацію негативних властивостей життєдіяльності на певній території з метою забезпечення рівних умов конкуренції (Павлов В. І. і співавт.) [11].

У теперішній час все більше уваги приділяється вивченню поведінки стейкхолдерів (Stakeholders). Теоретичне і практичне значення цих досліджень підвищується, але висновки бувають суперечливими, отже, необхідно управляти узгодженням протиріч стейкхолдерів (зацікавлених сторін) для забезпечення розвитку територій. Як в Україні, так і в усьому світі прагматика сталого розвитку територій набуває особливої актуальності.

Управління узгодженням протиріч інтересів стейкхолдерів на основі інтеграції наукового, виробничого та людського потенціалу територій

Питання розвитку територій та містобудівної діяльності регулює Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [14]. Він визначає підходи до просторового планування території міста, району, області. Необхідним правовим регулюванням для територіальних громад у теперішній час є вимоги щодо генерального плану, зонування території, детальних планів забудови. Поряд з цим є певні проблеми щодо планування усєї території громади, відбуваються постійні зміни у такого виду містобудівній документації.

Проте, це допускає підготовку такого виду містобудівної документації, як схема планування частини території, що пришвидшує процес змін. Саме тому 16.01.2020 р. прийнятий Закон України про внесення змін до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», яким передбачено введення нового виду містобудівної документації – схема планування території об'єднаної громади [14]. В Україні зараз лише декілька областей має розроблені та затверджені схеми планування території.

Планування розвитку території територіальної громади має бути багатофункціональним процесом, достатньо складним в розробці та реалізації. Розгалуженість в просторі і часі надає додаткове навантаження порядку планування території, саме тому система просторового плану розвитку території територіальної громади на місцевому рівні не обмежується підготовкою лише однієї містобудівної документації, а є послідовністю розробки документів, що мають формувати цілісну систему (О. В. Берданова та ін.) [17]. У контексті такого планування важливим є, наприклад, розробка Концепції формування паркувального простору міста, яка повинна врахувати перспективні напрями покращення діяльності цієї частини транспортної інфраструктури [16].

Характерною рисою європейського континенту є різноманіття напрямів розвитку територій і реалізації принципів сталого розвитку, що діють на загальноєвропейському рівні. Для цього має бути однаково організована ця діяльність на будь-якому рівні: національному, регіональному та місцевому. Керівні принципи європейського сталого просторового розвитку захищають принципи субсидіарності і взаємності як необхідні умови демократії та засоби збереження «єдності в різноманітті» [8].

Для досягнення цілей поліцентричного розвитку європейської структури поселень на доповнення до зміцнення економічного потенціалу пропонуються такі, спрямовані на збалансований розвиток великих і малих міст, заходи:

- ♦ розроблення стратегій, адаптованих до місцевих умов і спрямованих на подолання ефектів економічної реструктуризації;
- ♦ розвиток громадського транспорту, зокрема, ефективного й екологічно безпечного, орієнтованого на досягнення сталої мобільності;
- ♦ створення органів планування, діяльність яких виходить за межі окремих міст і громад, з метою координації планування та реалізації заходів просторового планування [20].

Просторове облаштування території передбачає формування загальної закономірності й специфіки територіально-управлінських цілей і на цій основі визначення стратегічної перспективи розвитку територіальної громади та її місце в розвитку країни. Виступаючи важливим чинником забезпечення сталого розвитку країни, управління просторовим облаштуванням відображає можливості оптимального використання просторового потенціалу й основні напрями розвитку відповідної території, інфраструктурної зв'язаності, підвищення її інвестиційної привабливості (Павлов В. І. і співавт.) [11].

Рациональне використання території передбачає оптимізацію просторової організації регіонів України шляхом визначення державних та регіональних пріоритетів систем розселення, виробничої, соціальної, інженерно-транспортної інфраструктури на основі проведення функціонального зонування території за видами переважного використання. Просторове облаштування є керованим процесом та передбачає здійснення просторового планування, просторової організації й просторового регулювання сталого розвитку країни (Павлов В. І. і співавт.) [11].

Планування та розвиток будь-якого простору територіальної громади повинно бути спрямовано на забезпечення інтересів розвитку території територіальної громади, є багатофункціональним процесом, пов'язаним із раціональним використанням території через оптимізацію просторової організації підприємств та інших об'єктів інфраструктури, забезпечення прозорої системи обліку та сплати за їх використання, що сприятиме підвищенню просторового потенціалу територіальної громади.

Під сталим розвитком населеного пункту (території) за державною «Концепцією сталого розвитку населених пунктів» [13] розуміється соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток

міських і сільських територій, спрямований на створення їх економічного потенціалу, істинного життєвого середовища для сучасного і майбутніх поколінь на основі раціонального використання ресурсів. Отже, держава вирізняє баланс різних складових життєдіяльності при ефективному вживанні ресурсів. Стійкий розвиток передбачає безумовну та індивідуальну координацію намагань численних зацікавлених осіб (у особі їх органів влади), які приймають та виконують загальні рішення.

Концепція сталого розвитку, розроблена і прийнята в світовому масштабі, передбачає забезпечення збалансованого вирішення соціально-економічних задач і проблем збереження придатного оточуючого середовища та природно-ресурсного потенціалу для задоволення вимог суспільства, які висувуються безпосередньо до розвитку території для проведення розширеного відтворення і підвищення рівня безпеки життєдіяльності. Серед вимог основними є економічні, які передбачають як постійне економічне зростання, так і самофінансування.

Національна стратегія сталого розвитку Швеції, розроблена 2002 року (за посиланням Омаров Ш. А. О. [10]), вважає однією з основних сфер поряд зі здоров'ям та безпекою зайнятість та навчання у досвідченому суспільстві, отже поєднання наукового, виробничого і людського потенціалу є пріоритетним для розвитку території.

Світовий досвід свідчить, що частиною національної політики розвинених країн є прийняті стратегічні документи щодо стійкого розвитку територій. Між тим для їх реалізації потрібні узгоджені позиції зацікавлених сторін, для чого доцільно виконати аналіз стейкхолдерів. Для цього визначаються стратегічні цілі взаємодії зі стейкхолдерами і з'ясовуються проблеми щодо їх досягнення. Враховуючи обмеженість ресурсів, встановлюються пріоритети. Для більш швидкого досягнення цілей виявляють потенційних партнерів, з якими створюється план взаємодії з урахуванням спроможності суб'єкта господарювання або іншої зацікавленої сторони до співпраці.

Оцінка спроможності може стосуватися різних сфер, наприклад, як економічної, так і правоспроможності. При її недостатньому рівні потрібні зусилля для формування необхідних компетентностей щодо взаємодії зі стейкхолдерами. Це сприятиме застосуванню найбільш ефективних методів взаємодії, які нададуть потрібні результати.

Відповідальною управлінською складовою суб'єктів господарювання є ідентифікація стейкхолдерів та оцінка їхнього впливу на розвиток території. При неврахуванні цих інтересів підвищується ризик виникнення протиріч, і навпаки, їх врахування сприяє налагодженню

партнерських відносин і підвищенню потенціалу територій. Інтегрування зацікавлених сторін у систему менеджменту підтримує створення цінності як для суб'єктів господарювання, так і для інших стейкхолдерів (органів місцевого самоврядування, громадських організацій, освітніх закладів та ін.).

Цей підхід партнерства або синергії підтримує О. Балацький із співавт. [1], який розглядає систему зв'язків у економічній сфері як забезпечуючу щодо сталого збалансованого розвитку з урахуванням економічного потенціалу при взаємодії з учасниками (стейкхолдерами).

Науковці СумДУ [9] вважають, що комплексний аналіз інтересів стейкхолдерів є загальною аналітичною основою для визначення різниць між справами та владними відносинами всіх зацікавлених сторін із метою виявлення тих із них, хто дійсно впливає і потенційно може впливати на сучасні моделі управління розвитком територій. Підсилити компетентність для прийняття точних управлінських рішень може аналіз проблем з точки зору всіх стейкхолдерів, що дозволить розрізнити причини конфлікту. Таким чином, запобігається конфлікт інтересів між групою зацікавлених осіб, пов'язаний із процесами одержання, розподілу, оптимізації фінансових ресурсів.

На думку Шегди А. В. [22] необхідна попередня оцінка ефективності вирішення проблеми. За умов незначного ефекту варто визначити ресурси, потрібні для прийняття рішення, які повинні бути співставні з можливим одержанням результату. Науковець вважав, що зовнішнє і внутрішнє середовище задає умови прийняття рішень з тими характеристиками, які вирізняються з позиції невизначеності, ризику і протидії.

В умовах глобальної економіки ефективність діяльності суб'єктів господарювання залежить від динаміки факторів, які потребують постійного моніторингу та аналізу за умови якісного інформаційного забезпечення. Особливо актуально це стосується оцінювання їх економічного потенціалу на певній території, який визначає та формує передумови розвитку.

Потребують подальшого вирішення проблеми із застосуванням системних підходів, що спонукають суб'єктів господарювання класифікувати їх власних стейкхолдерів залежно від важливості діяльності, а також визначати їх пріоритетні групи та розробляти стратегію взаємодії з ними.

За І. С. Репенком [15] основи теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерської теорії) почали формуватися на початку ХХ століття стосовно бізнесу, якому необхідно враховувати широке коло взаємодії:

з клієнтами, співробітниками, постачальниками, суспільством, органами місцевого самоврядування, акціонерами та ін.

Обґрунтовуючи основні положення теорії зацікавлених сторін, яка є загальною й всебічною, але у той же час має також і практичну цінність, Т. Дональдсон (T. Donaldson) і Л. Престон (L. Preston) у своїй праці щодо стейкхолдерської теорії фірми (1997) [24] визначають її особливості, які пов'язані з одночасним описом і визначенням структури суб'єкта господарювання, його розглядом як організаційного об'єкту, через який численні та різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

І. Гончаров [6] класифікує стейкхолдерів на внутрішніх (персонал, акціонери) і зовнішніх (всі інші). Згідно з Е. Фріменом (E. Freeman) [25] групи стейкхолдерів: це власники та акціонери, покупці продукції або споживачі послуг, постачальники ресурсів, працівники, місцеве співтовариство, широкі суспільні групи та ін., інтереси яких повинні бути враховані у злагодженій багатовекторній політиці управління, яка дозволить знайти відповідь на загрози, які створює сучасне глобалізоване ринкове середовище, що прямує до невизначеності, як це, наприклад, пов'язано із вірусною небезпекою.

Тут слушно її порівняти із екологічною кризою, коли О. К. Гордєєв [7] відзначає, що її усвідомлення зумовило пошук шляхів подолання, серед яких стали ідеї сталого (стійкого) розвитку, що були запропоновані науковцями ще у ХХ ст., а протягом останнього десятиліття набули особливого значення, тому новий погляд на поєднання наукового, виробничого і людського потенціалу територій у період загроз сприятиме пошуку нових рішень для узгодження протиріч інтересів стейкхолдерів щодо здоров'я та фінансових ресурсів.

Для управління узгодженням протиріч інтересів стейкхолдерів важливим на практиці є питання вибору пріоритетних груп стейкхолдерів, на чій саме інтереси потрібно зважати, тому що коло зацікавлених сторін будь-якої території є дуже широким, а також оцінити їх важливість саме для цього регіону. Наприклад, для Харківської області вагомими серед зацікавлених сторін будуть дії науковців, тому особливим буде пошук механізму реалізації їх інтересів. При розробці Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 рр. були визначені різноманітні стратегії впливу на зацікавлені сторони, при яких зроблено спробу максимально задовольнити їх інтереси. Такі стратегії були розглянуті як короткотермінові на період 2021–2023 рр., так і більш тривалі за часом [3].

Теорія стейкхолдерів спрямована на ідентифікацію інтересів зацікавлених сторін, між тим, бажано для стійкого розвитку територій

змістити акцентування на визначенні цілей, яких необхідно досягти при взаємодії з кожною із зацікавлених сторін, що було продемонстровано 2020 року в Харківському регіоні при відборі проектів регіонального розвитку, де мали узгоджуватися інтереси як територіальної громади, так і окремих суб'єктів господарювання та їх громадських об'єднань.

Для поліпшення ситуації перспективним є використання державно-приватного партнерства, яке відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» [12] є співробітництвом між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства. У даному визначенні наочно видно, що серед основних державних партнерів виділено саме академії наук, отже для інноваційного розвитку наукова складова є пріоритетною, і тут наголошено на провідному інструменті – це партнерстві.

Реалізація підходів до державно-приватного партнерства базується на взаємодії зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які на думку польського науковця (Grzybek M.) [26], в теорії управління є тими суб'єктами (фізичні особи, територіальні громади, установи, організації), які можуть впливати на діяльність певних суб'єктів господарювання. Найпростіший перелік зацікавлених сторін майже кожного суб'єкта господарювання такий: клієнти, працівники, власники, постачальники, громадські організації, місцеві територіальні громади, інвестори, банки, засоби масової інформації та ін. На кожній території відповідно до особливостей діяльності суб'єкта господарювання всі ці групи можуть бути розподілені за рівнем їх впливу і важливості. Зацікавлені сторони мають бути максимально залучені до створення та здійсненні діяльності з корпоративної соціальної відповідальності, яка пропагується ЄС, отже, для посилення впливів та зменшення конфліктів суб'єкти господарювання повинні мати механізм інтеграції всіх видів діяльності у сполученні із захистом прав споживачів з метою максимального створення спільних цінностей для їх власників / акціонерів та інших зацікавлених сторін та суспільства в цілому, що запобігатиме або пом'якшуватиме можливі суперечки (Grzybek M.) [26]. Для ефективного залучення зацікавлених сторін до розвитку

територіальної громади потрібна їх правильна ідентифікація, виділення основних і застосування для цього певних форм, серед яких виділяється, зокрема, партнерство і діалог.

Партнерство, на думку польського науковця (Grzybek M.) [26], це форма створення відносин із зацікавленими сторонами, яка вимагає від них найбільшої прихильності. Враховуючи, що це передбачає здебільшого тривалі та трудомісткі відносини, тому для партнерів важливе усвідомлення позитивного очікування від взаємодії і наявність можливості виконати свої зобов'язання. Прикладами партнерських стосунків є спільні проекти для сталого розвитку територій, спільні, наприклад, кластерні ініціативи з різними групами зацікавлених сторін, асоціаціями та стратегічне співробітництво.

У табл. 1.2.1 подано визначені автором переваги від партнерства для різних стейкхолдерів для територіального розвитку.

Таблиця 1.2.1. Переваги від партнерства у господарській діяльності для розвитку територіальної громади (розроблено автором)

Для органів влади та місцевого самоврядування	Для суспільності	Для науки і освіти	Для підприємництва
Формування та зростання бази оподаткування через підвищення концентрації суб'єктів господарювання в територіальній громаді	Збільшення зайнятості населення, скорочення незайнятості	Забезпечення випускників закладів освіти робочими місцями	Можливість спільного використання ринкової і соціальної інфраструктури
Налагодження співробітництва із бізнесом, науковцями, громадськими організаціями	Підвищення якості надання послуг	Можливий вплив на вибір абітурієнтами необхідних для господарської діяльності спеціальностей	Можливість здійснення спільного маркетингу, просування продукції чи послуг учасників партнерства
Розширення можливостей для залучення інвестицій в територіальну громаду	Забезпечення навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації для працівників партнерських установ	Організована виробнича практика для студентів закладів освіти	Зниження витрат на пошук персоналу
Розвиток соціально-економічної інфраструктури територіальної громади	Покращення умов праці працівників суб'єктів господарювання	Можливість участі науковців у практичній діяльності підприємств	Розвиток та просування власних і територіальних брендів

Для органів влади та місцевого самоврядування	Для суспільності	Для науки і освіти	Для підприємництва
Підвищення конкурентоспроможності територіальної громади	Зменшення соціальної напруги в територіальній громаді	Розвиток матеріально-технічної бази для науково-дослідницьких робіт	Участь у спільних наукових розробках
Покращення іміджу територіальної громади	Розвиток інфраструктури	Зростання рівня компетентності персоналу	Доступ до нових знань, інновацій, технологій, сучасних методів управління
Налагодження співпраці із сусідніми територіями, зростання експортних можливостей	Зниження ризику втрати роботи	Розвиток науково-дослідницьких робіт	Можливість виходу на міжнародні ринки
Розвиток території в цілому	Покращення умов життєдіяльності населення	Участь практиків у освітньому процесі (викладанні)	Підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг

Як видно з табл. 1.2.1, партнерство має суттєві переваги щодо розвитку територіальної громади, де створюються синергічні ефекти. Зацікавлені сторони – це групи або особи, які здатні чинити значний вплив на діяльність суб'єктів господарювання або залежати від його рішень, або мають право висувати певні вимоги, наприклад, щодо впровадження інновацій. Тому зацікавлені сторони можуть підтримувати суб'єкта господарювання, бути його партнером, або негативно втручатися в його подальший розвиток (Pietrzyk S.) [27]. Якщо вони поділяють спільні інтереси, то прямо або опосередковано отримують вигоди, тому здатні чинити тиск на рішення. З цією метою бажано встановити пріоритетність зацікавлених сторін. Завдяки їх участі або впливу у розвитку території виділяють внутрішні, які безпосередньо підзвітні керівництву та зовнішні зацікавлені сторони. Це також є потенційною передумовою створення кластерів.

У табл. 1.2.2 автором на основі удосконалення підходів Федоренка В. Г. [18] подано позиції зацікавлених сторін (стейкхолдерів) щодо формування кластерів на засадах партнерства і інновацій.

Таблиця 1.2.2. *Позиції зацікавлених сторін з використання переваг партнерства і інновацій при формуванні кластерів (розроблено автором)*

Зацікавлені сторони (стейкхолдери)	Передумови формування кластера	Націленість на партнерство / інноваційний розвиток
З боку бізнесу	Присутність провідних господарів і підприємств, які потенційно зацікавлені у співробітництві в межах кластера	Бажання співробітництва
	Наявність кооперативних та інших зв'язків між підприємствами, що мають певний досвід, відпрацьовані механізми взаємодії, досить високий рівень взаємної довіри	Кооперація та інші зв'язки
	Високий інноваційний рівень більшості підприємств і організацій потенціального кластера	Інноваційність діяльності підприємств
	Підтвердження конкурентоспроможності експортною складовою продукції кластера	Спільна конкурентоспроможність
	Рівень стратегій провідних власників високий: очевидним є їх бажання до подальшого інноваційного розвитку	Інноваційність розвитку
З боку влади, органів місцевого самоврядування та бізнес-оточення	Пряма зацікавленість органів влади у кластерному варіанті розвитку економіки регіону	Зацікавленість у кооперації групи підприємств
	Наявність у органів влади досвіду ефективної взаємодії з бізнесом, зокрема, економічної для інкубації кластера	Взаємодія влади і бізнесу
	Удосконалена нормативно-правова база розвитку бізнесу	-
	Сформована інфраструктура підтримки бізнесу, накопичений досвід прийняття участі в реінжинірингу підприємств, наданні консалтингових послуг	Інноваційність розвитку
	Керівники регіону готові до діалогу з бізнесом на умовах партнерства	Діалог влади і бізнесу
З боку громадськості	Реформована професійна освіта для підготовки компетентних кадрів для відповідних секторів економіки	Інноваційність освіти
	Усвідомлення суспільством необхідності створення кластера	-
	Формування лідерства з наданням ідей та документів щодо способів створення кластера	Інноваційність ідей
	Наявність відомих експертів, готових і здатних до розвитку діалогу влади і бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності території	Діалог влади і бізнесу
	Накопичення достатнього досвіду роботи з бізнесом і владою в умовах зростання конкуренції на зовнішніх ринках	Трьохстороннє стратегічне співробітництво

Як видно з табл. 1.2.2, подані позиції зацікавлених сторін (стейкхолдерів) щодо передумов формування кластерів, які побудовані на засадах партнерства і інновацій. Визначено переваги нормативно-правового регулювання при створенні умов для розвитку та активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, для чого формується державна регіональна кластерна політика. До її напрямів можуть належати пошук передумов створення кластера на певній території, оптимізація структури кластера відповідно до фінансових умов, можливе співфінансування аналітичних досліджень, необхідних для розвитку кластера, оцінка його конкурентних переваг (за Федоренком В. Г. [18]).

В умовах економічної кризи метою кластеризації є створення бази для диверсифікації економіки, розробка механізму для ефективного ведення діалогу держави, місцевого самоврядування і бізнесу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній і територій. За умов застосування кластерної стратегії досягається виграв усіх, а не одного, підвищення продуктивності праці, запровадження нових технологій, підвищення частки імпортозаміщення, пошук спільних ресурсів для впровадження великих проектів. Особливість дії кластера – це одночасна інтеграція і конкуренція, можливість забезпечення всіх видів відносин. Як приклад, у вересні 2016 року проект «Харківський енергетичний кластер» став переможцем в номінації «Кращий інвестиційний проект у сфері житлово-комунального господарства» конкурсу інвестиційних проектів «Харків – стратегія успіху» [19]. У квітні 2017 року план щодо створення Харківського кластера дизайну і легкої промисловості був представлений на бізнес-форумі «Fashion-індустрія. Харків. Стратегія успіху», який пройшов у межах свята моди «KharkivFashion» [20], який активно розвивається.

Умовами розвитку послуг у кластерних ініціативах Харкова є об'єктивна потреба у стійкому економічному і збалансованому розвитку території, бажання представників влади і підприємців реалізувати інноваційні форми діяльності, тобто формувати партнерські відносини. Кластери мають конструктивний вплив на гармонізацію економічних суперечностей, що виникають під час здійснення інноваційної діяльності (Шевчук С. В.) [21].

Отже, одним з інструментів можливого узгодження протиріч зацікавлених сторін можуть бути кластерні утворення, які продемонстрували свої переваги у світі [5], і запроваджуються в Україні, справляючи вплив на регіональний і територіальний розвиток.

**Розробка підходу до визначення
інтересу стейкхолдерів в реалізації
інвестиційних проєктів з територіального
розвитку міст або інших територіальних громад**

Управління узгодженням протиріч інтересів стейкхолдерів на основі інтеграції наукового, виробничого, людського потенціалу територій пов'язано із використанням переваг партнерства, запровадження інновацій. Такий процес частіше відбувається через вкладення інвестицій [2]. Для реалізації інвестиційного проєкту щодо територіального розвитку міст або інших територіальних громад необхідно узгодити інтереси зацікавлених сторін. Автором для вибору найкращої альтернативи інвестування, зокрема при виконанні процедур прийняття рішень, обрано систему підтримки прийняття рішень (СППР) Decision Making Helper [22], яка є простою у використанні, в якій застосовується попарне порівняння суджень експертів, що суттєво зменшує суб'єктивність оцінювання.

Такий підхід дозволить вирішити важливу проблему узгодження протиріч зацікавлених сторін, тому що внаслідок одержаних результатів буде підтверджено пріоритетного стейкхолдера у реалізації інвестиційного проєкту.

Приклад оцінювання передбачає встановлення рівня зацікавленості в реалізації інвестиційного проєкту з територіального розвитку міст або інших територіальних громад серед таких стейкхолдерів: орган місцевого самоврядування (представник громади), Комунальне підприємство або інший представник діючого бізнесу, Інвестор (представник бізнесу) в залежності від факторів впливу як позитивного, так і негативного характеру.

Розподіл рівня зацікавленості серед визначених стейкхолдерів запропоновано визначити з використанням зазначених альтернатив (стейкхолдерів), зокрема при виконанні процедури в системі підтримки прийняття рішень (СППР) Decision Making Helper [22].

Перед застосуванням програмного продукту експертами формується масив даних, які реалізуються в процесі прийняття рішення.

Стейкхолдер шукає максимально задовільне рішення для виконання стратегічних або інших завдань з територіального розвитку міст або територіальних громад при використанні позитивних факторів впливу та уникнення впливу несприятливих факторів.

Для розробки алгоритму обрано три зацікавлені сторони: орган місцевого самоврядування (представник громади), Комунальне

підприємство або інший представник діючого бізнесу, який потребує пошуку інвестора, Інвестор (представник бізнесу) Для одержання результату проведено два оцінювання: визначено вплив сприятливих і несприятливих факторів. Обрано по три фактори.

При опитуванні експертів визначено вагу кожного з критеріїв (факторів), виходячи з їх важливості. У даному програмному продукті (СППР) Decision Making Helper важливість оцінюється за диференційною шкалою від 1 до 5 (від низької (low) до високої (high)) [22].

Для розрахунків використано СППР Decision Making Helper у онлайн версії.

Результати встановлення ваги факторів впливу на зацікавленість визначених стейкхолдерів представлено в табл. 1.2.3.

*Таблиця 1.2.3. Вага факторів впливу
на розподіл рівня зацікавленості
серед визначених стейкхолдерів
(розроблено автором)*

Сприятливі фактори впливу на зацікавленість стейкхолдерів (СФ)	Вага
СФ1	5
СФ2	4
СФ3	3
Несприятливі фактори впливу на зацікавленість стейкхолдерів (НФ)	
НФ1	5
НФ2	4
НФ3	3

Для внесення в СППР Decision Making Helper даних необхідно визначити рівень важливості визначених факторів впливу на стейкхолдера в реалізації інвестиційного проєкту у шляхом переведення стрілки на необхідну рейтингову оцінку (від -5 «максимально неважливий» до +5 «максимально важливий», 0 – нейтральний, що представлено у табл. 1.2.4.

Таблиця 1.2.4. Рейтингова оцінка рівня важливості визначених факторів впливу на рівень зацікавленості стейкхолдера в реалізації інвестиційного проекту за шкалою СППР *Decision Making Helper* (розроблено автором)

Фактори впливу	Орган місцевого самоврядування (представник громади)	Комунальне підприємство або інший представник діючого бізнесу, який потребує пошуку інвестора,	Інвестор (представник бізнесу)
СФ1	3	4	5
СФ2	3	4	3
СФ3	3	3	4
НФ1	4	4	5
НФ2	3	3	2
НФ3	2	3	4

Як видно з табл. 1.2.4, всі рейтинги факторів впливу на рівень зацікавленості стейкхолдерів має помірно позитивний характер.

Decision Making Helper розраховує автоматично значення рішення для кожної альтернативи, у даному випадку для кожного стейкхолдера, в процентах від (-100%) до (+100%) та вербально «незадовільно / доволі незадовільно / нейтрально / доволі позитивно / позитивно». Тобто буде визначено рівень зацікавленості кожного стейкхолдера у реалізації інвестпроекту.

Результати оцінки в СППР *Decision Making Helper* для групи сприятливих факторів впливу на зацікавленість у реалізації інвестпроекту із представленням характеристики отриманих результатів за шкалою даного програмного забезпечення наведена в табл. 1.2.5. Як видно з табл. 1.2.5, у всіх учасників інвестиційного проекту щодо територіального розвитку міст або інших територіальних громад є позитивна зацікавленість у його реалізації.

У табл. 1.2.5 наведено результат оцінки впливу сприятливі факторів на рівень зацікавленості стейкхолдерів у реалізації інвестиційного проекту у із визначенням пріоритетного стейкхолдера.

Таблиця 1.2.5. Оцінка впливу сприятливих факторів на рівень зацікавленості стейкхолдерів (розроблено автором)

холдер	Орган місцевого самоврядування (представник громади)	Комунальне підприємство або інший представник діючого бізнесу, який потребує пошуку інвестора,	Інвестор (представник бізнесу)	Пріоритетний стейкхолдер
Рівень зацікавленості, %	+48	+60	+64	Інвестор (представник бізнесу)
Характеристика програмного рішення	Доволі позитивно	Доволі позитивно	Позитивно	

Як видно з табл. 1.2.5, за шкалою програмного рішення два стейкхолдери : орган місцевого самоврядування (представник громади), Комунальне підприємство або інший представник діючого бізнесу мають доволі позитивний вплив сприятливих факторів на їх зацікавленість у реалізації інвестиційного проекту, між тим для інвестора рівень зацікавленості вище, входить до найвищого рівня шкали, тобто позитивний, що свідчить про те, що його роль є пріоритетною у реалізації даного інвестиційного проекту.

У табл. 1.2.6 представлено результати оцінки в СППР *Decision Making Helper* для групи несприятливих факторів впливу на зацікавленість стейкхолдерів у реалізації інвестпроекту.

Таблиця 1.2.6. Оцінка впливу несприятливих факторів на рівень зацікавленості стейкхолдерів (розроблено автором)

Стейкхолдер	Орган місцевого самоврядування (представник громади)	Комунальне підприємство або інший представник діючого бізнесу, який потребує пошуку інвестора	Інвестор (представник бізнесу)	Пріоритетний стейкхолдер
Рівень зацікавленості, %	+48	+52	+60	Інвестор (представник бізнесу)
Характеристика програмного рішення	Доволі позитивно	Доволі позитивно	Доволі позитивно	

Як видно з табл. 1.2.6, у всіх учасників інвестиційного процесу щодо територіального розвитку міст або інших територіальних громад наявність несприятливих факторів не сприймається як незадовільний вплив, і позитивна зацікавленість у його реалізації залишається.

Незважаючи на наявність та вплив несприятливих факторів рівень зацікавленості у реалізації інвестиційного проекту залишився позитивним, між тим його рівень щодо інвестора впав за шкалою до «доволі позитивний», рівень зацікавленості органу місцевого самоврядування не змінився, трохи знизився рівень зацікавленості Комунального підприємства або іншого представника діючого бізнесу, який потребує пошуку інвестора. Як пріоритетний серед стейкхолдерів залишився зацікавленим інвестор.

Розроблений підхід є інноваційним, при його розробці використано програмне забезпечення, яке дозволяє оперативно розраховувати зміни, які можуть відбуватися у поведінці стейкхолдерів, зміни їх складу, зміни факторів впливу на процес прийняття рішення. Це дозволяє скоротити витрати на виконання оцінки і проведення аналізу, що дуже важливо в ситуації прийняття складних рішень щодо розвитку територій, де може бути великою кількістю зацікавлених сторін, інтереси яких треба узгодити.

При розробці Концепції розвитку паркувального простору міста Харкова [16] (керівник НДР – д. е. н., проф. Н. М. Внукова) здійснено практичне впровадження методичного інструментарію розробки теоретико-методологічного базису концептуальних положень із просторового розвитку територіальної громади міста Харкова в частині формування сфери паркування автомобільного транспорту. При розробці напрямів реалізації проекту враховувались інтереси зацікавлених сторін (стейкхолдерів), якими виступають міська рада, власники транспортних засобів, представники бізнесу. Для перспективної взаємодії стейкхолдерів розглянуто економічні перспективи із застосуванням сценарного підходу до визначення напрямів розвитку паркувального простору і пошуку інвестора щодо реалізації цього проекту. Виконано ідентифікацію інтересів зацікавлених сторін та їх пріоритизацію.

Отже, для стимулювання ефективного використання потенціалу територій для забезпечення їх сталого розвитку передбачається узгодження розроблених стратегій всіх сфер життєдіяльності на локальному рівні на основі збалансування повноважень і відповідальності органів влади та місцевого самоврядування. Реалізація зазначених заходів підтримуватиме конкурентоспроможність територій за рахунок узгодження інтересів стейкхолдерів, розвиток наукового,

виробничого та людського потенціалу, міжрегіональне співробітництво. Обґрунтовані стратегії розвитку територій на довгострокову перспективу відіграватимуть поглиблений вплив на їх сталий розвиток за визначеними пріоритетами.

Висновки

Децентралізація і стійкий розвиток територіальних громад, який формується в Україні, має продукувати економіко-правові засоби сприяння партнерству зацікавлених сторін у господарській діяльності, що є процесом, яким можна цілеспрямовано й ефективно порядкувати, не покладаючись тільки на дію ринкових регуляторів.

Наявність кластера дозволяє певній галузі національної економіки підтримувати свою перевагу, зокрема, за рахунок застосування інновацій, а не віддавати її тим країнам, які більше схильні до новацій. Фактором впливу на внутрішню конкуренцію є наявність кластерів, які прискорюють процес розвитку галузей в цілому і на певній території і сприяють узгодженню протиріч між зацікавленими сторонами.

Впровадження інновацій і відкриття нових підприємств прискорюють інвестиції суб'єктів господарювання як учасників кластерів взаємозалежних галузей, які вкладають кошти у спеціалізовані технології, в інформацію, інфраструктуру, персонал, та ін., що сприяє розвитку території [5]. Джерелом синергії щодо територіального розвитку є кластери, тому що вони є мотивом великих капіталовкладень і уваги органів місцевого самоврядування, зокрема, як кластерний рух може підтримуватися на рівні територіальних громад Харківської області.

Процес сприяння партнерству в господарській діяльності, зокрема, на кластерній основі акумулює фінансово-економічні ресурси різних стейкхолдерів для більш дієвого використання. Інноваційна регіональна конкурентоспроможність може залежати від рівня розвитку партнерства, дій зацікавлених сторін, в тому числі, діяльності окремих кластерів.

Виконана оцінка на основі програмного забезпечення СППР Decision Making Helper щодо визначення інтересу стейкхолдерів на прикладі реалізації інвестиційного проекту у з територіального розвитку міст або інших територіальних громад довела, що пріоритетною зацікавленою особою є інвестор (представник бізнесу) з позитивним впливом на рівень його зацікавленості як сприятливих, так і несприятливих факторів, отже перспективним напрямом реалізації проекту територіального розвитку є пошук інвестора.

Розгляд доміант теорій зацікавлених сторін, різних груп стейкхолдерів, аналіз проблемних питань розвитку територій дозволяє підсумувати, що всі групи впливають на розвиток територій, тому групи стейкхолдерів повинні бути ідентифіковані та вивчені, дані про них повинні використовуватися при розробці стратегій. Оцінка їхнього впливу є відповідальною складовою управлінської діяльності, тому що є передумовою ведення діалогу з зацікавленими сторонами для узгодження їх інтересів, посилюючи позитивну складову і нівелюючи конфліктну. Завдання з управління – це максимально використати потенційні можливості позитивного впливу стейкхолдерів.

Література

1. Балацький, О. Ф., Петрушенко М. М., Шевченко Г. М. Конфліктна складова системи соціоприродних зв'язків у економічній сфері взаємовідносин. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 2 (56). С. 140-153.
2. Внукова Н. М. Спрощення доступу до систем фінансування інноваційного підприємництва. *Право та інноваційне суспільство*: електрон. наук. вид. 2019. №2 (13). URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Vnuкова13.pdf> (дата звернення: 30.06.2020).
3. Внукова Н. М. Стратегічні цілі регіонального розвитку з фінансового забезпечення інноваційного підприємництва. *Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років*: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу (м. Харків, 23 січня 2020 року) / за ред. С. В. Глібка, Ю. В. Георгієвського. Харків, НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 19-24.
4. Внукова Н. М. Управління узгодженням протиріч інтересів стейкхолдерів на основі інтеграції наукового, виробничого, людського потенціалу територій. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачево: МДУ, 2020. С. 76-79.
5. Внукова Н. М., Аликулов А. Р. Формирование кластерного механизма развития банковской системы для обеспечения устойчивого развития территорий с учетом интересов стейкхолдеров. *Вестник Технологического университета Таджикистана*. 2020. № 1.
6. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посібник. Харків: НТУ «ХП», 2002. 160 с.
7. Гордеев О. К. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальної громади [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 /

О. К. Гордеев; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса. 2014. 200 с.

8. Керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту. *Європейська конференція міністрів, відповідальних за регіональне планування*. Ганновер, 2000 (7). С. 1-40.
9. Конфлікти в організаційно-економічних механізмах підприємства: *Звіт про науково-дослідну роботу*. СумДУ. 2015. 135 с.
10. Омаров Ш. А. оглы Концепция устойчивого развития в законодательстве Украины и стран мира и практика ее внедрения. *Бизнес Информ*. 2014. № 12. С. 85-95.
11. Павлов В. І., Гринчуцький В. І., Кравців В. С., Павліха Н. В. Концептуальні засади управління облаштуванням просторових систем у контексті забезпечення їх сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. №3. С. 155-160.
12. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404- VI від 1.07.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 30.06.2020).
13. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 р. № 1359-XIV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 30.06.2020).
14. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>. (дата звернення: 30.06.2020).
15. Репенко І. С. Стейкхолдерская теория фирмы: содержание, области исследования и пути применения. *Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики*. 2012. № 3. С. 179-181.
16. Розробка концепції розвитку паркувального простору міста Харкова. *Звіт з НДР*. Харків, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 138 с.
17. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / О. В. Берданова та ін. К., 2017. 121 с.
18. Федоренко В. Г. Кластери – системний інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки. *Финансовые инструменты и ценные бумаги*. 2007. №4. С. 26-32.
19. Харківський енергетичний кластер. URL: <https://invest.kh.ua/index.php/ua/investor-navigator/clusters/existing-clusters/1193-kharkivskij-energetichnij-klaster> <https://invest.kh.ua/konkurs/#> (дата звернення: 07.04.2020).
20. Харківський кластер легкої промисловості та дизайну. URL: https://shd.com.ua/kharkov_klaster_legproma (дата звернення: 07.04.2020).

21. Шевчук С. В. Економіко-правові засади регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3(62). С. 51-58.

22. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебное пособие. К.: Знання. 1998. 512 с.

23. Decision Making Helper. URL: <https://www.infonautics-software.ch/decisionmakinghelper/> (дата звернення: 07.04.2020).

24. Donaldson, T. and Preston, L. (1997) «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, No. 1, pp. 65–66.

25. Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

26. Grzybek M. Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu. URL: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosc-biznesu/> (дата звернення: 07.04.2020).

27. Pietrzyk S. Analiza interesariuszy (Zarządzanie strategiczne). URL: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_interesariuszy_\(Zarz%C4%85dzanie_strategiczne\)](https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_interesariuszy_(Zarz%C4%85dzanie_strategiczne)) (дата звернення: 07.04.2020).

1.3. ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ТА ОЦІНКА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Єршоміна М. О., к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У даному розділі досліджені поняття «сталий розвиток», визначені його економічні, екологічні і соціальні аспекти та «державна регіональна політика». Визначені основні напрямки регіональної політики, пріоритетні шляхи розвитку та умови формування соціально-економічної політики регіонів. Доведено необхідність оцінки сталого розвитку регіону, завдяки якій з'являється можливість визначення та модернізації інструментів управління розвитком регіону. Запропоновано механізм вибору інструментів оцінки стійкості регіонального розвитку.

Постановка проблеми

Забезпечення сталого розвитку територій України потребує нових підходів до розробки та реалізації регіональних стратегій, визначення й використання нових форм і механізмів управління соціально-економічними системами регіонів.

Українським урядом на найближчий час визначені та заплановані пріоритетні заходи щодо забезпечення розвитку соціально-економічної сфери. До таких заходів відносяться: зміни у структурі економіки країни, урегулювання ринку праці, стабілізація діяльності закладів, що функціонують у ключових видах економіки, досягнення позитивної динаміки та макроекономічної стабільності. Також розроблені стратегії економічного розвитку країни із урахуванням специфіки функціонування регіонів та намічені пріоритетні антикризові заходи, які мають забезпечити стійке економічне зростання, активізацію розвитку економіки та стабільність соціальної сфери. Управління стійким розвитком регіонів має вирішити наступні питання:

- ♦ розширення та посилення зв'язків між суб'єктами України;
- ♦ удосконалення та забезпечення розвитку системи стратегічного і регіонального планування, забезпечення взаємної узгодженості галузевого розвитку та територій;
- ♦ забезпечення національної безпеки за рахунок усунення диспропорцій розвитку регіонів;
- ♦ забезпечення достатньої якості навколишнього середовища з метою досягнення необхідного рівня життя людини й розвитку економіки за рахунок відтворення природних ресурсів.

Для якісного та ефективного управління сталим розвитком регіону важлива оцінка стійкості розвитку території, яка має враховувати вплив екологічних, соціальних, економічних, та інституційних чинників. Також, в результаті моніторингу реалізації планів щодо забезпечення сталого розвитку економіки, які заплановані в регіонах, виявлена недостатність їх наукового обґрунтування. Для визначення інструментів та механізмів управління стійкістю розвитку регіону доцільно провести їх якісну оцінку, та виявити, які з них потребують модернізації. У ситуаціях, коли виникає необхідність планування, прогнозування та реалізації стратегій, або у порівнянні існуючого стану з поставленими цілями та визначення ступеню їх досягнення, доцільно здійснювати оцінку динаміки сталого розвитку регіону та проводити аналіз соціально-економічної ситуації.

І в Україні, і за кордоном досі не розроблено єдиного підходу до формування системи індикаторів та показників стійкості та сталого розвитку регіону. Також не існує загально визнаної методики оцінки розвитку регіону. При цьому, до недоліків методик оцінки, що використовуються, можна віднести: складність і великий обсяг розрахунків, труднощі на підготовчому етапі, пов'язані із отриманням вихідних даних, слабкий зв'язок між різноспрямованими за дією індикаторами та показниками стійкості розвитку регіону. Також, системи індикаторів і показників розвитку регіону, підходи й методики, які використовуються на теперішній час, не дозволяють вирішити у повному обсязі та на достатньому рівні питання, пов'язані з управлінням розвитком та оцінкою стану регіону.

Таким чином, дослідження організаційно-економічних відносин, що виникають з приводу вдосконалення управління сталим розвитком регіонів, дуже значимі для суб'єктів України, що зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Метою даного дослідження є аналіз поняття принципу, структури й оцінки стійкого розвитку регіонів та їх узагальнення.

Методичне забезпечення оцінки та аналізу ефективності сталого розвитку регіону

Поняття «сталий розвиток» (sustainable development) завжди привертало увагу фахівців з управління в багатьох країнах. Його узагальнене трактування надає Філіпішина Л. М. як «баланс та інтеграція між економічними, екологічними і соціальними потребами людства, з одного боку, та здатністю земних ресурсів і екосистеми задовольняти нинішні та й майбутні потреби – з іншого» [8].

Зеркалов В. Д., вивчивши доповідь Міжнародного союзу охорони природи і природних ресурсів «Всесвітня стратегія охорони природи» 1980 року, зазначив, що для стійкого розвитку слід враховувати як його економічні аспекти, так й екологічні і соціальні [1]. Отже, до базових передумов виникнення уявлень про сталий розвиток у сучасних умовах Радишевська З. М. відносить такі передумови:

- ♦ економічні (вичерпання потенціалу природних ресурсів, дисбаланс розвинених і країн, що розвиваються, утопічна філософія споживання);
- ♦ екологічні (деградація навколишнього середовища та втручання людини у його цілісність тощо);

- ♦ соціальні, які мають на увазі збільшення значущості соціальної складової в економічній діяльності [3].

В Законі України «Про засади державної регіональної політики» поняття «державна регіональна політика» визначено як система заходів, цілей та узгоджених дій органів державної влади всіх рівнів, що спрямована на забезпечення високого рівня життя людей з урахуванням природних, екологічних, історичних, географічних економічних та інших особливостей регіонів, їх культурної, етнічної самобутності й реалізовуватися на таких принципах:

- ♦ законності (відповідності Конституції України та її законам);
- ♦ співробітництва (узгодженість дій, цілей та завдань між об'єктами регіональної політики при формуванні єдиної державної регіональної політики);
- ♦ паритетності (рівномірна фінансова підтримка держави розвитку об'єктів регіональної політики);
- ♦ відкритості (забезпечення вільного доступу щодо інформації регіональної політики держави);
- ♦ субсидіарності (передача повноважень влади на нижчий рівень управління);
- ♦ координації (взаємозв'язку та узгодженості стратегій та програм розвитку на усіх рівнях державного управління);
- ♦ унітарності (забезпечення цілісності України);
- ♦ історичної спадкоємності (збереження надбань попереднього розвитку регіонів);
- ♦ етнокультурного розвитку (відродження етнічної самосвідомості тощо);
- ♦ сталого розвитку (задоволення потреб сучасного населення країни з орієнтацією на інтереси майбутніх поколінь);
- ♦ об'єктивності (розробка документів щодо регіональної політики держави, що відображають реальні показники, які можуть бути реально досягнені та оцінені) [4].

Отже, державна політика регіонів узгоджує інтереси суб'єктів країни, комерційних і некомерційних організацій, муніципальних утворень та громадян України. Єдина регіональна політика включає розробку стратегічних цілей та завдань, пріоритетних напрямків розвитку регіонів і планів щодо сталого розвитку регіональної соціально-економічної системи.

Метою регіональної політики України є створення умов для рівномірного розвитку держави та регіонів із забезпеченням їх соціальної єдності та економічної з ціллю забезпечення достатньо високого

рівня життя населення за умов гарантій з боку держави соціальних стандартів усім громадянам країни [4]. Діалектика розвитку соціальної та економічної систем регіону передбачає узгодженість усіх соціальних чинників регіону та зміцнення економічного простору країни. Також необхідно враховувати потребу у господарських зовнішньоекономічних зв'язках між регіонами та доцільність взаємодії з усіма елементами національної економікою України. Отже, економіка регіону повинна бути багатосекторною та соціально орієнтованою.

Таким чином, з вищенаведеного можна дійти висновку, що регіональна політика – це складова загальнодержавної політики, а соціально-економічна система регіону функціонує в масштабах держави. Відзначимо, що на формування соціально-економічної політики регіонів мають вплив наступні умови:

- ◆ ступінь розвитку соціального і державно-приватного партнерства;
- ◆ масштаби регіонального простору;
- ◆ наявність факторів виробництва в регіоні та рівень їх розвитку;
- ◆ ресурсозабезпеченість регіону;
- ◆ сегментація простору;
- ◆ темпи розвитку територій та особливості їх економічного режиму;
- ◆ диференційованість соціального середовища регіону;
- ◆ густина населення регіону;
- ◆ рівень доходів населення регіону та їх диференціація.

Причини проблем соціально-економічного розвитку регіонів України і шляхи їх вирішення різні. Місцеві умови, фінансові можливості, рівень економічного розвитку, демографічна ситуація, культурні і національні традиції мають впливати на соціально-економічну політику регіону. Також необхідно враховувати регіональну специфіку, згідно з якою розробляється відповідний комплекс заходів, визначаються пріоритетні напрямки соціально-економічного розвитку, залучаються джерела фінансування.

Інноваційна компонента також є важливою складовою сталого розвитку регіону, що зумовлює потребу у модернізації регіональної економіки. Її конкурентоспроможність потребує змін в структурі, забезпечення зростання валового регіонального продукту та збільшення частки оброблювальних галузей з новітніми технологіями. Соціальні пріоритети, стратегічні завдання й цілі, інституційне забезпечення та фінансові можливості регіону є факторами цілісності структури політики сталого розвитку регіону. Чічкань О. І. зазначає,

що пріоритетним чинником є державне регулювання, яке має бути спрямовано на забезпечення соціально-економічного розвитку, ефективну просторову організацію, аналогічність соціально-економічного розвитку регіонів [9].

Таким чином, соціально-економічну політику регіону реалізують органи влади, враховуючи рівень економічного розвитку, місцеві умови, фінансові можливості, демографію та національні й культурні традиції. Зокрема, до основних принципів формування регіональної політики розвитку відносяться:

- ◆ формування мети та цілей з урахуванням раніше прийнятих рішень. При цьому визначаються регіональні інтереси та об'єктивні потреби регіону;
- ◆ стимулювання інтеграційних процесів;
- ◆ орієнтованість на інновації у економічній діяльності;
- ◆ моніторинг регіональної соціально-економічної системи.

До пріоритетних шляхів розвитку соціально-економічної політики регіону відносяться:

- ◆ системна модернізація нормативно-правового забезпечення господарської діяльності та забезпечення дотримання встановлених цими актами правил і норм;
- ◆ забезпечення поетапного економічного зростання на основі підтримки інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів та формуванні сприятливого інвестиційного клімату;
- ◆ посилення уваги до розвитку людського потенціалу;
- ◆ прийняття інноваційних рішень щодо реконструкції та модернізації об'єктів інфраструктури;
- ◆ ліквідація нерівномірного розвитку територій;
- ◆ вдосконалення управління муніципальним і державним майном.

На вибір пріоритетних шляхів сталого розвитку регіону впливає механізм вибору інструменту оцінки сталого розвитку регіону. При цьому використовуються показники соціальної, економічної та бюджетної ефективності. Рівень регіонального розвитку має оцінюватися якісно і кількісно. Кількісна оцінка передбачає використання об'єктивної оцінки системи статистичних показників. Якісний вимір – це суб'єктивна оцінка регіонального розвитку на основі результатів стратегічного аналізу і соціологічних досліджень. Оцінка стійкості розвитку регіонів допомагає органам влади виявити слабкі сторони і можливості та фактори, що не враховані у розрахунках, а також провести детальний аналіз досвіду з подальшим вдосконаленням державної політики регіонів.

Систему показників потенціалу розвитку регіону Філіпішина Л. М. у своїй праці «Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств» [8] пропонує розділяти на сукупності показників-факторів-результатів і показників-факторів. У процесі формування і оцінки ресурсного забезпечення розвитку регіону потрібно враховувати взаємодоповнення, відповідність та взаємовплив ресурсів, науково-технічний прогрес і зміни, які відбуваються на світовому рівні, у країні і в регіоні. При управлінні стійкістю розвитку регіону основною складовою є його оцінка на основі соціальних, економічних, інституційних та екологічних чинників.

Завдяки оцінці з'являється можливість визначення та модернізації інструментів управління розвитком регіону. Докладний аналіз ситуації в регіоні і оцінка рівня та напрямку сталого розвитку потрібна для планування, прогнозування і реалізації стратегії регіону та порівняння існуючого стану з поставленими цілями.

Отже, розробка методичного забезпечення оцінки та аналізу ефективності сталого розвитку регіону вимагає визначення показників оцінки соціально-економічного стану та розвитку регіонів, систематизації показників, що характеризують господарсько-економічний, інституційний, соціальний та природно-екологічний блоки. Вирішення даного завдання дозволить отримати опис соціально-економічної системи, ресурсного потенціалу територій і динаміку показників, а також надасть інформацію для розробки стратегії сталого розвитку регіону та оптимізації витрат на заплановані перетворення.

У сучасних умовах розробка системи показників та індикаторів сталого розвитку здійснюються на основі моделей:

- ♦ «pressure-State-Response-model-PSR» (навантаження-стан-відповідна реакція) розроблена у 1994 р. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), де об'єднані показники людської діяльності і стану навколишнього середовища та розкривається взаємозв'язок між складовими розвитку, що враховані у моделі;

- ♦ «Driving forces-State-Response-DSR-model» (імпульси діяльності-стан-відповідна реакція). DSR-model розроблена у 1996 р. ОЕСР та дозволила розробити індикатори сталого розвитку на усіх рівнях, (екологічному соціальному, інституційному та економічному);

- ♦ «Driving forces-Pressure-State-Impact-Responsmodel». Ця модель розроблена ЕЕА у 1999 році та містить можливість аналізу взаємопов'язаних факторів навколишнього середовища.

- ♦ «The Driving forces-Pressure-State-Exposure-Effects-Actionsmodel». Ця DPSEEA-model розроблена у 1999 році та розглядає взаємозв'язок між екологією та здоров'ям людини.

У результаті порівняльного аналізу на основі зазначених моделей можна запропонувати механізм оцінки з використанням ціннісних орієнтирів, заданих показників та цільових індикаторів, організаційної структури та діяльності, методики для вимірювання результатів, технології управління операціями.

У першому випадку з метою характеристики різних аспектів сталого розвитку можливим є використання комплексу показників, який містить до чотирьох, але не менше двох груп показників (соціальних, економічних, інституційних та екологічних).

Також має місце розробка інтегрального показника, за значенням якого можливо оцінити загальний рівень стійкості розвитку регіону. Зазвичай, цей показник агрегується з екологічного, економічного і соціального показників. Однак на сьогодні такий інтегральний показник не є загальновизнаним у світі. Таким чином, досвід доводить, що найчастіше сталий розвиток оцінюється на основі комплексу показників. При цьому Крат О., Кірнос І. все одно використовують інтегральний показник, що характеризує загальний рівень стійкості розвитку регіону [2]. Наприклад, зарубіжні фахівці застосовують такі показники:

- ♦ індекс «Справжніх заощаджень» за значенням якого оцінюють стійкість національних економік;

- ♦ індекс стійкості навколишнього середовища;

- ♦ індекс людського розвитку (ІЛР), (визначається на основі компонентів, що характеризують людський розвиток (освіту, довголіття, дохід);

- ♦ індекси Всесвітнього фонду дикої природи;

- ♦ індекс стійкого економічного добробуту;

- ♦ індекс «всебічного розвитку» (відображає «зелений ВВП»).

У результаті відзначається диференційований склад індикаторів стійкості розвитку регіону, що надає можливість визначення рівня розвитку регіону за інтегральним показником, що розраховується за системою окремих показників.

У регіональних системах виділяються укрупнені взаємообумовлені і взаємопов'язані блоки-компоненти, а саме господарсько-економічний, інституційний, соціальний та природно-екологічний, у відповідності до яких будується система показників.

Вагому роль в забезпеченні стійкості розвитку регіону відіграє фінансова стійкість, для оцінки якої потрібно також визначити набір певних показників.

Таким чином, система індикаторів розвитку регіону – це набір показників, за якими з'являється можливість інтерпретувати зміни основних характеристик регіону. Отже, Мартюшева О. О. [10] вважає, що завдяки системі індикаторів стійкого розвитку регіонів можливим є рішення таких задач:

- ◆ забезпечення управління стійким розвитком регіону за рахунок участі суспільства;
- ◆ оперативне управління розвитком регіону;
- ◆ визначення тактичних і стратегічних цілей розвитку;
- ◆ оцінка місця регіону в країні і світі.

Слід зазначити, що одержувачі інформації за індикаторами стійкого розвитку являють собою досить різноманітну аудиторію. А саме, це:

- ◆ державна та регіональна влада (для отримання уявлення динаміки та рівня сталого розвитку регіону);
- ◆ громадськість;
- ◆ розробники стратегій сталого розвитку регіонів;
- ◆ світове співтовариство;
- ◆ члени антикризових штабів регіонів, міжвідомчі комісії.

У літературі, що висвітлює проблеми розробки системи індикаторів сталого розвитку регіону, зазначена необхідність досягнення систематизації показників, тому що вони мають:

- ◆ характеризувати динаміку соціально-економічних систем;
- ◆ відображати процеси у різних системах (природа, людина, економіка);
- ◆ надавати можливості застосування на регіональному, муніципальному і федеральному рівнях;
- ◆ розкривати залежність між факторами, що визначають стан соціально-економічних систем та результатів їх функціонування.

Інформаційною основою при розробці систем індикаторів стійкого розвитку регіону із подальшим їх використанням для прийняття управлінських рішень є:

- ◆ дані відомчої статистики;
- ◆ дані державної статистики;
- ◆ дані щодо питань сталого розвитку з наукових публікацій;
- ◆ результати соціологічних опитувань регіональних громад.

Світовий та вітчизняний досвід довів, що до індикаторів стійкості розвитку регіону висуваються наступні вимоги:

- ◆ можливість кількісного вираження;
- ◆ відображення в часі змін соціально-економічної системи регіонів;
- ◆ низькі фінансові витрати при розрахунках та зборі інформації;
- ◆ можливість зіставлень і порівняльного аналізу з іншими регіонами і країнами;
- ◆ відповідність сучасній системі муніципального і державного управління.

Надалі, оцінюючи рівень соціального та економічного розвитку регіонів, необхідно враховувати стійкість розвитку територій та значну неоднорідність економічного простору. Також необхідно зазначити, що розроблена система показників має бути з чітко окресленими сферами їх застосування та визначеними характеристиками зв'язку.

При цьому, система індикаторів оцінки якості управління сталим розвитком регіону має надавати змогу коригування в разі появи нових чинників або тенденцій в екологічній та соціально – економічній сфері й потреби у моніторингу ефективності розвитку регіону. Такий моніторинг – це періодичне спостереження за явищами та процесами у регіональному суспільстві, за даними якого можливо обґрунтування управлінських дій та рішень щодо ефективності розвитку регіону. Згідно з цим, можна стверджувати, що моніторинг є одним із видів управлінської діяльності, який базується на використанні методів контролю, спостереження, обліку та аналізу, оцінки, діагностики, прогнозу. Забезпечення стійкості економічної та соціальної систем територій є метою моніторингу. Крім того, аналіз і дослідження результатів функціонування та стійкості соціально-економічної системи регіонів, розробка стратегії розвитку території також здійснюються на основі моніторингу.

Об'єктом моніторингу є соціально-економічна система регіону. Моніторинг ефективного управління розвитком регіону має оцінити умови діяльності суб'єктів господарювання та якість життя населення. Вирішення поставлених завдань має здійснюватися на основі системи індикаторів функціонування підсистем соціально-економічної системи регіону на базі результатів проведеного моніторингу.

Моніторинг ефективності розвитку регіону здійснюється послідовно. Спочатку необхідно організувати спостереження за явищами та процесами у регіоні, після чого здійснюється аналіз отриманих даних, за якими визначаються показники, що характеризують динаміку соціально-економічних процесів та явищ, потім визначаються позитивні та негативні тенденції розвитку регіону та утворюються прогнози, на

основі яких розробляються і обґрунтовуються рекомендації та шляхи розвитку. По завершенні даного процесу даними, отриманими в результаті проведення моніторингу, забезпечуються органи місцевого самоврядування та державної влади, а також громадськість, наукові й ділові кола у встановленому порядку. На основі вищевказаного автором висвітлюються етапи організаційних дій та проведення моніторингу стійкого розвитку регіону. Етапи та їх зміст наведено на рисунку 1.3.1.

За результатами порівняльного аналізу методик оцінки рівня сталого розвитку регіону, отримано інформацію про те, що вони мають право на існування, але є ряд недоліків: одні враховують не всі аспекти сталого розвитку регіону, інші не в змозі оцінити на достатньому рівні технологічні можливості управління регіонами. Таким чином, доцільно критерії оцінки ефективності і якості стійкого розвитку регіонів об'єднати в групи:

- ◆ екологія;
- ◆ соціальні питання;
- ◆ економіка.

Критеріями сталого соціального та економічного розвитку регіону є:

1. Ефективне функціонування регіональної економіки та її раціональна структура.
2. Високий рівень життя населення.
3. Екологічна рівновага.
4. Соціальна стабільність.

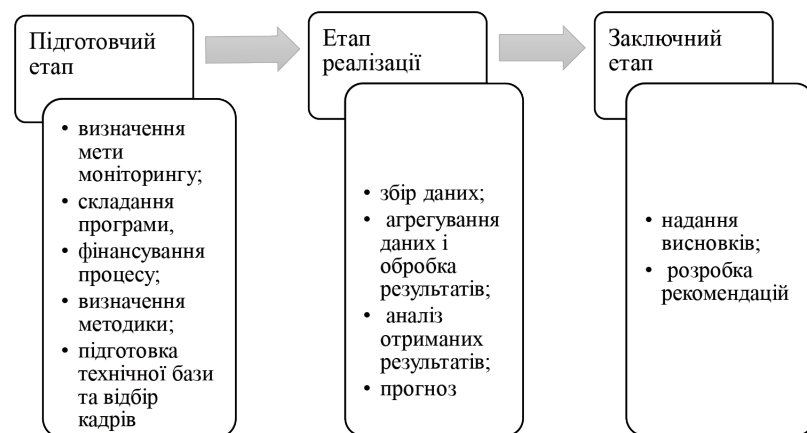


Рис. 1.3.1. Етапи організаційних дій та проведення моніторингу стійкого розвитку регіону (розроблено автором)

Після отримання результатів розрахунку індикаторів необхідно визначити екологічну, економічну та соціальну стійкість за значенням інтегрального показника сталого розвитку регіону. Цей єдиний показник стійкості визначається за значенням середнього арифметичного. Показник використовується не лише для оцінки стійкості розвитку регіону, а й з метою її моніторингу.

При оцінці стійкості розвитку регіону необхідно враховувати:

- ◆ щоб кількість індикаторів дозволяла отримати комплексний результат щодо рівня стійкості розвитку регіону;
- ◆ складність регіональної соціальної та економічної системи при виборі адекватної системи критеріїв;
- ◆ рівномірну увагу до усіх складових сталого розвитку регіонів;
- ◆ вихідні дані, які є річною статистичною звітністю.

Інший підхід до оцінки сталого розвитку регіону – використання агрегованого інтегрального показника, до переваг якого можна віднести:

- ◆ найбільш адекватний показник для зіставлення рівня стійкості розвитку різних регіонів;
- ◆ зручне використання для оцінки як поточного стану регіону, так і прогнозування динаміки розвитку;
- ◆ доцільне використання при оцінці ефективності управлінських рішень.

Але цей інтегральний показник має і ряд недоліків, а саме:

- ◆ складності при визначенні рівня впливу та взаємозв'язків між чинниками сталого розвитку регіонів;
- ◆ можливість недооцінки змін складових сталого розвитку регіону через узагальнення показника (компенсація погіршення одних окремих показників поліпшення інших);
- ◆ при узагальненні інформації з'являється ризик втрати її частини.

Це призводить до необхідності оцінки рівня сталого розвитку регіону за значенням інтегрального показника, що має визначитися за системою окремих показників стійкості. Виокремлюються укрупнені взаємообумовлені та взаємопов'язані блоки-компоненти: господарсько-економічний, інституційний, соціальний та природно-екологічний, за якими формується система окремих показників стійкості.

Зазначений інтегральний показник можна репрезентувати, як коефіцієнт стійкості, що має враховувати визначення окремих показників фінансової, економічної, соціальної, інституційної та екологічної стійкості і відповідати певним вимогам:

- ◆ рівень сталого розвитку регіону має кількісний вимір;

- ♦ система базових окремих показників має відображати рівень досягнень в пріоритетних напрямках розвитку територій;

- ♦ можливість обліку та аналізу базових окремих складових сталого розвитку регіону.

Отже, інтегральний показник, який відповідає усім зазначеним вимогам, має використовуватися як на регіональному, так і на національному рівнях.

Вихідними даними щодо визначення інтегрального показника повинні бути офіційні дані державної служби статистики України, на основі яких можна проводити аналіз даних та розрахунок коефіцієнта стійкості розвитку регіону за місяцями.

Дані, отримані за результатами проведених розрахунків, аналізу і дослідження рівня та ефективності управління сталим розвитком територій, доцільно брати до уваги при розробці шляхів удосконалення політики виконавчої влади на всіх рівнях державного і муніципального управління. Таким чином, при прийнятті управлінських рішень та плануванні певного ряду заходів щодо ефективного регулювання процесу стійкого розвитку регіону, доцільно керуватися результатами проведеної оцінки, що сприяє:

- ♦ досягненню запланованих результатів, завдання яких можуть варіюватися. Тобто, отримання оптимального результату очікується при використанні мінімальних ресурсів або навпаки, при залученні оптимальних ресурсів очікується максимальний результат;

- ♦ використанню принципів проектного управління при функціонуванні органів влади на державному та регіональному рівнях;

- ♦ впровадженню та застосуванню системи норм і правил надання державних послуг органами виконавчої влади із використанням інформаційно-комунікаційних технологій;

- ♦ розробці та застосуванню системи внутрішнього аудиту;

- ♦ вибору виконавців, які є фахівцями при досягненні поставлених цілей та розробці системи показників, що забезпечують адекватну оцінку досягнення мети та дій фахівців при її досягненні;

- ♦ використання системи планування;

- ♦ розробка схем запровадження аутсорсингу.

Заплановані ефективні заходи щодо управління стійким розвитком регіонів мають сприяти:

- ♦ відкритості та прозорості дій з нормативно-правовими актами, їх громадського обговорення і проведення незалежних експертиз;

- ♦ виключно цільовому використанню бюджетних коштів;

- ♦ забезпеченню ефективної співпраці влади та громадськості, при цьому покращенню якості діяльності органів місцевого і державного самоврядування;

- ♦ залученню організацій-аутсорсерів, до складу яких входять експерти і консультанти з високим рівнем кваліфікації.

Але на сьогоднішній день існують не тільки розрахункові методи оцінки, діагностики та аналізу сталого розвитку регіонів. Отже, крім об'єктивного аналізу показників, що розраховуються за статистичними даними, якісний аналіз стійкості розвитку проводиться на основі суб'єктивної оцінки із використанням соціологічного і стратегічного аналізу.

Дослідження, аналіз та обробка результатів визначення точки зору бізнесу (на основі опитування) мають стати значною складовою кількісного аналізу рівня розвитку регіону. Результати моніторингу сучасного стану та можливостей розвитку регіону – це визначення вже отриманих результатів і недоліків, які підтверджені результатами аналізу на основі статистичних даних.

Двигуном економічного розвитку регіонів є, насамперед, розвиток підприємництва, тому доцільно робити моніторинг точки зору бізнесу. Також необхідно враховувати, що на розвиток підприємництва істотний вплив мають й бізнес-клімат та сприятливе бізнес-середовище. Крім того, саме бізнес провокує розвиток та зміни в регіоні. При цьому варто відмітити, що саме рівень розвитку бізнесу впливає на рівень життя, тому його також можна вважати одним з індикаторів.

Аналіз якісних методів оцінки стійкого розвитку регіону

Додаткову інформацію до результатів досліджень, проведених на основі статистики, отримують також за результатами опитування, яке відносять до кон'юнктурного дослідження тому, що на основі проведеного аналізу отримують дані про очікування поглядів суб'єктів економічної діяльності. Зазначені результати активно використовуються політиками й бізнесменами, економістами та експертами з метою отримання адекватної інформації щодо поточної економічної ситуації в регіоні та можливості її планування і прогнозування [6].

Опитування керівників підприємств проводиться з метою визначення, як економічна ситуація впливає на поведінку та розвиток бізнесу й надає можливість за рахунок моніторингу результатів досліджень у певний період часу дістатися висновків щодо:

- ♦ взаємодії з владою регіону;

- ♦ результатів діяльності суб'єктів підприємництва, таких як: новітність технологій, обсяги виробництва, якість праці, фактори стримування розвитку, наявність ресурсів та можливість доступу до них тощо);

- ♦ умов розвитку бізнесу (конкуренція, прозорість взаємовідносин різних рівнів тощо).

Таким чином, виявлення і діагностика проблем ведення й розвитку бізнесу та його потреб у регіонах можливо отримати за результатами опитування. При цьому, отримані дані щодо проблем, бар'єрів та потреб ведення якісної та ефективної підприємницької діяльності з точки зору бізнесу є значними чинниками при діагностиці та оцінці економічної ситуації регіону.

Опитування зазвичай проводиться із використанням анкети, яка має включати етапи розвитку бізнесу та його стан на сьогодні, сферу діяльності бізнесу, плани та напрямки розвитку бізнесу, дані про майно підприємства, взаємовідносини з місцевою владою, потреби підприємства та перепони щодо його розвитку, точку зору підприємців щодо характеристики громади, опис регіону, в якому ведеться бізнес.

Після обробки анкет необхідно скласти звіт, який повинен відобразити:

- ♦ інформацію про бізнес;
- ♦ опис трудових взаємовідносин;
- ♦ інвестиційну привабливість та пріоритетні напрями розвитку;
- ♦ опис взаємовідносин між бізнесом та місцевою владою;
- ♦ висновки, пропозицій та план дій.

Для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз сталого розвитку регіону доцільно використовувати SWOT-аналіз. Завдяки даній техніці можлива диференціація факторів та явищ, які сприяють розвитку регіону й виділити з них внутрішні та зовнішні. Зазначений метод систематизує інформацію, визначаючи загрози, можливості, слабкі (недоліки) та сильні сторони (переваги) [5].

До переваг необхідно віднести:

- ♦ переваги регіону при порівнянні з іншими;
- ♦ сильні позиції регіону (наприклад, в економіці, стратегія тощо);
- ♦ дії та/або можливості у порівнянні з іншими регіонами;
- ♦ позитивні позиції регіону з точки зору мешканців;
- ♦ позитивні позиції регіону з точки зору бізнесу.

До недоліків, або слабких сторін можемо віднести:

- ♦ недоліки регіону при порівнянні з іншими;
- ♦ слабкі позиції регіону (наприклад, в економіці, недостатньо

або з помилками розроблена стратегія тощо);

- ♦ негативні позиції регіону з точки зору мешканців та бізнесу;
- ♦ що стало перепонами у сталому розвитку регіону;
- ♦ які позиції функціонування регіону необхідно покращити;
- ♦ які заплановані напрямки розвитку не функціонують.

До можливостей відносимо:

- ♦ яким чином можна використати зовнішні зміни з метою поліпшення ситуації;
- ♦ які саме зовнішні зміни мають поліпшити стан регіону;
- ♦ які інновації та зміни на внутрішньому або міжнародному ринках мають стати факторами росту в регіоні;
- ♦ плани та дії, що мають позитивно відбитися на іміджі та сталому розвитку регіону.

Загрозами є:

- ♦ перепони для покращення якості життя у регіоні, ефективної взаємодії з місцевою владою та ефективного функціонування бізнесу тощо;
- ♦ світові зміни, що негативно впливають на розвиток регіону;
- ♦ вплив політики держави на розвиток регіону
- ♦ фактори стримування розвитку регіону;
- ♦ які напрями функціонування регіону можуть перешкоджати його розвитку.

При розділенні чинників та економічних явищ за категоріями матриці SWOT-аналізу, не завжди існує повне розуміння саме суті та змісту кожної з них. Тому виникають певні складності. Найчастіше виникають непорозуміння при виявленні можливостей та загроз, а саме не зрозуміло різницю між перевагами та можливостями, загрозами й слабкими сторонами, хоча переваги й перешкоди, сильні та слабкі сторони визначаються значно простіше. Зокрема, багато користувачів вважають, що до внутрішніх факторів доцільно відносити сильні та слабкі сторони, при цьому до зовнішніх – переваги і загрози. Також у сильні та слабкі сторони записують характеристики сучасної (поточної) ситуації, у той час, коли майбутні події (що передбачаються) визначають можливості та загрози. Також зустрічаються й такі ситуації, коли здійснюють розподіл факторів, на ті, які від нас залежать, та на які ми не маємо можливості вплинути. Таким чином, до екзогенних факторів відносять сильні та слабкі сторони, а до ендогенних – можливості та загрози.

Таким чином, для ефективного використання SWOT-аналізу з метою побудови планів та розробки стратегії розвитку регіонів доцільно вважати, що до слабких та сильних сторін регіону відносяться внутрішні фактори, які залежать й змінюються в залежності як від ситуації, дій

та обставин саме у регіоні, так і від змін у зовнішньому середовищі. При цьому до можливостей та загроз для регіону відносять зовнішні фактори, які існують на сьогоднішній день, або можуть виникнути, але на появу яких влада регіону вплинути не має можливостей, та які, у свою чергу, мають певний вплив на сталий розвиток регіону.

Ефективний SWOT-аналіз має базуватися на репрезентативній вибірці, об'єктивності даних, партнерстві між громадою та місцевою владою та їх співпраці.

SWOT-аналіз (за умов його правильного виконання) повинен надати уявлення, щодо ефективного використання власних ресурсів та висвітлити чинники зменшення внутрішніх недоліків (слабкостей), при цьому максимально використовуючи можливості та мінімізуючи зовнішні загрози. Даний метод аналізу ефективний при розкритті взаємозв'язків між зовнішніми чинниками впливу та визначенні пріоритетних напрямків розвитку регіону.

У процесі проведення SWOT-аналізу формуються команди, які мають виділити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. При цьому, команди при виборі та затвердженні чинників повинні дістатися певного консенсусу за усіма питаннями, які виникають та розглядаються. Також, однією з умов при затвердженні складу групи, яка здійснює підготовку та проведення SWOT-аналізу, є те, що він повинен бути відповідним структурі регіону (керівництво, активісти, громада). Також з метою отримання повної ситуації у регіоні, необхідно врахувати не ідентичність поглядів усіх шарів регіонального суспільства (влада, науковці, підприємці, мешканці різних вікових категорій тощо). Але неможливо нехтувати достатньо значною вимогою, що стосується зведення до мінімуму впливу суб'єктивних думок учасників процесу на результати SWOT-аналізу. Отже, одним з недоліків SWOT-аналізу є його суб'єктивність, коли кожен учасник процесу робить свої висновки та заключення, висказуючи тим самим власну точку зору, та оприлюднює власний погляд на ситуацію або проблему [5].

Таким чином, при плануванні розвитку регіону, такий метод дослідження, як SWOT-аналіз, використовується з метою:

- ◆ експрес-аналізу ситуації у регіоні;
- ◆ упорядкування результатів досліджень, що проведені на основі статистичних даних попередніх періодів (базові способи);
- ◆ систематизації даних, отриманих при опитуванні з визначенням загроз, недоліків, можливостей й переваг;
- ◆ узагальнення та аналізу отриманих раніше результатів досліджень для визначення цілей та пріоритетних напрямків розвитку регіону;

- ◆ порівняння та визначення реальної позиції регіону серед інших регіонів;
- ◆ виявлення проблем, визначення чинників конкурентоспроможності та конкурентоздатності регіону;
- ◆ визначення пріоритетних напрямків розвитку регіону для подальшої розробки стратегії, програм, планів;
- ◆ моніторингу ситуації у регіоні.

Отже, SWOT-аналіз надає можливості для серйозного вивчення процесів, явищ, фактів і даних, до дослідження яких потрібно залучати експертів, що є фахівцями у досліджуваній галузі. Цей вид аналізу передбачає на основі об'єктивного вивчення існуючого стану визначити можливості та загрози процесу розвитку регіону із наголосом на зовнішні чинники, які мають достатньо вагомий вплив на ситуацію всередині.

Висновки

За результатами оцінки сталого розвитку регіону, що здійснюється об'єктивними та якісними методами, з'являється можливість розробки механізмів управління розвитком регіону.

Якість механізмів та ефективність їх роботи зазвичай визначається інструментами – складовими цих механізмів. У нашому випадку інструмент розглядається як засіб реалізації управлінського рішення. Таким чином, до інструментів управління розвитком регіону можна віднести й інформаційну систему, і систему документообігу, і органи управління. Отже, в наукових працях інструменти управління сталим розвитком регіону поділяють на групи:

1. прямого впливу:
 - ◆ організаційні: управління власністю;
 - ◆ адміністративні, до яких відносять нормативні правові документи;
2. непрямого впливу:
 - ◆ адміністративні, що, в свою чергу, поділяться на довгострокові, до яких відносять і державну програму, і стратегію тощо; до середньострокових відносяться відомча програма, програма соціально-економічного розвитку та короткострокові – це прогноз соціального та економічного розвитку та ін.;
 - ◆ територіальні (технопарки, регіональні кластери);
 - ◆ організаційні (партнерство між державою та бізнесом, інфраструктура для бізнесу, соціальна інфраструктура, інфраструктура для населення, та ін.);

- ♦ економічні – стимулювання пропозицій (через пільги; позики; субсидії тощо) та попиту (держзамовлення, допомоги по безробіттю, податки, державні субсидії та ін.);

- ♦ демографічні (вплив через мотиви і потреби та забезпечення самозайнятості населення – соціальна реклама, інформація в засобах масової інформації, фестивалі, інформація в літературі, культура і розвиток колективних форм власності та ін.

- ♦ інституційні – через систему цінностей, а саме: ярмарки соціальних проектів, інформація в ЗМІ, семінари, круглі столи, форуми, краудсорсінг тощо.

Також необхідно відзначити, що однакові інструменти можуть застосовуватися для вирішення різнорідних завдань, а інструменти різних груп – як одночасно, так і перехресно, але застосування одного інструмента тягне за собою бажане використання інших.

Література

1. Зеркалов В. Д. Проблеми екології сталого розвитку : монографія. К. : Основа, 2013. 431 с.
2. Крат О., Кірнос І. Інструментарій оцінки соціально-економічного розвитку держави. *Економічний аналіз*. 2012. № 11, ч. 3. С. 281–286.
3. Радишевська З. М. Поняття та структура принципу сталого розвитку // Електрон. текст. дані. : URL : <http://www.polukr.net/uk/blog/2016/06/ponjatja-ta-struktura-principu-rozvitku/> (дата звернення: 07.07.2020).
4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. №156-VIII зі змінами та доповненнями. *Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України від 27.03.2015*. 2015. № 13, ст. 90. 721 с.
5. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ від 31.03.2016 № 79 / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 12.07.2020).
6. Проблеми кон'юнктурних досліджень ринків товарів та послуг в Україні: монографія / під науковим керівництвом д. е. н., професора А. І. Ковальова. Одеса : Атлант, 2010. 266 с.

7. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку : історія і сучасність. К. : Знання, 2007. 670 с.

8. Філіпішина Л. М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 280–285.

9. Чічкань О. І. Визначення основних чинників сталого розвитку регіонів України. *Економіка пром-сті*. 2010. № 4. С. 120–125.

10. Мартюшева О. О. Щодо запровадження індикаторів сталого розвитку. Аналітична записка // – Електрон. текст. дані. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-zaprovadzhennya-indikatoriv-stalogo-rozvitku-analitichna> (дата звернення: 12.07.2020).

1.4. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Терещенко Д. А., к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Гетьман О. О., к. е. н., доцент кафедри
менеджменту та публічного адміністрування

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Досліджено теоретичні та практичні аспекти реалізації стейкхолдерського підходу у регіональному управлінні стійким розвитком територій. Визначено та оцінено стан розвитку регіонів України на підставі статистичного аналізу. Проаналізовано наукові підходи і запропонований авторській підхід до сутності поняття «стійкий розвиток території». Розроблена концептуальна модель стійкого розвитку території з метою надання конструктивного характеру власно ідеї стійкого розвитку території. Окрема увага приділяється забезпеченню балансу інтересів території та стейкхолдерів на основі стейкхолдерської моделі управління розвитком території, що забезпечує врахування інтересів ключових стейкхолдерів регіону як агентів впливу. Визначено можливості та загрози стійкому розвитку м. Харкова на основі методу експертних оцінок.

Постановка проблеми

У відповідь на політичні та економічні виклики, пов'язані, у тому числі, із COVID-19, внутрішньою трансформацією політичної та економічної сфер, формуванням інститутів політичної демократії і нових соціальних структур потребується удосконалення методів та моделей регіонального управління. Стратегічні інтереси України полягають у забезпеченні концепції розвитку територій, що підкреслюється в роботах вітчизняних (О. Балог, В. Буряк, І. Вахович, З. Герасимчук, В. Гришкін, А. Ковалевська та ін.) та зарубіжних (Р. Констанза, Г. Кларк, Т. М. Перріс, В. Хьюг і ін.) вчених [1; 2; 3; 4; 8; 19]. Суть парадигми стійкого розвитку територій України – синтез соціально-економічної та екологічної сфер життєдіяльності. Тому, дослідження теоретичних та практичних положень сьогоденного регіонального управління для забезпечення стійкого розвитку територій постає актуальною задачею з урахуванням трансформаційних процесів державотворення в Україні.

Для України пошук нової регіональної парадигми управління територіями, здатної адекватно і своєчасно інтерпретувати нові реалії, органічно пов'язаний із взаємодією і узгодженістю інтересів стейкхолдерів. Наявність різноспрямованих інтересів суб'єктів території, що іноді суперечать один одному, потребує їх узгодження як по вертикалі (центр – регіон через нормативно-правові акти, стратегічне планування, цільові програми тощо), так і по горизонталі (органи влади, бізнес, населення через стратегічне планування, кластери, державно-приватне партнерство), і залучення в економічний оборот ресурсів усіх суб'єктів для стійкого збалансованого розвитку соціально-економічних систем регіонального рівня. Таке узгодження може забезпечити застосування стейкхолдерського підходу до регіонального управління. Доволі часто в рамках неінституційної теорії науковці критикують принципи стейкхолдер-підходу за недостатню обґрунтованість зв'язку між соціальною відповідальністю та ефективністю, а також за часткову дезорієнтацію регіонального управління через значну кількість цілей стейкхолдерів, інтереси яких необхідно враховувати.

Дискусійний характер стейкхолдерського підходу у регіональному управлінні стійким розвитком територій, а також недостатня розробленість методичних підходів до задоволення вимог зацікавлених сторін визначили актуальність дослідження.

Аналіз розвитку територій як індикатор якості регіонального управління

Багатоаспектний розвиток територій України є важливим чинником при розбудові інноваційної економіки як на регіональному, так і національному рівнях. Регіональне управління розвитком територій містить соціально-економічний, екологічний, інституційний напрями, що обумовлюють не тільки їх індивідуальність, але й загальний стан і тенденції. Результати розвитку територій характеризуються низкою показників, які відбивають результати діяльності територіальних громад, органів місцевого самоврядування та суб'єктів підприємництва у соціальному, економічному, екологічному напрямках розвитку. З позицій економічного розвитку обсяги реалізації підприємств України (рис. 1.4.1) свідчать, що темп його росту найбільший у 2017 р. (123,57 %), а протягом 2018-2019 рр. спостерігається поступове зменшення темпу зростання: 2018 р. – 119,44 %, 2019 р. 99,08 %.

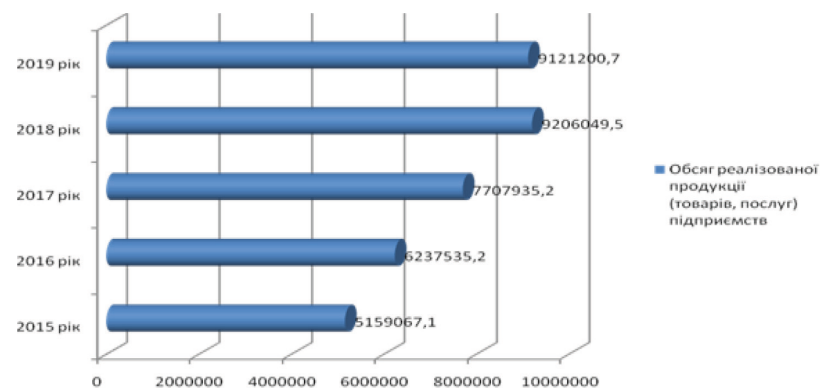


Рис. 1.4.1. Загальні обсяги реалізації підприємств України, млн грн. (розраховано авторами за даними [5])

Проведений аналіз обсягу реалізації підприємств України за регіонами у 2019 р. (табл. 1.4.1) дозволив виділити тих з них, які мають найбільшу питому вагу, а саме: Дніпропетровська (11,57 %), Харківська (4,14 %), м. Київ (40,42 %), Донецька (4,68 %), Київська (5,35 %), Львівська (4,07 %) (рис. 1.4.2).

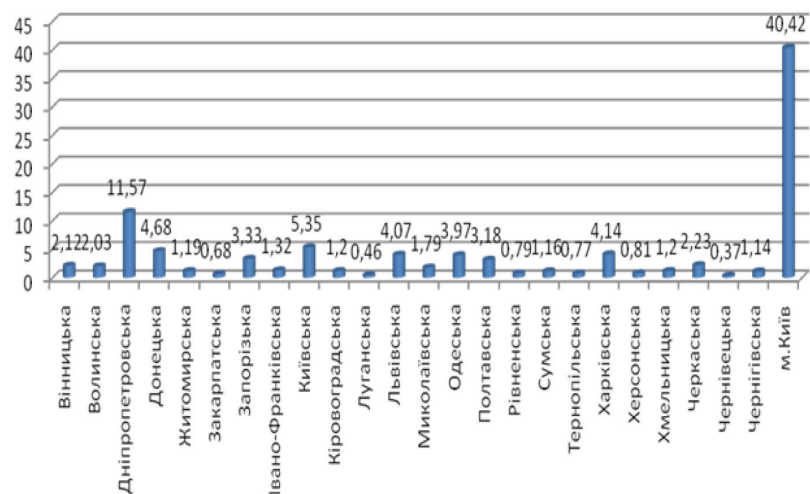


Рис. 1.4.2. Питома вага обсягу реалізації за регіонами України у 2019 р., % (розраховано авторами за даними [5])

Інтерес для даного дослідження становить аналіз обсягу реалізації підприємств за їх розмірами (табл. 1.4.1). Як свідчать результати, середні за розміром підприємства мають значну питому вагу в загальному обсязі реалізації (середнє значення по Україні становить 42,19%), великі – 38,27 %, малі – 19,54 %.

Отже, діяльність середніх підприємств чинить суттєвий вплив на стан розвитку територій України.

Чистий прибуток підприємств є одним з показників, який відбиває результативність економіки регіонів. Регіональний розріз показників чистого прибутку (збитку) підприємств України наведено у таблиці 1.4.2. Якщо проводити аналіз за розмірами підприємств за регіонами, то середні підприємства та великі підприємства мають таку найбільшу питому вагу серед тих, що одержали прибуток.

Якісне регіональне управління економічним напрямом забезпечення стійкого розвитку територій передбачає стимулювання створення нових робочих місць, впровадження ресурсозберігаючих та високотехнологічних, екобезпечних технологій; використання альтернативних джерел енергії та ін. Тобто, цей напрям забезпечує реалізацію як і соціального, так і екологічного напрямку стійкого розвитку регіонів.

Таблиця 1.4.1. Обсяг реалізації підприємств України у 2019 р. [5]

Регіон	Розмір підприємств					
	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
	млн грн.	у % до загального обсягу реалізації відповідного регіону	млн грн.	у % до загального обсягу реалізації відповідного регіону	млн грн.	у % до загального обсягу реалізації відповідного регіону
Вінницька	50872,2	26,3	91757,1	47,5	50753,7	26,2
Волинська	39124,7	21,1	116675,7	63,0	29498,6	15,9
Дніпропетровська	631962,0	59,8	263584,5	25,0	160221,8	15,2
Донецька	296184,3	69,3	96927,3	22,7	34183,1	8,0
Житомирська	25689,8	23,6	54176,6	49,8	28866,7	26,6
Закарпатська	10609,8	17,0	33133,9	53,2	18523,5	29,8
Запорізька	165106,7	54,3	76821,1	25,3	61997,6	20,4
Івано-Франківська	44122,9	36,7	50939,2	42,4	25166,5	20,9
Київська	192424,7	39,5	189233,2	38,8	105907,5	21,7
Кіровоградська	12477,5	11,4	58869,8	53,9	37852,0	34,7
Луганська	9751,1	23,5	18871,3	45,4	12937,4	31,1
Львівська	108111,0	29,1	163947,1	44,1	99584,5	26,8
Миколаївська	59288,8	36,3	58898,6	36,0	45264,0	27,7
Одеська	100886,2	27,8	151779,9	41,9	109713,4	30,3
Полтавська	121635,2	41,9	118054,1	40,7	50390,7	17,4
Рівненська	9321,2	12,9	41254,0	57,0	21822,1	30,1
Сумська	18330,3	17,3	63538,5	60,0	24038,5	22,7
Тернопільська	5368,7	7,6	43493,8	61,7	21590,0	30,7
Харківська	75251,1	19,9	191603,9	50,7	111104,0	29,4
Херсонська	6934,1	9,3	37343,2	50,4	29883,8	40,3
Хмельницька	21000,0	19,2	60452,5	55,1	28147,4	25,7
Черкаська	59209,5	29,1	101912,3	50,1	42202,8	20,8
Чернівецька	–	–	21363,9	62,7	12713,8	37,3
Чернігівська	16731,6	16,1	59951,7	57,8	27091,9	26,1
м. Київ	1423466,6	38,6	1676222,4	45,5	587079,8	15,9

З позиції соціального напрямку, розвиток регіонів проявляється у забезпеченні якісного життя населення, підвищенні рівня його освіченості, зниженні захворюваності та, як наслідок, подовженні тривалості життя, модернізації інфраструктури, соціального захисту населення тощо. Це забезпечується збільшенням зайнятих працівників, підвищенням рівня витрат на оплату праці, збільшенням продуктивності праці та ін. Витрати на оплату праці на підприємствах за регіонами у 2019 р. найбільші у Дніпропетровській (78750,2 млн грн.), м. Києві (253650,1 млн грн.), Донецькій (38942,4 млн грн.), Київській (40419,0 млн грн.), Харківській (36024,2 млн грн.) областях [5]. З позицій розподілу за розмірами, найвища питома вага витрат на оплату праці на підприємствах Дніпропетровської (54,7%), Донецької (52,3%), Київської (35,9%) областях та м. Києві (51,5%) [5].

Таблиця 1.4.2. Чистий прибуток (збиток) підприємств за регіонами у 2019 р., млн грн. [5]

Регіони	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості	фінансовий результат	у % до загальної кількості	фінансовий результат
Вінницька	3277,3	72,4	4017,1	27,6	739,8
Волинська	48,5	77,3	1980,4	22,7	1931,9
Дніпропетровська	39954,5	74,6	58138,5	25,4	18184,0
Донецька	-326,9	60,3	14769,2	39,7	15096,1
Житомирська	1662,3	70,1	2409,6	29,9	747,3
Закарпатська	1044,8	76,5	1431,3	23,5	386,5
Запорізька	5040,9	75,9	10045,2	24,1	5004,3
Ів.-Франківська	3260,4	69,1	4033,6	30,9	773,2
Київська	17215,0	78,1	19449,1	21,9	2234,1
Кіровоградська	464,7	64,5	1008,4	35,5	543,7
Луганська	6457,3	54,1	7445,3	45,9	988,0
Львівська	2603,4	79,6	8194,3	20,4	5590,9
Миколаївська	4469,9	76,9	4969,5	23,1	499,6

Регіони	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості	фінансовий результат	у % до загальної кількості	фінансовий результат
Одеська	8727,4	77,5	10658,9	22,5	1931,5
Полтавська	6893,9	72,7	11700,9	27,3	4807,0
Рівненська	4710,5	78,8	4870,8	21,2	160,3
Сумська	2581,4	77,4	2997,4	22,6	416,0
Тернопільська	572,7	81,2	1153,1	18,8	580,4
Харківська	2336,4	78,6	6361,9	21,4	4025,5
Херсонська	1994,9	74,5	2324,4	25,5	329,5
Хмельницька	2013,9	58,8	2825,8	41,2	811,9
Черкаська	4407,0	78,7	5004,7	21,3	597,7
Чернівецька	-200,4	64,5	325,8	35,5	526,2
Чернігівська	1616,5	57,6	2301,3	42,4	684,8
м. Київ	133803,5	81,9	160981,2	18,1	27177,7

Кількість зайнятих працівників на підприємствах за їх розмірами за регіонами у 2019 р. найбільша у Дніпропетровській (39,6%), Донецькій (33,4%), Київській (21,6 %) областях та м. Києві (43,9 %) [5] (табл. 1.4.3).

З позиції екологічного напрямку, розвиток регіонів проявляється у збільшенні заходів та їх позитивних результатів щодо збереження та відновлення навколишнього середовища, застосуванні «зелених технологій» у виробництві, виявленні антропогенного впливу на довкілля (обсяги викидів і небезпечних відходів від ведення господарської діяльності, площа забруднених земель та водних ресурсів, концентрація викидів в атмосферу тощо).

Розроблені та реалізовані регіональні програми розвитку територій України є показниками інституційного розвитку регіонів. За такими показниками визначають результативність наявних програми та стратегії розвитку територій і необхідність розробки нових.

Таблиця 1.4.3. Кількість зайнятих працівників на підприємствах України (у % до обсягів зайнятих працівників відповідного регіону) (розраховано авторами за даними [5])

Регіон	2017 рік			2018 рік			2019 рік		
	великі	середні	малі	великі	середні	малі	великі	середні	малі
Вінницька	13,3	50,9	35,8	15,3	52,0	32,7	14,5	54,8	30,7
Волинська	15,2	56,0	28,8	20,2	53,2	26,6	16,2	57,3	26,5
Дніпропетровська	38,4	39,3	22,3	40,3	38,1	21,6	39,6	38,8	21,6
Донецька	39,1	44,0	16,9	34,9	48,3	16,8	33,4	49,6	17,0
Житомирська	6,6	61,5	31,9	6,7	62,8	30,5	7,1	64,3	28,6
Закарпатська	2,3	3,2	33,7	4,8	62,1	33,1	8,3	60,5	31,2
Запорізька	33,3	40,4	26,3	33,7	39,9	26,4	31,3	42,2	26,5
Ів.-Франківська	8,6	53,0	38,4	9,3	54,4	36,3	8,9	56,5	34,6
Київська	21,9	46,6	31,5	20,3	49,0	30,7	21,6	47,7	30,7
Кіровоградська	4,7	54,6	40,7	...2	...2	39,4	7,6	56,5	35,9
Луганська	18,6	63,9	17,5	14,6	60,0	25,4	15,5	57,6	26,9
Львівська	14,7	52,1	33,2	13,9	56,2	29,9	14,2	55,5	30,3
Миколаївська	21,4	40,6	38,0	20,5	41,7	37,8	17,0	48,0	35,0
Одеська	9,5	48,4	42,1	9,8	50,8	39,4	11,2	48,9	39,9
Полтавська	24,7	51,9	23,4	24,7	52,4	22,9	13,7	61,0	25,3
Рівненська	7,8	56,3	35,9	8,7	60,1	31,2	5,6	64,5	29,9
Сумська	13,9	57,8	28,3	10,0	62,2	27,8	11,0	62,5	26,5
Тернопільська	2,3	3,2	38,2	11,3	54,5	34,2	9,9	59,1	31,0
Харківська	9,6	57,5	32,9	9,5	58,7	31,8	10,6	59,2	30,2
Херсонська	2,3	3,2	44,0	4,7	52,9	42,4	4,2	54,8	41,0
Хмельницька	9,1	55,2	35,7	8,1	57,2	34,7	9,0	58,9	32,1
Черкаська	12,8	54,0	33,2	12,4	55,7	31,9	12,6	56,2	31,2
Чернівецька	2,3	3,2	43,6	2,3	3,2	39,2	0,4	63,6	36,4
Чернігівська	8,3	57,2	34,5	8,5	61,4	30,1	4,7	67,0	28,3
м. Київ	45,3	31,2	23,5	44,4	32,8	22,8	43,9	30,8	25,3

Дійсно, наявні проблеми потребують реалізацію стратегії стійкого розвитку територій, що забезпечить формування соціально-орієнтованої економіки з урахуванням раціонального використання природних ресурсів, забезпечення пропорцій економіко-екологічного й соціального розвитку, зосередженого на інтересах територіальної громади.

Стійкий розвиток територій як об'єкт наукових досліджень

Нині цілком обґрунтовано можна стверджувати, що концепція сталого розвитку є квінтесенцією світової наукової думки. У фокусі концепції стійкого розвитку є зростання суспільного добробуту, якості життя людей, тому досягнення стійкого розвитку територій спирається не стільки на державу, але й на недержавні структури – неурядові організації, підприємства і населення. Це досягається через врахування та узгодження інтересів цих груп стейкхолдерів і забезпечення відповідних результатів діяльності для кожного учасника процесів розвитку територій.

Стратегія стійкого розвитку територій країни є складовою економічної політики держави, яка потребує використання інноваційних підходів для забезпечення можливості ефективного розвитку економічних відносин на регіональному та державному рівнях. Розвиток територій на інноваційних засадах є запорукою інтеграції України у світовий простір. Для більш комплексного розгляду реалізації стейкхолдерського підходу до стійкого розвитку територій необхідно уточнити поняття «стійкий розвиток територій». Аналіз економічної літератури показав, що категорія «стійкий розвиток», яка широко застосовується в рамках стейкхолдерського підходу, має різні формулювання щодо економічної сутності та особливостей даної проблеми. Значна кількість наукових досліджень щодо даної проблематики спирається на доповідь комісії під керівництвом Гро Харлем Брундтланд (Gro Harlem Brundtland) [22]. Термін «sustainable development» («стійкий розвиток», «сталий розвиток») привернув увагу наукової спільноти і означає «єдність навколишнього середовища і розвитку» і містить певні ключові концепції:

- ♦ поняття «потреби» (основні потреби бідного людства світу, чому слід приділяти основну увагу);
- ♦ ідея обмежень (розкривається технологіями державного управління і соціальною організацією та здатністю навколишнього середовища задовольняти потреби теперішнього та наступних поколінь) [22].

У фаховій літературі пропонуються вченими різні підходи до сутності поняття «стійкий розвиток територій». В деяких з них

виокремлюються фундаментальні принципи ноосферного розвитку, коеволюції суспільства і природи, балансу хаосу і порядку (табл. 1.4.4).

Таблиця 1.4.4. Наукові підходи до трактування поняття «стійкий розвиток» (складено авторами на основі [2; 4; 6; 8; 11; 12; 14; 22; 23])

Автор або джерело	Сутність поняття
З. В. Герасимчук, І. М. Вахович [2]	Пропонується теоретична і емпірична модель функціонування регіону, що створює дієву соціальну систему гнучкого реагування на небезпеки, загрози тощо шляхом їх локалізації
А. В. Ковалевська, О. Г. Балог [8]	Передбачається, що розвиток виявляє антропогенний вплив на навколишнє середовище, що відповідає його асиміляційному потенціалу, регулятивним можливостям біосфери (забезпечує збереження всіх важливих параметрів довкілля на нашій планеті, гарантує існування людини як біологічного виду)
В. О. Гришкін [4]	Розглядається поступальний рух країни (регіону) за траєкторією обраною стратегії для забезпечення досягнення прогресивної суспільної системи цілей
Звіт комісії з навколишнього середовища та розвитку [22]	Передбачає довготривалий розвиток, який забезпечуватиме стабільне економічне зростання, що попереджає деградаційні зміни природного середовища. Сстійкий розвиток дозволяє задовольняти потреби як сучасного періоду, так і наступних поколінь
Результати Всесвітнього саміту. Генеральної Асамблеї ООН [23]	Розвиток, який як породжує економічне зростання, так і справедливо розподіляє його результати, базується на відновленні довкілля в більшій мірі, ніж його руйнуванні, збільшуючи можливості людей. Такий розвиток віддає пріоритет бідним, спрямований на розширення їх можливостей, а також забезпечення їх участі в прийнятті рішень, які змінюють їх життя. Центром такого розвитку є людина, збереження природи, забезпечення зайнятості
Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. [6]	Пропонується концепція, коли природні ресурси мають використовуватися людством планети за умови збереження навколишнього середовища, врахування потреб у ресурсах для наступних поколінь
Л. О. Коваленко та ін. [14]	Розглядається соціально-економічний стабільно збалансований розвиток суспільства в господарській ємності біосфери, що забезпечує позитивну динаміку добробуту сучасного покоління і спроможність наступних поколінь задовольняти власні потреби
Закон України «Про основи містобудування» [12]	Передбачає розвиток збалансований економічно, соціально і екологічно у розрізі населених пунктів, базується на створенні економічного потенціалу, забезпеченні повноцінного життєвого середовища для поколінь, раціонального використання ресурсів, удосконалення інфраструктури
Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [11]	Декларується забезпечення невиснажливої, ощадної та ефективною реалізації ресурсів для задоволення потреб сучасного покоління та інтересів майбутніх поколінь

В Україні забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів є однією із цілей сталого розвитку на 2016–2030 рр. [17]. Сталий розвиток регіонів (територій) є основою сталого розвитку держави загалом.

На наш погляд, «стійкий розвиток територій» – це стан, коли забезпечується економічна (фінансово-інвестиційний, інноваційний розвиток економіки регіону), соціальна (демографічний стан, якість життя, розвиток людського капіталу) та екологічна (збереження біосфери на засадах «зеленої економіки») сфери життєдіяльності суспільства в межах окремої території.

На регіональному рівні управління основою для розробки стратегії стійкого соціально-економічного розвитку є модель розвитку регіону (рис. 1.4.3).

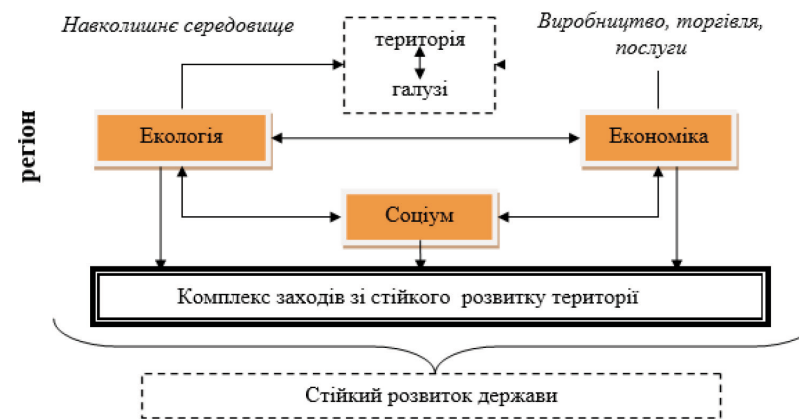


Рис. 1.4.3. Концептуальна модель стійкого розвитку території (розроблено авторами)

Важливим призначенням запропонованої концептуальної моделі є набуття конструктивного характеру власної ідеї стійкого розвитку території. Сталий розвиток регіону є складовою сталого розвитку держави і забезпечується на основі формування, обґрунтування та реалізації економічних, екологічних та соціальних цілей та завдань.

Для забезпечення якісного регіонального управління на основі балансу інтересів території та стейкхолдерів актуальною є стейкхолдерська модель управління розвитком територій, що забезпечує врахування інтересів ключових стейкхолдерів регіону як агентів впливу.

Стейкхолдерська модель управління розвитком територій

Проблеми економічного, соціального й екологічного характеру потребують комплексної розробки та реалізації стратегії розвитку територій, результативність якої спирається на узгодженість багатьох складових. Таке узгодження може забезпечити стейкхолдерський підхід, який у стратегічному менеджменті розглядає формування стратегічних рішень як результат переговорного процесу. На відміну від програмно-цільового або індикативного методів, за допомогою яких досліджуються процеси планування і управління, стейкхолдер-метод спрямований на вирішення проблеми залучення суб'єктів території в ці процеси і узгодження їх інтересів. Такий підхід сприяє створенню балансу інтересів і побудові економічно взаємовигідних відносин між учасниками стратегічного планування та управління для забезпечення ефективного функціонування та розвитку території, а також для досягнення стратегічних цілей через активізацію процесу управління територіями зі зворотним зв'язком.

На розвиток територіальної соціально-економічної підсистеми (території) впливають різні суб'єкти, що є не тільки носіями відокремлених інтересів, але й власниками певних ресурсів: органи державної влади; органи місцевого самоврядування; населення; суб'єкти господарювання; громадські організації тощо. Згідно з концепцією управління стейкхолдерами побудова взаємин з ними має бути єдиним цілісним процесом [7]. Класифікація стейкхолдерів – це важлива наукова проблема, яка розглядається в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених [9; 10; 13; 16; 18]. Погоджуємося із думкою М. Хвесик, Л. Горбач [16], які виокремлюють дві основні групи стейкхолдерів – внутрішні і зовнішні. Однак, в контексті кожної групи нами пропонуються виокремлювати зацікавлені сторони, які мають ключову або другорядну роль. У зв'язку з цим формується взаємовідносини між стейкхолдерами-бенефіціарами та стейкхолдерами-цільовою аудиторією. Стейкхолдери-бенефіціари – це групи зацікавлених сторін (люди, організації, підприємства), які отримують ефект від реалізації проектів, програм, спрямованих на досягнення стійкого розвитку території. Стейкхолдери-цільова аудиторія – це групи зацікавлених сторін (люди, організації, підприємства), на які орієнтовані проекти, програми для досягнення стійкого розвитку території. Інтереси та ресурси внутрішніх стейкхолдерів головним чином пов'язані з функціонуванням і розвитком конкретного регіону, на території якого вони проживають і користуються всіма його благами.

Партнерські відносини з даними стейкхолдерами дозволяють виробити і реалізовувати ефективні управлінські рішення щодо стійкого соціально-економічного розвитку конкретної території. Інтереси та ресурси зовнішніх стейкхолдерів пов'язані з отриманням ефектів, які направляються до зовнішніх по відношенню до регіону систем (інший регіон, країна в цілому, іноземна держава). В умовах обмеженості ресурсів територій і в результаті перетину інтересів стейкхолдерів формуються умови для встановлення партнерства або конфлікту.

Головні умови партнерства нами вбачаються у такому:

1. нерівномірність розміщення різних видів ресурсів (якщо фінансовими ресурсами володіють практично всі стейкхолдери, то трудовими – лише частина);
2. диференціація пріоритетів стейкхолдерів: в економічній сфері першочергові позиції займає залучення інвестицій, в соціальній – надання високої якості державних регіональних послуг, в інших сферах – безпека проживання.

Узгодження інтересів основних стейкхолдерів З. Герасимчук та Ю. Дацук пропонують на основі процедури «Парето-оптимальності», оскільки очікування стейкхолдерів можна уявити як задачу багатокритеріальної оптимізації [3].

Для забезпечення балансу інтересів території та стейкхолдерів актуальною є стейкхолдерська модель управління розвитком територій, що забезпечує врахування інтересів ключових стейкхолдерів регіону як агентів впливу, які спрямовують власні ресурси на комплексне рішення задач управління розвитком території (рис. 1.4.4).

Елементами моделі є внутрішні і зовнішні стейкхолдери, зв'язки між ними та стратегія стійкого розвитку території. Інструментами стійкого розвитку територій є стратегічні, програмні документи.

Розроблена модель базується на принципах стійкого розвитку. Серед яких:

- ♦ принцип цілеспрямованості: стратегія стійкого розвитку території формується з урахуванням загальнодержавних пріоритетів розвитку;
- ♦ принцип комплексності: стратегія розвитку регіону передбачає вплив факторів зовнішнього середовища і стартового (внутрішнього) стану і можливостей території;
- ♦ принцип науковості: стратегія розвитку території базується на науковій аргументації цілей і способів її досягнення, відображає прогресивні тенденції суспільного розвитку та його закономірності з урахуванням історичних, геополітичних умов і традицій регіону;

♦ принцип ієрархічності: покладений в основу вибудовування відносин, що виникають в процесі управління між суб'єктами управління на різних рівнях управління, а також між суб'єктами і об'єктами управління (законодавчі, адміністративні, економічні заходи, що здійснюються на всіх рівнях управління);

♦ принцип розподілу прав, обов'язків і відповідальності: призначений забезпечити ефективність роботи всіх рівнів управління та уникнути надмірної бюрократизації;

♦ принцип системності: територія є системою, яка складається із елементів (підсистем);

♦ принцип варіантності: вибір стратегії розвитку передбачає наявність альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей і можливість вибору оптимального варіанту з урахуванням обмежень на ресурси і можливості їх взаємозаміни;

♦ принцип поєднання галузевого і територіального підходів до формування стратегії розвитку території: заснований на поєднанні та узгодженні інтересів галузей і території;

♦ принцип зворотного зв'язку: контроль та коригування реалізації стратегії;

♦ принцип етапності полягає в поступовості реалізації стратегії стійкого розвитку, виходячи з наявних можливостей, пріоритету цілей тощо.

В основу взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) покладені такі принципи:

♦ суттєвість – виявлення стратегічних цілей зацікавлених сторін;

♦ повнота – розуміння поглядів, потреб зацікавлених сторін та очікувань від результатів розвитку території щодо важливих для них питань.

В сучасних умовах найбільш вразливими є екологічна, природоресурсна, а в багатьох регіонах і соціальна складова територіального розвитку, які в свою чергу надають дестабілізуючий вплив на рівень розвитку економіки. Державне управління на регіональному рівні охоплює різні сфери економічних відносин: відносини власності; фінансово-кредитну, податково-бюджетну системи; організаційно-управлінські, виробничо-економічні, аграрні відносини; природо-користування; соціальні та етнічні процеси; законодавство. Проблеми на регіональному рівні пов'язані з ресурсними, тому одним з критеріїв в моделі управління територіями є оцінка ресурсного потенціалу території та можливості його використання. Економічні ресурси дуже різноманітні і різномірні за своєю суттю.

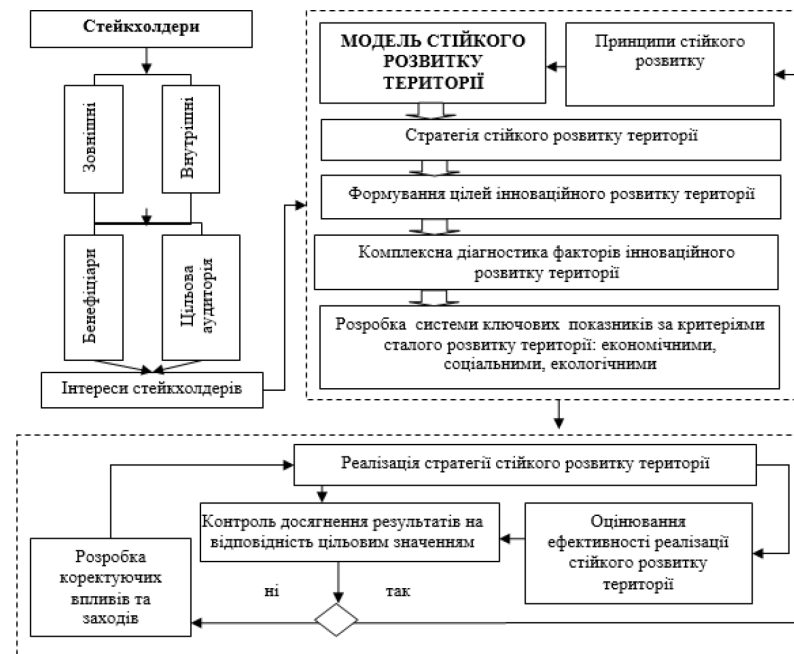


Рис. 1.4.4. Модель формування та реалізації стратегії стійкого розвитку території з урахуванням інтересів стейкхолдерів (розроблено авторами)

Динаміку промислового виробництва на сучасний період визначає група найбільш розвинених регіонів України, темпи зростання виробництва яких знаходяться на доволі високому рівні. Серед таких регіонів є Київська область та м. Київ, Харківська, Дніпропетровська області та ін., що визначається динамікою розвитку галузей спеціалізації регіону – машинобудівної, легкої промисловості.

Важливими в напрацюванні орієнтирів стійкого розвитку території є відповідні документи. Так, в Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 р. особливо наголошується на необхідності реалізації принципу соціального партнерства, що означає взаємодію і узгодженість інтересів усіх груп стейкхолдерів [15], і реалізується в два етапи: I – аналіз зацікавлених сторін, який містить використання аналітичних процедур і регулярний моніторинг основних груп та інтересів стейкхолдерів; II – аналіз інтересів стейкхолдерів і можливостей їх задоволення. Даний етап націлений на: формалізацію вимог

зацікавлених сторін, їх систематизацію та узагальнення; створіння бази інформації про успішні практики роботи з стейкхолдерами.

Аналіз інтересів стейкхолдерів і можливостей їх задоволення для забезпечення стійкого розвитку м. Харкова базувалася на дослідженні експертної думки основних стейкхолдерів для подальшої спільної роботи при розбудові та реалізації регіональних та державних програм.

Для оцінки можливостей і загроз розвитку м. Харкова в довгостроковій перспективі та ймовірності їх використання було проведено опитування стейкхолдерів. Аналіз інтересів стейкхолдерів і можливостей їх задоволення проведений способами соціологічних досліджень у формі опитування, інтерв'ююнга, контент-аналізу програмних документів.

Для опитування були обрані наступні групи респондентів: представники великого і середнього бізнесу; представники наукової спільноти. Представники виконавчих органів державної влади м. Харків не змогли прийняти участь у даному опитуванні внаслідок карантинних заходів щодо COVID-19. Опитування носило формалізований характер, респонденту було запропоновано дати відповіді на питання, що стосуються оцінки можливостей і загроз розвитку м. Харкову. Стосовно до можливостей оцінювалася сила їх можливого впливу (S) на розвиток м. Харкова. Шкала оцінювання у балах: сильний вплив – 5, помірний – 4, незначний – 3, немає впливу – 2. Стосовно до ймовірності використання можливостей (P) шкала оцінювання у балах: висока – 5, середня – 4, низька – 3. Стосовно до загроз оцінювалися можливі наслідки (З) їх реалізації для розвитку м. Харкова. Шкала оцінювання у балах: значні – 5, помірні – 4, незначні – 3 та ймовірність їх реалізації (Р.) Шкала оцінювання у балах: висока – 5, середня – 4, низька – 3. Отримані середні значення експертних оцінок за цими групами респондентів представлені в табл. 1.4.5.

Представники наукової спільноти віднесли до можливостей, вплив яких на розвиток м. Харкова, ближче до сильного (більше 4,0): розвиток інфраструктури інформаційно-консультаційної підтримки (4,51); позиціонування міста як культурного та туристичного осередку (4,64); підвищення зайнятості населення (4,1); покращення стану довкілля (4,32). Разом з тим їх оцінки свідчать про те, що найбільша ймовірність використання можливостей (P) – це розвиток інфраструктури інформаційно-консультаційної підтримки (4,82); позиціонування міста як

Таблиця 1.4.5. Середні значення експертних оцінок можливостей та загроз стійкому розвитку м. Харкова (розроблено авторами)

Можливості/загрози	наукове співтовариство		респонденти	
	S	P	S	P
можливості				
Розвинута інфраструктура інформаційно-консультаційної підтримки	4,51	4,82	4,6	4,53
Підвищення підприємницької активності молоді	3,22	3,15	4,11	4,21
Позиціонування міста як культурного та туристичного осередку	4,64	4,65	4,23	4,68
Спрощення процедур реєстрації бізнесу	3,84	4,29	3,5	3,62
Державне партнерство	3,95	4,1	3,2	3,31
Розвинута транспортна інфраструктура	3,85	4,32	3,62	3,95
Розширення сфери інноваційного підприємництва	3,2	3,6	3,1	3,81
Покращення інвестиційного клімату	3,12	3,58	3,03	3,01
Підвищення контролю за природними монополіями	3,03	3,85	3,22	3,01
Розширення сфери соціально-орієнтованого підприємництва	3,85	3,95	3,16	3,28
Підвищення якості життя населення	3,5	3,25	3,14	3,42
Підвищення зайнятості населення	4,1	3,2	3,3	3,2
Покращення стану довкілля	4,32	3,25	3,41	3,45
загрози	З	Р	З	Р
Спад виробництва	4,13	4,32	4,3	4,35
Зниження купівельної спроможності населення	4,43	4,15	4,52	4,54
Погіршення зовнішньо-економічної ситуації, пов'язаної з COVID-19	3,98	3,78	3,58	3,55
Зміни у законодавстві, що регламентують підприємницьку діяльність	3,58	3,64	3,82	3,81
Тиск з боку природних монополій	3,24	3,12	3,85	3,95
Погіршення умов кредитування	3,15	3,13	3,57	3,66
Посилення конкуренції на ринку товарів та послуг	3,04	3,14	3,15	3,26
Зниження якості підготовки кадрів	3,22	3,02	3,5	3,62
Скорочення обсягів державної підтримки	3,15	3,65	3,02	3,47
Посилення податкового тиску	3,98	4,1	4,1	4,25
Скорочення споживчої кооперації	3,08	3,14	3,22	3,27

культурного та туристичного осередку (4,65); спрощення процедур реєстрації бізнесу (4,29); державне партнерство (4,1), розвинута транспортна інфраструктура (4,32). Представники великого і середнього бізнесу віднесли до можливостей, вплив яких на стійкий розвиток м. Харкова, наближається до сильного (більше 4,0) розвинута інфраструктуру інформаційно-консультаційної підтримки (4,6), підвищення підприємницької активності молоді (4,11), позиціонування міста як культурного та туристичного осередку (5,23). У складі можливостей, що мають силу впливу помітно вище помірного, визначено: розвинута інфраструктуру інформаційно-консультаційної підтримки (4,53), підвищення підприємницької активності молоді (4,21), позиціонування міста як культурного та туристичного осередку (4,68) (рис. 1.4.6).

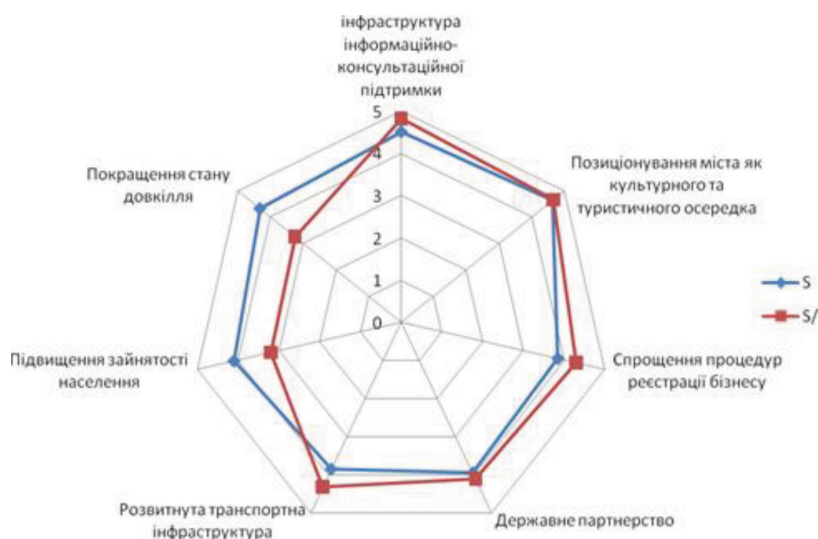


Рис. 1.4.6. Найбільш суттєві можливості стійкого розвитку м. Харкова, визначені за середніми значеннями експертних оцінок (розраховано авторами)

Стосовно до загроз, які представники наукової спільноти віднесли до помірних, дія яких наближається до значних, такі: спад виробництва, зниження купівельної спроможності населення. Представники великого і середнього бізнесу до таких загроз віднесли: спад

виробництва, зниження купівельної спроможності населення, посилення податкового тиску (рис. 1.4.7).

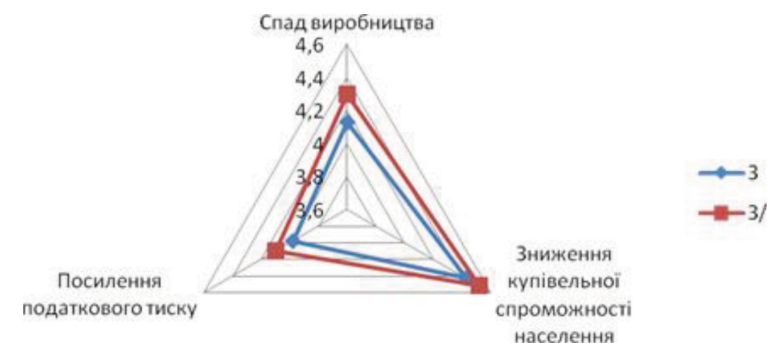


Рис. 1.4.7. Найбільш суттєві загрози стійкому розвитку м. Харкова, визначені за середніми значеннями експертних оцінок (розраховано авторами)

Далі, запропоновано розподіл стейкхолдерів у матриці «Вплив-важливість» на основі матриці Манделоу [20; 21], що надає можливість проводити вибір певних заходів управління відносинами із зацікавленими сторонами (рис. 1.4.8).

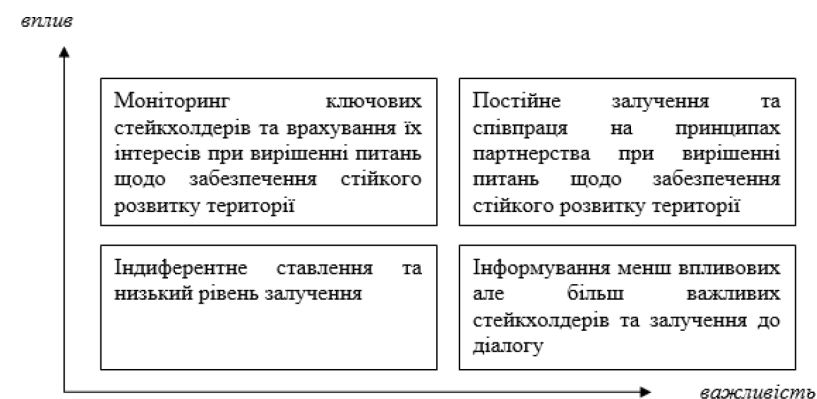


Рис. 1.4.8. Стратегії управління відносинами зі стейкхолдерами для забезпечення стійкого розвитку територій (розраховано авторами)

Постійне залучення та співпраця на принципах партнерства при вирішенні питань щодо забезпечення стійкого розвитку території застосовується до основних груп стейкхолдерів, що володіють

одночасно високим рівнем важливості та впливу. По відношенню до цієї групи рекомендується використовувати принцип партнерства в комунікації, а також слід підтримувати і підвищувати зацікавленість даної групи до взаємодії і якомога повніше враховувати їх інтереси.

Інформування менш впливових але більш важливих стейкхолдерів та залучення до діалогу застосовується до другорядних груп стейкхолдерів із високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості. Завдання – не погіршувати ступінь задоволеності даних груп стейкхолдерів. З ними рекомендується проводити консультативні зустрічі за погодженням тільки стратегічно важливих для території рішень.

Моніторинг ключових стейкхолдерів та врахування їх інтересів при вирішенні питань щодо забезпечення стійкого розвитку території застосовується до другорядних груп стейкхолдерів, що володіють низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості. Хоча вони не беруть безпосередньої (прямої) участі в забезпечення стійкого розвитку території, проте рекомендується інформувати їх про найважливіші наміри, що визначають перспективний розвиток, а також залучати до обговорення можливих проблем з тим, щоб заручатися підтримкою з важливих рішень.

Індиферентне ставлення та низький рівень залучення використовується для другорядних стейкхолдерів з низьким рівнем впливу і низьким рівнем важливості, полягає в індиферентному ставленні до них. Дану групу стейкхолдерів рекомендується залучати до виконання необхідних завдань, але використовувати для неї найнижчий рівень інформування.

Висновки

Для України пошук нової парадигми управління територіями, здатної адекватно і своєчасно інтерпретувати нові реалії, органічно пов'язаний з взаємодією і узгодженістю інтересів стейкхолдерів. Дискусійний характер стейкхолдерського підходу до стійкого розвитку територій, а також недостатня розробленість методичних підходів регіонального управління до задоволення вимог зацікавлених сторін визначили мету і завдання цього дослідження. Доведено, що на розвиток регіону та його територіальних соціально-економічних підсистем впливають різні суб'єкти території, які виступають не тільки як носії відокремлених інтересів, а й як власники певних ресурсів. Розроблено модель формування та реалізації стратегії стійкого розвитку територій з урахуванням інтересів стейкхолдерів, призначення якої є забезпечення врахування

інтересів ключових стейкхолдерів регіону як агентів впливу, що спрямовують власні ресурси на комплексне рішення задач управління розвитком території. Елементами розробленої моделі є внутрішні і зовнішні стейкхолдери, зв'язки між ними та стратегія стійкого розвитку території. Обґрунтовано принципи стійкого розвитку, які покладено в основу розробленої моделі. Ефективним реформуванням управління на регіональному рівні є здатність регіональних структур влади успішно вирішувати регіональні проблеми на основі узгодження також наслідків світових процесів з особливостями регіональних інтересів і специфікою регіонального ресурсного потенціалу.

Наукова новизна визначається обґрунтування стейкхолдерського підходу до стійкого розвитку територій на основі управління протиріччями інтересів стейкхолдерів.

Теоретична значимість дослідження полягає в тому, що основні положення можуть сприяти введенню в науковий обіг додаткових блоків інформації про ефективність регіонального управління для забезпечення стійкого розвитку територій, та окресленню можливостей використання отриманих знань для комплексного вивчення проблем як державного, так і регіонального управління. Результати також сприяють поглибленню теоретичних уявлень про сутність поняття «стійкий розвиток територій», а також класифікацію стейкхолдерів.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані в дослідженні результати можуть бути корисні органам державної влади, органам місцевого самоврядування при розробці та коригуванні програм розвитку територій.

Література

1. Буряк В. В. Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку промислового міста. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8. С. 99-104.
2. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону : монографія. Луцьк : ЛДТУ, 2002. 248 с.
3. Герасимчук З. В., Дащук Ю. Е. Особенности выделения и согласования интересов стейкхолдеров в рамках развития рекреационного потенциала региона. *Молодой ученый*. 2013. № 9. С. 163-168.
4. Гришкін В. О. Соціалізація економіки України: теорія, методологія, перспективи : монографія. Донецьк, Пороги. 2005. 498 с.

5. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2020).

6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

7. Какутич Е. Ю. Устойчивое развитие как концептуальная основа трансформации мировой экономики. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 1. С. 62-74.

8. Ковалевська А. В., Балог О. Г. Визначення місця стратегії соціально-економічного розвитку регіону серед обов'язкових компонентів стратегічного управління. *Економіка і регіон*. 2012. № 5 (36). С. 29-34.

9. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харків. ХНАМГ, 2012. 249 с.

10. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8 (170). С. 36-44.

11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.05.2020).

12. Про основи містобудування. Закон України від 16. 11. 1992. № 2780-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text> (дата звернення: 05.05.2020).

13. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управління заінтересованими групами. URL : <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1105> (дата звернення: 03.06.2020).

14. Стратегія і тактика удосконалення політики сталого розвитку України в контексті євроінтеграційних процесів : колект. монографія : у 2-х т. / За заг. ред. к. е. н., професора Л. О. Коваленко. Ніжин : Орхідея, 2015. 340 с.

15. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. Рішення Харківської обласної ради від 27.02.2020 № 1196-VII. URL : <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/102538> (дата звернення: 25.04.2020).

16. Хвесик М. А., Горбач Л. М. Концептуальні засади сталого розвитку в контексті глобалізації та регіоналізації. *Науковий вісник*

Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2008. № 7. С. 107-113.

17. Цілі сталого розвитку 2016–2030. Національна доповідь. URL : <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 23.05.2020).

18. Шубравська О. Інтеграція трьох принципів сталого розвитку. URL : www.btsau.kiev.ua/files/page/international/operating/files/.../Shubravska.ppt (дата звернення: 25.06.2020).

19. Clark G. Evolution of the global sustainable consumption and production policy and the United Nations Environment Programme's (UNEP) supporting activities. *Journal of Cleaner Production*. 2007. Vol.15, Issue 6. P. 492-498.

20. Hughes B., Johnston P. Sustainable futures: policies for global development. *Futures*. 2005. Vol. 37. Issue 8. P. 813-831.

21. Jensen Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Harvard Business School Working Paper*. 2002. No. 00-058. P. 19-22.

22. Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations. General Assembly Resolution 42/187. 11 Dec. 1987. URL : <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (дата звернення: 18.06.2020).

23. World Summit Outcome. United Nations General Assembly. 15 Sep. 2005. URL: <http://www.who.int/hiv/universalaccess2010/worldsummit.pdf> (дата звернення: 15.05.2020).

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ
ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ2.1. ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ
У ЗДІЙСНЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ДЕРЖАВІ

Третьяк В. П., д. е. н., доцент,
завідувач кафедри управління та адміністрування
Москаленко К. І., к. е. н., старший викладач
кафедри управління та адміністрування

Сюй Вейдун, аспірант кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У розділі обґрунтовано значущість державної підтримки інноваційної діяльності для успішного розвитку національної економічної системи в цілому. Досліджено трактування вченими понятійного апарату, який характеризує інноваційну діяльність. Проведено оцінку стану інноваційної системи України в міжнародних рейтингах інноваційної спроможності. Проаналізовано діяльність інноваційно активних підприємств в Україні. Запропоновано механізм взаємовідносин ключових груп стейкхолдерів, які беруть участь в організаційно-економічному механізмі здійснення інноваційних процесів у державі.

Постановка проблеми

Формування в Україні високорозвинутої соціально орієнтованої економіки, що базується на знаннях та інноваціях, є стратегічною метою держави. Інноваційна політика є стратегічним пріоритетом державної політики та невід'ємним компонентом стійкого зростання економічної системи. Заходи, що вживаються стосовно розвитку інноваційної діяльності, спрямовані в загалом на підвищення інноваційної активності науки шляхом вироблення дієвих механізмів упровадження наукових і науково-технічних результатів у практику. Однак низький рівень попиту на інноваційну продукцію та його неефективна структура (переважно – це орієнтація на закупівлю готового устаткування за кордоном) не лише істотно стримують розвиток

інноваційного процесу, а й загрожують його функціонуванню на всіх рівнях господарюючої системи, а особливо її активній частині й первинній ланці – підприємствам.

У той же час стейкхолдери інноваційної діяльності усвідомлюють, що існує потреба формування механізмів інноваційного розвитку спільними зусиллями держави, підприємництва, науки та суспільства.

Правове забезпечення, регламентація та створення сприятливого інституційно-правового механізму для суб'єктів інноваційного процесу є необхідним інструментом державної підтримки інноваційної діяльності [8]. Правове регулювання інноваційної діяльності в Україні реалізується шляхом прийняття Верховною Радою законодавчих актів, нормативних актів Уряду (постанов, розпоряджень) [20].

Державне регулювання – це сукупність інструментів, за допомогою яких відповідні органи держави на законодавчо-нормативній базі й у межах своєї компетенції впливають на процес функціонування сфер суспільного життя. Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється для реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики відповідно до стратегічних цілей розвитку держави та регіональних програм розвитку.

Державна підтримка є невід'ємною частиною державного регулювання і являє собою сукупність різних важелів та інструментів, пільгового й безоплатного фінансування підприємств.

На економічну та соціальну ситуацію у світі й Україні негативно вплинула пандемія коронавірусу «COVID – 19». Поширення коронавірусу призвело до рецесії світової економіки та значного сповільнення економічної активності в Україні. У тих умовах, що склалися, вкрай актуальним є розгляд можливих напрямів державної підтримки як суб'єктів господарювання в цілому, так і особисто інноваційно активних підприємств.

У Господарському Кодексі України визначено не тільки загальні принципи господарювання, а й питання здійснення державної підтримки підприємництва (ст. 48) [7], відповідно до якої з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва органи влади на умовах і в порядку, передбачених законом, виконують напрями, серед яких є стимулювання модернізації технологій, інноваційну діяльність, освоєння підприємцями нових видів продукції та послуг.

Окрім цього, держава має сприяти розвитку малого підприємництва, створюючи для цього необхідні передумови. Сутність державної підтримки зводиться найчастіше до вживання конкретних заходів, серед яких і надання технічної, науково-технічної чи технологічної допомоги фінансово малопотужним підприємницьким структурам [22].

Що стосується досвіду держав Євросоюзу, які стали на шлях інноваційного розвитку, уряди цих країн сприяють активному створенню «інститутів розвитку», фондів дослідження й розвитку та венчурних компаній, де партнерами виступають влада, великий корпоративний капітал, науково-дослідні установи й малий бізнес. Їх коштами фінансуються спільні дослідження, проведені корпораціями та науково-дослідними установами.

Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) спрямований на зміцнення економічної та соціальної згуртованості в Європейському Союзі шляхом усунення дисбалансів між його регіонами.

ЄФРР концентрує свої інвестиції в декількох ключових пріоритетних, сферах:

- ◆ інновації та дослідження;
- ◆ цифрова трансформація;
- ◆ підтримка малих і середніх підприємств;
- ◆ низько вуглецева економіка.

Ресурси ЄФРР, виділені на ці пріоритети, залежатимуть від категорії регіону. У більш розвинених регіонах не менше 80% коштів мають бути спрямовані як мінімум на два із зазначених пріоритети. У регіонах з перехідною економікою буде спрямовано 60% коштів. А в менш розвинених регіонах 50% коштів [23].

Як наслідок, уряди різних країн спрямували свої ресурси на сприяння створенню та зміцненню кластерів фірм, зв'язків з науково-дослідними інститутами та університетами, поширенню знань. Характерними ознаками втілення нової політики є розвиток інновацій та інфраструктури підтримки бізнесу, наприклад, наукових центрів, технологічних парків, інноваційних центрів або бізнес-інкубаторів. Вони є елементами інфраструктури, спрямованої на розвиток інновацій. Зазвичай усі необхідні для здійснення інноваційної діяльності складові, наприклад: академії, науково-дослідні інститути та підприємства – зосереджуються в одній місцевості (або в одному регіоні).

Стосовно України слід зазначити, що темпи інноваційних змін, наявна технологічна структура економіки, невідповідність значної частини вітчизняних товарів сучасному технологічному рівню свідчать про недостатню увагу з боку як держави, так і регіонів до механізмів створення інновацій та їхнього подальшого впровадження.

Проблемами інноваційного розвитку економіки в цілому й зокрема проблематикою обґрунтування інноваційної стратегії займалися Г. Возняк [2], А. Сербенівська [4], В. Геєць [5], А. Кузнецова [15], І. Новікова [17], С. Онишко [19], В. Семиноженко [4], Л. Антонюк [1], В. Горбатенко [6], Я. Жаліла [3], В. Зянько [9].

Останніми роками такі категорії, як «інноваційний розвиток», «інноваційний процес» достатньо широко знайшли своє відображення в працях вітчизняних учених С. Ілляшенка [11], А. Гальчинського [4], Л. Федулової [27].

Разом з тим деякі питання, пов'язані з осмисленням і вдосконаленням механізмів державного регулювання інноваційних процесів у складних сучасних умовах, зокрема стимулювання в цій сфері, досі залишаються не з'ясованими. Гостра практична необхідність реалізації інноваційної моделі розвитку економіки держави потребує формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів в Україні, що і визначає актуальність цього дослідження.

Поняттєвий апарат дослідження інноваційної діяльності

Основу дослідження проблем інноваційної діяльності складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що охоплюють широкий спектр питань щодо механізмів інноваційного розвитку, розуміння інновацій як нововведень у різноманітних галузях суспільної діяльності, заснованих на використанні новітніх досягнень науки й передового досвіду. Результати узагальнення визначень поняття «інноваційний розвиток» наведено (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1. Узагальнення визначення поняття «інноваційний розвиток» (розроблено авторами)

Автор, джерело	Визначення категорії	Тлумачення сутності поняття
Ілляшенко С. М. [13]	Інноваційний розвиток	Процес господарювання, який спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності та пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту
Ковальчук С. В. [14]	Інноваційний розвиток	Безперервний процес, під час якого відбувається безупинний пошук та створення нових технологій, матеріалів, інших видів ресурсів, їх подальше використання в діяльності господарюючого суб'єкта задля формування, виявлення та забезпечення максимального задоволення потреб і запитів споживачів найбільш ефективним способом та створення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі

Автор, джерело	Визначення категорії	Тлумачення сутності поняття
Механік О. В. [16]	Інноваційний розвиток	Сукупність інноваційних процесів, які полягають в освоєнні нового продукту, нових методів виробництва, нових методів кадрової роботи; вивченні нових ринків збуту
Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочильяс С. М. [13]	Інноваційний розвиток	Передбачає використання реальних інноваційних можливостей для досягнення цілей кількох напрямків: мобілізація й удосконалення інноваційного потенціалу та його головного ресурсу – людського капіталу, поліпшення інноваційного клімату
Федулова Л. І. [27]	Інноваційний розвиток підприємства	Процес позитивних якісних змін в інноваційному стані підприємства з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності

Разом з тим зміст поняття «інноваційний розвиток» в наведеній інтерпретації не дає можливості конкретизувати умови, етапи та новизну продукту й процесу. Виходячи з цього, необхідно розглянути сформовані в науці уявлення про зміст інноваційного розвитку та дати визначення означеного поняття, що передбачає ефективне використання й удосконалення інноваційного потенціалу.

У результаті проведеного аналізу визначення категорії «інноваційний розвиток» у науковій літературі слід зазначити, що всі підходи мають підґрунтя, а тому право на життя, а також підкреслити, що головною метою інноваційного розвитку є підвищення рівня інноваційної активності шляхом організації виробництва новітніми технологіями, заснованими на використанні інтелектуальної праці, які створюють високу додану вартість товару.

Вивчаючи питання здійснення інноваційної діяльності, доцільно проаналізувати різні підходи вчених-економістів щодо визначення сутності інноваційних процесів. Традиційно інноваційний процес розглядають як певну тимчасову послідовність у вигляді деякої тимчасової послідовності таких етапів: пошукові дослідження (Ідея), науково-дослідні (НДР) та дослідно-конструкторські роботи (ДКР), підготовка виробництва, виробництво й реалізація наукоємної продукції або послуг. Дана послідовність покладена в основу ряду методик проведення оцінювання ефективності фінансування проєктів на етапі їх підготовки, а також по відслідковування фінансових потоків на етапі реалізації.

Разом з перевагами поетапне дослідження інноваційного процесу залишає на другому плані питання, пов'язані з визначенням ролі кожного із суб'єктів інноваційної діяльності та їх взаємодією в межах конкретного підприємства. У зв'язку з цим, аналізуючи кожного з учасників як власника певного ресурсу, доцільно використовувати підхід до моделювання інноваційного процесу як до процесу інтеграції технологій, виробництва, управління, фінансів, інформації [21].

Інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги й поширюється при практичному використанні. Цей процес не припиняється і після впровадження новачки у виробництво, бо в міру поширення воно вдосконалюється, робиться ефективнішим, набуває раніше невідомих споживчих властивостей. Такий підхід розглядає інноваційний процес на рівні підприємства в цілому, не враховуючи його особливості в межах внутрішнього середовища.

Інноваційний процес можна розглядати як технологічний ланцюг: дослідження – створення об'єкта техніки й технологій – його правова охорона – введення в господарський обіг об'єкта техніки й технологій, тобто комерціалізація.

Існує твердження, що інноваційний процес визначається інноваційними чинниками, абсолютно необхідними для його здійснення, а саме: правовий, технічний, соціальний, економічний і культурний – та конкретними умовами, в яких розгортається інноваційний процес, а також інноваційним менеджментом, який пов'язав інноваційні чинники й діє в цих конкретних умовах і в конкретному середовищі. Існує багато спільного між процесами промислового виробництва й інноваційними процесами в тому, що стосується таких чинників виробництва, як праця, інфраструктура, матеріали, капітал і знання, та інноваційних чинників, навіть коли процес протікає значно складніше і потребує набагато більших професійних знань [28].

Чимало авторів вважає, що інноваційні процеси є постійним і безперервним потоком перетворення конкретних технічних або технологічних ідей на основі наукових розробок в нові технології або окремі її складові й доведення їх до освоєння безпосередньо у виробництві з метою здобуття якісно нової продукції [26].

Також, інноваційний процес – процес змін елементів системи й взаємозв'язків між ними, внутрішньосистемний процес формування результату, процес реакції системи у відповідь на зміну зовнішніх умов, передусім на зміну вимог ринку.

Так, результати проведеного дослідження щодо економічної сутності інноваційних процесів дають змогу стверджувати, що підґрунтям розвитку економічної структури будь-якого рівня складності є саме інноваційний процес, який формує якісні та кількісні зміни в системі суспільного виробництва й створює суттєві наслідки, які визначають, врешті-решт, місцезнаходження національної економіки у світовому господарстві. Цілком очевидно, що ігнорування цих питань, обертається недостатньою міжнародною конкурентоспроможністю, слабкою організацією впровадження нових прогресивних розробок, а також характерною відсутністю засобів подолання інерції в управлінні виробництвом. Економічні взаємовідносини ставлять підприємства перед необхідністю не тільки брати участь у цьому процесі, але й вивчати досвід інноваційного розвитку, який вже склався. При цьому необхідно враховувати можливості впровадження інновацій на всіх етапах ланцюга цінності: нових технологій, видів продуктів і послуг, рішень виробничого, фінансового, адміністративного або іншого характеру й інших результатів інтелектуальної діяльності. Кожна ланка «ланцюга цінності» відносно самостійна, має свої закономірності та виконує своє завдання.

Таким чином, з огляду на вивчення точок зору вчених-економістів можна дійти висновку, що інноваційний процес є підготовкою та впровадженням інноваційних змін і складається із взаємопов'язаних фаз, що створюють єдине, комплексне ціле. У результаті цього процесу з'являється реалізована, використана зміна – інновація.

Оцінка стану інноваційної системи України в міжнародних рейтингах інноваційної спроможності

Важливою складовою економічного розвитку країни виступає її інноваційна спроможність та технологічна готовність до перетворень. Для цього в міжнародній спільноті використовують інтегральну оцінку стану розвитку інноваційної системи країни. Україна представлена в кількох міжнародних рейтингах, які оцінюють інноваційний потенціал, технологічну та інноваційну конкурентоспроможність. Найбільш авторитетні рейтингові системи наведено (рис. 2.1.1).

1. Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) – визначається в щорічній доповіді «Глобальний індекс інновацій», яку спільно готують Корнельський університет, школа бізнесу INSEAD і Всесвітня організація інтелектуальної власності. Для визначення позиції

країни в рейтингу визначається 80 параметрів, які використовуються для оцінки, дають повну картину інноваційного розвитку, включаючи огляд політичної ситуації, стану справ в освіті, рівня розвитку інфраструктури та бізнесу [30].



Рис. 2.1.1. Міжнародні рейтинги інноваційної спроможності та технологічної готовності (складено авторами на основі [30])

За результатами оцінювання у 2018-2019 роках [13] Україна посіла 43-є та 47-є місця відповідно, при цьому втративши 4 позиції за рік. А в групі країн за рівнем доходів нижче середнього Україна посіла 2-є місце, поступившись В'єтнаму. Очолюють рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія (6 років поспіль), Швеція, США, Нідерланди та Велика Британія (рис. 2.1.2).

Відповідно до аналітичних матеріалів Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації [12], найкращі показники з інноваційної конкурентоспроможності Україна має за такими складовими: людський капітал і дослідження, а також знання й результати наукових досліджень. У 2019 р. за підіндексом «Людський капітал і дослідження» Україна втратила ще 8 позицій та опинилася на 51-ому

місці. Причиною цього стало скорочення витрат на освіту у відсотковому співвідношенні до ВВП (22-е місце у 2017 р., 26-е місце – у 2018 р., 48-е місце – у 2019 р.) та витрат на дослідження й розробки у відсотковому співвідношенні до ВВП (54-е місце у 2017 р., 62-е місце у 2018 р., 67-е місце у 2019 р.). За підіндексом «Знання й результати наукових досліджень» Україна на високому 28-му місці в загальному рейтингу, втративши одну позицію порівняно з 2018 р.

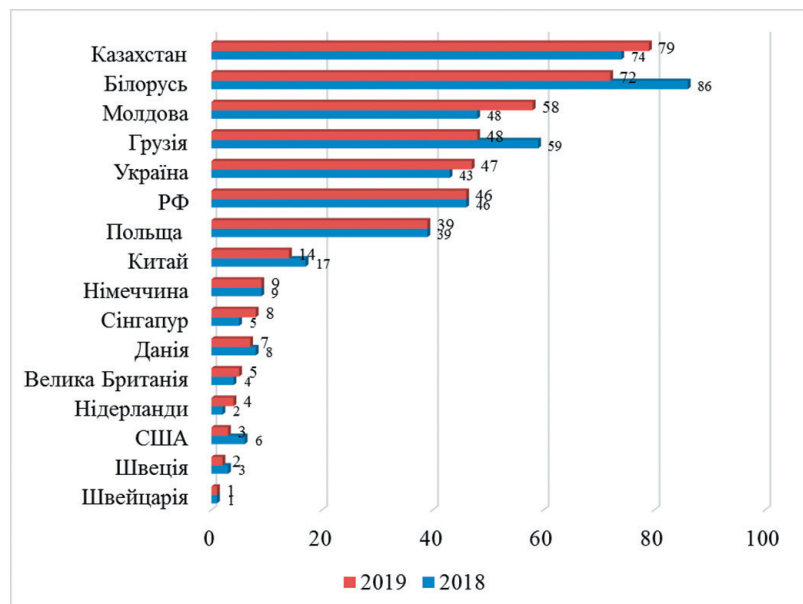


Рис. 2.1.2. Місце країн світу в рейтингу Global Innovation Index у 2018-2019 рр. [30]

2. Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index) – щорічний Інноваційний індекс Bloomberg, що аналізує десятки критеріїв, використовуючи сім показників, включаючи інтенсивність досліджень і розробок, тобто співвідношення витрат на дослідження та розробки та ВВП, виробництво з доданою вартістю та впровадження високих технологій.

За результатами 2019 року Україна втратила три позиції порівняно з минулим роком у рейтингу інноваційних економік світу й посіла 56-е місце серед 60 досліджуваних країн. Таке падіння зумовлено

послабленням позиції України за 4-ма із семи складових означеного індексу (табл. 2.1.2).

3. Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index) – складається зі 113 змінних, які детально характеризують конкурентоспроможність країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку. Усі змінні згруповані у 12 контрольних показників, які включають якість інститутів, інфраструктуру, макроекономічну стабільність, здоров'я й початкову освіту, вищу освіту й професійну підготовку, ефективність на ринку товарів і послуг, ефективність на ринку праці, розвиненість фінансового ринку, рівень технологічного розвитку, розмір внутрішнього ринку, конкурентоспроможність компаній та інноваційний потенціал. Близько половини показників рейтингу пов'язані з інноваційною активністю та технологічним розвитком країн.

Таблиця 2.1.2. Місце України за складовими Інноваційного індексу Bloomberg у 2018-2020 роках (узагальнено авторами за [12])

Роки	Загальний індекс	Інтенсивність досліджень і розробок (витрати на НДДКР по відношенню до ВВП)	Продуктивність	Проникнення високих технологій (частка інноваційних компаній у загальній кількості підприємств)	Концентрація дослідників (кількість науковців на 1 млн жителів)	Виробництво з доданою вартістю (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО в загальній кількості випускників освітніх установ)	Патентна активність
2018	46	47	50	32	46	48	21	27
2019	53	54	60	37	46	58	28	35
2020	56	57	67	35	49	57	48	36

За даними звіту «The Global Competitiveness Report 2019», Україна посідає 85-у позицію в рейтингу серед 141 досліджуваної країни. На позицію вище розташувалася Шрі-Ланка – 84-е місце, а Молдова на 86-ому місці. Порівняно з даними попереднього звіту Україна втратила 2 позиції.

4. Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard – EIS) відображає основні індикатори оцінки ефективності функціонування національної інноваційної системи країн ЄС та деяких країн, які не є членами ЄС [29].

Усі країни, що входять до табло, залежно від значень індексу узагальнення, згруповані в чотири групи: «інноваційні лідери», «сильні інноватори», «помірні інноватори» та «повільні інноватори». Відповідно до отриманих результатів, лідерами з інновацій є Швеція, Фінляндія, Данія, Нідерланди та Люксембург. Україна знаходиться в групі країн, які належать до повільних інноваторів, випереджаючи Румунію й поступаючись Чорногорії, Північній Македонії та Болгарії. Значення сукупного індексу для України у 2019 р. становило 32,9% (у 2018 р. – 24,7%), що свідчить про зростання на 8,2% порівняно з 2018 р. [12].

5. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index) – це щорічний порівняльний звіт, який вимірює й ранжує країни на основі їх здатності розвивати, залучати та утримувати таланти.

Згідно з Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів 2020 р., Швейцарія та США посідають провідні позиції. Сінгапур, Швеція, Данія ввійшли до топ-5. До топ-10 традиційно входять також Нідерланди, Фінляндія, Люксембург, Норвегія, Австралія.

Позиція України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів 2020 р. [31], як і минулого року, понизилася. Цього року Україна перемістилася з 63-го на 66-е місце рейтингу (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3. Значення основних критеріїв Глобального індексу конкурентоспроможності талантів для України за 2016–2020 рр. (узагальнено авторами за [31])

Критерій	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Ринкові та нормативні можливості на ринку праці	91	103	99	96	94
Індекс приваблювання талантів	97	94	98	105	93
Шанси для кар'єрного зростання	72	64	66	68	68
Індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал	56	54	58	66	73
Виробничі навички співробітників	40	66	44	45	56
Глобальні знання	61	53	42	37	46
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	61	63	66

6. Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production) складається з двох груп індексів – Структура виробництва, яка представляє поточний стан виробничих можливостей, і Драйвери виробництва, які представляють майбутній стан виробництва, – та визначає стан країни для вкладання коштів у нові технології з метою вдосконалення виробничої бази. Ці дві групи індексів включають в себе кілька факторів, які були оцінені для 100 країн.

За структурою виробництва до першої п'ятірки входять Японія, Південна Корея, Німеччина, Швейцарія та Китай. Україна за структурою виробництва посідає 6-е місце у своїй групі країн і 43-є в загальному рейтингу країн, що оцінювалися. При цьому за складністю виробництва Україна на 41-му місці, а за масштабом – на 57-му [27].

За сумарною оцінкою драйверів виробництва лідерами є США, Сінгапур, Швейцарія, Велика Британія, Нідерланди. У групі країн з перехідною економікою серед перших – Кіпр, Чилі, Саудівська Аравія, Латвія, Маврикій. Україна ж у своїй групі країн на 25-му місці, поряд з Колумбією та Єгиптом. У загальному рейтингу країн Україна розташовалася на 67-й позиції (рис. 2.1.3).



Рис. 2.1.3. Рейтинг України за драйверами виробництва у 2018 р. (складено авторами на основі [32])

Драйвер «Технології та інновації» охоплює дві групи показників – «Технологічна основа» (Україна на 75 місці) та «Здатність до інновацій» (Україна на 68-му місці) (рис. 2.1.4).



Рис. 2.1.4. Рейтинг України за показниками, що характеризують здатність до інновацій у 2018 році (складено авторами на основі [32])

Таким чином, найбільш проблемними питаннями розвитку виробничого сектору України з точки зору інновацій і технологій є: низький рівень розвитку кластерів; державні організації й установи не зацікавлені в закупівлі нової технологічної продукції або ж не мають достатнього фінансування для цього; частка підприємств, які готові сприймати й упроваджувати інновації у свій виробничий процес, залишається незначною.

Аналіз діяльності інноваційно активних підприємств в Україні

Інновації виступають ключовим драйвером успішного функціонування сучасних підприємств, тому існує необхідність стимулювати інноваційну активність та технологічний розвиток суб'єктів господарювання для забезпечення ефективної діяльності в майбутньому. Особливу увагу в цьому питанні доцільно приділити промисловості України.

У 2019 р. 782 підприємства здійснювали інноваційну діяльність у промисловості. При цьому частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), у загальній кількості промислових підприємств становила 13,8 % [12].

Із загальної кількості інноваційно активних підприємств здійснювали:

- ♦ внутрішні та зовнішні НДР – 24,4%;
- ♦ придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7%;
- ♦ набування зовнішніх знань – 4,5%;
- ♦ інші роботи – 20,6%.

За видами економічної діяльності найбільші частки інноваційно активних підприємств припадають на виробництво харчових продуктів – 16,8%, виробництво машин й устаткування, інші угруповання – 10,2% (рис. 2.1.5).

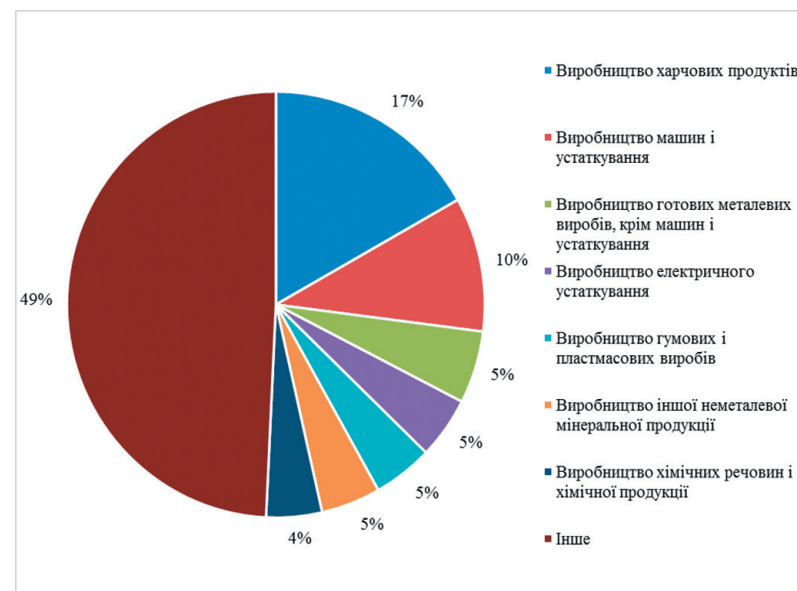


Рис. 2.1.5. Структура інноваційно активних промислових підприємств України в розрізі видів економічної діяльності станом на 2019 рік (складено авторами на основі [32])

У 2019 р. на інновації підприємства витратили 14 220,90 млн грн., у т. ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 10185,11 млн грн., на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки 2918,85 млн грн., на набування інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 37,49 млн грн. та на інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати), – 1 079,45 млн грн.

Порівняно з 2018 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності зріс до 14 220,9 млн грн., при цьому частка фінансування інноваційної діяльності в співвідношенні до ВВП залишилася на рівні 0,3% (рис. 2.1.6) [12].

Основним джерелом фінансування інновацій у 2019 р. залишаються власні кошти підприємств – 12474,9 млн грн. (або 87,7% загального обсягу фінансування інновацій). Кошти державного бюджету

отримали 6 підприємств, загальний обсяг яких становив 556,5 млн грн. (3,9%); кошти іноземних інвесторів отримали 3 підприємства в обсязі 42,5 млн грн. (0,3%); обсяг коштів з інших джерел становив 1 147,0 млн грн. (8,1%).

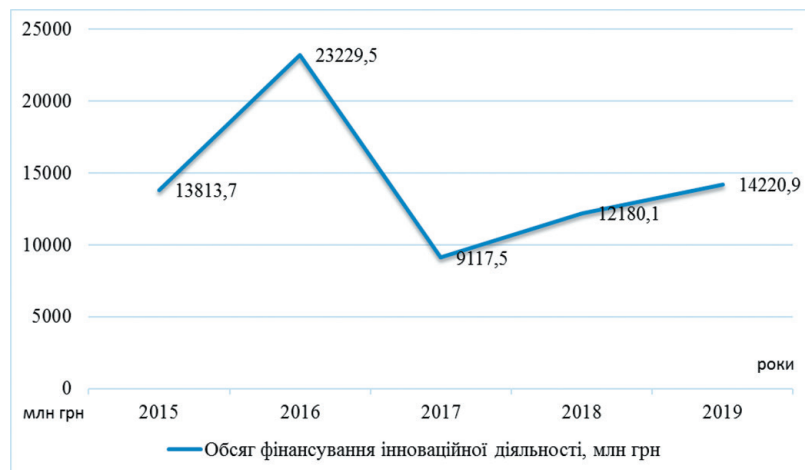


Рис. 2.1.6. Динаміка обсягу фінансування інноваційної діяльності в Україні за 2015-2019 рр. (складено авторами на основі [32])

За видами економічної діяльності найбільші частки впроваджених інноваційних видів продукції припадають на підприємства з виробництва харчових продуктів (25,2%), з виробництва машин і устаткування, не введених в інші угруповання (19,8%) та з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (7,3%).

У 2019 р. промисловими підприємствами придбано 885 нових технологій, з яких 112 – за межами України. Порівняно з 2017 р. у 2019 р. кількість придбаних українських технологій зросла, а кількість технологій, придбаних за межами України, зменшилася.

Таким чином, у 2019 р. в Україні зросла кількість інноваційно активних підприємств, але їхня частка в загальній кількості промислових підприємств знизилася порівняно з 2018 р. Більшість інноваційно активних підприємств витрачали кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Загальний обсяг витрат підприємств на інновації зріс на 14,4% порівняно з 2018 р. Основним джерелом фінансування є власні кошти підприємств, їх частка у 2019 р. становила 87,7%.

Формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів в Україні

Науково-технічний прогрес у сучасному світі є найважливішим чинником забезпечення стійкого розвитку як соціально-економічної системи в цілому, так і суб'єктів господарювання, зміцнює безпеку держави. Інноваційна діяльність виступає ефективним інструментом комерціалізації досягнень науки, техніки й технологій, стає визначальним елементом міжнародної конкурентоспроможності країни.

Тісний та ефективний взаємозв'язок між стейкхолдерами є запорукою забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму інноваційних процесів в Україні. Тож розглянемо безпосередньо основні групи стейкхолдерів (рис. 2.1.7).

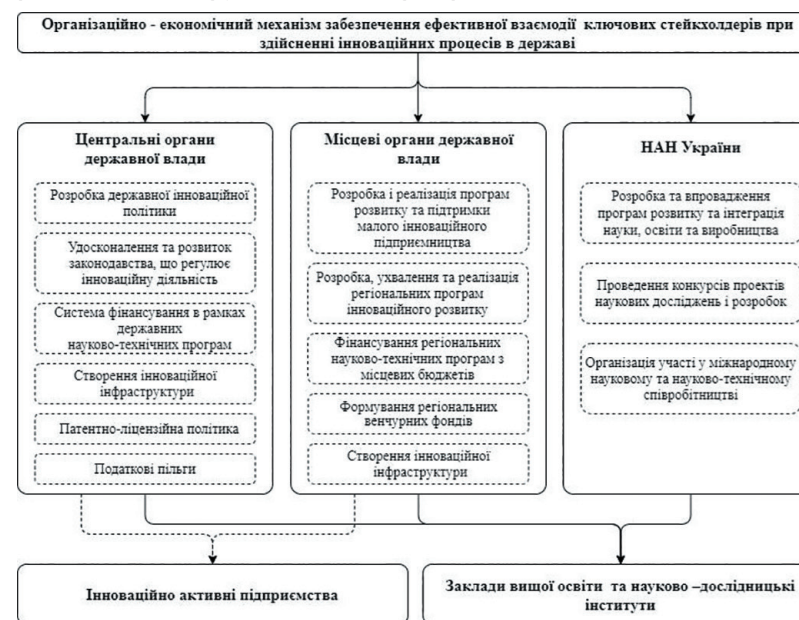


Рис. 2.1.7. Формування взаємовідносин ключових груп стейкхолдерів які беруть участь у організаційно – економічному механізмі здійснення інноваційних процесів в державі (розроблено авторами)

Таким чином, з рисунка витікає, що успішний розвиток національної економічної системи в цілому тісно пов'язаний з лідерством

у дослідженнях і розробках, появою нових знань, розвитком високотехнологічного виробництва та створенням масових інноваційних продуктів. Розвиток інноваційного потенціалу – це не тільки шлях динамічного розвитку та успіху, а й засіб забезпечення безпеки та суверенітету країни, її конкурентоспроможності в сучасному світі. Тому дуже важливим є формування державної інноваційної політики, яка буде спрямована на створення можливостей для існування та розвитку успішних інноваційних підприємств і кластерів. Це позитивно позначиться на розвитку переважної більшості сфер економіки та надасть додаткові можливості для вітчизняних малих і середніх підприємств.

Особливу вагу має Національна академія наук України (НАН України), метою діяльності якої є отримання нових та узагальнення наявних знань про природу, людину й суспільство, розроблення наукових основ науково-технічного, соціально-економічного та культурного розвитку країни, всебічне сприяння практичному застосуванню результатів наукових досліджень, підготовка висококваліфікованих наукових кадрів, формування наукового світогляду в суспільстві.

У складних умовах, в яких опинилися всі держави у зв'язку з коронакризою, Україна не є винятком. Як зазначив Семеновенко В. П., академік НАН України, вихід з глобальної кризи, яка очікує весь світ – у розвитку тих технологій і напрямків науки, які створюють якісно нові матеріали, послуги, прилади, обладнання. Це будуть саме ті галузі, куди з часом будуть перенаправлятися реальні фінансові потоки, що приведе до реального зростання економіки держави. Саме зараз ми повинні брати приклад із країн, які в умовах зниження своїх економічних і фінансових можливостей приймають кардинальні рішення, що забезпечують майбутнє науки, технологій та інновацій [24].

На вирішення завдань переходу до інноваційного зростання спрямована Стратегія інноваційного розвитку [25], яка пропонує з усіх можливих інструментів ті, що якнайкраще відповідають подоланню перешкод, котрі найбільше заважають інноваційному процесу в Україні; не потребують запровадження механізмів, що в довгостроковій перспективі зменшують надходження до бюджетів різних рівнів і здатні приносити відчутні результати при мінімальних вкладеннях; є найменш вразливими до корупції та інших зловживань [10, 23].

Висновки

Затвердження в Україні інноваційної моделі економічного зростання потребує державної підтримки, створення нових і приведення до потреб ринкової економіки наявних механізмів і структур, які сприяють інноваційній активності в країні.

Визначення схем стратегічних альтернатив взаємодії стейкхолдерів при здійсненні інноваційної діяльності є вкрай важливим питанням. При цьому слід зауважити, що сучасна українська держава має дуже обмежену фінансову та інституційну спроможність. Відтак наявні ресурси і потенціал доцільно зосередити на створенні суспільних благ, зокрема у сфері інновацій, – на підтримці наукових досліджень, які є однією з основ інноваційного потенціалу.

Державна інноваційна політика має бути спрямована на спроможність інновацій та інфраструктури підтримки бізнесу, сприяти розвитку підприємництва, брати участь в ініціативах кластерів, створювати наукоємну економіку, а також розвивати інноваційну культуру в регіонах.

Інноваційні процеси потребують сприяння у вигляді фінансової та кредитної підтримки, цілеспрямованих преференцій з боку держави, а також створення спеціальної інфраструктури. Успішна інноваційна діяльність передбачає належний захист власності, потоків інноваційного капіталу, інтелектуального капіталу.

Таким чином, однією з визначальних умов досягнення високої ефективності інноваційного процесу в ринкових умовах є створення дієвого організаційно-економічного механізму управління й регулювання, здатного забезпечити взаємозв'язок державних інтересів з інтересами основних груп стейкхолдерів.

Література

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія. К. : УБС НБУ, 2007. 183 с.
3. Воротіна В. Є., Жаліла Я. А. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
4. Гальчинський А., Геєць В., Семеновенко В. Україна: наука та інноваційний розвиток. К. : Наукова думка, 1997. 66 с.

5. Геєць В. М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : Інноваційно-технологічний розвиток економіки. К. : Фенікс, 2007. Т. 2. 564 с.
6. Горбатенко В. П. Інноваційний розвиток економіки: політико-правові аспекти : монографія. К. : ТОВ «Юридична думка», 2006. 248 с.
7. Державна підтримка підприємництва: Господарський кодекс України від 16.08.2020 № 436-IV (Редакція станом на 17.08.2020) // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.04.2020).
8. Довідка щодо стану інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні // Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. URL : <http://www.dkni.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2020).
9. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2008. 397 с.
10. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.
11. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. К. : Княгиня Ольга, 2005. 324 с.
12. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко та ін. К. : УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
13. Інноваційний розвиток підприємства : навч. Посібник / Микитюк П. П., Крисько Ж. Л. Тернопіль : Принтер Інформ. 2015. 224 с.
14. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : автореф. дис. Хмельницький : ХНУ, 2013. 39 с.
15. Кузнецов М. С. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2019. 107 с.
16. Механік О. В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 2. С. 3–10.
17. Новікова І. В. Характеристика джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств. *Проблеми науки*. 2001. № 2. С. 8–16.
18. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2004. 434 с.
19. Перспективи інноваційного розвитку України (аналітична доповідь). URL: <http://old.niss.gov.ua/Table/Zhalilo21/003.htm> (дата звернення: 05.05.2020).
20. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 19.05. 2020).
21. Про Рекомендації парламентських слухань на тему «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» // Постанова Верховної Ради України від 21.10.2010 № 2632-VI URL <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.05. 2020).
22. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки // Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.09.2010 № 1900-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.04. 2020).
23. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 02.06. 2020).
24. Семеноженко В. Світ на порозі нового етапу науково-технічної революції: місце України. *Газета «День»*. 2020. № 118-119 URL : <https://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/koronakryza-i-nauka> (дата звернення: 10.06.2020).
25. Стратегія інноваційного розвитку: Розпорядження від 10.07.2019 № 526-р // База даних «Кабінет міністрів України» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.06.2020).
26. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.
27. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.
28. Шершньова З. Є. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 118 с.
29. European Regional Development Fund: An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/ (дата звернення: 17.06.2020).
30. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення: 17.06.2020).
31. Readiness for the Future of Production Report 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf (дата звернення: 17.06.2020).
32. The Global Talent Competitiveness Index 2020. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf> (дата звернення: 17.06.2020).

2.2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНОСТІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Ковалевська А. В., к. е. н.,
доцент кафедри управління та адміністрування
Нечипоренко Я. Є., аспірант кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У роботі представлено сутність та значущість політики згуртованості як найбільш актуального концепту управління регіональним розвитком. Проаналізовано сучасний стан і взаємозв'язок політики згуртованості в ЄС і Україні, показано, що на сучасному етапі зростає роль управління стейкхолдерами, що забезпечує впровадження в життя ключових принципів децентралізації публічної влади. Систематизовано сучасні підходи до класифікації стейкхолдерів регіонального розвитку, наголошено на необхідності комплексного підходу до класифікації та урахування стейкхолдерів розвитку регіонів за секторами впливу. Доведено, що визначення підходів та критеріїв класифікації стейкхолдерів є передумовою для розробки практичних аспектів впровадження політики згуртованості в регіонах. Досліджено форми організації взаємодії регіональних стейкхолдерів: стратегічне партнерство на регіональному рівні у формі міжмуніципального партнерства територіальних громад і субрегіональному рівні у чотирикутнику місцева влада – бізнес – громадськість – науковці/спеціалісти. Визначено потенційні ефекти від взаємодії та співпраці різних груп зацікавлених сторін у забезпеченні управління регіональним розвитком.

Постановка проблеми

Регіональна складова забезпечення розвитку країни, зростання рівня і якості життя кожного мешканця в останні роки набуває в Україні все більшого значення. Цей тренд актуальний не тільки в Україні, але й в більшості країн світу. Впродовж всього часу свого існування Європейський Союз (а також всі попередні формати європейського об'єднання) активно проводив регіональну політику під гаслом розгортання процесу згуртованості як країн, так і регіонів, що входять до його складу. Зараз політика ЄС щодо зменшення розривів у розвитку між різними регіонами та країнами ЄС, досягнення економічної та соціальної згуртованості є одним із пріоритетних напрямків діяльності

ЄС. Достатньо сказати, що на фінансування цих програм йде третина бюджету Спільноти [26].

Україна знаходиться на шляху інтеграції до ЄС, який передбачає процес наближення її до європейських стандартів та структур, що накладає на неї необхідність узгодження її регіональної політики з регіональною політикою Європейського співтовариства. На наш погляд, впровадження та реалізація принципів політики згуртованості є більш актуальною саме для України, навіть порівнюючи з країнами ЄС. Це зумовлено наявними регіональними та територіальними диспропорціями за різними соціально-економічними та екологічними показниками, в тому числі за комплексними та інтегральними показниками рівня і якості життя населення, а також ментальними розбіжностями.

Розробка і реалізація політики згуртованості неможлива без врахування інтересів діючих і зацікавлених осіб цієї політики, тобто її стейкхолдерів. Маємо визначити, що концепція стейкхолдерів все частіше починає використовуватися не тільки компаніями, але і державними, муніципальними установами, некомерційними організаціями, різноманітними об'єднаннями тощо. Вбачається за актуальне визначити реальний та потенційний вплив різних груп зацікавлених сторін на розвиток регіонів, дослідити потенційні ефекти від взаємодії та співпраці, визначити форми та методи впровадження принципів політики згуртованості в межах окремих регіонів та територій нашої країни.

Теоретичні основи реалізації політики згуртованості в регіонах

Формування регіональної політики в Україні було започатковано з затвердженням Указу Президента України № 341/2001 від 25.05.2001 р. «Концепції державної регіональної політики», де визначено цілі та основні принципи, на яких вона ґрунтується. Маємо відзначити точку зору, представлену в роботі Л. М. Мельничук, що формування регіональної політики ЄС більшістю фахівців формально вважається з моменту створення у 1975 р. Європейського фонду регіонального розвитку, який слугував основним фінансовим інструментом політики Співтовариства, щодо проведення структурних реформ у депресивних регіонах (інвестиційні програми, інфраструктурні проекти, сприяння підприємництву) [11, с. 114]. Відповідно європейськими країнами пройдено довгий шлях і набуто багатого досвіду з розвитку територій, опрацювання та усвідомлене використання якого може бути важливим і корисним для нашої країни.

На першому етапі запровадження регіональної політики країни-члени витрачали кошти згідно квот на свій власний розсуд [24, с. 12]. Але підготовка Єдиного Європейського Акту (1986 р.), головним змістом якого була програма завершення переходу до єдиного внутрішнього ринку, тобто вільного руху товарів, осіб, капіталу, послуг, висвітила нову небезпеку: слабкі нерозвинуті регіони в умовах спільного ринку мають великий ризик ще більше занепадати через відтік капіталу, робочої сили до розвинутих інвестиційно-привабливих регіонів. Отже, диспропорції у розвитку регіонів будуть збільшуватися. Крім того, вступ до ЄС менш розвинутих країн Ірландії (1972 р.), Греції (1981 р.), Іспанії та Португалії (1986 р.) ще більше актуалізував цю небезпеку.

О. Ю. Оржель наголошує, що відповіддю на цей виклик стала оновлена регіональна політика, в якій формальне виділення мала Європейська політика згуртування (ЄПЗ), як одна з ключових спільних політик ЄС (хоча сам термін «згуртування» (cohesion) вперше згадується ще в преамбулі Римського договору 1957 року [13, с. 33]). В Єдиному європейському акті з'являється окремий підрозділ: «економічне і соціальне об'єднання» зі статтями 130 а-е, в яких говориться: «З метою стимулювання свого гармонічного розвитку в цілому Співтовариство продовжує і розширює діяльність, спрямовану на зміцнення свого соціального й економічного об'єднання. Співтовариство особливо прагне скоротити розрив між різними регіонами і відставання регіонів, що знаходяться в найменш сприятливих умовах (стаття 130 а). Держави-члени проводять свою економічну політику і координують її, прагнучи разом з тим досягти цілей, викладених у статті 130 а. Розробка і здійснення спільної політики і дій, спрямованих на створення внутрішнього ринку, враховують цілі, викладені у статтях 130 а і 130 с, і сприяють їхньому досягненню. Співтовариство прагне до досягнення цих цілей, використовуючи структурні фонди (Європейський сільськогосподарський фонд керування та гарантій – Секція керування; Європейський соціальний фонд; Європейський фонд регіонального розвитку), Європейський інвестиційний банк та інші фінансові інструменти (стаття 130 б). Завданням Європейського фонду регіонального розвитку є сприяння усуненню найважливіших регіональних дисбалансів у Співтоваристві через участь у розвитку та структурному реформуванні регіонів із затриманим розвитком та в конверсії промислових регіонів, що занепадають (стаття 130 с)» [22].

Приєднання до ЄС 10 країн Центральної та Східної Європи (2004-2007 рр.) значно загострило проблеми нерівномірності регіонального європейського розвитку, адже кожна з цих країн значно відставала від

середнього рівня соціально-економічного розвитку країн-членів ЄС. Проміжний звіт В. Кока (2004 р.) виявив, що стратегічна ціль розвитку ЄС Лісабонської стратегії 2000 року – перетворення ЄС на найбільш динамічну та конкурентоспроможну економіку знань до 2010 року не виконується, а найслабшою ланкою стратегії є соціальна складова (питання зайнятості та соціального згуртування) [25]. Була підготовлена оновлена Лісабонська стратегія на 2005-2010 рр., яка вдосконалила і Європейську політику згуртованості. Якщо в попередні періоди вона була переважно зорієнтована на регіони з відставанням у розвитку, які потребували реструктуризації або переорієнтації, то ЄПЗ на 2007–2013 рр., крім цілі «Конвергенція» (соціально-економічне вирівнювання), також включала цілі «Регіональна конкурентоспроможність і зайнятість» та «Європейська територіальна співпраця», що передбачало участь у ЄПЗ усіх держав – членів ЄС, створювало стимули для підвищення конкурентоспроможності окремих регіонів, держав-членів та ЄС у цілому. Крім більш широкого тлумачення соціальної згуртованості не тільки як сприяння зайнятості та зменшення безробіття, а як політики партнерства, взаємодії, спільних ініціатив всіх верств європейської спільноти, європейська політика згуртованості додала ще один, третій компонент – політику територіального згуртування [13, с. 34].

Отже, в цілому можна виділити такі основні компоненти політики ЄПЗ як економічну, соціальну та територіальну, які мають схожу природу і доповнюють один одного. Склад та зміст політики згуртованості ЄС систематизовано та представлено в табл. 2.2.1.

В результаті європейської політики згуртованості утворюється спільний внутрішній ринок, народжується мега-спільнота зі спільними цінностями, що веде до суспільної злагоди, а також формується спільний простір з високим рівнем розвиненості інфраструктури, транспортно сполучення і зв'язку, високою якістю послуг [13, с. 35].

Парадигма ЄПЗ 2014-2020 рр. отримала назву «політики, що спирається на можливості місць» («placebased policy»). Традиційний підхід, який передбачає забезпечення масштабної інфраструктури, залучення інвесторів, трансферти для компенсації наслідків промислової реструктуризації і слабкого зростання, змінюється на новий, де акцент робиться на зростаючій ролі в процесі управління регіональним розвитком локальних стейкхолдерів і децентралізації публічної влади. Ця зміна викликана проблемою постійного недостатнього використання потенціалу розвитку і, внаслідок цього, соціальної ізоляції в слабо розвинутих регіонах. Механізмом здійснення цієї політики є створення пакетів інтегрованих, орієнтованих на конкретні місця суспільних благ

та послуг, розроблених і здійснюваних через політичні інститути участі шляхом виявлення й узагальнення локальних преференцій та знань.

Таблиця 2.2.1. *Європейська політика згуртованості: склад та зміст (адаптовано за матеріалами [13])*

Компоненти ЄПЗ	Зміст ЄПЗ
Економічне згуртування	<p>Мета – інтеграція у внутрішній ринок ЄС усіх суб'єктів економічної діяльності (великих компаній, малого та середнього бізнесу, підприємців тощо).</p> <p>Засоби:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення економічних зв'язків між учасниками внутрішнього ринку ЄС. 2. Ефективне використання ресурсів завдяки ефективному регулюванню. 3. Створення сприятливого середовища для економічної діяльності, що включає: скасування бар'єрів для доступу на ринки, забезпечення чесної конкуренції, підтримка малого та середнього бізнесу, інноваційної діяльності, надання інформаційних послуг для всіх учасників внутрішнього ринку. 4. Розширення і поглиблення внутрішнього ринку та його включення в глобальні ринки завдяки програмам міжнародного співробітництва та вибору ефективних стратегій світової інтеграції.
Соціальне згуртування	<p>Мета – об'єднання різних народів, етнічних і соціальних груп, територіальних громад та об'єднань громадян у єдину спільноту навколо загальноєвропейських цінностей, принципів, цілей і стратегій.</p> <p>Засоби:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток громадянського суспільства: об'єднання громадян, територіальних громад, соціальних груп і спільнот за професійними, релігійними, політичними, етнічними та іншими ознаками. 2. Розвиток інфраструктури для соціальної взаємодії: мережі, платформи, форуми, заснування фондів, рухів, запровадження програм.
Територіальне згуртування	<p>Мета – забезпечення рівних умов для життя громадян як у високорозвинутих, так і в периферійних та депресивних регіонах, зменшення відставання їх у розвитку, сприяння ефективному використанню всіх наявних у регіоні ресурсів та включенню у внутрішній ринок ЄС.</p> <p>Засоби:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення та оцінювання територіального потенціалу, його ресурсів, сильних і слабих сторін регіону. 2. Пошук ніші та інтеграції регіону у внутрішній ринок ЄС або світові ринки; 3. Встановлення та зміцнення зв'язків для міжрегіонального, транскордонного, міжнародного співробітництва заради кращої реалізації територіального потенціалу. 4. Налагодження сполучення і зв'язку між населеними пунктами, регіонами, державами: включення територій і місцевостей у європейські транспортні, телекомунікаційні, енергетичні та інші мережі. 5. Скасування або мінімізації перешкод для руху, економічної діяльності, навчання; забезпечення високої якості державних громадських послуг та гарантованого доступу до суспільних благ, незалежно від території або регіону.

Важливість локальних ресурсів, як визначають В. С. Куйбіда та Л. І. Федулова, зумовлена тим, що саме регіональні стейкхолдери мають необхідні знання для повного використання потенціалу територій і проектування відповідних для цього стратегій, інвестицій та інститутів, і можуть найкраще визначати пріоритети їх розвитку [8, с. 6-7].

Для України проблеми впровадження політики згуртованості не менш важливі. Територія нашої країни є асиметричною за рівнем розвитку, за наявністю ресурсів та за показниками міжрегіональних соціально-економічних диспропорцій. Так, в регіональному аспекті можна визначити дуже значні дисбаланси по більшості показників. Наприклад, відношення обсягу реалізованої промислової продукції на 1 особу в Дніпропетровській області складає 106550 грн., в Чернівецькій – 10369 грн. і становить 10,3 раз; прямі іноземні інвестиції на 1 особу в Дніпропетровській області складають 1074,7 дол. США, в Тернопільській – 45,8 дол. США і становить 23,5 раз; кількість промислових підприємств, що впроваджують інновації в Харківській області – 93 одиниці, в Луганській області – 6 одиниць і становить 15,5 раз. «Найвищий рівень міжрегіональних відмінностей характерний для зовнішньоекономічної та науково-інноваційної діяльності, тобто саме для тих сфер економічної діяльності, які в сучасних умовах можуть виступати конкурентними перевагами певних територій» [18, с. 14, 147–148]. В роботі [6] автор наголошує, що з року в рік зростає розрив між мінімальним і максимальним значенням показника валового регіонального продукту на одну особу (у 2014 р. він становив 3,8 разів, а на 2018 р. – понад 6 разів); зростає розрив між мінімальним та максимальним значенням показника валової доданої вартості на одну особу за регіонами країни (з 3,66 разів у 2014 р. до 7,4 разів у 2017 р.); співвідношення між мінімальним та максимальним значенням індексу людського розвитку за регіонами країни також збільшується. Доходимо висновку, що вирішення питань зменшення регіональних диспропорцій, забезпечення процесів стійкого розвитку є нагальним завданням, що потребує науково обґрунтованих рішень в сфері реалізації принципів політики згуртованості, збільшення рівня участі різних груп зацікавлених сторін у процесах регіонального управління.

Ключовими документами, що визначають державну регіональну політику в Україні на даний час є Державна стратегія регіонального розвитку України до 2020 року від 6 серпня 2014 р. № 385 та Проект Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року (далі Стратегія 2027), які враховують європейський досвід та підходи країн, зіставних з Україною.

Метою державної регіональної політики, яка покладається в основу Стратегії 2027, є «підвищення рівня життя населення незалежно від місця проживання людини в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні – розвиток та єдність, орієнтовані на людину» [3]. Отже, в центрі регіональної політики України лежить політика згуртованості. Впродовж 2015-2020 рр. в Україні відбувається реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Створені нові можливості для розвитку об'єднаних територіальних громад та територіальних громад міст обласного значення. Області отримали нові податкові надходження, а система бюджетного вирівнювання створила кращу мотивацію для органів місцевого самоврядування територіальних громад та регіонів у стимулюванні місцевого та регіонального розвитку. У той же час, «ще не відбулося реальної конвертації нових можливостей для розвитку громад та регіонів у кращу якість життя людини незалежно від місця її проживання чи перебування». Це також стосується і «змін у зміцненні партнерських відносин між регіонами, зменшенні міжрегіональної та внутрішньої регіональної асиметрії за показниками економічного розвитку та якості життя людей» [3]. Бюджетна децентралізація, яка дала значне збільшення фінансових ресурсів об'єднаним територіальним громадам, виконала свою роль і тепер на перший план виходить завдання ефективного використання цього ресурсу з метою економічного зростання, збільшення валового регіонального продукту, вирішення питань зайнятості населення, підвищення рівня і якості життя кожного мешканця.

Важливою новацією Стратегії 2027, яка відповідає тенденціям і сучасної європейської регіональної стратегії, є перехід від переважно територіально нейтральної до територіально спрямованої політики розвитку територій на основі стимулювання використання їх власного потенціалу з акцентом на підтримку окремих особливо проблемних територій.

Виходячи з вище перелічених обставин, тенденцій і новацій сучасного етапу регіонального розвитку України були сформовані цілі Стратегії 2027, де першою ціллю визначено формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах. Реалізація цієї мети передбачає зменшення міжрегіональної та внутрішньо регіональної асиметрії розвитку територіальних громад та якості життя людини, формування відчуття соціальної, культурної, освітньої та економічної згуртованості країни. Реалізація цілі має здійснюватися за допомогою таких заходів:

- ♦ стимулювання точок економічного зростання (посилення інтегруючої ролі агломерації, посилення використання потенціалу розвитку міст, зокрема малих міст);

- ♦ посилення можливостей розвитку територій, які потребують державної підтримки (гірські території, довкілля Азовського і Чорного морів, території Донецької та Луганської областей, що постраждали внаслідок війни на сході України, малозаселені сільські території, прикордонні території);

- ♦ розвиток інфраструктури для підтримки надання державних послуг та підвищення інвестиційної привабливості територій (транспортна, інженерна, соціальна інфраструктура, поштові послуги, інфраструктура електронних комунікацій, інфраструктура безпеки);

- ♦ формування єдиного освітнього, інформаційного, культурного простору в межах всієї території України, що включає інтеграцію вимушених переселенців у територіальні громади, за місцем їх перебування; підтримку програм міжрегіональної кооперації та обмінів між регіонами України; розвиток внутрішнього українського туризму; доступ до публічних послуг громадян України, які проживають на тимчасово окупованій території України; формування української громадянської (національної) ідентичності на основі національних суспільно-державницьких цінностей через розвиток загальнодержавної системи національно-патріотичного виховання [3].

Л. М. Мельничук з посиланням на офіційний сайт Європейської комісії вказує на чотири основні принципи ЄПЗ:

- ♦ по-перше, концентрація ресурсів, зусиль, витрат на ключових пріоритетах;

- ♦ по-друге, програмування (тобто не проекти, а багаторічні системні програми);

- ♦ по-третє, партнерство, під яким розуміється колективний процес за участю всіх стейкхолдерів на всіх етапах програмування;

- ♦ четверте, додатковість фінансування з європейських структурних фондів [11, с. 114].

Отже, з огляду на бачення керівних органів ЄС на партнерство, як на один з основоположних принципів європейської політики згуртованості і сучасного акценту цієї політики на зростаючій ролі в процесі управління регіональним розвитком стейкхолдерів можна констатувати необхідність ґрунтовного наукового дослідження впливу стейкхолдерів на розвиток території. Дійсно, такий підхід до розробки і реалізації регіональних, субрегіональних програм дає впевненість на їх адаптованість до регіональних чи місцевих потреб і пріоритетів.

Форми та методи впровадження принципів політики згуртованості в межах окремих територій

Управління розвитком територій з метою покращення ефективності та результативності даних процесів має включати в себе пошук нових шляхів розвитку, відкриття потенційних можливостей, посилення сильних сторін території та раціональне використання обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових). Саме впровадження принципів політики згуртованості, на наш погляд, пов'язано із залученням стейкхолдерів до процесів прийняття рішень, із вбудовою тісної взаємодії зацікавлених сторін із суб'єктом, що приймає рішення задля зменшення кількості потенційних ризиків та пошуку такого рішення, за якого б різні інтереси були максимально враховані. Але не лише у процесах прийняття рішень вбачаємо доцільність залучення стейкхолдерів. Безпосередньо реалізація планів, виконання проектів та програм розвитку має відбуватися шляхом ефективною співпраці, раціональної взаємодії, більшої участі різних зацікавлених груп та осіб. Маємо наголосити, що впровадження принципів політики згуртованості задля забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів нашої країни безпосередньо пов'язано із успішною реалізацією стейкхолдер-орієнтованого управління.

Як вказує І. В. Тяжкороб, вперше врахування інтересів зацікавлених сторін в рамках функціонування тих чи інших структур запропонував Е. Фріман (Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. 1984) [20, с. 101].

Перш за все, представимо результати дослідження щодо виявлення сутності категорії «стейкхолдер» (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2. Визначення сутності категорії «стейкхолдер» (складено за матеріалами [1], [5], [7], [17], [12], [23])

Визначення	Джерело
Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства	[1, с. 151]
В основних положеннях та словнику ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю, стейкхолдерів ототожнюють із заінтересованими (або причетними) сторонами (від англ. interested party), якими є фізичні особи або групи осіб, що можуть складатися з організації, її частини або з декількох організацій, зацікавлених в роботі або успіху організації	[12, с. 214]

Визначення	Джерело
Стейкхолдер – це той, хто володіє репутацією, владою або іншим капіталом, інвестованим у проект, та до певної міри приймає будь-які ризики цього проекту	[23, с. 142]
«Стейкхолдер» визначається як людина або організація, чий інтерес безпосередньо пов'язаний з даним регіоном та чий ресурси суттєво впливають на його розвиток	[7, с. 27]
Стейкхолдерами збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи є будь-яка установа, організація, підприємство, особа чи група осіб, які зацікавлені у зростанні добробуту територіальної громади за рахунок стимулювання економічного розвитку, на яких впливає місцевий соціально-економічний розвиток та які впливають на його планування	[5, с. 46]
Стейкхолдер субрегіону – це будь-який суб'єкт (юридична або фізична особа, державні та муніципальні органи влади), що є як резидентом, так і нерезидентом території, інтереси і ресурси якого можуть прямо або побічно впливати на соціально-економічне розвиток субрегіону	[17, с. 19]

В табл. 2.2.2 наведено лише певну кількість визначень, які надають змогу більш детально звернутися до уточнення категоріальної бази і з'ясувати хто є стейкхолдером регіонального (територіального, місцевого) розвитку. З цієї метою було проведено морфологічну декомпозицію терміну «стейкхолдер», результати якої наведено в таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3. Морфологічна декомпозиція визначення терміну «стейкхолдер регіонального розвитку» (розроблено авторами)

Ознака порівняння	Найвні визначення
Склад	<ol style="list-style-type: none"> 1. Особа, група осіб 2. Причетна сторона, якими є фізична особа, або група осіб 3. Той, хто володіє репутацією, владою, або іншим капіталом, інвестованим у проект 4. Людина або організація 5. Установа, організація, підприємство, особа чи група осіб 6. Організація, її частина, декілька організацій 7. Будь-який суб'єкт (юридична або фізична особа, державні та муніципальні органи влади), що є як резидентом, так і нерезидентом території
Об'єднуючі риси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впливає на діяльність соціально-економічної системи, або відчуває на собі вплив цієї діяльності 2. Зацікавленість в роботі або успіху системи 3. Інтереси пов'язані з даним регіоном та його ресурси суттєво впливають на його розвиток 4. Зацікавленість у зростанні добробуту територіальної громади 5. Чий інтереси і ресурси можуть прямо або побічно впливати на соціально-економічне розвиток регіону
Форми впливу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності системи. 2. Інвестування ресурсів у проект, програму

Систематизуючи ці дані, вважаємо дати узагальнене визначення терміну «стейкхолдер регіонального розвитку» як будь-яку причетну сторону (установу, організацію, підприємство, особу чи групу осіб), яка має зацікавленість і інтереси щодо розвитку даної соціально-економічної системи і впливає на цей розвиток участю у розробці і реалізації стратегії розвитку чи інвестуванням будь-яких ресурсів у цей розвиток, або яка відчуває на собі вплив процесів, які відбуваються.

Подальший аналіз терміну «стейкхолдер розвитку території» передбачає необхідність дослідження складу стейкхолдерів регіонального розвитку, можливих підходів до їх класифікації, групування. Сама по собі класифікація має на меті щонайменше дві задачі, по-перше, усвідомлення найбільш важливих рис, властивостей, інтересів, які є об'єднуючими для зацікавленої групи; по-друге, розробку дієвої моделі співпраці із ними, визначення засадничих принципів комунікації, основних найбільш доцільних форм залучення до управлінських процесів. Доходимо висновку, що визначення підходів та критеріїв класифікації стейкхолдерів є передумовою для розробки практичних аспектів впровадження політики згуртованості в регіонах.

Аналіз різноманітних джерел інформації дозволяє стверджувати, що даному питанню приділено доволі багато наукових робіт. Найбільш природним засобом можна вважати класифікацію за сферою впливу. Науковці вдаються до цієї класифікації, хоча, як правило, не використовуючи такої назви класифікації, а просто даючи перелік стейкхолдерів. Наприклад, М. І. Зверяков з співавторами дає перелік зацікавлених сторін збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи [5, с. 47], також В. Г. Марача дає перелік стейкхолдерів розвитку територій [10]. В той же час А. О. Аммарі запропонував класифікацію стейкхолдерів в авіаційній галузі за такими сферами впливу: соціальна сфера, громадська сфера, економічна сфера, індустріальна та наукова сфери [1, с. 151]. В роботі [9] автори наголошують, що класифікація стейкхолдерів може відбуватися за такими основними ознаками:

- а) за характером інституційної форми (фізичні особи, фінансово-кредитні установи, органи влади, некомерційні організації тощо);
- б) за характером взаємодії з соціально-економічною системою (інвестори, співробітники, управлінці, споживачі, виробники, кредитори тощо);
- в) залежно від ступеню впливу діяльності системи на стейкхолдерів (близькі та далекі зацікавлені особи);

г) залежно від ступеню впливу стейкхолдерів на різні складові стійкості функціонування системи (первинні (близьке коло), які мають легітимний і прямий вплив та вторинні, які мають опосередкований вплив).

д) залежно від типу поведінки зацікавлених осіб (активні і пасивні);

е) залежно від приналежності (внутрішні і зовнішні);

ж) залежно від виконуваних функцій в процесі реалізації соціальних програм;

з) за контуром управлінського впливу (стейкхолдери на базовому контурі, стейкхолдери на контурі ідей, стейкхолдери на контурі дипломатії).

Треба зазначити відсутність єдиного підходу у науковій літературі до класифікації стейкхолдерів. Особливої уваги на нашу думку доцільно приділити ознакам класифікації стейкхолдерів регіонального розвитку. Безумовно до стейкхолдерів доцільно відносити державні, регіональні органи влади, органи місцевого самоврядування, представників бізнес-структур, різноманітні громадські асоціації та об'єднання, експертне співтовариство тощо. У той же час, більш глибокий аналіз дозволяє відзначити, що територіальна спільнота є дуже різноманітною і потребує внутрішнього розподілення на групи. Наприклад, «більшість науковців відносять представників наукових кіл разом із населенням відповідних територій, громадськими та суспільними організаціями до такого стейкхолдера як громадськість» [5, с. 45].

Найбільш часто використовуваною ознакою є розподіл стейкхолдерів залежно від того, чи належать вони системі, чи знаходяться поза її межами. Така точка зору представлена в роботі І. А. Тажитдінова, який запропонував класифікацію стейкхолдерів на внутрішні і зовнішні по відношенню до територіальної соціально-економічної системи субрегіонального рівня [17]. «Інтереси та ресурси зовнішніх стейкхолдерів пов'язані з отриманням ефектів, які направляються потім до зовнішніх по відношенню до субрегіону система – інший субрегіон, регіон «свій» або «чужий», країна в цілому, іноземна держава. До внутрішніх стейкхолдерів відносяться місцеве населення, господарюючі суб'єкти (резиденти), органи управління субрегіоном, органи місцевого самоврядування, місцеві громадські організації та місцеві ЗМІ. Інтереси та ресурси внутрішніх стейкхолдерів пов'язані в основному з функціонуванням і розвитком конкретного субрегіону, на території якого вони проживають і користуються всіма його благами» [17, с. 19]. Звичайно, така класифікація може бути поширена і на регіональний рівень. Ця класифікація дозволяє визначити

різноманітність та різноспрямованість інтересів стейкхолдерів, отже і забезпечити баланс цих інтересів у стратегії розвитку регіону шляхом розробки стратегій комунікації та взаємодії, вибору форм залучення до управлінських процесів і до реалізації цілей, завдань, програм, проектів. На нашу думку розподіл стейкхолдерів на зовнішніх та внутрішніх стосовно регіональної системи в першу чергу визначає ті зацікавлені групи та їх учасників, які є ключовими у формуванні та впровадженні принципів політики згуртованості. Побудова партнерських стосунків безумовно має відбуватися на всіх рівнях, але найголовніше – створення всередині системи дієвих, робочих партнерських відносин; створення сприятливої системи, реального згуртування всіх елементів навколо важливих питань, які мають бути вирішені. Отже, дана класифікація не є остаточною і потребує додаткової роботи зі стейкхолдерами регіонального розвитку.

Цікавим та дієвим вважаємо підхід до класифікації, що запропонований в роботі М. І. Зверякова, А. І. Ковальова, Н. В. Сментина [5, с. 48]. Автори наголошують, що основною ознакою розподілу на групи є ступінь залучення стейкхолдерів до розробки стратегій розвитку соціально-економічних систем. Дослідники виділяють три основні категорії учасників цього процесу: ключових стейкхолдерів стратегічного планування, першочергових і другорядних зацікавлених сторін (рис. 2.2.1).

До ключових стейкхолдерів стратегічного планування можна віднести відповідні підрозділи обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій та інші підрозділи центральних органів влади, представників обласної ради, органів місцевого самоврядування у районах, містах, представників бізнесу, наукових та освітніх інституцій, громадянського суспільства.

Першочерговими зацікавленими сторонами є інші представники бізнесу, організацій громадянського суспільства, громадські лідери і громадяни з активною громадською позицією, які залучаються до процесу розробки та реалізації плану лише на окремих його етапах.

«Другорядними зацікавленими сторонами, як правило, визнається більшість мешканців адміністративно-територіальної одиниці, які мають опосередкований інтерес до стратегії, проте, на яких може вплинути її реалізація або які можуть вплинути на її реалізацію. Процес залучення цієї категорії учасників будується так, щоб надати їй можливість взяти участь залежно від інтересів і наявності вільного часу її представників. Окремі представники цієї категорії учасників можуть виступати опонентами, а не союзниками щодо виконання стратегії» [5, с. 48-49].



Рис. 2.2.1. Класифікація стейкхолдерів за ступенем залучення до процесів розробки стратегій розвитку соціально-економічних систем [5, с. 48]

У той же час, даний розподіл стейкхолдерів на групи потребує визначення системи додаткових критеріїв, що конкретизують рішення стосовно віднесення певної групи зацікавлених осіб до конкретної групи. Наприклад, які саме бізнес-структури та їх представники можуть бути віднесені до ключових учасників, а які – до першочергових. Аналогічне запитання можна задати стосовно громадських організацій чи об'єднань. Ми хочемо наголосити, що від даних рішень буде залежати розподіл повноважень, обов'язків, функцій між різними зацікавленими групами у вибудові політики згуртованості та її реального впровадження.

Представимо ще один підхід до класифікації стейкхолдерів – за рівнем їх впливу на процес прийняття рішень щодо розвитку регіонів. Дійсно, сила адміністративної, чи фінансової, чи іншої влади, від якої залежить здатність впливу на процеси розвитку території не може бути однаковою у всіх стейкхолдерів. Але цей поділ, хоча на практиці є реальним, не може бути чітким і однозначним, він є унікальним для

кожного регіону. Крім того, цей поділ не зовсім корелює з принципом стратегічного партнерства, який є найбільш перспективною формою взаємодії стейкхолдерів.

Заслужує уваги класифікація зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону Ю. Є. Дашука, наведена у [2]. Класифікацію представлено у таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4. Класифікація зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону [2, с. 146]

Класифікаційна ознака	Характеристика
За статусом зацікавлених сторін	фізичні та юридичні особи
За територіальною приналежністю	регіональні (місцеві), державні, міжнародні
За участю у процесі забезпечення розвитку рекреаційного потенціалу регіону	безпосередня участь, опосередкована участь
За рівнем відповідальності	високий, середній й низький
За характером впливу	активізація або стримування розвитку рекреаційного потенціалу регіону
За фазою регіонального відтворення	стейкхолдери, що беруть участь у процесах формування, реалізації, нарощення рекреаційного потенціалу
За характером участі в досягненні результату	споживчий, виконавчий, управлінський
За характером відповідальності	соціальна, екологічна, економічна

Наведена в таблиці 2.2.4 класифікація стейкхолдерів за характером впливу (активізація або стримування розвитку регіону) та за фазою регіонального відтворення (стейкхолдери, що беруть участь у процесах формування чи реалізації стратегії розвитку регіону) суттєво доповнюють вище перелічені класифікації за сферами/секторами впливу, на внутрішні і зовнішні, по ступеню залучення стейкхолдерів до розробки стратегій розвитку територій та за рівнем впливу. Поділ стейкхолдерів за рівнем відповідальності, за участю у процесі забезпечення розвитку рекреаційного розвитку регіону та за характером участі в досягненні результату переважно співпадає з поділом по ступеню залучення стейкхолдерів до розробки стратегій розвитку територій, а поділ за характером відповідальності – з класифікацією за сферами/секторами впливу. Класифікація за територіальною приналежністю (регіональні (місцеві), державні, міжнародні) корелює з класифікацією стейкхолдерів відносно даної території на внутрішні та зовнішні, але є менш інформативною. Класифікація за статусом

зацікавлених сторін (фізичні та юридичні особи) на наш погляд, має допоміжний характер.

Ми хочемо наголосити, що інформація наведена в табл. 2.2.4 систематизує різні підходи до класифікації. Вона може бути використана у процесі формування та впровадження політики згуртованості в регіоні. Погляд на різні групи зацікавлених сторін з точки зору різних класифікаційних ознак надає більш глибокого розуміння інтересів, потреб, мотивів стейкхолдера. Доходимо висновку, що багатокритеріальна класифікація поступово надає підґрунтя для вирішення завдання щодо розробки практичних аспектів впровадження політики згуртованості в регіонах.

Для більш наочного розуміння стейкхолдерів регіонального розвитку вважаємо за доцільне представити їх розподіл на чотири групи відповідно до секторів впливу: владний сектор, бізнес сектор, громадський сектор та науковий сектор, які відображені на рис. 2.2.2.



Рис. 2.2.2. Класифікація стейкхолдерів розвитку регіону за сферами/секторами впливу (розроблено авторами)

Центральним питанням застосування стейкхолдерського підходу в стратегічному управлінні розвитком регіону, як і взагалі в стратегічному менеджменті, є питання взаємодії стейкхолдерів, яке включає координацію їх діяльності, пошук «точок дотику», узгодження їх

інтересів як по вертикалі (держава – регіон – місто – ОТГ), так і по горизонталі (місцеві органи влади – бізнес – громада). В сучасних умовах найбільш доцільним стилем взаємодії стейкхолдерів визнається стратегічне партнерство, яке передбачає тісну співпрацю зацікавлених сторін під час розробки і реалізації стратегії розвитку регіону.

Концепція стратегічного партнерства виникла у 80-х роках ХХ століття як відповідь на виклики нової ринкової ситуації у світі, збільшення рівня невизначеності, загострення конкурентної боротьби, нових вимог до ефективності виробництва і може приймати різні форми, наприклад кооперація з оптовими покупцями продукції, співпраця з конкурентами, спільні підприємства та інше. Інструменти стратегічного партнерства активно використовуються нашою державою (стратегічне партнерство з Європейським Союзом) і світовим співтовариством у зовнішній політиці. І. В. Тяжкороб визначає: «Стратегічне партнерство, спрямоване на розвиток регіональної системи – це така організаційно-правова форма координації діяльності окремих елементів продуктивних сил, що мають спільні інтереси, проблеми та стратегічні підходи до реалізації стратегічних цілей, яка сприятиме соціально-економічному розвитку регіону та підвищенню його конкурентоспроможності» [21, с. 297-298]. Стейкхолдерів розвитку регіону доречно розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги як всередині (між собою), так і по відношенню до зовнішнього середовища, тобто соціально-економічної стану даної територіальної одиниці. «В залежності від конкретної ситуації може бути різне співвідношення впливу зацікавлених сторін, але найбільш прийнятною є форма динамічного, ефективного спільного лідерства. Наприклад, в містах з великою підприємницькою активністю значний вплив мають підприємці, які краще знають, які напрямки діяльності є перспективними. В сільській місцевості, або у разі розвитку нового напрямку для громади велике значення має співробітництво з зовнішніми експертами, представниками наукового середовища» [15, с. 163].

На регіональному рівні стратегічне партнерство застосовується у формі міжмуніципального партнерства територіальних громад для досягнення спільних цілей і приймає форму договору про співробітництво територіальних громад. Динаміка збільшення кількості договорів (див. рис. 2.2.3) свідчить про ефективність цього інструменту регіональної політики згуртованості.

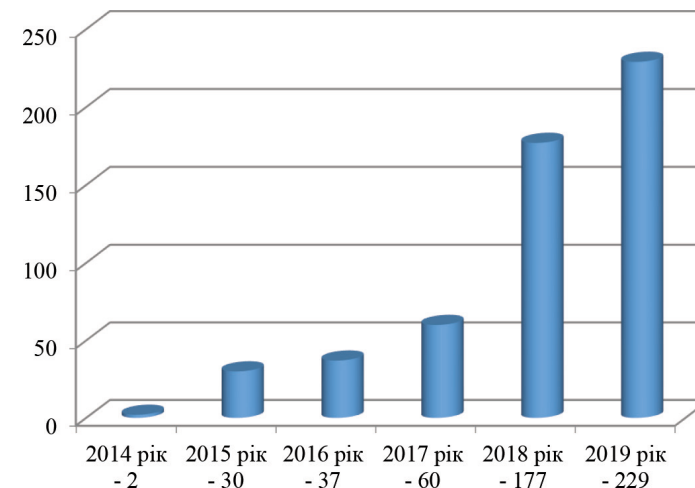


Рис. 2.2.3. Динаміка кількості договорів співробітництва територіальних громад в Україні за 2014-2019 рр. (складено за матеріалами [14])

Згідно Закону про співробітництво громад [16] договір про співробітництво територіальних громад може приймати п'ять організаційно-правових форм.

1. Делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів. Типовими договорами цієї форми співробітництва є договори у сферах охорони здоров'я, освіти, пожежної охорони, туризму, соціальних послуг.

2. Реалізація спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів. Як правило, але не завжди, договори цієї форми мають на меті конкретні одиничні заходи та проекти: ремонт доріг місцевого значення, будівництво полігону твердих відходів (ТПВ), ремонт чи реконструкція газопроводів, систем освітлення, водо- чи теплопостачання, водозахисних дамб, освітніх чи медичних закладів, закладів культури чи спортивних споруд, забезпечення інтернету, придбання спец обладнання, спецтехніки чи спецтранспорту (наприклад, медичного, для вивозу ТПВ, для пожежної охорони тощо).

3. Спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів. Це, наприклад, дошкільні, медичні заклади, заклади освіти, пожежної охорони, центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), центри надання соціальних послуг, полігони ТПВ тощо.

4. Утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів, наприклад, спільна архівна установа, центр первинної медичної допомоги чи агенція місцевого розвитку територіальних громад. За час дії Закону про співробітництво громад було зареєстровано всього тринадцять договорів такої форми [14]. У той же час досвід ЄС свідчить про значний потенціал такої форми співробітництва. Це, наприклад, постійно діючі спільні консультативні органи для вирішення спільних питань на основі принципу консенсусу, такі як «комітет керівників громад, комітет архітекторів, комітет керівників управлінь та відділів транспорту, комітет керівників комунального господарства, де представлені посадові особи від кожної сторони партнерства» [19, с. 78].

5. Утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень. За весь час дії Закону про співробітництво громад було зареєстровано тільки три договори такої форми [14]: «Інспектор з праці», «Упровадження посади енергоменеджера» та «Відділ освіти, культури, молоді та спорту виконавчого комітету Ливинецької сільської ради».

Згідно даних Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад станом на 16.07.2020 р. [14] всього зареєстровано 618 договорів про співробітництво. Структура договорів за напрямками реалізації представлена на рис. 2.2.4.

Аналізуючи вибір форм договорів про співробітництво територіальними громадами і сфери їх застосування, можна констатувати, що для значної частини сфер співробітництва можливі декілька форм договорів. Так, наприклад, співробітництво у сфері медичних, архівних закладів зустрічається і у формі договору про делегування виконання окремих завдань, і у формі спільного фінансування, і у формі спільного проекту, і у формі утворення спільного підприємства.

Такі сфери співробітництва, як ЦНАП, Центр надання соціальних послуг, заклади пожежної охорони можна зустріти у формі договору

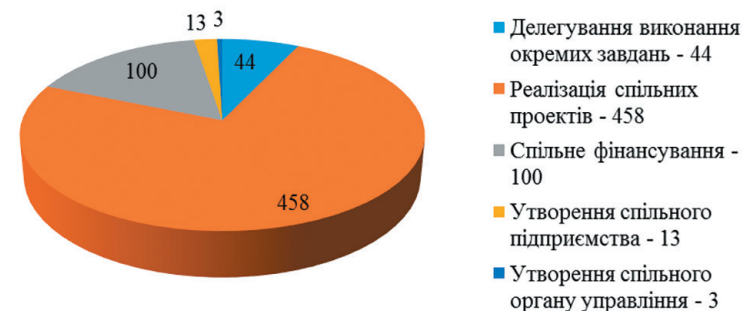


Рис. 2.2.4. Структура договорів про співробітництво територіальних громад за напрямками реалізації станом на 16.07.2020 р. (складено за матеріалами [14])

про делегування виконання окремих завдань, і у формі спільного фінансування, і у формі спільного проекту. Однак доля договорів у формі спільного проекту і спільного фінансування становить дев'яносто відсотків від загальної кількості договорів, що свідчить про тяжіння територіальних громад на даному етапі до договорів про співробітництво з більш низьким ступенем глибини співробітництва. Найбільш поширене використання договору про співробітництво у формі спільного проекту, на нашу думку, пояснюється двома факторами. По перше, є значна кількість проблем, для вирішення яких достатньо заходів з конкретним часовим терміном. По друге, згідно Договору про співробітництво територіальних громад «під час підготовки проекту договору про співробітництво у частині реалізації спільного проекту вимоги, передбачені статтями 5-9 цього Закону (ініціювання співробітництва, переговори про організацію співробітництва, утворення комісії, громадське обговорення та схвалення проекту договору про співробітництво) можуть не застосовуватися» [16], що значно спрощує процедуру укладання такого договору. Договори про співробітництво у формі делегування виконання окремих завдань теж відносяться до договорів з низьким ступенем глибини співробітництва, але їх кількість поступаєтьс кількість договорів у формі спільного фінансування, на нашу думку, з причини меншої прозорості. Договори з високим ступенем глибини співробітництва, тобто

у формах утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій і спільного органу управління становлять всього чотири відсотки від загальної кількості договорів про співробітництво територіальних громад, що свідчить про те, що не дивлячись на значний термін дії Закону про співробітництво територіальних громад – шість років, процес налагодження взаємодії між територіальними громадами в Україні знаходиться ще на початковому етапі.

Стратегічне партнерство на субрегіональному рівні, передбачає взаємодію стейкхолдерів у чотирикутнику місцева влада – бізнес – громадськість – науковці/спеціалісти. Практично це означає координацію їх діяльності, пошук «точок дотику», узгодження їх інтересів, що має привести до синергетичного ефекту їх взаємодії. Таке стратегічне партнерство, крім правового оформлення може мати інші різні організаційні форми:

- ◆ традиційні (переговори, наради, консультації, опитування, аудит);
- ◆ інтерактивні (семінари, громадські слухання, круглі столи);
- ◆ процесні (проектні групи, змішані робочі групи, форсайт, громадські експертизи, моніторинг);
- ◆ електронні (веб-сайти, комунікації через соціальні мережі).

Розглянемо детальніше методи взаємодії стейкхолдерів на субрегіональному рівні. Дуже важливе значення має ланка «місцева влада – бізнес». Зараз на рівні громад активно утворюються ЦНАП, віддалені робочі місця для роботи адміністраторів центрів, але досвід розвинених країн свідчить, що вкрай необхідні також центри підтримки підприємців, сформовані як підрозділи місцевої влади, які «виконують весь «ланцюжок» взаємопов'язаних завдань: маркетинг і промоція території, переговори з потенційним підприємцем чи інвестором, підготовка нерухомості, підготовка пакету документів на початок бізнесу, реєстрація бізнесу, консалтинг і супровід до моменту «випуску першої продукції» та наступна «фіксація» (утримання) на території. Офіси місцевого економічного розвитку допомагають місцевому бізнесу знайти «спільну мову» з іншими відділами місцевої та регіональної влади, торгово-промисловими палатами, бізнес-асоціаціями тощо» [19, с. 91]. Консультації таких центрів в ідеалі не повинні обмежуватися юридичними питаннями, а поширюватися на сферу менеджменту: допомога у питаннях маркетингу, складання бізнес-плану, фінансового аналізу, управління якістю тощо. Особливо це актуально для підприємців, які тільки започатковують свою діяльність.

Ще одним потужним методом взаємодії місцевої влади і бізнесу є державно-приватне партнерство. В Законі України «Про державно-приватне партнерство» (Розд. 1, Ст. 1) [4] встановлено, що цей інструмент доступний і для територіальних громад. В регіональному вимірі він актуальний в сферах водопостачання і водовідведення, поводження з відходами, теплопостачання, газопостачання та електропостачання, охорони здоров'я, туризму, відпочинку, рекреації, культури та спорту, надання соціальних, освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я. Державно-приватне партнерство може застосовуватися в інших сферах діяльності, які передбачають надання суспільно значущих послуг. Згідно Закону таке партнерство може приймати форми концесійного договору, договору управління майном, договору про спільну діяльність. Закон передбачає можливість і іншої форми договору. Європейський досвід свідчить про перспективність застосування також контрактів на лізинг, «проектів зеленого поля», продажу активів. Завдяки цьому інструменту взаємодії влади та бізнесу можливе вирішення цілого ряду питань місцевого розвитку:

- ◆ забезпечення вищих показників ефективності і якості діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним підприємством;
- ◆ реалізація проектів, коштів на які у місцевого бюджету немає або недостатньо;
- ◆ можливість монополізації ринку, наприклад через діяльність кількох приватних операторів.

Необхідність інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів вимагає більш тісного зв'язку у ланці «місцева влада – науково-освітні та науково-дослідні центри». На даний час актуальними методами реалізації проектів впровадження інновацій у первинні сектори промисловості та сільське господарство у більшості новоутворених об'єднаних територіальних громад, підключення до зовнішніх технологічних зв'язків, трансферу технологій у промисловість для підвищення інноваційності та конкурентоспроможності підприємництва є методи, засновані на залученні зовнішніх експертів на принципах аутсорсингу.

Методами взаємодії у ланці «бізнес – громада» визнаються соціальне партнерство та соціальна відповідальність бізнесу в основі яких лежить діалог для досягнення взаємовигідного консенсусу. Соціальне партнерство можна розглядати як систему взаємозв'язків між найманими працівниками та їх представницькими органами, власниками підприємств, підприємцями, які ведуть господарську діяльність на території громади і саме громадськістю і виражається у взаємних

консультаціях, переговорах та інших процедурах з метою дотримання прав та інтересів усіх сторін.

Під соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ) розуміють методи, що заохочують підприємства та підприємців враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності у всіх її аспектах на споживачів, працівників, громаду та навколишнє середовище. Для реалізації методів СВБ необхідна зміна системи цінностей діяльності суб'єктів господарювання, а для цього необхідна орієнтація суб'єктів господарювання не на терміновий результат, не виключно на максимізацію одержаного прибутку, а на довгострокову перспективу господарювання на даній території. До речі, в розвинених країнах ця зміна є реальністю. Світова практика свідчить, що певні заходи заохочують підприємства до зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та посилення захисту прав споживачів (наприклад, популярність стандартів якості класу ISO 9000, які є добровільними, але значно підвищують конкурентоспроможність підприємства). Крім принципу добровільності для методів СВБ характерні принципи інтегрованості у стратегії підприємств і принцип системності.

Тісна взаємодія у ланці «місцева влада – громадськість» заснована на принципі прозорості (цей принцип не менш важливий і для взаємодії у ланці «місцева влада – бізнес»). В якості інструменту для забезпечення прозорості можна виділити наявність веб-сайту місцевого органу влади в якому розміщена інформація про стратегічний план розвитку громади, прийняті рішення, відеотрансляції засідань ради громади, виконкому, а також в межах закону бази даних, реєстри, земельний та містобудівний кадастри, інші дані, які представляють інтерес для бізнесу. Іншими інструментами є громадські органи контролю за діяльністю органів місцевої влади, практика відкритих публічних звітів, громадських слухань представників влади.

Проведене дослідження показує, що на сьогодні стейкхолдер-орієнтований підхід у процесах забезпечення розвитку регіонів є актуальним, доцільним та дієвим. Систематизація різних джерел інформації дозволяє визначити ключові ефекти, які можуть отримати всі учасники від впровадження в практику стейкхолдер-орієнтованого управління та реалізації політики згуртованості. Перш за все, доцільно говорити про покращення якості прийняття стратегічних рішень завдяки:

- ◆ стейкхолдери, які залучаються до даного процесу, мають власні експертні знання з різних сфер діяльності, певний досвід та

володіють додатковою інформацією, що покращує аналітичне забезпечення прийняття рішення шляхом розгляду поточної ситуації та очікуваного майбутнього стану системи з різних точок зору та виокремлюючи наявні проблеми і потенційні заходи з їх вирішення;

- ◆ покращується оцінка розроблених альтернативних рішень завдяки залученню стейкхолдерів до їх генерування, пошуку та групування, підвищення якості комунікаційного процесу коли недоцільні альтернативи виключаються із плану;

- ◆ вирівнюється та узгоджується пріоритетність рішень завдяки дискусіям, обговоренням, діалогам, які передують процедурі визначення дерева цілей, зменшується вірогідність встановлення пріоритетів «силовим шляхом» на основі домінуючої ролі владного суб'єкту;

- ◆ зменшується рівень спротиву прийнятим рішенням і, навпаки, зростає відчуття власної приналежності до них, що збільшує вірогідність їх реалізації у подальшому;

- ◆ позиції окремих стейкхолдерів наближуються одна до одної, що підвищує ймовірність досягнення консенсусу (не компромісу), зменшує наявний рівень суперечності інтересів шляхом відкритого діалогу.

Доходимо висновку, що впровадження принципів політики згуртованості в управління регіональним розвитком, застосування положень стейкхолдер-орієнтованого управління, залучення різних груп зацікавлених сторін суттєво покращує процес стратегічного планування. Але не тільки. Також можна стверджувати і про наявність певних позитивних ефектів як під час реалізації прийнятих рішень, так і у підсумку – під час оцінки результатів. Можна очікувати і на підвищення рівня довіри в середині соціально-економічної регіональної системи між різними учасниками; і на розширення можливостей залучення додаткових ресурсів (як всередині системи, так і від зовнішніх стейкхолдерів) – матеріальних, фінансових, людських; і на покращення рівня конкурентоспроможності регіональної системи, в тому числі репутаційних та іміджевих характеристик тощо. Зауважимо, що активне залучення стейкхолдерів до забезпечення процесів регіонального розвитку має призвести до реальних стратегічних змін, які спрямовані на підвищення рівня і якості життя кожного мешканця. Головна ідея полягає у тому, що формуючі стійкі взаємовигідні стосунки із стейкхолдерами, можна досягти стратегічних цілей розвитку, в тому числі збільшення прибутковості та ефективності діяльності.

Висновки

Асиметричність територіального розвитку, ментальні розбіжності ставлять центральною ланкою регіональної політики України політику згуртованості. Для України дуже важливий європейський досвід розв'язання цих питань, адже ЄС пройшов довгий шлях процесу згуртування від окремих держав з різним рівнем соціально-економічного розвитку до народження мега-спільноти зі спільними цінностями, спільним внутрішнім ринком, спільним розвиненим простором. Проект Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року наголошує перехід від переважно територіально нейтральної до територіально спрямованої політики розвитку територій на основі стимулювання використання їх власного потенціалу, що відповідає і парадигмі нинішньої європейської політики згуртованості, яка отримала назву «політики, що спирається на можливості місць» («placebased policy»). Реформа децентралізації, територіально-адміністративна реформа в Україні, а також новий акцент в управлінні регіональним розвитком виводить питання впливу локальних стейкхолдерів на регіональний розвиток на перший план.

Систематизуючи наявні наукові дані, вважаємо, що термін «стейкхолдер розвитку території» можна визначити як будь-яку причетну сторону (установу, організацію, підприємство, особу чи групу осіб), яка має зацікавленість і інтереси щодо розвитку даної території і впливає на цей розвиток участю у розробці і реалізації стратегії розвитку чи інвестуванням будь-яких ресурсів у цей розвиток, або яка відчуває на собі вплив процесу розвитку даної території. Подальший аналіз терміну показує, що склад стейкхолдерів розвитку території розкриває їх класифікація за сферами/секторами впливу. Важливими класифікаціями цього терміну є також розподіл стейкхолдерів на внутрішніх і зовнішніх по відношенню до територіальної соціально-економічної системи, по ступеню залучення стейкхолдерів до розробки стратегій розвитку територій та за рівнем впливу, класифікація стейкхолдерів за характером впливу та за фазою регіонального відтворення.

Центральним питанням застосування стейкхолдерського підходу в стратегічному управлінні розвитком території є питання взаємодії стейкхолдерів, яке включає координацію їх діяльності, пошук «точок дотику», узгодження їх інтересів. Найбільш доцільним стилем взаємодії стейкхолдерів є стратегічне партнерство, яке передбачає тісну взаємодію зацікавлених сторін у розробці і реалізації стратегії розвитку регіону чи субрегіону.

На регіональному рівні стратегічне партнерство застосовується як міжмуніципальне партнерство територіальних громад для досягнення спільних цілей і приймає форму договору про співробітництво територіальних громад. Збільшення кількості договорів свідчить про ефективність цього інструменту регіональної політики згуртованості, але договори з високим ступенем глибини співробітництва, тобто у формах утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій і спільного органу управління становлять на даний час чотири відсотки від загальної кількості договорів про співробітництво територіальних громад, отже процес налагодження взаємодії між територіальними громадами в Україні знаходиться на початковому етапі.

Стратегічне партнерство на субрегіональному рівні, передбачає взаємодію стейкхолдерів у чотирикутнику місцева влада – бізнес – громадськість – науковці/спеціалісти, яка в ідеалі має дати ефект синергії.

Європейська і вітчизняна практика методології реалізації політики згуртованості дає необхідний арсенал можливих заходів та інструментів взаємодії стейкхолдерів на місцевому рівні. Для ланки «місцева влада – бізнес» можливі такі інструменти як центри підтримки підприємців, державно-приватне партнерство, організація веб-сайту місцевого органу влади, для ланки «місцева влада – науково-освітні та науково-дослідні центри» – аутосорсинг, для ланки «бізнес – громадськість» – соціальне партнерство та соціальна відповідальність бізнесу, для ланки «місцева влада – громадськість» – організація веб-сайту місцевого органу влади, громадські органи контролю за діяльністю органів місцевої влади, практика відкритих публічних звітів, громадських слухань представників влади. Стратегічне партнерство на регіональному рівні крім форми договору може приймати такі організаційні форми, як традиційні, інтерактивні, процесні, та електронні.

Таким чином, стейкхолдер-орієнтований підхід в політиці згуртованості забезпечує більш високу якість стратегічних рішень регіонального розвитку завдяки залученню додаткових інтелектуальних, фінансових та матеріальних ресурсів регіональних стейкхолдерів, що приводить до більш детальної розробки альтернативних рішень, більш якісного вибору пріоритетів на основі консенсусу, зменшення рівня супротиву прийнятим рішенням. Також цей підхід дає кращу якість реалізації і оцінки результатів прийнятих рішень.

Література

1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 150–155.
2. Дащук Ю. Є. Методичні підходи до класифікації зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). № 1(1), 2013. С. 141–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_1_19 (дата звернення: 01.08.2020).
3. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/statics/pages/files/5e37ef526fbf7.pdf> (дата звернення: 25.07.2020).
4. Закон України «Про державно-приватне партнерство» Законодавство України. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 08.08.2020).
5. Зверьяков М. І., Ковальов А. І., Сментина Н. В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.
6. Зеленський С. В. Управління розвитком міст у процесі забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів України. *Комунальне господарство міст*. № 4 (150), 2019. С. 91–98. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5469/5393> (дата звернення: 18.08.2020).
7. Иванова Т. Б. Сущность и проблемы реализации стратегического управления регионом в Российской Федерации. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. № 1 (20), 2008. С. 27–29.
8. Куйбіда В. С., Федулова Л. І. Нова регіональна політика ЄС: уроки для України. Аналітична записка. Київ: НАДУ, 2019. 24 с.
9. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Харків: СІМ, 2014. 528 с.
10. Марача В. Г. Региональное стратегическое планирование: основные подходы и условия реализации. *Проблемы теории и практики управления*. № 11, 2008. С. 35–42. URL: <https://www.fondgp.ru/old/lib/mmk/65.html> (дата звернення: 11.07.2020).
11. Мельничук Л. М. Політика соціального вирівнювання: європейські стандарти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 112–116.
12. Морозюк Н. С., Ніколюк О. В. Вплив стейкхолдерів на сучасний стан продовольчої безпеки України. *Економіка: реалії часу*. № 5 (15), 2014. С. 213–217.
13. Оржель О. Ю. Концепція економічного, соціального та територіального згуртування європейського союзу пост-лісабонського періоду. *Держава та регіони*. № 2 (38), 2012. С. 32–36.
14. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад (станом на 16.07.20). Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт Міністерства. <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/rejestr/> (дата звернення: 08.08.2020).
15. Родченко В. Б., Нечипоренко Я. Є. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2018. Випуск 19(2). С. 162–166.
16. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 10.08.2020).
17. Тажитдинов И. А. Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территорий. *Экономика региона*. № 2, 2013. С. 17–27.
18. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: Виклики та пріоритети України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В. С. Кравців. Львів, 2018. 157 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
19. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів. URL: http://w.auc.org.ua/sites/all/sites/default/files/files/Subregional_Structures_Development_2012.pdf (дата звернення: 15.07.2020).
20. Тяжкороб І. В. Механізм координації стратегічних суб'єктів регіонального розвитку. 2016. С. 99–107. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/91076/87243> (дата звернення: 10.08.2020).
21. Тяжкороб І. В. Інвестиційне забезпечення стратегії розвитку просторових форм організації економіки регіону. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – Розвиток продуктивних сил та регіональна економіка / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. Северодонецьк, 2018. URL: <https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/Dysertatsiya-Tyazhkorob-I.V..pdf> (дата звернення: 20.07.2020).
22. Єдиний європейський акт (укр/рос). Угода від 17.02.1986. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_028/page (дата звернення: 01.08.2020).

23. Якимец В. Как заставит социальные инвестиции работать на ваш бизнес. М.: АКООС, 2007. 160 с.

24. EU Cohesion Policy 1988–2008: Investing in Europe's future. Inforegio panorama. 2008. № 26.

25. Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok. November 2004. URL: https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation_studies_and_reports/evaluation_studies_and_reports_2004/the_lisbon_strategy_for_growth_and_employment__report_from_the_high_level_group.pdf (дата звернення: 18.07.2020).

26. How are funds distributed between countries and regions? Cohesion policy Frequently Asked Questions. An official website of the European Union/ URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/faq/#3 (дата звернення: 30.06.2020).

2.3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТ УКРАЇНИ

Ковалевська А. В., к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування

Таран Н. С., викладач кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Зеленський С. В., здобувач кафедри економіки

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

У роботі представлено комплекс рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення стратегічного управління стійким розвитком міст з метою впровадження принципів політики згуртованості та підвищення ефективності коефіцієнту реалізації визначених стратегічних завдань. Доведено важливість залучення стейкхолдерів до процесів управління розвитком міста, систематизовано основні ключові результати від взаємодії різних зацікавлених сторін у процесах стратегічного планування та реалізації визначених стратегічних завдань. Представлено авторський концептуальний підхід до

визначення сутності «стратегічного управління стійким розвитком міста» ключовими характеристиками якого мають стати: проактивність, партисипативність, орієнтація на цінності. Наголошено на необхідності впровадження реальних інструментів ціннісного управління. Показано взаємозв'язок між категоріями «цінності» та «корпоративна культура», систематизовано ключові цінності за рівнями розвитку соціально-економічних систем в інтегральній моделі управління, проведено критичний аналіз різних моделей корпоративних культур та визначено їх ключові схожі риси, запропоновано з метою удосконалення процесу стратегічного управління використовувати модель «Спіральна динаміка». Доведено, що стейкхолдер-орієнтоване стратегічне управління стійким розвитком міста, що базується на ціннісно-орієнтованих принципах має ґрунтуватися на належному організаційному забезпеченні. Розроблено матрицю вибору організаційних інструментів залучення стейкхолдерів до формування та реалізації стратегії стійкого розвитку міст України відповідно до спектру цінностей; запропоновано стратегії взаємодії та інструменти управлінських впливів щодо реалізації залучення стейкхолдерів відповідно до наявної парадигми мислення.

Постановка проблеми

Проведення реформ децентралізації та місцевого самоврядування вимагає удосконалення системи стратегічного управління на всіх рівнях – від держави, її регіонів, галузей, до окремих міст, населених пунктів. Базуючись на принципах системності і усвідомлюючи взаємодію, взаємозалежність, взаємозв'язок систем всіх рівнів та ґрунтуючись на особливій ролі, значенні міста вбачається за нагальне розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління соціально-економічним розвитком саме міст. На нашу думку, первинною ланкою, де мають бути реалізовані засади сучасного та майбутнього розвитку є місто. Саме місто, на думку Л. В. Хатишиєвої, є «лідерами науково-технічного прогресу, ініціаторами змін у різних сферах суспільного життя» [75]. На думку І. О. Журби та Б. О. Белова саме міста сьогодні найбільше потребують «змінити місце в державі та в світі, змінити систему пріоритетів та напрямків розвитку» [31].

Опрацювання великої кількості рекомендацій щодо формування стратегій розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, здійснення стратегічного планування та реалізації обраної стратегії

дозволяє стверджувати, що ключові суб'єкти, які є відповідальними за даний процес, використовують загалом схожі методології, запозичуючи одна в одної схеми їхньої побудови. Як відзначено в [83, с. 8]: «Деякі стратегії відрізняються ретельним науковим обґрунтуванням та методичною послідовністю. Процес розробки може тривати від 4 до 12 або більше місяців в залежності від застосованих методик та від набору використаних інструментів. Головні вимоги до документів стратегічного характеру – практичність, презентабельність, зручність застосування у повсякденній діяльності місцевих органів влади, ділових кіл міста та потенційних інвесторів». З метою досягнення вказаних вимог до стратегічних документів вважаємо за необхідне більше уваги приділити організаційним питанням, які дозволять залучити більшу кількість стейкхолдерів та врахувати їх наявну систему цінностей під час формування стратегії стійкого розвитку міста.

У даній роботі будемо виходити із наступних положень: по-перше, саме міста є ключовими осередками стійкого зростання, в тому числі регіонів і країни в цілому; по-друге, стійкий розвиток це динамічний процес, який покликаний об'єднати і узгодити вирішення ключових проблем і досягнення позитивних результатів (якісних і кількісних) у трьох сферах – економічній, соціальній та екологічній із врахуванням потреб та інтересів сьогодишніх і майбутніх поколінь; по-третє, сучасне управління має реалізовуватися за новою парадигмою – партисипативне управління, що базується на партнерстві, залученні та активній участі численних стейкхолдерів; ключовою зацікавленою стороною доцільно визначити територіальну громаду міста, яка може передавати частину функцій і повноважень органам місцевого самоврядування; четверте, процес стратегічного управління (ключові етапи його здійснення) є формалізованим і конкретизованим, але рівень практичного впровадження в життя та ефективності реалізації залишається сумнівним і таким, що потребує удосконалення.

Нажаль рівень ефективності реалізації стратегії місцевого і регіонального розвитку залишається низьким. Також можемо констатувати, що різноманітні методи співпраці, залучення територіальної громади та інших зацікавлених сторін використовуються достатньо часто, але не призводять до очікуваних результатів. Отже постає актуальне завдання щодо удосконалення організаційного процесу формування стратегії місцевого розвитку та подальшої її реалізації.

Концептуальні основи здійснення стратегічного управління стійким розвитком міст

Стратегічне управління стійким розвитком міста має відбуватися на засадах впровадження концепції стейкхолдерів, що обумовлено посиленням взаємодії різних зацікавлених сторін, необхідністю досягнення збалансованості різноманітних інтересів, вибудови ефективної співпраці з урахуванням численних потреб, які постійно змінюються і зростають, під час прийняття стратегічних і тактичних рішень. Формування та реалізація стратегії стійкого розвитку міста має відбуватися на засадах орієнтації стратегічних рішень на стабільність, стійкість, збалансованість розвитку. Проактивність стратегічного управління буде проявлятися під час виявлення інтересів різних зацікавлених груп, їх пріоритизації та ранжування, узгодження та врахування під час стратегічного планування. Безумовно, дана проблематика знайшла більшу застосовуваність саме на рівні управління підприємствами (організаціями). Поступово окремі інструменти і методи теорії стейкхолдерів знаходять своє використання в політиці, економіці, соціології, екології, конфліктології тощо. Доцільно визначити, що на сьогодні існують наукові та практичні розробки з приводу аналізу та класифікації вимог стейкхолдерів: у проектному менеджменті із використанням програмного забезпечення, базуючись на методології проектного управління та методів Scrum, Agile [27]; в управлінні діяльністю підприємства, окремих аспектів діяльності чи підприємств різних видів діяльності [65, с. 349], [8], [45]; в управлінні розвитком певної складової регіональної системи (наприклад, рекреаційного комплексу [29]).

У той же час необхідність врахування інтересів різних груп населення, численних об'єднань, асоціацій, бізнес-груп та активного залучення їх не лише до процесів планування, а й реалізації, впровадження в життя планів і змін доводить велику привабливість управління стейкхолдерами. Ми вважаємо, що успішне стратегічне управління міським розвитком тісно пов'язане з виконанням вимог стейкхолдерів (або з досягненням тих результатів, які є цінними, важливими та пріоритетними для численних зацікавлених сторін). У свою чергу, вимоги стейкхолдерів міста забезпечуються певним комплексом робіт, здійснення яких вимагає певних ресурсів, витрат і супроводжується ризиками. З огляду на інвестиції, витрати та трудозатрати вельми важливо ідентифікувати вимоги та очікування стейкхолдерів, провести їх класифікацію, ранжування чи рейтингування задля обґрунтованого

вибору стратегічних пріоритетів. Як зазначено в роботі Ю. Ю. Гусева та М. В. Канцерович [27]: «Актуальним науково-практичним завданням є розробка моделей і методів рейтингування та класифікації вимог зацікавлених сторін проекту, що дозволять враховувати взаємозв'язки певних вимог з ресурсами, які необхідні для їх виконання, і ризиками, що виникають під час виконання проекту».

Отже, ми підтримуємо позицію висловлену в роботі Л. А. Нохріної [55, с. 169]: «Конфлікт інтересів (або їх протиріччя, різноспрямованість чи пріоритетність) на шляху миру, справедливості, стійкості та зростання не може бути врегульованим виключно технічними засобами». Автори роботи [42, с. 298] констатують: «Безперечною умовою використання концепції стійкого розвитку у повсякденному житті суспільства є обов'язкове поєднання зусиль та ресурсів, різнобічних поглядів кожної особистості. Жодна окрема особистість чи підприємство (організація), або навіть цілий сегмент глобального суспільства не зможе сам по собі віднайти та реалізувати такий спосіб розвитку, який був би відповідним масштабам викликів, з якими сьогодні стикається людство».

Теорія і практика управління різними соціально-економічними системами довела ефективність використання концепцій соціально-відповідального управління та управління взаємодією задля досягнення розвитку. Вихідні положення даної концепції спираються на усвідомлення можливостей досягнення більшого і кращого ефекту під час: по-перше, врахування різноспрямованих інтересів, потреб, бажань та очікувань різних суб'єктів управління системи; по-друге, відбудови взаємодії, комунікації, взаємовідносин різних суб'єктів, яких можна визначити як зацікавлені сторони, що впливають та обумовлюють процес розвитку.

Наголосимо, що стійкий розвиток не передбачає застою. Стійкий розвиток потребує змін, які зумовлюють різноманітну реакцію учасників (суб'єктів) – від протистояння, спротиву до провідника. Певні групи суб'єктів можуть відразу побачити в змінах лише загрозу для свого статусу, способу життя, стабільності тощо. Такі групи зацікавлених сторін можуть нести загрози та додаткові втрати для реалізації стратегічних рішень. Усвідомлення певної моделі поведінки різних груп зацікавлених сторін потребує ретельної роботи, обґрунтування методів та інструментів взаємодії та співпраці, розробки обґрунтованих альтернатив. Таким чином, робота із стейкхолдерами має конкретний зміст і завдання, а саме забезпечити ефективну і взаємозгоджену діяльність тих ключових учасників, що включені до питань

стратегічного управління. В. В. Смачило, О. М. Колмакова, Ю. В. Коломієць зауважують, що необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту [65, с. 349]. Задля попередження конфліктів та здійснення проактивного управління доцільним є проведення процедури групування інтересів різних стейкхолдерів за обраною конкретною ознакою, що у подальшому стане підґрунтям організації співпраці з ними. Отже вбачається за важливе впроваджувати положення стратегічного управління стійким розвитком міст на засадах стейкхолдер-орієнтованого підходу. Ми ж пропонуємо особливості концепції стейкхолдерів досліджувати в контексті регіонального рівня управління, зокрема для вирішення проблем ефективного стратегічного управління стійким розвитком міст.

Слушними та важливими положеннями, які мають створювати базис стратегічного управління стійким розвитком міста, ми вважаємо наступні, такі що представлено в роботі Г. В. Жаворонкова [30, с. 26]:

1) продовження та поглиблення децентралізації управлінського процесу, що полягає у прийнятті життєво важливих рішень для забезпечення ефективного господарювання суб'єктів підприємництва на рівень місцевої влади та інших активних локальних місцевих суб'єктів впливу;

2) підвищення ефективності взаємодії, комунікацій та взаємовпливу численних управлінських суб'єктів на місцевому рівні, включаючи розподіл повноважень між регіональними органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з наданням першочергового значення останнім;

3) формування економічної, соціальної, екологічної політики за ініціативою низу, від місцевих пріоритетів (навіть, від конкретної особистості) до загальнодержавних інтересів;

4) нарощення та активізація зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів за різними напрямками співробітництва на основі формування децентралізованої системи вибору зовнішньоекономічних інтересів і диверсифікації міжнародних економічних зв'язків. Дуже важливими є нарощення зусиль з боку всіх зацікавлених сторін – місцева влада, населення, підприємства та організації будь-якої форми власності та організаційного підпорядкування (в тому числі недержавні, неприбуткові, суспільні), активних об'єднань, спілок, асоціацій тощо. Активна взаємодія всіх стейкхолдерів з метою адаптації, впровадження та реалізації принципів стійкого розвитку в життя є однією

з обов'язкових передумов забезпечення зростання і сьогодні, і в майбутньому.

Важливо усвідомлювати, що розвиток складної системи міста неможливий без виникаючих суперечностей та конфліктів, які за словом А. А. Мозгового «зумовлені структурною, функціональною та динамічною складністю» [52]. Конфліктуючими сторонами в міській системі можуть виступати суб'єкти господарської діяльності, органи управління, суспільні групи, окремі особи і навіть технічні системи. У такому випадку, конфлікт слід розуміти як протидію властивостей двох або більше суб'єктів, а іноді процесів, що претендують на визначення ними певного стану дійсності. Конфліктувати між собою можуть навіть різні види розвитку міста, тобто територіальний, демографічний, функціональний та соціально-економічний розвиток.

На наш погляд, активне залучення всіх суб'єктів (особливо активних представників місцевої громади, бізнес-середовища) є важливим кроком визначення та пріоритетизації інтересів, які у подальшому будуть враховані в процесі розробки стратегії розвитку міста та її реалізації. Слушною є наступна точка зору: «Взаємодія всіх суб'єктів інституційного середовища соціально-економічної системи має бути заснована на тому, що вони намагаються реалізувати власні інтереси з урахуванням найбільшої участі інтересів інших. Саме взаємодія різних самостійних ланцюгів системи забезпечує можливість її розвитку» [39]. В той же час, ці ланцюги – самостійні суб'єкти регіональної системи – мають приймати рішення, розв'язання яких задовольнить одразу всіх, і призведе до кінцевого позитивного результату. Саме в цьому і полягає сутність та ключове завдання стратегічного управління – забезпечити гнучкість прийнятих стратегічних рішень на основі узгодження та ранжування інтересів основних суб'єктів системи.

І. О. Журба та Б. О. Белов відзначають: «Метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напрямку стратегічного розвитку міста, вибір шляхів удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: держава, регіон, місто, його стейкхолдери та суспільство» [31, с. 299]. Побудова діалогу, взаємодії та партнерства стане дієвим та ефективним методом реалізації цілей і завдань розвитку, дозволить сфокусувати увагу на конкретних проблемах, учасниках, наявних ресурсах і можливостях для змін, що найбільш актуально в контексті управління стійким розвитком. В таблиці 2.3.1 представлено ключові причини, що обґрунтовують доцільність залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

Таблиця 2.3.1. Результати від залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного управління стійким розвитком міста (розроблено авторами за [19], [16])

№ з/п	Результат	Сутність
1	Поглиблений аналіз ситуації та її розуміння	Залучення різних стейкхолдерів забезпечує міжгалузевий підхід, розглядає ситуацію та поточний стан з різних поглядів, враховує більшість думок та конкретизує ситуацію з різних сторін
2	Більш кваліфіковані та несуперечливі рішення	Участь різних стейкхолдерів, які володіють різними навичками, знаннями, інтелектом, компетенціями дозволяє розглянути численні альтернативи рішень та у процесі формування стратегії прийняти більш кваліфіковані рішення шляхом залучення до участі і обговорення
3	Створення атмосфери довіри в громаді	Залучення різних стейкхолдерів збільшує довіру до процесу розробки стратегії, мотивує інших до участі (а не пасивного спостереження), робить внесок у розбудову атмосфери довіри щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку
4	Мобілізація широкого спектру ресурсів	Належна та своєчасна участь стейкхолдерів у процесі формування стратегії створюють почуття власної значущості, посилює відчуття власника. Це обумовлює, у свою чергу, зростання ймовірності реалізації запланованих цілей, виконання поставлених завдань, збільшує коефіцієнт реалізації стратегічного плану на засадах партнерства
5	Більш продуктивна і якісна робота	В результаті партисипативного управління доцільно очікувати на зростання продуктивності та якості роботи кожного стейкхолдера (в тому числі над реалізацією планів і проєктів) за рахунок покращення мотивації

Ми акцентуємо увагу на тому, що однією з найважливіших передумов впровадження принципів стійкого розвитку у процес стратегічного управління містом є активізація всіх суб'єктів, всіх зацікавлених сторін, представників різноманітних об'єднань і угруповань, яка ґрунтується на ціннісному підході. Задля цього доцільно обирати та раціонально використовувати певні інструменти.

Однією з найбільш дієвих та результативних концепцій управління є стратегічне управління. Проведений аналіз літературних джерел щодо дослідження сутності категорії «стратегічне управління» показав, що більшість фахівців його визначають як процес. Специфікою процесу доцільно визнати: (1) обов'язкове врахування передумов, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи; (2) наявність довгострокових цілей та шляхів їх досягнення; (3) діяльність як сукупність конкретних рішень, заходів, дій спрямованих на реалізацію обраної стратегії. О. А. Карлова наголошує, що актуальність стратегічного управління містом зростає не лише в нашій країні та

є складним комплексним завданням для місцевих органів влади в усіх розвинених країнах, що зумовлено подальшим загостренням економічних та соціальних проблем (особливо в кризових умовах), накопиченням та появою нових специфічних місцевих проблем (урбанізація, ускладнення міської інфраструктури, ускладнення механізмів управління на місцевому рівні, глобалізація, загострення територіальної та міжнародної конкуренції), зміною ролі міста (все більшого набуття рис самостійного суб'єкту економічного життя) [37, с. 95]. Зміни відбуваються щодня і вимагають використання нових обґрунтованих методів управління, бо старі вже не дозволяють вирішити наявні проблеми і завдання, забезпечити майбутнє зростання.

На сьогодні вже недоцільно говорити, що стратегічне управління лише розпочинає застосовуватися і використовуватися в практичній діяльності органів влади. За 25 років незалежності було прийнято чимало нормативних та законодавчих документів стосовно впровадження принципів, підходів та методів стратегічного управління як в діяльності державних органів влади, так і в обґрунтуванні управлінських рішень органів влади на місцях. Велика кількість фахових робіт присвячена аналізу якості впровадження стратегічного управління, дослідженню специфіки стратегічного управління соціально-економічними системами різних рівнів (держави, регіонів, агломерацій, міст, територій, підприємств і організацій). У той же час, єдності щодо сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міста поки не існує. Це пов'язано як із невизначеністю сутності «стійкого розвитку», так і складністю, специфічністю управління містом.

Майбутній успіх та процес його досягнення залежить від багатьох факторів і сформованих моделей поведінки. Так, безумовно звичкою має стати відстежування далекосяжних тенденцій розвитку систем більшого та меншого рівнів, формування на цій основі бачення свого майбутнього, моделювання різноманітних способів його досягнення, вибору та реалізації стратегії його покорокового втілення в життя. Стейкхольдерський розвиток міста залежить від сформованої та реалізуємої системи управління. Відповідно до концепції стійкого розвитку має домінувати потреба не рушити сучасне задля майбутнього, яка стає передумовою широкого соціального діалогу і залучення всіх до загального процесу змін.

На наш погляд безумовним є необхідність використання стратегічного підходу до планування і реалізації сталого місцевого розвитку. Ми цілком згодні з позицією, що викладена в роботі М. Ф. Аверкіної [1]: «Забезпечення стійкого розвитку міст України є ключовою

проблемою на сучасному етапі. Це зумовлено тим, що соціальні, економічні та екологічні проблеми, які накопичилися в містах, негативно впливають на їх стан. Вирішення означеної проблеми вимагає розроблення стратегічних засад щодо управління стійким розвитком міста». Дана теза, на думку фахівців, пов'язана з «перевагами стратегічного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, територіальної громади), а саме:

а) підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;

б) значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;

в) планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат – скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;

г) є можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;

д) повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади» [17, с. 5].

Стратегічний підхід до сталого розвитку передбачає нові способи мислення та діяльності, що забезпечують перехід від розробки і виконання фіксованого плану, до створення оперативної системи, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється. В роботах [51, с. 100], [61, с. 7] відзначено: «необхідність стратегічного підходу до сталого розвитку пояснюється наступними причинами: відсутність комплексності та різнобічності місцевого розвитку; недосконалість законодавчої бази; недостатнім розвитком демократії, децентралізації на місцевому рівні; відсутність чітко визначеної довготермінової спільної цілі та її пов'язаністю з регіональними і національними пріоритетами; несформованістю динамічних партнерських відносин». Стратегічний підхід до управління стійким розвитком міста має забезпечити єдину спрямованість розвитку всієї системи шляхом об'єднання зусиль різних стейкхолдерів під час формування стратегічної платформи (бачення, місії, візії, стратегічних цілей, пріоритетів та завдань); створити

передумови гнучкої (інколи проактивної, а іноді своєчасної реактивної) поведінки на будь-які зміни та виклики, що стане підґрунтям досягнення визначених конкурентних переваг; сформувати можливості для управлінців оцінювати альтернативні варіанти тактичних заходів (їх пріоритетність та нагальність, розподілу ресурсів, повноважень та очікуваних результатів) та приймати узгоджені ефективні рішення, пов'язані з визначеною стратегією; створити середовище, яке буде сприяти активному, творчому, креативному, ініціативному управлінню; впровадити інструменти фіксації того, що відбувається сьогодні (дії, проекти, процеси) задля досягнення майбутніх цілей. Маємо наголосити, що використання стратегічного підходу є засобом об'єднання зусиль, інтелекту та знань різних зацікавлених сторін, що представляють собою приватний, громадський, державний сектори задля досягнення визначених цілей розвитку міста.

За визначенням В. М. Гончарова [51, с. 153], до якого приєднується О. А. Карлова [37, с. 95], місто як складна відкрита система, управління якою повинно базуватися на стратегічному підході, складається з таких підсистем: міське господарство; сфера матеріального виробництва; фінансово-економічна сфера; соціальна сфера; сфера місцевого управління. Координація розвитку цих сфер становить основу стратегічного управління містом. Отже, стратегічне управління містом – це комплексний науково-практичний погляд на міські проблеми.

Ми виходимо з того, що стратегічне управління – управлінський процес, який опираючись на людський потенціал, як основу управління, орієнтує свою діяльність на потреби жителів міста, гнучко реагує та здійснює своєчасні зміни в місті, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє досягти стійкого розвитку міста, що в сукупності дає змогу виживати місту в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1]. Аналіз фахової літератури, систематизація та узагальнення наукових положень та практичних рекомендацій, призвели до авторського наочного бачення сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міст (рис. 2.3.1).

Ключовими характеристиками стратегічного управління мають стати: проактивність, партисипативність, орієнтація на цінності. Концептуальна модель стратегічного управління стійким розвитком міста:

- ◆ спирається на уточнений зміст процесу управління і базується на використанні системного і стратегічного мислення, що полягає у баченні того, як сучасні прийняті рішення і дії вплинуть на майбутній стан системи міста і на його елементи;

- ◆ враховує важливість визначення ключових зацікавлених сторін та їх домінуючої системи цінностей, які візьмуть на себе відповідальність за формування і досягнення стратегічних цілей і завдань, їх пріорітезацію в контексті забезпечення відповідного рівня інноваційності та створення доданої вартості у довгому ланцюзі;

- ◆ ґрунтується на ретельному стратегічному аналізі передумов, факторів, трендів поведінки надсистеми та внутрішніх елементів системи;

- ◆ формує стратегію і реалізує стратегічні рішення, досягає стратегічних завдань на основі співробітництва, впровадження положень, методів та інструментів стейкхолдер-орієнтованого підходу.

Дана система включає в себе такі складові [61, с. 8-9]:

- 1) регулярні форуми за участі всіх зацікавлених сторін та прийоми досягнення домовленостей на національному і децентралізованих рівнях, зв'язки між різними рівнями;

- 2) спільне бачення та комплекс широких стратегічних завдань;

- 3) набір гнучких механізмів виконання цих завдань (система інформації; комунікаційні можливості; аналітичні процеси; міжнародні зобов'язання; узгоджені засоби інтегрування політики, бюджетного процесу, моніторингу та звітності);

- 4) принципи і стандарти функціонування секторів та діяльності зацікавлених сторін, запроваджені через законодавство, добровільні дії, ринкові інструменти, тощо;

- 5) пілотні проекти, що дозволяють здобувати досвід і виносити уроки, розбудовувати потенціал та посилювати відповідальність за результат;

- 6) секретаріат та інші органи, уповноважені координувати зазначені механізми;

- 7) відповідні повноваження, делеговані на місцевий рівень органами влади вищого рівня та, наскільки можливо, організаціями громадян і бізнес асоціаціями.

Предметом стратегічного управління, за М. Ф. Аверкіною, є «майбутнє міста», в якому враховуються інтереси і цілі більшості суб'єктів і стейкхолдерів міста [1]. Стратегічне управління вибудовується через виявлення домінуючих цінностей ключових стейкхолдерів, визначення цілей в руслі забезпечення стійкого розвитку міста, що вимагає розроблення стратегії.

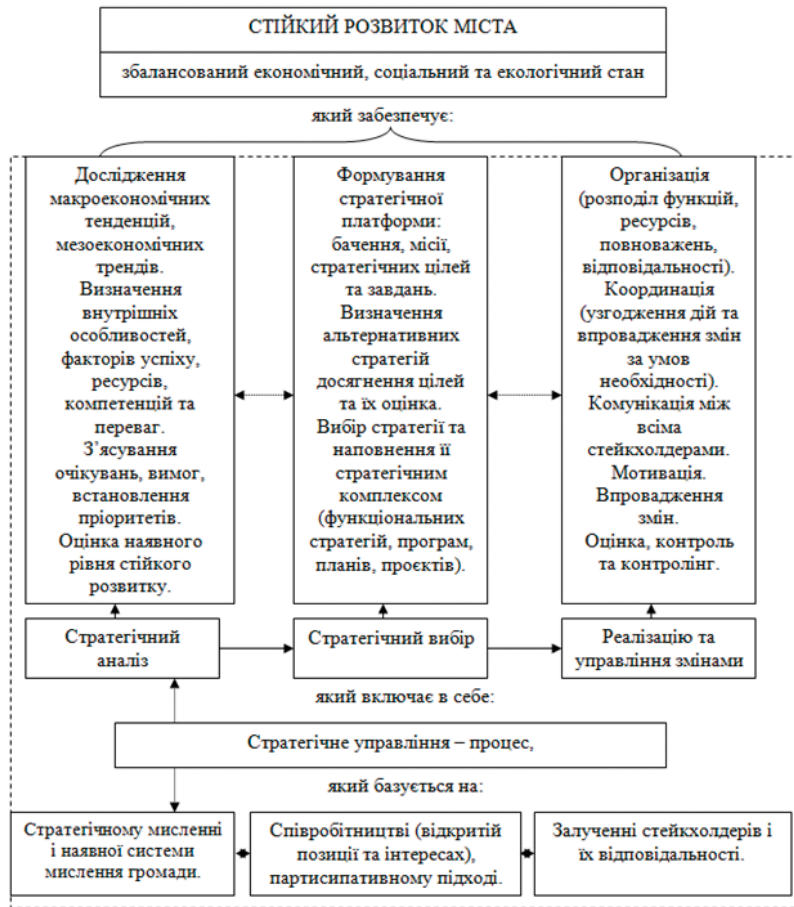


Рис. 2.3.1. Концептуальний підхід до визначення сутності «стратегічного управління стійким розвитком міста» (складено авторами за [32])

Головною метою стратегічного управління є поліпшення якості життя міського співтовариства, яке реалізується через максимальне задоволення потреб громадян (особисте і суспільне споживання); можливість здійснення громадянами економічної діяльності (сприятливе підприємницьке середовище, робочі місця); висока якість

міського середовища (екологія, благоустрій, культурне середовище тощо) [37, с. 95].

В роботі Г. В. Жаворонкової [30] відзначено, що «економічна сутність стратегічного управління полягає у реалізації стратегії, що має дві функції:

- ♦ визначення цільової настанови, перспективних напрямків і траєкторії руху даного суб'єкта у часі і просторі;
- ♦ створення динамічної моделі доцільної, системної діяльності людей, що враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища».

І. Парасюк відзначає деякі важливі аспекти стратегічного управління розвитком міст [56]:

- ♦ мета для усіх міст одна: сталий розвиток, але шляхи її досягнення будуть різні для кожного міста;
- ♦ не можна отримати сталого розвитку при стагнуючій економіці. Жебрак не може бути здоровим;
- ♦ не може бути єдиної стратегії для усіх. У кожного міста свій шлях, оскільки локальні проблеми та початкові умови – різні;
- ♦ принципи доброго врядування стануть у нагоді на шляху до створення сталої моделі розвитку;
- ♦ без стратегії результату не буде;
- ♦ генплан і стратегічний план мають враховувати принципи сталості і не можуть взаємно суперечити один одному.

На наш погляд ефективне використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст має відбуватися на основі наявних компетенцій та компетентностей (знань, навичок, поведінки), які притаманні основним суб'єктам даного процесу. Серед найголовніших є розвинуті вміння стратегічно мислити, використовувати стратегію співпраці та усвідомлювати власну відповідальність за прийняті рішення і їх результати усіх різних зацікавлених сторін.

Основними найбільшими етапами стратегічного управління доцільно виділити: 1) стратегічний аналіз, який спрямований на: визначення основних тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі (для міст зовнішнім середовищем виступають соціально-економічні системи більшого рівня – регіони, країна), з'ясування можливостей та загроз; усвідомлення власних потенційних факторів успіху, ресурсних особливостей, структурних аспектів, проблем, які потребують вирішення, що характеризують внутрішній потенціал розвитку; 2) стратегічний вибір під яким ми розуміємо процес стратегічного планування – від формування бачення стійкого розвитку

до розробки стратегічного комплексу, який буде прийнятий до реалізації; 3) безпосередня реалізація та впровадження в життя обраної стратегії шляхом здійснення всіх функцій управління та використання сучасного стратегічного інструментарію впровадження змін.

Проведені дослідження численних джерел інформації з приводу стратегічного управління дозволяють наочно представити найбільші переваги та недоліки від його практичного впровадження (табл. 2.3.2). Але в той же час, навіть визначені проблеми не можуть стати на заваді до використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст України.

Таблиця 2.3.2. Основні результати від практичного впровадження стратегічного управління стійким розвитком міста (розроблено авторами за [32])

Переваги	Недоліки
Обґрунтовується напрямок стійкого розвитку соціально-економічної системи шляхом визначення поточного стану та конкретизації майбутнього	Опір деяких суб'єктів стратегічного управління до впровадження нових підходів
Наявність узгодженість цілей на яких базуються управлінські рішення	Складна система оцінювання діяльності учасників процесу стратегічного планування
Залучення до всіх процесів змін широкого кола стейкхолдерів (зацікавлених сторін), що робить цілі і завдання більш реалістичними і виконаними	Доцільність та необхідність розробки, внесення, накопичення, систематизації та поточного оновлення інформації для прийняття управлінських рішень – створення інформаційної системи та використання даних (не лише кількісних)
Розподіл завдань, які необхідно виконати, між зацікавленими особами	Недостатній рівень володіння управлінськими навичками учасників стратегічного процесу
Забезпечує гнучкість курсу в залежності від змін, що відбуваються як в середині соціально-економічної системи, так і в зовнішньому середовищі	Витрачання багато часу на процеси узгодження цілей, завдань та рішень між різними стейкхолдерами
Сприяє розвитку стратегічного мислення, отже використання причинно-наслідкових зв'язків для обґрунтування рішень і налагодження діяльності з їх досягнення	Наявність різноманітного інструментарію стратегічного аналізу, стратегічного планування та стратегічних змін, що ускладнює самі процеси
Обумовлює доцільність та необхідність розробки альтернатив	Вимагає усвідомлення впливу на майбутнє, що унеможливує використання лише поточної операційної інформації

Саме стратегічне управління має стати «ниткою часу», що пов'яже минуле і майбутнє, одночасно роблячи можливим шлях до розвитку. В. Н. Парсяк та Д. А. Ломоносов наголошують, що вплив, здійснюваний за допомогою стратегічного управління, покликаний спричинити відповідні зміни у свідомості всіх суб'єктів управління, всіх стейкхолдерів, які сприятимуть соціально-економічному та суспільно-політичному розвитку відповідних територіальних громад [57, с. 402]. Ми підтримуємо позицію, яка представлена Н. В. Хвищун [76]: «Успішний сталий розвиток міста може бути забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню».

Концептуальні основи проактивного управління соціально-економічним розвитком міст спираються на усвідомлення основних тенденцій розвитку світової економіки та ключових процесів, що відбуваються на рівні системи міста. З одного боку, не можливо не враховувати та не використовувати глобальних трендів, з іншого – формувати майбутнє міст України з урахуванням внутрішніх процесів. Це вимагає проактивного, а не реактивного, управління – сучасне місто для забезпечення власного виживання і майбутнього розвитку має змінювати підходи до управління, використовувати сучасні концепції та методи, впроваджувати найкращий досвід із врахуванням існуючих викликів та змін. Одним із ключових конкурентних чинників, який має віднайти своє місце в системі стратегічних цілей є якість життя. Глобалізація сприяє вільному переміщенню, люди легко змінюють місце життя. Виграє в боротьбі за кваліфіковано робочу силу, за розум і талант те місто, де особа хоче жити. Така точка зору підтримується М. Бурмакою, яка наголошує, що суб'єктивно відчуття дискомфорту у місцевих мешканців може звести нанівець всі стратегічні зусилля щодо розвитку міста (створення транспортного, інфраструктурного середовища, високих соціальних гарантій); фізичне середовище втрачає своє значення, все більше актуалізується питання соціально відповідальної поведінки [21]. У свою чергу, усвідомлення даного фактору обумовлює вибір відповідних інструментів формування та реалізації стратегії, а саме використання численних комунікативних технологій з мешканцями міст та іншими зацікавленими сторонами.

Загальновідомо, що ключовими передумовами формування будь-якої стратегії є визначення наявного потенціалу та з'ясування резервів його розвитку. Не винятком є і процес формування стратегії стійкого розвитку міст України, який ґрунтується на наявних сильних сторонах соціально-економічної системи, на визначеному місцевому потенціалі та на сформованій інфраструктурі. Аналіз початкових умов для розвитку та оцінка потенціалу передбачає з'ясування поточного економічного, соціального та екологічного стану із визначенням як наявних успіхів так і певних проблем, що потребують вирішення; побудови профілю міста, критичної оцінки інфраструктури (фізичної та інформаційної). Вельми важливо визначити спеціалізацію, концентрацію, локалізацію, інноваційність та індивідуальність кожного міста. Необхідним є проведення такого дослідження у динаміці, що дозволить з'ясувати ключові тенденції зміни найважливіших характеристик та елементів потенціалу. У той же час, існують інші важливі фактори, що заслуговують на увагу [61, с. 12]:

1) наявність людського та соціального капіталу, що сприяє активному залученню громадськості до прийняття рішень і розробки політики на місцевому рівні;

2) достатньо розвинений адміністративний потенціал на місцевому рівні, що дозволяє ефективно делегувати повноваження органам місцевої влади, які забезпечують надання якісних соціальних послуг;

3) наявність сприятливої законодавчої та регуляторної бази для ефективного децентралізованого місцевого розвитку та належного управління на місцевому рівні;

4) застосування такого підходу до місцевого розвитку, який передбачає рівні права і партнерство всіх зацікавлених сторін;

5) наявність необхідних економічних важелів та стимулів, що забезпечують і підтримують життєздатність місцевої економіки і сталий місцевий розвиток;

6) становлення ефективних координаційних механізмів спільної праці задля реалізації узгоджених пріоритетів.

Доцільно усвідомлювати, що для різних міст України може бути сформульована єдина мета – досягнення сталого розвитку. Але шляхи її досягнення, стратегічні пріоритети, методи та інструменти реалізації будуть різні для кожного міста окремо. Отже, єдиної стратегії для різних міст не існує. Це пов'язано із наявністю певних локальних проблем, ресурсних обмежень, початкових умов, вибором ключовими суб'єктами управління власного шляху.

Аналіз фахової літератури дозволяє стверджувати, що існують певні уніфіковані етапи розробки стратегії стійкого розвитку соціально-економічних систем. До найбільших етапів доцільно віднести: проведення стратегічного аналізу, формування стратегічної платформи, розробка стратегічних альтернатив у вигляді планів, проектів, програм. На наш погляд залучення стейкхолдерів може відбуватися на всіх етапах розробки та реалізації стратегій стійкого розвитку міста. В роботі В. Кучереносова [43] визначено, що першими етапами, які необхідно здійснити задля забезпечення розвитку громади є створення ініціативної групи; проведення оцінки потреб громади; проведення аналізу зацікавлених сторін та безпосередньо розробка стратегічного плану. В роботі Л. В. Громоздової, В. В. Громоздова та І. В. Студеннікова [26, с. 41] представлено 10 етапів розробки стратегії стійкого розвитку територіальних громад, а першим етапом визначено «організація роботи над стратегією», що передбачає створення робочої групи до якої можуть входити «депутати, фахівці виконавчих органів влади, представники бізнес-структур, громадськість та інші». Отже, вивчення потреб громади, які не обов'язково співпадуть із баченням органів місцевого самоврядування, є необхідним кроком у процесі розбудови стратегічного плану, що дозволить зробити стратегію максимально корисною для громади. Схожа послідовність етапів з розробки стратегії розвитку наведена в роботі [47]: офіційний запуск процесу розробки стратегії; створення команди розробників стратегії; мобілізація регіональних зацікавлених сторін.

Проведені дослідження дозволяють наголосити, що стратегічне управління стійким розвитком міста має відбуватися на засадах використання стейкхолдер-орієнтованого підходу. При цьому залучення стейкхолдерів доцільно здійснювати і на етапі стратегічного планування (а саме визначення візії, місії, системи цілей і завдань стійкого розвитку міста), і на етапах реалізації, впровадження змін, досягнення запланованих результатів. Етап стратегічного планування в роботі В. М. Бабаєва [9, с. 65] представлено як «етап формування концепції».

Важливим завданням є ідентифікація та повна характеристика стейкхолдерів, яка передує їхньому аналізу. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів є невід'ємною умовою стратегічного управління стійким розвитком. Вельми важливо визначити, хто є зацікавленими сторонами, хто з них пріоритетними та домінуючими, від кого залежатиме прийняття рішень та тривалість, ефективність його реалізації. Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які

здатні вплинути на успішність діяльності компанії [41]. Н. Я. Шкроміда надає наступне визначення: «Аналіз стейкхолдерів – це процес, на основі якого можна виявити та оцінити основні зацікавлені групи людей або організацій, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства» [81, с. 85]. Е. Фріман наголошував, що «ідентифікація й пріоритизація груп стейкхолдерів має певний алгоритм, що укладається в шість етапів: ідентифікація груп й індивідів → визначення ключових потреб кожної групи → аналіз інтересів і ступеню впливу кожної групи → формування плану заходів для управління очікуваннями стейкхолдерів → реалізація запланованих дій → аналіз результатів управління і повторення процесу (→ ідентифікація груп стейкхолдерів) [87].

Сучасні дослідники Ю. Ю. Гусева та М. В. Канцерович вважають, що аналіз зацікавлених сторін складається з наступних трьох етапів [27]:

- ◆ по-перше, визначення всіх потенційних учасників процесу та накопичення відповідної інформації (їх ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування, рівні впливу). Основних стейкхолдерів, як правило, легко визначити. Це учасник (суб'єкт), який бере участь в ухваленні рішень, або граючий управлінську роль; той, хто впливає на результат (місцеві органи влади під керівництвом міського голови). Ідентифікація інших зацікавлених осіб зазвичай здійснюється шляхом опитування вже визначених стейкхолдерів. Їх список розширюється доти, поки всі потенційні зацікавлені сторони не будуть включені до реєстру;

- ◆ по-друге, аналіз потенційного впливу кожного з числа стейкхолдерів. Класифікація їх таким чином, щоб визначити стратегічний підхід до управління. В процесі стратегічного управління стійким розвитком міста доцільно визначити широке коло зацікавлених сторін, що зумовлює необхідність оцінки їх пріоритетності для того, щоб забезпечити ефективне застосування зусиль з комунікацій та управління їх очікуваннями;

- ◆ по-третє, оцінювання ймовірності і типу реакції ключових зацікавлених сторін з метою планування впливу на них, щоб залучити їх підтримку або пом'якшити потенційні негативні наслідки.

В роботі [23] наголошено, що процедура аналізу стейкхолдерів має відбуватися за наступним алгоритмом: 1) ідентифікація стейкхолдерів; 2) визначення впливу ініціативи на стейкхолдерів, а також вплив цих осіб / груп на ініціативу; 3) визначення можливих типів співпраці стейкхолдерів; 4) побудова плану залучення стейкхолдерів, виходячи із типу співпраці та етапу ініціативи. У свою чергу, Н. Я. Шкроміда

наголошує: «Аналіз стейкхолдерів суб'єктів господарювання включає такі основні етапи: 1) ідентифікація – встановлення кола осіб та організацій, що мають інтерес і впливають на діяльність підприємства; 2) систематизація їх за однорідними ознаками, групами впливу та збір інформації про них; 3) оцінка їх цілей і завдань; 4) формування стратегії подальшої успішної діяльності та встановлення механізмів і способів господарювання, які б задовольняли всіх учасників» [81].

На наш погляд кількість виділених етапів не є критичним чинником. Головне, що зміст послідовних дій збігається. Ми погоджуємося із Л. А. Нохріною [55], яка зауважує, що аналіз рівня впливу груп стейкхолдерів є інструментом ідентифікації:

- ◆ первинних й вторинних, внутрішніх й зовнішніх заінтересованих сторін, рівня їхнього залучення й причетності; типу або ступеня участі; інтересів і цілей заінтересованих сторін щодо конкретних проблем; моделей і контекстів взаємодії заінтересованих сторін (сумісні або конфліктні);

- ◆ заінтересованих сторін, що є причетними до конфліктів; точок зору заінтересованих сторін на проблеми території й стратегії врегулювання та нейтралізації конфліктів;

- ◆ політик і проектів (прибуткових й збиткових, потенційних компромісів і конфліктів), ризиків і конкретних заходів; розподільчих і соціальних наслідків життєдіяльності; фактичних ресурсів, що заінтересовані сторони можуть надати для реалізації конкретних ініціатив;

- ◆ проектів державно-приватного партнерства (на засадах компромісу між стратегічними цілями держави й інтересами груп стейкхолдерів), направлених на ефективний, справедливий і сталий розвиток території.

Таким чином теорія стейкхолдерів сприяє ідентифікації ключових відмінностей між ними, областей потенційних конфліктів, а також шляхів їх нейтралізації, розробці адекватних заходів, направлених на більш ефективне управління територією. В цілому теорія і практика зацікавлених сторін перспективні в сенсі систематичного залучення до процесів управління нових учасників і прагматичного фокусування на вирішенні проблем.

Важливо відзначити, що конкретизація і аналіз зацікавлених сторін є практичним інструментом визначення і залучення реальних партнерів до реалізації сформульованої стратегії, є процесом формалізації партнерства. Аналіз зацікавлених сторін, на думку В. Кучереносова, дозволяє визначити [43]: ключових гравців, які потенційно готові допомагати або заважати здійснювати діяльність; ресурси та

додаткові можливості, що можна залучити від них; ризики, що можуть виникнути в наслідок певних дій (або їх відсутності) з їхнього боку; наскільки необхідно реагувати на дії зацікавлених сторін (в залежності від рівня впливу); базові стратегії взаємодії. Аналітичні дослідження дозволяють визначити на скільки активно та часто різні стейкхолдери приймають участь у процесах стратегічного планування та впровадження в життя визначених стратегічних пріоритетів. Так, в роботі [20, с. 97] представлено рейтинг зацікавлених сторін, які долучалися до планування стратегії в об'єднаних територіальних громадах – партнери проекту DESPO (рис. 2.3.2).



Рис. 2.3.2. Рівень залученості стейкхолдерів до розробки стратегій місцевого розвитку (%) [20]

Дані наведені на рис. 2.3.2 доводять можливість залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного планування та актуалізують важливість впровадження підходів партисипативного управління, обґрунтовують необхідність вибору методів і форм. Вже сьогодні на рівні міських громад використовується партисипативне бюджетування – формування бюджетів участі. Отже, активне залучення всіх суб'єктів (особливо активних представників місцевої громади, бізнес-середовища) є важливим кроком визначення та пріоритетизації інтересів, які у подальшому будуть враховані в процесі розробки стратегії розвитку міста та її реалізації. Маємо наголосити, що партисипативне управління є одним із сучасних ефективних методів управління, яке уможливує децентралізацію управління, його демократизацію, базується

на участь стейкхолдерів в управлінні, на ефективному використанні потенціалу людських ресурсів для їх розвитку та розвитку соціально-економічної системи міста.

Разом із Г. Муніним та Г. Зінов'євим ми наголошуємо, що «для забезпечення в місті реального самоврядування, що відповідає стратегії сталого розвитку, необхідно впроваджувати нові дієві методи в управлінську діяльність міської влади, її роботу з населенням, підприємствами й організаціями. Це вимагатиме від влади міста посилення комунікації з кожним його мешканцем, компетентності, володіння навиками менеджменту й маркетингу» [53]. Основними інструментами, які можливо використовувати, є опитування, анкетування, фокус-групи, експертні ради, громадські слухання, спостереження, конференції, брифінги, семінари, прес-конференції тощо. У той же час, кожен інструмент має власні переваги і обмеження використання. Необхідно обґрунтовувати доцільність вибору, застосування у відповідності до сформульованих гіпотез, цілей і завдань; обов'язково оцінювати економічну доцільність використання.

Залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування структурує і організує територіальну громаду. У процесі спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання люди і організації починають краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості. Сучасне управління стійким розвитком міста потребує впровадження інноваційних підходів. Вбачається за доцільне, як впроваджувати адаптований світовий (європейський) досвід, так і відшукувати власні нестандартні методи для вирішення численних проблем. Таким чином, ми акцентуємо увагу на тому, що однією з найважливіших передумов впровадження принципів стійкого розвитку у процес стратегічного управління містом має базуватися на активізації всіх суб'єктів, всіх зацікавлених сторін, представників різноманітних об'єднань і угруповань. Задля цього доцільно обирати та раціонально використовувати певні методи, форми та інструменти.

Вивчення та узагальнення досвіду впровадження стратегічного управління в нашій державі, її регіонах та на місцевому рівні призводить до розуміння того, що здійснювались важливі та правильні кроки, впроваджувались дієві інструменти, удосконалювались методи, але,

нажаль, реальних практичних досягнень замало. Сформовані стратегії соціально-економічних систем різних рівнів залишались формальними і не ставали тими, що зрушують наявний стан речей, спрямовують різноманітних стейкхолдерів до досягнення визначених стратегічних пріоритетів, прописаних планів і проектів. У той же час, досвід останніх років щодо створення об'єднаних територіальних громад, планування їх розвитку, формування громадських бюджетів та перші кроки реалізації визначених цілей надихає і свідчить про можливість і доцільність стратегічного підходу в управлінні. Аналіз процесів, які супроводжують створення і планування розвитку ОТГ (в тому числі і особиста участь в цих процесах) доводить першу і найголовнішу відмінність – реальні дії з проведення зборів мешканців, їх опитування, інформування та залучення до обговорень. Маємо наголосити, що такі методи дозволяють визначити певну систему цінностей, яка поділяється більшістю мешканців ОТГ (або найбільш активною частиною жителів). Вважаємо за необхідне в якості ключової передумови впровадження стратегічного управління стійким розвитком міста визначити наявну систему цінностей як мешканців (жителів) міста, так і специфічність ціннісних орієнтацій ключових стейкхолдерів стратегічного управління містом. Як визначено в роботі професора Д. В. Карамішева «система цінностей – це ознака самоідентифікації суспільства» [36].

Однією з найбільших передумов до впровадження стратегічного підходу до розробки і реалізації стратегії сталого розвитку міст України має стати зміна способів мислення та діяльності. Як визначено в роботі [61, с. 7] це забезпечить:

- ◆ перехід від розробки і виконання незмінного плану, що швидко втрачає актуальність, до оперування системою, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється;
- ◆ перехід від визнання виключно державної/місцевої влади відповідальною за розвиток до визнання відповідальним цілого суспільства;
- ◆ перехід від централізованого і контрольованого процесу прийняття рішень до децентралізованого планування розвитку, розподілу можливостей та результатів, прозорих переговорів, співпраці та узгоджених дій;
- ◆ перехід від спрямованості на конкретний продукт (проекти чи закони) до зорієнтованості на результат (широкий вплив) та якість процесів залучення й управління;
- ◆ перехід від високо затратних проектів і залежності від зовнішньої допомоги до розвитку, стимульованого зсередини та фінансованого за рахунок власних джерел.

Спосіб мислення, спосіб віддзеркалення дійсності у свідомості людини є її цінностями – невидимою основою, що визначає поведінку. Саме цінності пояснюють різницю поведінки людей, які живуть у майже однакових умовах – в одному місці, у схожих житлових будинках, приблизно однакового рівня доходу, в «суцільному одноманітному світі». О. А. Стасевська наголошує, що зміна способу мислення і діяльності пов'язана із тим, що «людина має стати суб'єктом, активним творцем, а не жорстко детермінованим елементом системи на який справляє вплив певний суб'єкт управління» [67]. Опрацювання численних джерел інформації дозволяє стверджувати, що різні фахівці, науковці, дослідники під цінностями розуміють досить різні сенси (рис. 2.3.3).



Рис. 2.3.3. Підходи до розуміння категорії «цінності» (складено авторами за [40])

Відзначаючи, що місто є специфічною соціально-економічною системою, яка формується унікальною спільнотою людей (мешканців) і територією, здатна до самоорганізації та передбачає співпрацю різних стейкхолдерів задля досягнення стійкого розвитку, ми наголошуємо на відмінностях саме у способах мислення населення, яке мешкає на даній території.

Дане дослідження спрямовано на удосконалення процесів стратегічного управління стійким розвитком міст в яких вагомим значення набувають різноманітні взаємодії між різними суб'єктами (стейкхолдерами). Процеси залучення зацікавлених сторін до різних аспектів розробки чи реалізації стратегії можуть розглядатися як соціальні дії, які потребують осмислення категорій потреб, інтересів, прагнень, ціннісних орієнтирів. Саме цим продиктована необхідність розмежування категорій «цінність», «потреба» та «інтерес». Результати нашого дослідження представлено на рис. 2.3.4.

Опрацювання численних джерел інформації [5], [14], [18], [24], [25], [34], [63], [67] дозволяє визначити, що цінності зумовлюють потреби та інтереси. Саме через потреби та інтереси ідеї і цінності перетворюються на реальні кроки та дії, відбиваються у поведінці. Так, потреби є дуже важливими. Людина розвивається, коли може задовольнити власні потреби. І які б не були потреби, вони є дуже важливими. Тобто цінності людини відображують її потреби, які, у свою чергу, обумовлюють етап розвитку на якому вона знаходиться.

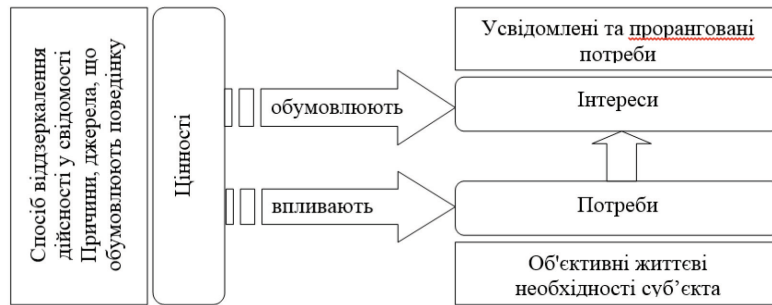


Рис. 4. Співвідношення категорій «цінності», «потреби», «інтереси» (складено авторами за [40])

Д. В. Карамішев визначає: «Цінності – загальнолюдські, суспільні, особистісні – є широким поняттям, що являє собою системотворчий чинник цілісності, єдності та розвитку, а також має суттєве значення для формування будь-якої соціальної спільноти, нації або окремого індивіда» [36]. Цінності є невід'ємним атрибутом внутрішнього світу особистості, його індивідуального буття, а також вони певною мірою наділені повторюваністю, що і розкриває їх соціальну природу. Цінності поряд із потребами та інтересами є важливим зв'язуючим елементом між суспільством та індивідом. Цінності – своєрідні духовні опори, які впорядковують дійсність, привносять в неї певний смисл та оціночні моменти. Треба враховувати, що цінності, як і потреби, можуть бути матеріальними і духовними, суспільними і особистісними, пріоритетними і другорядними [67, с. 64].

Під цінностями слід розуміти певну характеристику суспільної свідомості, сприйняття дійсності товариством, колективних та індивідуальних особистісних орієнтацій, що мають яскраво виражену соціальну природу та націленість на розвиток чи то суспільства, чи

окремої особистості [36]. О. П. Підлужна підкреслює, що цінність виражає спосіб існування особистості, причому різні цінності мають для неї різне значення і з цим пов'язана ієрархія цінностей [60, с. 75]. Як і самі цінності, їхня ієрархічна структура має конкретно-історичний і особовий характер. Одні і ті самі предмети і явища для різних людей можуть становити неоднакову цінність, так само як і в різний час у одній і тій самій людині.

Жосеп Субірос пропонує ставитися до кожного міста як до «втілення і трансляції певних кодів, цінностей, політичних та культурних правил, що полегшують сприйняття визначених форм колективного життя та соціальної згуртованості» [50, с. 12]. Кожне місто є такою собі «соціальною турбіною» і водночас духовним павутинням, мережею, міксом, простором, де різні за своїми характерами, звичками, виглядом та походженням люди, люди різних професій та занять живуть разом. Якщо такої гетерогенності немає, то немає й міста. Однак міста не буде й тоді, якщо ця гетерогенність не має чи не утворює спільних значень, просторів, моментів зустрічей, колективного життя та спільної пам'яті, цілей, що поділяються всіма, дискусій чи святкувань.

Визначення системи домінуючих цінностей має стати обов'язковим компонентом процесу стратегічного управління стійким розвитком міста. Цінності – це принципи, правила, норми, відповідно до яких територіальна громада, область, місто розвиваються. Важливо, як визначає Л. Я. Глубіш, щоб система цінностей була внутрішньо збалансованою, надавала цілісність і завершеність всьому стратегічному баченню [25, с. 42]. Можливість досягнення більш високої якості життя, готовність різноманітних стейкхолдерів міста брати участь як у процесах формування стратегічних пріоритетів, так і у безпосередній реалізації обраних проектів і планів безпосередньо залежить від наявного рівня цінностей (причому у різних зацікавлених сторін домінуючою може бути та чи інша ціннісна парадигма). З одного боку, бажання досягти високого рівня та якості життя буде притаманне кожній територіальній громаді міста, а з іншого – кожна громада розуміє зовсім різні конкретні речі, що мають бути зроблені під час досягнення такої стратегічної мети. Ми наголошуємо, що формування та вибір стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку кожного міста України залежить не лише від ресурсного та фінансового стану, а й від сформованого домінуючого ціннісного спектру людського потенціалу міста. Доходимо висновку, що від того яка саме «картина світу» або система цінностей є домінуючою для певної групи стейкхолдерів мають обиратися інструменти і методи

здійснення управлінського впливу, форми реалізації залучення групи зацікавлених осіб до обговорень і прийняття рішень, розподілу відповідальності та рівень залучення до здійснення конкретних проєктів та запланованих заходів.

Сьогодні спостерігається стійка тенденція до затребуваності нових форм і методів управління, об'єднання, залучення, взаємодії, співпраці з боку представників органів місцевого самоврядування. Експерти і фахівці, які допомагають впроваджувати зміни, розробляти стратегії соціально-економічного розвитку міст наголошують на необхідності включення до даних процесів місцевої громади, представників бізнесу, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін. У той же час, в різних містах спостерігається різний рівень включеності стейкхолдерів до процесів, що відбуваються, різна ступінь готовності до сумісних зусиль, суттєво різняться очікування представників зацікавлених сторін від участі у таких взаємодіях. Отже, місцеві голови разом із своїми командами намагаються віднайти дієві та результативні методи управління, зрозуміти причини та наслідки від використання того чи іншого управлінського інструменту саме у своїй громаді. Усвідомлення та прийняття даних тез дозволяє у подальшому розробити перелік рекомендацій щодо вибору організаційних інструментів, які доцільно використовувати у процесі стратегічного управління стійким розвитком міст відповідно до спектру цінностей стейкхолдерів.

Ціннісне підґрунтя удосконалення організаційного забезпечення стратегічного управління стійким розвитком міст

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в країні в цілому, та на рівні окремих соціально-економічних систем, що включені до неї, потребують усвідомлення наявної системи цінностей та такої, яка зробить можливими та ефективними ці зміни. Саме зміни і трансформації, які є швидкими та неминучими, створюють передумови необхідності змін форм і методів управління на всіх рівнях. В. В. Белявцева наголошує: «змінюється характер людського буття, специфіка «людського фактору», в якому ціннісні орієнтації значно підвищують свою роль, підсилюючи активність або створюючи бар'єри на шляху розвитку» [15, с. 90]. Саме потреба суспільства в розвитку, самовідтворенні та стабільності підвищує інтерес до ціннісного аспекту в управлінні [22].

Д. В. Карамішев у своїй роботі визначає: «Актуалізація ціннісних вимірів набуває особливого значення в суспільстві, у якому

знецінюються традиції та міжпоколінні зв'язки й ідеологічні настанови якого підлягають деформації, незважаючи на те, що різні покоління природно мають дещо різні системи цінностей, оскільки система цінностей нового покоління формується вже в інших умовах, ніж попереднього. Проте, з одного боку, сьогоднішня соціально-економічна та політична ситуація в країні є нестабільною, неоднозначною, такою, що складно приймається громадою та відбивається перманентними кризовими наслідками, формує нову систему цінностей, яка відкидає стару, з іншого – нова система цінностей формується під впливом ситуативних чинників різної інтенсивності, вплив яких має переважно штучний, а іноді й насаджуваний ззовні характер» [36]. У свою чергу, О. А. Удод наголошує: «Ми переживаємо найрадикальнішу трансформацію суспільства. Відбувається важкий і болісний процес переосмислення системи цінностей. Різко зріс інтерес до історії, наочно розмежувались оптимістичний і песимістичний підходи до історичної спадщини» [71]. Слушна і важлива думка наведена в роботі Г. Дашутіна і М. Міхальченка, що «для України пошук нової системи ідеалів і орієнтирів є сьогодні складним, але важливим завданням. Без цього етапу пізнавального і світоглядного пошуку неможливо розробити програми економічних, політичних, освітянських та інших реформ, подолати системну кризу, яка розхитує суспільну будівлю» [28, с. 12].

Не можна казати, що проблематика управління на основі цінностей є новою, навіть у контексті управління соціально-економічними системами більших рівнів (держав, регіонів, економічних та політичних об'єднань тощо). Так, наприклад, з 1981 р. активно функціонує та досліджує цінності The World Values Survey [89]. Інтегровані дослідження, які проводяться цією організацією, спрямовані на визначення того, як змінюється світогляд людей під час соціокультурних, економічних та політичних змін. Результати опитувань дозволяють дійти висновків як щодо специфіки різних країн і суспільств, так і стосовно напрямів змін у властивих їм цінностях. На їхній основі вчені намагаються аналізувати витоки змін, а також розгледіти можливі шляхи стимулювання позитивних змін [84]. Доволі відомою є методика дослідження цінностей за шкалою Мілтона Рокіча [88], за якою всі цінності розділяються на дві групи (або два типи): цінності-цілі (або термальні цінності) – найбільш бажані особистістю кінцеві цілі існування, кінцевий очікуваний стан, що визначають довготривалі перспективи життя та усталені норми поведінки; цінності-засоби (або інструментальні цінності) – способи поведінки особистості, засоби реалізації та досягнення термальних цінностей. В роботі

[36] представлено ієрархію цінностей населення України за шкалою М. Рокіча (табл. 2.3.3). Основні висновки, що зроблені на основі даного дослідження: українське суспільство тяжіє до системи цінностей, яка має матеріальне походження; так звані постматеріалістичні цінності є похідними та відбивають сучасні тенденції розвитку в країні. У той же час, «в Україні ситуація ускладнюється тим, що тут відбувається перехід від суспільства, в якому усім його членам були прописані жорстко задані правила і моделі поведінки, до суспільства, де визначальними мають стати механізми соціального регулювання, засновані на індивідуальному виборі та індивідуальній відповідальності, особистих цінностях і перевагах» [77, с. 10].

Таблиця 2.3.3. Проранговані цінності населення України за шкалою М. Рокіча [36]

Цінність	Рангова позиція
Життя та здоров'я	1
Безпека та стабільність	2
Сім'я й родинні зв'язки	3
Добробут і якість життя	4
Робота й діяльність	5
Інформація й комунікації	6
Права й громадянські свободи	7
Освіта і культура	8
Мобільність і відпочинок	9

Кінцевою метою змін у суспільстві є досягнення його поступового, збалансованого, сталого розвитку. Спираючись на це, слід зауважити, що сучасній Україні треба здійснити пошук оптимального співвідношення політичної, економічної та соціальної складових державної політики, для того щоб досягти саме тих ціннісних орієнтирів, які, з одного боку, традиційно притаманні суспільству, що їх сприймає, та які налаштовують українське суспільство на розвиток і досягнення добробуту, а з іншого – сприяють інноваційному мисленню, інтеграційним процесам, зростанню обсягів інвестицій у власний ресурсний потенціал [36].

Г. Хофстед вивчав цінності культур різних народів, запропонував власний підхід до класифікації культур та визначив певний спосіб вимірювання параметрів культури для різних країн. Він запропонував виділити 4 параметри, які дозволяють описати різноманітність різних культур [54], [90]:

1) індекс «дистанція влади» відображає ступінь нерівномірності влади в організації. Мірою такої нерівномірності виступають централізація влади в компанії та авторитарне керівництво колективом;

2) «унікнення невизначеності» – це індекс, за допомогою якого визначається межа, до якої суспільство бачить себе таким, що знаходиться під загрозою через невизначеність або двозначність ситуації;

3) «індивідуалізм», протилежністю якого, за Хофстеде, є поняття «колективізм», визначає відносини між індивідом та суспільством;

4) «маскулінізм» (на противагу «фемінізму») означає домінування в суспільстві таких традиційних чоловічих цінностей як успіх, гроші, матеріальні цінності. А до жіночих цінностей, притаманних суспільствам, де цей показник невисокий, традиційно відносяться піклування про інших та якість життя. За результатами дослідження Хофстеде, індекс маскулінізму є тим вищим, чим ближче до екватора знаходиться країна, і відповідно, чим ближче розташована країна до одного з полюсів, тим вищим є в такій країні індекс фемінізму.

Отже, дослідження Г. Хофстеде доводить наявність особливостей управлінської діяльності в різних країнах світу, які безпосередньо пов'язані з наявними цінностями. Вважаємо за можливе дану тезу використовувати стосовно особливостей управління регіонами, містами України.

З точки зору забезпечення соціально-економічного розвитку систем різних рівнів, в тому числі і міст України, важливо усвідомити, що копіювання і запозичення технологій управління від розвинутих країн, регіонів чи компаній не є вирішенням проблеми. Без врахування наявної системи цінностей управлінські засоби та методи можуть просто не працювати або, що є гіршим результатом, справляти негативний вплив (викликати розчарування, зменшувати наявний рівень зацікавленості та мотивації тощо).

Приймаючи до уваги, що формування та реалізація стратегії стійкого розвитку міста базується на активній участі кожного мешканця, маємо наголосити, що саме людина із власною системою цінностей стає ключовим агентом змін, двигуном, який спрямовує і забезпечує розвиток, визначає його напрямок і впроваджує в життя сформовані проекти. Як визначено в роботі О. П. Підлужної [60]: «важливо, наскільки система цінностей системи співпадає із системою цінностей елементів-членів цієї системи. Вирішального значення набуває процес усвідомлення цих цінностей, сприйняття та включення до процесів прийняття рішень». Ми погоджуємося з тим, що «система цінностей має поділятися більшістю членів суспільства або більш

соціально активною його частиною» [36]. В умовах процесів глобалізації, урбанізації, зростання економічної міграції, інтенсивності комунікацій питання врахування світоглядних картин інших людей та їх груп у процесах управління набуває все більшого значення. Кожна локальна дія справляє вплив як на тих, хто поряд із суб'єктом, так і на тих осіб, груп та співтовариства, які є зовнішніми та розташованими далеко (як у територіальному, так і у часовому горизонті). В цьому проявляється сутність стратегічного підходу до управління стійким розвитком системи. На наш погляд вибір пріоритетів стратегічного розвитку міста безпосередньо буде залежати від цінностей, які є домінуючими в громаді, які усвідомлюються та розділяються більшістю. В тому числі включення до стратегічних напрямків принципів стійкого розвитку, відповідних цілей безпосередньо буде залежати від усвідомленої відповідальності сучасних мешканців за майбутнє, від погодженого рішення на користь тривалих результатів порівняно до забезпечення швидких покращень.

С. О. Гайдученко наголошує, що актуальним сучасним завданням постало удосконалення ціннісного аспекту організаційної культури публічного управління, як головного керманіча громадянського суспільства [22]. У свою чергу, в роботі В. В. Белявцевої наголошено, що ціннісний підхід в управлінні є тим, який дозволить більш дієвими та результативними зробити реформи місцевого самоврядування та децентралізації, провести перебудову адміністративно-територіального устрою в Україні [15]. Автор наголошує, що «ціннісний підхід не дає кінцевого рішення, а є лише методологічним прийомом наближення до вираженого рішення. Ще й досі не відпрацьовано систему показників визначення цінностей. Разом з тим, цей підхід є корисним в управлінні, й особливо в стратегічному плануванні, оскільки з ціннісних характеристик досліджуваного об'єкта визначаються пріоритети, точки зростання, пропозиції розподілу ресурсів». І ми цілком погоджуємося і підтримуємо дану точку зору.

Управління на основі цінностей, важливість вивчення та врахування цінностей в управлінській діяльності представлено в роботах Річарда Барретта [13], [70] який наголошує, що у змінному, швидкому і маловизначеному світі вельми важливо пережити певні трансформації, які забезпечать можливість нового способу існування. Причому трансформації та зміни не є одним і тим самим процесом із однаковою результатом. На думку автора зміни передбачають нові форми і методи поведінки, у той час як трансформація – новий спосіб існування, зміну цінностей, отже новий спосіб мислення, рівень

усвідомлення та існування. Можливість певних змін зумовлюється трансформацією особистості, а по відношенню до конкретної соціально-економічної системи – трансформацією її керівника [46].

Цінності та переконання визначають та спрямовують поведінку і дії соціальних груп. Сформована система цінностей, її спектр, обумовлюють вибір територіальної громади щодо найбільш важливих стратегічних напрямків розвитку. Так, для однієї місцевої громади буде очевидним, що розвиток сфери освіти і культури є беззаперечною складовою стратегії розвитку. У той же час, інша громада буде вбачати за необхідне в першу чергу забезпечити економічну стабільність свого міста, отже формування комплексу стратегічних пріоритетів та напрямків буде мати суттєво іншу спрямованість.

Для впровадження ефективного стратегічного управління стійким розвитком міста на основі ціннісного підходу та із залученням стейкхолдерів важливим завданням постає створити відповідне організаційне забезпечення даного процесу, яке вирішить завдання розподілу різних видів робіт, групування та координації різної діяльності, розмежування дій і ресурсів для досягнення поставлених цілей і при цьому буде спиратися на належний інструментарій оцінки наявної системи цінностей стейкхолдерів та гармонізації їх, виявлення їх місця і позиції, обґрунтовані форми та методи впливу і залучення до стратегічного планування.

Поняття «цінностей» тісно пов'язано із культурою, яка є системою базових цінностей суспільства, оскільки вона концентрує в собі всі результати духовної діяльності суспільства; є найбільш стійкою, фундаментальною структурою суспільної свідомості. Цінності відображують культуру та пріоритети системи. Саме наявна система цінностей уможливорює життя суспільства, здатність певної соціальної системи функціонувати та зберігати спрямованість на досягнення групових цілей, досягати успіху та розвиватися. Можна стверджувати, що цінності пояснюють та обґрунтовують те, яким чином система буде досягати запланованих результатів, виконувати завдання та зобов'язання перед зацікавленими сторонами. Цінності є ядром або базисом корпоративної чи організаційної культури, культури спільноти, певної соціальної системи.

На рівні окремих суб'єктів (господарчої діяльності, громадських організацій, певних неприбуткових утворень) доведеною і розповсюдженою є теза, що від стану корпоративної культури залежать результати конкретної діяльності, які зумовлюються поведінкою співробітників даного суб'єкта. Саме культура є відображенням цінностей,

переконань та поведінки. Вона є конкурентною перевагою, базисом для формування стратегії та операційної моделі, критичним чинником успіху. Даний погляд доцільно перенести на соціально-економічні системи більш високого рівня – місто, регіон, держава. Цінності та певна культура є базисом і передумовою формування стратегій.

Маємо визначити, що найбільше поняття культури досліджено в контексті управління підприємствами, організаціями. Хоча, все більше з'являється фахових досліджень стосовно формування, удосконалення та управління культурою інших соціально-економічних систем. Проведений аналіз сутності поняття «корпоративна культура» (результати якого представлені в табл. 2.3.4) дозволяє стверджувати, що це складне комплексне поняття, яке об'єднує цінності, норми, переконання, установки і припущення та пояснює чому саме люди вчиняють певні дії, демонструють конкретну поведінку, взаємодіють і спілкуються у тій чи іншій формі.

Таблиця 2.3.4. Визначення сутності категорії «корпоративна культура» (складено авторами за [6], [7], [10], [59], [62], [64], [66], [70], [72], [73], [78], [79], [82], [80], [86])

№ з/п	Визначення	Автор, джерело
1	Група колективних базових уявлень, які вона використовує під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб уважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем	Е. Шейн
2	Модель цінностей, норм, переконань, установок і припущень, які, можливо, не виражені словами, але формують те, як люди поводяться і як вони діють	М. Армстронг
3	Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем	В. Співак
4	Сукупність ідей, прийнятих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і образу мислення, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації	О. Балака
5	Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи	Г. Чайка
6	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють	Г. Чайка
7	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку	А. Чернишова, Т. Немченко

№ з/п	Визначення	Автор, джерело
8	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю	О. Апостолок
9	Система колективних, базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінності і передаються новим членам групи в якості системи сприйняття, мислення і почуттів по відношенню до названих проблем	Л. Петрашко
10	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому	В. Юрченко, Ю. Мельник, Н. Богданова
11	Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства	Л. Барабанова, О. Сардак
12	Сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників	Н. Фіщук, І. Ломачинська
13	Сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки у всіх сферах діяльності державних службовців	Ю. Романова
14	Специфічна, характерна для певної організації система зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи	Л. Савчук, А. Бурлакова
15	Набір найбільш важливих положень, прийнятих членами організації, що виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій	T. Deal, A. Kennedy

Розвиток компанії можливий за умови розвитку та удосконалення корпоративної культури, отже поступової зміни системи цінностей. Одним із найбільш важливих правил, що стосується зміни культури компанії, є обов'язковий аналіз та визнання наявної культури, виявлення поточної системи домінуючих цінностей, які обумовлюють поведінку і дії співробітників. Лише після встановлення діагнозу можливо формувати напрямки зміни бажаного стану, формулювання очікуваних та бажаних цінностей, які і є самою стратегією. Розвиток та удосконалення корпоративної культури є об'єктом управлінської дії через який можна «м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, правила та моделі поведінки» [6].

Для соціально-економічної системи міста дані тези є важливими та такими, що мають забезпечувати поступову трансформацію та реалізацію стратегічних змін. Розвиток стратегічного мислення, що визначено ключовою передумовою реалізації стратегічного управління, має спиратися на зміну цінностей, які супроводжуються формуванням нового рівня мислення, що уможливило новий рівень усвідомленості та забезпечує новий спосіб існування, функціонування та зростання. Такі зміни мають відбутися із кожним окремим мешканцем, а потім – із групами, організаціями, структурами, системами. І в першу чергу, усвідомлення цінностей і рівнів їх існування, розвитку має відбутися із управлінцем.

Ми вважаємо, що найбільш доцільною моделлю, яка є системним підходом, що описує індивідуальну еволюцію людських цінностей, розвитку мислення та вміння бачити картину світу в цілому є модель «Спіральної динаміки». Її автором є К. Грейвз. Пізніше модель була розширена, доповнена, удосконалена та отримала цвітові маркери рівнів мислення послідовниками – Д. Беком і К. Коуоном [85], [58]. Модель «Спіральної динаміки» надає комплексного та системного уявлення щодо розвитку людських систем (як окремих особистостей, так і співтовариств, організацій, компаній, держав і людства в цілому). Вона не лише описує різні рівні розвитку, а й надає відповідей чому особистість вчиняє певні дії конкретним способом, чому відбувається або не відбувається формування, трансформація і зміна соціально-економічних систем, чому доцільно обирати певні інструменти управлінського впливу та які особливості діяльності.

Найбільш відомим фахівцем в Україні, який активно просуває практичні аспекти даної моделі в життя є В. Пекар, який наголошує: «Парадигми мислення відображають те, як ми думаємо, а не те, у що віримо чи що цінуємо» [58]. Серед сучасних закордонних фахівців, що розвивають практичне впровадження даної теорії доцільно відзначити А. Балаєва [11]. Сьогодні модель «Спіральної динаміки» активно використовується в різних галузях, допомагає виділити й описати парадигми мислення, а також пояснює, як мислення розвивається від одних парадигм до інших, від одного рівня розвитку до наступного.

Вихідним положенням даної моделі є наступне спостереження: цМемі – чи мотиваційні системи, біопсихосоціальні системи, світоглядні системи, етапи розвитку людського мислення, ціннісні системи, парадигми мислення, картини світу – виникають ієрархічно і впливають на думки й поведінку людей. Дане поняття «цМем» відображає світогляд, систему оцінювання, рівень психологічного

існування, структуру віри, спосіб мислення чи метод пристосування. Це основні поняття, які формують системи, спрямовують поведінку людини та впливають на усі життєві вибори як основа для прийняття рішень. Кожен цМем може виявлятися як у здоровій, так і нездоровій формах. Його варто сприймати як дискретну структуру мислення, а не просто набір ідей, цінностей чи мотивів. Найявний рівень цМему (чи рівень цінностей) не є статичним, він змінюється відповідно до умов життя. Відповідно до соціальних обставин, географічного місця проживання, політичних чи технологічних зрушень, економічних обставин може змінюватись цМем або мати більш яскраві прояви.

Опрацювання робіт Д. Бека, В. Грейвза, Ф. Лалу, В. Пекара, О. Балаєва дозволило сформулювати короткий опис різних систем цінностей, культур, які відображують парадигму мислення кожної особистості, спосіб сприйняття світу, прийняття рішень, принципи організації, керівництва та управління будь-якими соціальними структурами (табл. 2.3.5).

Таблиця 2.3.5. Парадигми мислення за моделлю спіральної динаміки і визначення ключових цінностей кожного рівня (складено авторами за [11], [12], [44], [58], [85])

№ з/п	Парадигма мислення (цМЕМ)	Цінності, що їй притаманні
1	Бежевий світ – світ інстинктів	Панують інстинкти. Бідний світ, в ньому дуже непросто задовольнити нагальні фізіологічні потреби, тут просто треба вижити. На все інше не вистачає сил. Немає «Я», немає емоцій через брак енергії на них. Людина не відокремлює себе від світу (від оточення), від інших людей та об'єктів
2	Фіолетовий світ – світ магії	Світ безпеки. Правлять єднання та любов. Дуже зрозумілий – ним керують явні та приховані сили. Важливо завоювати і підтримувати прихильність цих сил. Світ магії, добрих і злих духів, прикмет і заклинань. Колективні інтереси, система ритуалів і правил, обмежень. Людина позбавлена власного «Я», індивідуального мислення та права на вчинок. Люди не одинаки, вони взаємодіють один з одним – сімейні, родинні, кланові зв'язки, які мають містичне забарвлення. Поява колективних форм буття. Важливо належати до певної спільноти, мати священні об'єкти, виконувати ритуали. Виокремлювати власну спільноту від іншої – ідентифікація.
3	Червоний світ – світ джунглів	Світ Его – усвідомлення особистості. Світ в якому зіткнуться різні Его з метою негайного задоволення власних бажань. Вищими цінностями є перемога і влада. Світом править доля –

№ з/п	Парадигма мислення (цМЕМ)	Цінності, що їй притаманні
		<p>сліпа, жорстка, безжальна, з якою не можна домовитися. Світ без етики, сорому чи каяття. Людина усвідомлює власне «Я», випробовує межі влади.</p> <p>Чисельно в ньому переважають жертви, приречені прислужувати й очікувати на свою маленьку перемогу.</p> <p>Немає минулого і майбутнього – а значить, немає причин і наслідків. Дії не пов'язуються з наслідками і всі причини знаходяться ззовні, а не в середині. Правила не існують. Інша людина – завжди лише об'єкт.</p> <p>Головна цінність – влада, то її мірило – слава. Життя – це низка викликів, битв, перемог. Важливо прийняти ризик, виграти битву, не втратити обличчя, контролювати оточуючих, не враховувати правила. Вічна війна всіх проти всіх.</p>
4	Синій світ – світ порядку	<p>Світ порядку та вірного шляху – єдиного, широкого, прямого. Світ в якому панують правила, дотримання кодексу поведінки означає заслужену винагороду, а порушення – сором, провину і покавання.</p> <p>Головні інструменти – мораль, право і порядок, ієрархія, ролі та правила поведінки.</p> <p>Цінності – порядок, справедливість, здоровий глузд, дисципліна.</p> <p>Створення фундаменту особистої відповідальності, громадянської мужності та сімейних цінностей. Людина має бути вихованою, ввічливою, поводитися пристойно, мати охайний вигляд. Жадоба приналежності до певної групи зумовлює готовність підкоритися зовнішнім правилам.</p> <p>Люди поділяються на групи, на правильних і неправильних, правдивих і еретиків, «наших» і «ворогів» за чіткими критеріями.</p> <p>Світ стабільності та порядку, справедливості та честі, підкорення власних інтересів інтересам групи. Прямий і суворий шлях правди.</p>
5	Помаранчевий світ – світ-механізм	<p>Світ безлічі стежок (альтернатив) кожна з яких може стати правдою.</p> <p>Світ-механізм, раціональний і пізнавальний, керований. Багатий на ресурси і можливості. З вибором.</p> <p>Людина вірить у науковий підхід, у типології та класифікації, теорії та моделі. Вірить у силу прогресу і здатність вдосконалюватися, у можливість досягнення загального блага.</p> <p>Життя – це партія в шахи: потрібно знати правила, обрати вдалу стратегію, обійти конкурента і виграти.</p> <p>Головна цінність – успіх.</p> <p>Інструменти – технологія, стратегія, конкуренція.</p> <p>Усвідомлення можливості програшу, необхідності довгої і наполегливої співпраці, готовності діяти методом спроб і помилок. Орієнтація на майбутнє, безупинний процес розвитку, бажання нових знань, пошук нових можливостей.</p>

№ з/п	Парадигма мислення (цМЕМ)	Цінності, що їй притаманні
		<p>Людина самостійна, незалежна, позитивна і відповідальна. Підприємець за стилем життя. Здатна до абстрактного мислення та має багату уяву. Любить чесну гру, вміє розрізняти саму людину та ролі, які вона грає. Вірна цінностям, а не авторитетам.</p>
6	Зелений світ – світ гармонії	<p>Світ спільного розвитку, побудований на ідеалах любові та взаєморозуміння, турботи і духовності.</p> <p>Основні цінності – гармонія і взаємини; консенсус та екологія. Всі люди рівні та взаємопов'язані. Думка кожного є важливою. У іншої людини можна навчитися. Важлива увага до почуттів і співчуття.</p> <p>Людина готова вкладатися у спільну справу, спільна винагорода має бути отримана. Цінується унікальність кожного. Недовіра до загальноприйнятих істин.</p> <p>Інструменти – спільні дослідження, діалог, взаємне навчання, участь на рівних, турбота, повага.</p>

Як наочно видно з табл. 2.3.5, кожному рівню відповідають різні цінності, які зумовлюють поведінку, вчинки, зрозуміли речі для кожної особистості. Ми вбачаємо, що в різних містах України проявляються у більш яскравому вигляді зовсім різні цінності. Наголошуємо на доцільності та необхідності розробити інструментарій оцінки наявної системи домінуючих цінностей груп стейкхолдерів міського розвитку.

З метою обґрунтування доцільності використання саме моделі «Спіральної динаміки» для виявлення наявної системи цінностей мешканців територіальної громади, їх груп та груп зацікавлених сторін було проведено критичний аналіз різноманітних моделей розвитку корпоративних культур – Кіма Камерона та Роберта Куінна, Чарльза Ханді, Рассела Лінкольна Аккофа, Генрі Мінцберга, Герта Хофстеде, Іцхака Адізеса, Фредеріка Лалу, Дейва Логана, Трейсі та Вірсема. Основною метою аналізу було сформульовано перевірити наявність чи відсутність суттєвих суперечок між даними моделями, віднайти загальні ознаки, перевірити які саме цінності супроводжують розвиток організації і забезпечують перехід на новий рівень. Результати опрацювання та аналізу різних моделей корпоративних культур, ключові ознаки за певними рівнями представлено в табл. 2.3.6.

Таблиця 2.3.6. Критичний аналіз моделей розвитку організаційних культур з позицій системи домінуючих цінностей і особливостей реалізації управління (складено авторами за [2], [3], [4], [11], [35], [44], [48], [49], [58], [68], [69], [70], [74], [85], [90])

Рівні у відповідності до моделі «Спіральна динаміка»	Моделі розвитку організаційних культур / етапи розвитку організацій				
	Кім Камерон та Роберт Куїнн	Чарльз Ханді	Рассел Лінкольн Акофф	Генрі Міннберг	Герт Хофстед
Фіолетовий Маркер: «Містика. Племя». Цінності: підпорядкування групи	-	-	-	-	Перший етап. Мегафора: «Базарна площа». Ознаки: низький ступінь централізації влади; низький ступінь формалізації процесів
Червоний Маркер: «Імперія. Влада». Цінності: самозатвердження	«Ринок» Прототип: Apple Зовнішній фокус та диференціація і контроль	«Культура влади». Модель: ЗЕВС Домінування керівника. Проста структура. Жорстка конкуренція	«Партизанський» тип культури. Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених завдань	Підприємницька. Ознаки: висока централізація, мала формалізація, пряме управління	Перший етап. Мегафора: «Велика родина». Ознаки: високий ступінь централізації влади; низький ступінь формалізації процесів
Синій Маркер: «Система. Закон». Цінності: сенс, стабільність	«Ієрархія» Прототип: Microsoft Місговий Внутрішній фокус та інтеграція. Стабільність і контроль	«Рольова культура» Модель: АПОЛОН Домінування процедури. Ефективність та розподіл ролей. Стабільність та низький рівень сприйняття	«Корпоративний» тип культури. Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених завдань	Механістична. Ознаки: висока спеціалізація, формалізація та стандартизація. Розвинута спадщина на ієрархія	Перший етап. Мегафора: «Ієрархічна піраміда». Ознаки: високий ступінь централізації влади; високий ступінь формалізації процесів
Помаранчевий Маркер: «Активна ієрархія. Амбіції». Цінності: досягнення, краще життя	«Адохократія» Прототип: Facebook Зовнішній фокус і диференціація. Гнучкість і свобода дій	«Культура заклад» Модель: АФНА Орієнтація на успіх у виконанні задач. Професіоналізм співробітників. Високий ступінь автономії	«Підприємницький» тип культури. Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей	Професійна / Диверсифікована / Інноваційна. Ознаки: горизонтальна децентралізація. Автономність і незалежність. Гнучкість	Перший етап. Мегафора: «Змацена машина». Ознаки: низький ступінь централізації влади; високий ступінь формалізації процесів
Зелений Маркер: «Соціальна мережа. Взаємодійності». Цінності: гуманізм	«Клан» Прототип: Toyota Внутрішній фокус та інтеграція. Гнучкість і свобода дій	«Культура особистості» Модель: ДІОНІС Центральний фокус – особистість. Здатність домовлятися. Управління як координація	«Консультативний» тип культури. Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених завдань	Місіонерська. Ознаки: ідеологія, що сприяє згуртуванню співробітників. Посадження низької централізації зі значущою філософією	Герт Хофстед
Жовтий Маркер: «Функціональний потік. Гнучкість». Цінності: інтерес до себе; повнота життя	-	-	-	-	-
Фіолетовий Маркер: «Містика. Племя». Цінності: підпорядкування групи	Дитинство. У випадку переходу на наступний ступінь рівень – дитяча смерть	-	-	-	Не всі моделі описують фіолетовий рівень. Проста управління та комунікації. Всі співробітники – друзі. Бізнес є родиною і стартапом
Червоний Маркер: «Імперія. Влада». Цінності: самозатвердження	Со-го. У випадку переходу на наступний рівень – пастка засновника	Імпульсивна Мегафора: «Вовча зграя». Ознаки: розподіл праці, управління зверху вниз	Відчуженість. Мегафора: «життя – відстій»	Продуктове лідерство. Ключ: напруження	Красний рівень представлений у всіх моделях, є розповсюдженим. Автократія. Повна залежність від лідера та прихильності до нього. Силовий вплив. Стрес. Співробітники є ресурсом

Моделі розвитку організаційних культур / етапи розвитку організації					
Рівні у відповідності до моделі «Спіральна динаміка»	Кім Камерон та Роберт Куїнн	Чарльз Ханді	Рассел Лінкольн Акофф	Гері Мінцберг	Герт Хофстеде
Синій Маркер: «Система, Закон». Цінності: сенс, стабільність	Юність. У випадку переходу на наступний рівень – нездійснення підприємництва, передчасне старіння	Конформістська Метафора: «Армія, Церква» Ознаки: процеси, що відтворюються; стабільні та ієрархії, які регулюються	Роз'єднаність Метафора: «моє життя – відстій»	Операційна досконалість. Ключ: формула	Синій рівень представлений у всіх моделях, є максимально розповсюдженим. Структура. Правила. Описані бізнес-процеси. Зрозумілі зони відповідальності. Співробітники є функціями
Помаранчевий Маркер: «Активна ієрархія, Амбіції». Цінності: досягнення, краще життя	Розквіт	Конкурентна Метафора: «Машина». Ознаки: новаторство, мерітократія, відповідальність	Індивідуалізм Метафора: «я крутий»	Близькість до клієнта. Ключ: рішення	Помаранчевий рівень описаний у всіх моделях. Є найбільш ефективним. Цінність експертності та результативності. Успіх більш важливий за правил. Співробітники є стейкхолдерами
Зелений Маркер: «Соціальна мережа взаємодійних» Цінності: гуманізм	-	Плуралістична Метафора: «Родина» Ознаки: розширення прав і можливостей, зацікавленість	Партнерство Метафора: «ми круглі»	-	Зелений рівень описаний та представлений небагато. Висока складність у організації процесів та прийняття рішень. Ризик перейти на більш низький рівень. Співробітники є цінністю
Жовтий Маркер: «Функціональний потік. Гнучкість» Цінності: інгерес до себе; повнота життя	-	Еволюційна Метафора: «Живий організм» Ознаки: самоорганізація, еволюційна мета, цілісність	-	-	Жовтий рівень – у більшості є бажаним станом, ніж реальним. Новий, інший рівень організації та управління. Співробітники є важливими партнерами

Основні висновки з проведеного дослідження наступні:

- ♦ по-перше, різні моделі не суперечать стосовно базової обраної моделі «Спіральна динаміка». У той же час, саме обрана модель є найбільш повною з точки зору представлених рівнів розвитку системи, конкретизації цінностей, що домінують на певному витку спіралі, пояснення парадигми мислення і сприйняття світу;

- ♦ по-друге, всі моделі доповнюють одна одну, додають сутності для виявлення та усвідомлення цінностей. Виділення схожих ознак надає можливості розширити управлінський інструментарій та покращити підходи і методи управління;

- ♦ по-третє, найбільш представленими є три рівні розвитку культури – «червоний», «синій» та «помаранчевий». Вони описані та представлені в усіх моделях, які розглядалися. Можна стверджувати, що саме ці рівні є найбільш дослідженими, описаними та такими, що містять вичерпний управлінський інструментарій.

Доходимо висновку, що з метою визначення наявної системи цінностей стейкхолдерів стратегічного управління стійким розвитком міста доцільно скористатися моделлю «Спіральна динаміка». Також вона може бути покладено в основу удосконалення організаційного забезпечення процесу формування стратегії стійкого розвитку міста (а у подальшому, використана і для організації процесів реалізації, втілення в життя обраної стратегії).

Практичне впровадження нових принципів партисипативного управління, широке та надійне залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень і їх реалізації неможливе без зміни та удосконалення організаційного контексту здійснення адаптації до нових умов і вимог, неможлива в межах «старих» (не оновлених, не змінених, не обґрунтованих) організаційних рішень. Наявні організаційні форми та системи потребують обміркованих стратегічних заходів і дій, які:

- ♦ стануть дієвими і реалістичними, зменшать формалізм тих чи інших етапів діяльності і досягнутих результатів;

- ♦ забезпечать узгодженість рішень, розподіл функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності між зацікавленими сторонами;

- ♦ сприяють розвитку системи і переходу на новий рівень (в першу чергу, завдяки розвитку особистості, шляхом сприйняття нових цінностей більш високого рівня, власній трансформації, які забезпечить трансформацію системи більш високого рівня);

- ♦ будуть забезпечувати певну стабільність (а саме належне функціонування всіх важливих елементів життєдіяльності системи).

Наголошуємо, що стейкхолдер-орієнтоване стратегічне управління стійким розвитком міста, що базується на ціннісно-орієнтованих принципах має базуватися на належному організаційному забезпеченні, а саме обґрунтовані елементи та важелі управління, форми організаційного впливу, які підвищують ефективність та результативність даної діяльності.

Таким чином, особливої актуальності набуває питання організації процесу стратегічного планування, який основним результатом має сформовану стратегію соціально-економічного розвитку міста. Система організації процесу планування спрямована на створення найбільш сприятливих умов для удосконалення процесу прийняття рішення, для залучення максимальної кількості стейкхолдерів і реалізації принципів політики згуртованості, для реалізації партисипативного управління. Ми наголошуємо, що саме від організації процесу стратегічного планування в значному ступені залежить результат – сформована стратегія стійкого розвитку міста, яка підтримана більшістю стейкхолдерів на основі узгодження різноманітних інтересів, та рівень реалізації планів та проектів, що конкретизують стратегію – коефіцієнт впровадження в життя стратегічних цілей і завдань. Вирішення завдання організації процесів стратегічного планування дозволять підвищити результативність діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, яка спрямована на реалізацію стратегій/програм/проектів розвитку, особливо в кризових умовах.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Під час реалізації функції організації відбувається розподіл ролей, завдань, інформації й інших ресурсів, процесів, методів і технологій, комунікації, відповідальності і повноважень на підприємстві [74]. Організаторська функція припускає також розподіл і впровадження процедур, покликаних забезпечити виконання завдань організації. Організація має місце в рамках будь-якої установи або підприємства, соціально-економічної системи.

Ефективна організація стратегічного планування вимагає здійснення наступних заходів:

- ♦ врахування всіх об'єктів планування й заходів щодо планування і їх групування за плановими комплексами у відповідності зі

структурою системи планування, а також врахування об'єктів контролю, робіт з контролю й контрольних точок;

- ♦ визначення складу учасників, часу й місць проведення нарад по плануванню й контролю;

- ♦ передача суб'єктам планування вихідних даних (контрольні цифри, аналіз та прогноз стану зовнішнього середовища, результати аналізу діяльності підприємства), інструктивних матеріалів, нормативно-методичної документації через ГПЦП (головний плановий центр підприємства);

- ♦ встановлення графіків розробки розділів плану, їхньої координації й затвердження планів;

- ♦ встановлення графіків проведення нарад контрольного характеру (обговорення результатів).

Численні джерела інформації наголошують, що на першому етапі формування стратегії необхідно визначитись із робочою групою. Так у роботі [19] наголошено, що «спершу необхідно визначитись зі складом робочої групи, яка буде відповідальною за організацію процесу стратегічного планування, розробити та затвердити положення про робочу групу. Робоча група складає покроковий план розроблення Стратегії, що містить заходи, перелік відповідальних за їх впровадження осіб і терміни виконання». Для розробки своїх стратегій території застосовують різні, але загалом схожі методології, запозичуючи одна в одній схемі їхньої побудови. Деякі стратегії відрізняються ретельним науковим обґрунтуванням та методичною послідовністю. Аналіз різноманітних наукових та науково-практичних робіт дозволяє визначити, що майже не приділяється увага визначенню тих методів, інструментів та заходів, які доцільно використовувати під час розробки стратегії. Частіше за все можемо зустріти рекомендації щодо використання SMART-методу як інструменту формування цілей, SWOT-аналізу як методу систематизації результатів діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища, проведення громадських зборів як заходу на якому інформується місцева громада з приводу рішень та наступних кроків, експертні опитування під час визначення пріоритетів стратегічних цілей і завдань. Маємо відзначити, що інші альтернативні інструменти і методи формування, конкретизації стратегій використовуються вкрай рідко і не часто зустрічаються у численних методичних рекомендаціях. У той же час, рівень реалізованих стратегічних цілей і завдань, коефіцієнт впровадження у життя розроблених стратегій міст, регіонів та інших територіальних утворень залишається доволі низьким.

Задля реалізації політики згуртованості та впровадження дієвого партисипативного проактивного управління стійким розвитком міста вбачається за необхідне впровадження такого методичного підходу до формування стратегії стійкого розвитку міста, який на відміну від існуючих спрямований на визначення спектру домінуючих цінностей зацікавлених сторін та обґрунтовує інструменти залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста та вибудову комунікацій із кожною групою зацікавлених сторін. Основними інструментами, які можливо використовувати, є опитування, анкетування, фокус-групи, експертні ради, громадські слухання, спостереження, конференції, брифінги, семінари, прес-конференції тощо. У той же час, кожен інструмент має власні переваги і обмеження використання. Необхідно обґрунтовувати доцільність вибору, застосування у відповідності до сформульованих гіпотез, цілей і завдань; обов'язково оцінювати економічну доцільність використання.

Ми наголошуємо, що від того яка саме «картина світу» або система цінностей є домінуючою для певної групи стейкхолдерів мають обиратися інструменти і методи здійснення управлінського впливу, форми реалізації залучення групи зацікавлених осіб до обговорень і прийняття рішень, розподілу відповідальності та рівень залучення до здійснення конкретних проектів та запланованих заходів. Отже, процес організації стратегічного планування має включати в себе усвідомлений вибір тих управлінських методів, інструментів та заходів, які в більшому ступені відповідають набору домінуючих цінностей групи зацікавлених осіб та будуть дієвими і практичними. На основі проведених досліджень, аналізу та систематизації різноманітних управлінських інструментів, їх дієвості для різних типів організаційних культур, які саме відображують систему базових цінностей суспільства чи групи, було розроблено матрицю вибору організаційних інструментів залучення стейкхолдерів до стратегічного управління стійким розвитком міст України відповідно до спектру цінностей (табл. 2.3.7).

Таблиця 2.3.7. Матриця вибору організаційних інструментів залучення стейкхолдерів до формування стратегії стійкого розвитку міста (складено авторами за [33])

Світ маті приналежності	Світ джунглів Культура сили	Світ порядку Культура правил	Світ механізм Культура успіху	Світ гармонії Культура згоди
SPIRO	SMART	SMART, Дерево цілей, BSC	BSC, Дерево цілей, декомпозиція цілей, Цілі-цінності, Проектний метод, Сценарний підхід	Soals Grid, GROW, Колесо балансу
Відсутність чітких структур, колективна робота	Класичні організаційні заціпні структури (лінійні, штабні) Накази, постановка завдань	Класичні організаційні структури (функціональні, лінійно-функціональні) Інструкції	Класичні організаційні структури (матричні, дивізіональні, за регіоном, за продуктом)	Гнучкі структури
	Відсутність чітких правил	Регламенти і процедури	Протоколи та домовленості	Меморандуми та домовленості
				Гнучкі регламенти і процедури
Періодичний контроль	Тотальний жорсткий контроль	Поетапний контроль та моніторинг	Попередній та періодичний контроль	Гнучкі ролей і відповідальності
Методи управління процесами	Методи управління процесами	Каскадні методи управління проектами (модель Ройса)	Гнучкі методи управління проектами (SCRAM, Agail)	Попередній та вибірковий контроль
Робочі групи	Робочі групи	Робочі групи	Фокус-групи, робочі групи, дискусійні форуми	Гнучкі методи управління проектами (SCRAM, Agail)
Статистичний аналіз (ресурсний)	Статистичний аналіз (результатів)	Статистичний, порівняльний аналіз (результатив-ний), матричний аналіз	Статистичний комплексний аналіз, матричний аналіз, якісний аналіз	Фокус-групи, проектні групи, дискусійні форуми
Інформаційні заходи	Презентаційні заходи	Інформаційні та освітні заходи Звіти зацікавлених сторін, обговорення	Інформаційні, освітні, презентаційні заходи	Статистичний комплексний аналіз, матричний аналіз, кластерний аналіз, якісний аналіз
			Пілотні проекти	Пілотні проекти
			Конкурс ідей	Конкурс ідей
			Звіти та інтерв'ю зацікавлених сторін, спільне обговорення	Звіти зацікавлених сторін, активне залучення до всіх процесів, спільне обговорення

Представлені в таблиці 2.3.7 методи та інструменти відповідають різним етапам управлінського процесу. Їх розподіл за рівнями культур (відповідно до домінуючих цінностей) відбувався шляхом критичного осмислення, співставлення основних цінностей і моделей поведінки із цілями і завданнями конкретного методу, шляхами реалізації та результатами, які мають бути отримані. Так, наприклад, в «червоних» і «синіх» культурах більш доцільно для формування системи цілей використовувати загальноприйнятий метод SMART. У той час, як для «фіолетових» культур на наш погляд більш притаманним є метод цілевстановлення SPIRO (конкретність, виконання, участь, реалізм, спостерегаємість) – основною особливістю якого є розподіл участі окремих учасників у процесі досягнення цілі і відсутність жорсткого показника її досягнення (наявність критерію спостерегаємість). Для більш розвинених культур у процесі формування цілей доцільно використовувати більш складні методи – збалансовану систему показників (BSC), проектний та сценарний підходи до формування системи цілей, управління за цілями (MBO), сітку цілей (Goals Grid). Відмінними є інструменти і методи організаційного процесу, вибору структур. Так більш розвинуті культури вимагають гнучких та адаптаційних структур, у той час як для «червоної» культури найбільш доцільною та робочою є лінійна, жорстка структура, коли рішення і влада знаходяться в одних руках. Різними є і методи реалізації стратегічних рішень. Для більш ранніх культур не зрозумілими та неробочими є проектні методи управління. У той час, як цінності більш високого рівня вимагають використання гнучких методів управління проектами (SCRAM, Agoal).

Запропонована матриця вибору організаційних інструментів залучення стейкхолдерів до формування стратегії стійкого розвитку міста рекомендується до використання на різних етапах управлінського процесу. Ми наголошуємо, що суб'єкт (або група), яка розпочинає процес формування стратегії має обрати найбільш доцільні організаційні інструменти. Для цього важливо визначити спектр цінностей територіальної громади в цілому та окремих стейкхолдерів, що планується залучити до стратегічних процесів.

Таким чином, організаційне забезпечення формування стратегії стійкого розвитку міста має вирішувати такі завдання:

- ♦ підтримувати стратегічний спосіб мислення та прийняття рішень, відповідної спрямованої у майбутнє поведінки всіх стейкхолдерів;
- ♦ координувати рішення та дії в різних сферах життєдіяльності міста виходячи із концепції стійкого розвитку;

- ♦ інформувати всіх учасників та всі зацікавлені сторони про визначений стратегічний фокус, пріоритети, цілі, необхідні ресурси та очікувані результати;

- ♦ мотивувати та залучити до ефективної взаємодії групи зацікавлених сторін;

- ♦ створювати передумови для моніторингу, оцінки та контролю результатів, як підґрунтя змін та удосконалень.

Організація взаємодії різних груп зацікавлених сторін в будь-якій соціально-економічній системі передбачає процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів між окремими структурними підрозділами, виконавцями та групами робітників для досягнення поставлених цілей. Функція організації спрямована, в першу чергу, на налагодження взаємозв'язків, розподіл влади та обов'язків між учасниками певної організації (підприємства), тобто на визначення організаційної структури – упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні функції.

Партисипативне управління вимагає перегляду організаційних структур, які формують стратегії розвитку та реалізують визначений стратегічний набір. На сьогодні доцільно стверджувати, що організаційні структури мають бути гнучкими та динамічними, такими що достатньо швидко перерозподіляють хто та за якими правилами буде приймати рішення і впроваджувати їх в життя, які є повноваження у різних стейкхолдерів відповідно до визначених ролей у процесах формування стратегії, за якими принципами відбувається залучення ресурсів та розподіл отриманих результатів, хто і яку несе відповідальність та здійснює моніторинг та контроль.

Ми пропонуємо з метою удосконалення організаційного забезпечення формування та реалізації стратегії стійкого розвитку міст не лише визначити наявний спектр домінуючих цінностей зацікавлених сторін, проводити аналіз стейкхолдерів за удосконаленою моделлю Мітчелла [38], а й відповідно до отриманих результатів використовувати різні форми залучення до процесу планування, використовувати різні методи планування, координації, організації, контролю та комунікації.

Опрацювання численних джерел інформації дозволило систематизувати ключові стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, які мають різний набір релевантних атрибутів, визначити їх специфіку, з'ясувати ключові принципи реалізації. Так, для стейкхолдерів які потрапили у групу «ключових суб'єктів» (отже, володіють трьома сильними

релевантними атрибутами – мають високий рівень влади, високий рівень інтересів та значне бажання впливати і приймати участь у різних процесах, що відбуваються) доцільною до використання є стратегія ключових гравців. Специфікою даної стратегії маємо визначити високий рівень залучення і задоволення таких груп зацікавлених сторін. Отже форми взаємодії, комунікації мають враховувати даний аспект. Якщо ж стейкхолдер має два основних релевантних атрибуту, то для співпраці із ним доцільно розробити та реалізувати стратегію поступового залучення і постійного інформування. При цьому необхідно обрати дієві методи надання інформації, сформувані зрозумілі лінгвістичні конструкції, обрати серед комунікаційних каналів такі, якими користується зацікавлена група і яким довіряє. Випадкові суб'єкти – стейкхолдери, які мають один сильний релевантний атрибут. Найбільш ефективною стратегією співпраці з ними є моніторинг, постійне спостереження на настроєм, за відчуттями, потребами, за численними суб'єктивними проявами і поведінкою. Певна кількість таких зацікавлених сторін може поступово отримати новий статус – перейти до «прихильників із групи тих, хто проявляв спротив», стати якщо не агентами змін, то хоча б тими, хто підтримує і не заважає розвитку.

Наша пропозиція ґрунтується на тому, що в різних містах один стейкхолдер, який буде включений до конкретної групи (ключовий, ординарний чи випадковий), може мати зовсім інший ціннісний спектр, отже до нього доцільно застосовувати відповідні управлінські інструменти та методи впливу – такі, що відповідають його картині світогляду, є зрозумілі та сприйнятні, дієві та такі, що задовольняють його потреби. Саме з цією метою було конкретизовано різноманітні управлінські інструменти впливу на стейкхолдерів відповідно до домінуючої системи цінностей (таблиця 2.3.8).

Приміром може бути група представників великого бізнесу, що розташована та здійснює свою діяльність на території міста. В різних містах України даний стейкхолдер може мати зовсім різний спектр цінностей – від «синього», що відповідає культурі правил, до «зеленого», який свідчить про наявну культуру «згоди». У той же час, дана група зацікавлених осіб може потрапити до кластеру «ключовий стейкхолдер» і потребувати тісної співпраці під час формування і реалізації стратегії розвитку міста.

Таблиця 2.3.8. Стратегії взаємодії та інструменти управлінських впливів щодо реалізації залучення стейкхолдерів відповідно до наявної парадигми мислення (складено авторами)

Стейкхолдери	Ключові суб'єкти	Ключові атрибути	Управлінські впливи щодо реалізації партисипативного підходу під час формування стратегії стійкого розвитку міста відповідно до наявної парадигми мислення	
			Світ мапії	Світ джунглів
Стейкхолдери	Ключові суб'єкти	Культура приналежності	Світ порядку	
			Культура сили	Культура правил
Стейкхолдери	Ключові суб'єкти	Фіолетовий	Червоний	Синій
Стейкхолдери	Ключові суб'єкти	Співпраця з ключовими гравцями	У процесі обговорення, включення до доповіді і презентації даного стейкхолдера, як впливового та важливого з точки зору забезпечення розвитку. У комунікаціях постійне нагадування	Офіційне запрошення на громадські збори, робочі групи із наявним порядком денним, переліком питань, які будуть розглянуті, регламентом та прописаними процедурами. Пояснення їх ролі у процесі обговорень

Продовження табл. 2.3.8

Стейкхолдери	Ключова стратегія взаємодії	Управлінські впливи щодо реалізації партисипативного підходу під час формування стратегії стійкого розвитку міста відповідно до наявної парадигми мислення		
		Світ механізм	Світ гармонії	Світ гармонії
Організаційні суб'єкти	Стратегія залучення	Культура успіху	Культура згоди	Культура згоди
		Помаранчевий	Зелений	Зелений
Організаційні суб'єкти	Стратегія залучення	Список, конкретна і раціональна інформація з приводу того, які пріоритети були обрані, які дії зроблені і які результати отримані (бажано у вигляді наочних схем і діаграм). Відповідно до ключового атрибуту (інтерес / влада / динамізм) обрати до якого короткотривалого проєкту може бути залучений стейкхолдер, включити його у список виконавців і, навіть за умови відсутності конкретних дій, залишити серед даної групи розробників та реалізаторів. Відразу задовольнити деякі наявні очікування, щоб у подальшому залучити до процесів стратегічного управління	Запрошення на відкриті громадські збори у якості учасників, надання можливості висловити власну думку, але без права прийняття рішення. У комунікаційних наголосах на політиці толерантності, гендерної рівності, екологічної спрямованості. Надання різноманітної та різносторонньої інформації з приводу обговорюваного питання	Запрошення на відкриті громадські збори у якості учасників, надання можливості висловити власну думку, але без права прийняття рішення. У комунікаційних наголосах на політиці толерантності, гендерної рівності, екологічної спрямованості. Надання різноманітної та різносторонньої інформації з приводу обговорюваного питання
Випадкові суб'єкти	Стратегія моніторингу	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Інтерес» потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Влада» потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі результати та зміни правил гри, взаємодії та вигоди, від цього особисто ними. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Динамізм» потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливість висловлення власної точки зору	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Інтерес» потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Влада» потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі результати та зміни правил гри, взаємодії та вигоди, що будуть отримані від цього особисто ними. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Динамізм» потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливість висловлення власної точки зору	Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Інтерес» потребує інформування через різні канали комунікацій та періодичного з'ясування зміни ставлення до процесів, що відбуваються. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Влада» потребує постійної оцінки та моніторингу настроїв у поєднанні із інформуванням про швидкі результати та зміни правил гри, взаємодії та вигоди, що будуть отримані від цього особисто ними. Група зацікавлених сторін із релевантним атрибутом «Динамізм» потребує не лише інформування, а й пропозиції до включення в окремі процеси в якості експертів, можливість висловлення власної точки зору

Відповідно до табл. 2.3.8, шляхи, методи та управлінські впливи під час реалізації стратегії ключових гравців будуть різнитися. Домінуючі цінності правил будуть зумовлювати таку поведінку стейкхолдера, яка потребуватиме чітких планів, прописаних процесів, оформлених домовленостей. На протигагу стейкхолдера, який серед ключових цінностей має успіх і готовий до швидких змін правил чи взагалі відмови від старих задля досягнення реального ефекту.

Маємо наголосити, що зміна парадигми управління, новітнє сприйняття міста, намагання залучити велику кількість стейкхолдерів до різноманітних управлінських процесів (від планування, прийняття рішень до реалізації та певної відповідальності за досягненні результату) обумовлює необхідність пошуку та впровадження організаційних методів, які б були не формальними, а такими, які б дійсно об'єднали громаду міста, зробили кожного мешканця суб'єктом і сприяли гармонізації інтересів та уможливили їх досягнення.

Вважаємо за потрібне підкреслити, що коефіцієнт реалізації сформованої стратегії, відхід від формального принципу її розробки до реальної згуртованості всієї громади у процесі роботи над стратегічними планами і їх впровадженням в життя безпосередньо залежить від зміни способів взаємодії між всіма стейкхолдерами, що обумовлює доцільність посилення уваги саме до питань впровадження організаційних нововведень. Відповідно до картини світогляду, до домінуючих цінностей мають бути підібрані методи та інструменти залучення стейкхолдерів до процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

Висновки

Проведене дослідження показало актуальність та доцільність вирішення питань удосконалення стратегічного управління стійким розвитком міста, що справить безпосередній вплив на рівень розвитку регіону та країни, буде сприяти вирішенню ключових проблем на місцях їх виникнення, базуватися на усвідомленні міста як специфічного колективу мешканців, що є носіями певних цінностей, інтересів та потреб, свідомими та проактивними суб'єктами, які здатні до самоорганізації, співпраці, узгодженому формуванні ключових завдань та їх вирішенні та бути відповідальними за майбутнє.

Особливої уваги приділено аспектам здійснення стейкхолдер-орієнтованого стратегічного управління, яке має на меті збільшити ефекти від децентралізації, впровадити практичні кроки реального

самоврядування на місцях, покращити рівень суб'єктності територіальних громад, реалізовувати проактивне партисипативне управління і забезпечувати стійкий розвиток міст. Стратегічне управління стійким розвитком міст має бути не лише технологічним і формалізованим процесом. Здійснення стратегічного управління має базуватися на розвинутому стратегічному мисленні, на врахуванні спектру цінностей основних груп зацікавлених сторін, забезпечувати ефективну взаємодію і співпрацю різних стейкхолдерів на різних етапах його реалізації.

Сьогодні є актуальним завданням змінити існуючу парадигму управління, забезпечити новітнє сприйняття міста, зробити все можливе задля залучення великої кількості стейкхолдерів до різноманітних управлінських процесів. Вирішення даних завдань безпосередньо залежить від обґрунтування та впровадження організаційних методів, які б були не формальними, а такими, які б дійсно об'єднали громаду міста, зробили кожного мешканця суб'єктом, уможливили партисипативне стратегічне управління, сприяли гармонізації інтересів різних груп зацікавлених сторін. Ми наголошуємо, що визначення наявної системи цінностей дозволить здійснити ефективні трансформації, стратегічних змін та віднайти дієві управлінські технології, засоби і методи, які посилять організаційне забезпечення процесу формування стратегії стійкого розвитку міста.

Розроблений комплекс організаційних та управлінських інструментів відповідно до спектру цінностей стейкхолдера має сприяти організаційному забезпеченню стратегічного управління стійким розвитком міста. Отже до початку здійснення будь-якого етапу управлінського процесу пропонується обрати форми і методи взаємодії, більш доцільні підходи до реалізації партнерських стосунків, інструменти реалізації визначених завдань.

Література

1. Аверкина М. Ф. Стратегічне управління стійким розвитком міста. *Економічний форум*. № 1. 2014. С. 90–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_18 (дата звернення: 15.07.2020).
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 384 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 224 с.

4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации; пер. с англ. под ред. В. И. Данилова-Данильяна. Москва : Прогресс, 1985. 328 с.
5. Александров Д. В. Понятие «интерес» в современной западной социологии. 2014. С. 57–66. URL: http://socis.isras.ru/files/File/2014/2014_8/Aleksandrov.pdf (дата звернення: 29.08.2020).
6. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2016. С. 68–73. URL: file:///C:/Users/Student/Downloads/echcenu_2016_2_14.pdf (дата звернення: 10.08.2020).
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 848 с.
8. Бабаєв В. М., Сухонос М. К., Білецький І. В. Розробка методу ідентифікації, аналізу стейкхолдерів будівельно-енергетичних та моделі підвищення якості отримання їх вимог. *Первый независимый научный вестник*. № 1, 2015. С. 64–70. URL: <file:///D:/Downloads-Web/razrabotka-metoda-identifikatsii-analiza-steykholderov-stroitelno-energeticheskikh-proektov-i-modeli-povysheniya-kachestva.pdf> (дата звернення: 10.08.2020).
9. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2010. 307 с.
10. Балака О. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. С. 59–61. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf> (дата звернення: 21.08.2020).
11. Баляев А. Спиральная динамика: описание уровней. URL: <https://spiralnaja-dinamika-opisanie-urovnej-chast-2-spiralnaja-dinamika-opisanie-urovnej-chast-2/> (дата звернення: 28.08.2020).
12. Баляев А. Струны спиральной динамики – созвучие и диссонанс. URL: <https://spiralnaja-dinamika-opisanie-urovnej-chast-2-spiralnaja-dinamika-opisanie-urovnej-chast-2/> (дата звернення: 28.08.2020).
13. Барретт Р. Культурная трансформация VS изменения. Barrett Values Centre. URL: <https://facilitators.ru/documents/2017/Richard%20Barrett.%20Transformation%20vs%20Change%20RUS.pdf> (дата звернення: 10.07.2020).
14. Байрачний В. О. Соціальна відповідальність і система цінностей: до питання про співвідношення. *Гуманітарний часопис*. № 4,

2014. С. 55-64. URL: file:///D:/Downloads-Web/gumc_2014_4_9.pdf (дата звернення: 29.08.2020).

15. Белянцева В. В. Ціннісний підхід до перебудови адміністративно-територіального устрою в Україні. *Бізнес Інформ. № 6, 2019. С. 89-94.* URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-89_94.pdf (дата звернення: 01.08.2020).

16. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf (дата звернення: 01.08.2020).

17. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.

18. Бернацкий В. О. Интерес: познавательная и практическая функции. Томск: Изд-во Томс. ун-та, 1984. 168 с.

19. Брага М., Пхіденко С., Масюк Л., Гусак Н., Лепьошкіна Т. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Програма «U-LEAD з Європою». URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf (дата звернення: 01.08.2020).

20. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

21. Бурмака М. Мировые тренды развития городов: впишется ли Киев? URL: http://kievlast.com.ua/mind/mirovie_trendi_razvitija_gorodov-_vpishetsja_li_kiev44683 (дата звернення: 02.07.2020).

22. Гайдученко С. О. Ціннісний аспект організаційної культури публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-2/doc/1/02.pdf> (дата звернення: 01.08.2020).

23. Генрего Ю. О., Поліщук Є. А., Василичен Ю. В. Інноваційна політика: функції стейкхолдерів в процесі її формування. Ефективна економіка. № 1528, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/32.pdf (дата звернення: 21.08.2020).

24. Глембоцький Д. Осмислення поняття «національний інтерес» для подальшої реалізації в розвитку країни. *Вісник Національної академії державного управління. С. 22-29.* URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-3-5.pdf> (дата звернення: 29.08.2020).

25. Глубіш Л. Я. Система цінностей як базис формування економічних інтересів стейкхолдерів як вектор економічних ефектів від їх реалізації. *Економіка і суспільство.* Випуск 9, 2017. С. 171-175. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/29.pdf (дата звернення: 29.08.2020).

26. Громоздова Л. В., Громоздов В. В., Студеннікова І. В. Наукові методологічні підходи до розробки стратегії сталого розвитку територіальних громад. Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). Київ : наук. ред. В. А. Устименко. НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 41-44. URL: <http://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/06/Zbirka-07-06-2019.pdf> (дата звернення: 21.08.2020).

27. Гусева Ю. Ю., Канцерович М. В. Ідентифікація стейкхолдерів при плануванні проекту створення об'єднаних співвласників багатоквартирних будинків. *Комунальне господарство міст.* Випуск 118, 2014. С. 52-55. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/39796/1/9.pdf> (дата звернення: 21.08.2020).

28. Дашутін Г. П., Михальченко М. І. Український експеримент на теренах гуманізму. Київ : Парлам. вид-во, 2001. 335 с.

29. Дащук Ю. Є. Методичні підходи до класифікації зацікавлених сторін розвитку рекреаційного потенціалу регіону. Таврійський державний агротехнологічний університет. С. 141-147. URL: file:///D:/Downloads-Web/znptdau_2013_1_1_19.pdf (дата звернення: 01.08.2020).

30. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління розвитком регіону. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> (дата звернення: 29.08.2020).

31. Журба І. О., Белов Б. О. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку міст: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Вип. 6, Ч. 4, 2014. С. 32-34.

32. Зеленський С. В. Стратегічне управління стійким розвитком міст. *Соціальна економіка: науковий економічний журнал.* Випуск 56, 2018. С. 119-129. URL: [file:///D:/Downloads-Web/document%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads-Web/document%20(1).pdf) (дата звернення: 29.08.2020).

33. Зеленський С. В., Ковалевська А. В. Організаційні аспекти формування стратегії стійкого розвитку міст України. Перспективні напрямки наукових досліджень, XLIX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. м. Миколаїв, 15 липня 2020 року. Ч. 1. С. 19-25. URL: <http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/08/>

D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D1%97%D0%B2_%D0%A7.1.pdf (дата звернення: 29.08.2020).

34. Івашев Є. В. Людські потреби, інтереси, цінності як підґрунтя аксіології права. Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ. № 1(3), 2012. С. 57–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aymvs_2012_1%283%29__8. (дата звернення: 29.08.2020).

35. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.

36. Карамішев Д. В. Формування системи цінностей і переконань як чинник інституціональних перетворень в українському суспільстві. *Теорія та практика державного управління*. № 1(52), 2016. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-1/doc/1/01.pdf> (дата звернення: 10.08.2020).

37. Карлова О. А. Управління містом, орієнтоване на потреби майбутнього. *Економіка та право*. № 3 (42), 2015. С. 94–99.

38. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії стійкого розвитку міст України. *Бізнес-Інформ*. № 9, 2019. С. 299–307. URL: [file:///D:/Downloads-Web/business-inform-2019-9_0-pages-299_307%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads-Web/business-inform-2019-9_0-pages-299_307%20(1).pdf) (дата звернення: 29.08.2020).

39. Ковалевська А. В., Балог О. Г. Визначення місця стратегії соціально-економічного розвитку регіону серед обов'язкових компонентів стратегічного управління. *Економіка і регіон*. № 5 (36), жовтень, Полтава, 2012. ПолтНТУ. С. 29–34.

40. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Формування стратегії соціально-економічного розвитку міст України: ціннісний підхід. Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 11 липня 2020 р.,). ГО «Центр економічних досліджень і розвитку». Одеса : ЦЕДР, 2020. С. 58–64.

41. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник. М. Саприкіна, О. Ляшенко, М. Саєнсу та ін.; за наук. ред. О. Редькіна. Київ : Фарбований лист, 2011. 480 с.

42. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посібник. Харків : СІМ, 2014. 528 с.

43. Кучереносов В. Соціальна згуртованість та розбудова спроможностей в українських громадах : матеріали для тренінгу. Київ, 2015. 56 с.

44. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 543 с.

45. Мамонов К. А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 249 с.

46. Маслов Д. В., Роше Г. Механизмы трансформации организационной культуры. *Методы менеджмента качества*. № 3, 2006. С. 14–18. URL: http://www.manru.uniyar.ac.ru/docs/public/ММК_03_06_14-18.pdf (дата звернення: 21.08.2020).

47. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. Проект Європейського Союзу «Підтримка регіонального розвитку України. 105 с. URL: <http://www.if.gov.ua/filesA3.pdf> (дата звернення: 29.08.2020).

48. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 688 с.

49. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.

50. Місто й оновлення. Урбаністичні студії. Представництво Фонду ім. Гайнріха Бьоля в Україні; редкол.: С. Шліпченко, В. Тимінський, А. Макаренко, Л. Малес, І. Тищенко. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2013. 360 с.

51. Місцевий розвиток за участі громади. Том 4: Регіональні аспекти та сталий розвиток міст. Київ : ВАІТЕ, 2016. 316 с.

52. Мозговий А. А. Сталий розвиток міст: передумови та суперечності. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148166/58-61.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.08.2020).

53. Мунін Г., Зінов'єв Г. Підходи до розробки стратегії сталого розвитку міст України. Інтернет-холдинг Олега Соскіна. URL: <http://soskin.info/ea/2003/6/20030609.html> (дата звернення: 01.08.2020).

54. Науменко Т. В., Морозова Д. А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процес сов. *Международный журнал исследований культуры*. № 1 (30), 2018. С. 144–154. <file:///D:/Downloads-Web/teoriya-mezhkulturnyh-izmereniy-g-hofstede-kak-metodologicheskaya-osnova-issledovaniya-sovremennyh-sotsialnyh-protsssov.pdf> (дата звернення: 05.08.2020).

55. Нохріна Л. А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів. Коммунальное хозяйство городов. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40107/1/168-175.pdf> (дата звернення: 21.08.2020).
56. Парасюк, І. Економіко-правові аспекти понять «агломерація» та «міська агломерація» в українському законодавстві. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (27), 2012. С. 82-89.
57. Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А. Стратегічне управління у контексті муніципального менеджменту. *Економіка та держава*. № 2. 2012. С. 76-79.
58. Пекар В. О. Різноманітний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування; 2-е вид., доп. Харків : Фоліо, 2016. 191 с.
59. Петрашко Л. Корпоративна культура міжнародних компаній. URL: <http://ludmila-petrashko.com.ua/assets/files/kurs/mezhnar-management/Lekcii/Tema-4-signed.pdf> (дата звернення: 15.08.2020).
60. Підлужна О. П. Система цінностей як основа формування культури споживання. Наукові записки. Том 96. Соціологічні науки. С. 73-77. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3984/Pidluzhna_Systema_innostei.pdf (дата звернення: 29.08.2020).
61. Планування місцевого сталого розвитку: посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку. Київ, 2005. 69 с. URL: http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd_manual_ukr.pdf (дата звернення: 01.08.2020).
62. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим!? Управление персоналом. № 11, 2000. С. 25-27.
63. Рудницький С. Інтереси в категоріальному ряду «потреби» – «інтереси» – «цінності» – «ідеологія». Політичний менеджмент. № 3, 2012. С. 151-161. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/rudnytskyi_interesy.pdf (дата звернення: 29.08.2020).
64. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине. Персонал. № 5, 2005. С. 86-89.
65. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 12, 2017. С. 348-353. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf (дата звернення: 05.07.2020).
66. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
67. Стасевська О. А. Система цінностей як основа буття сучасного українського суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 1 (20), 2014. С. 62-76. URL: file:///D:/Downloads-Web/Vnyua_2014_1_10.pdf (дата звернення: 01.08.2020).
68. Татулов Б. Э. Анализ моделей и типов корпоративной культуры. Корпоративный менеджмент. URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml> (дата звернення: 21.08.2020).
69. Томилов В. В. Культура предпринимательства. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 368 с.
70. Тромпенаарс Ф., Куберг П. Х. 100 ключевых моделей и концепций управления. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2019. 632 с.
71. Удод О. А. Аксиологічний (ціннісний) підхід у методології та методиці історії. Наукові праці історичного факультету Запорізького державного університету. 2000. Вип. XI. URL: http://istznu.org/dc/file.php?host_id=1&path=/page/issues/11/./udod.pdf (дата звернення: 01.08.2020).
72. Управління персоналом : підручник. За ред. Л. В. Барабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
73. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ: Серія: Економічні науки. №1 (56), Том 4, 2012. С. 81-85. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> (дата звернення: 01.08.2020).
74. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 423 с.
75. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення: 01.07.2020).
76. Хвищун Н. В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. *Механізм регулювання економіки*. № 1, 2012. С. 175-181.
77. Ціннісні пріоритети державного управління в Україні : концепт лекцій / В. А. Ребкало, В. М. Козаков, В. А. Шахов та ін.; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 48 с.
78. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
79. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. Випуск 17, 2010. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення: 21.08.2020).

80. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.

81. Шкромиди Н. Я. Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу. *Вісник Прикарпатського університету*. Економіка. 2014. Випуск X. С. 83-87. URL: file:///D:/Downloads-Web/Vpu_Ekon_2014_10_19.pdf (дата звернення: 21.08.2020).

82. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. Київ, 2016. 58 с.

83. Як організувати процес стратегічного планування практичні рекомендації для українських міст та районів. ППРООН, 2013. URL: https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf (дата звернення: 05.08.2020).

84. Barnett R. J., Muller R. E. (1974). *Global Reach: The Power of the Multinational Corporation*. New York : Simon and Schuster, 1974. 356 p.

85. Clare, W. Graves. Compared with other theories. URL: http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm (дата звернення: 05.08.2020).

86. Deal T. E., Kennedy A. A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. S. p. : Addison-Wesley publishing company, inc., 1982. 280 p.

87. Freeman R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4. P. 409–421.

88. Rokeach M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York : Free Press, 1973. P. 120–121.

89. The World Values Survey: офіційний сайт. URL: <http://www.worldvaluessurvey.org> (дата звернення: 01.07.2020).

90. Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2*. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> (дата звернення: 05.08.2020).

91. Hofstede G. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind S. I.* : McGrawHill, 2010. 576 p.

2.4. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Бабенко К. Є., к. ф.-м. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту

Українська інженерно-педагогічна академія

Пархоменко О. С., к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У роботі зазначено зростання важливості аналізу зацікавлених сторін для забезпечення стійкого розвитку територій; запропоновано методичний підхід до визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів в контексті забезпечення стійкого територіального розвитку. Розглянуто важливість взаємодії стейкхолдерів з урахуванням інтеграції цілей сталого розвитку у стратегії територій. Для узгодження пріоритетних напрямів розвитку територій запропоновано застосування мапи стейкхолдерів та побудова матриці істотних питань. Використання зазначеного підходу має реалізовуватися на основі спільних цінностей та потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Постановка проблеми

У рамках модернізації реального сектора економіки та підвищення конкурентоспроможності країни очевидним є той факт, що діяльність ключових учасників, які забезпечують її розвиток, не завжди здійснюється ефективно та взаємоузгоджено. І, як результат, потужний соціально-економічний потенціал територій використовується неефективно або не повною мірою. Причина цього полягає у дисбалансі інтересів зацікавлених сторін, які через неможливість об'єднатися задля реалізації спільних цілей гальмують розвиток територій та їх потенціалу.

Ключове місце у досягненні успіху програми стратегічного регіонального розвитку займає процес управління взаємодією зі стейкхолдерами. Така тенденція підтверджується зростаючою кількістю науково-прикладних досліджень. Відстеження динаміки популярності цього явища за допомогою інструменту «Google Trends» (рис. 2.4.1)

тільки підтверджує зростаючий інтерес до цієї тематики. Так, популярність запитів протягом останніх 15 років тільки зростала: найвищий рівень інтересу до цієї теми спостерігається в 2019 році.

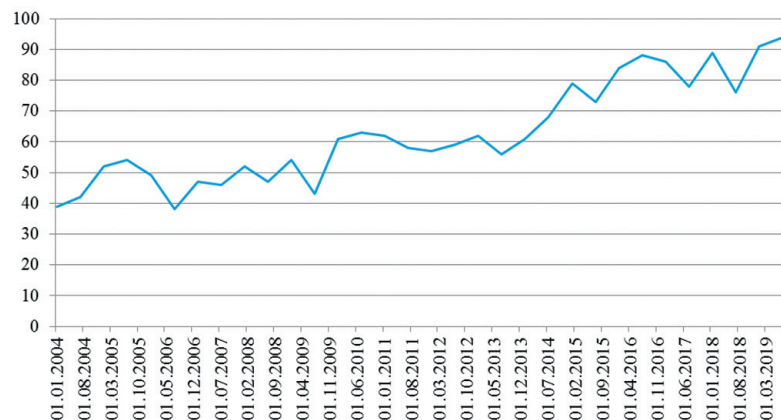


Рис. 2.4.1. Рівень популярності запитів «зацікавлених сторін» у всьому світі, бали [1, с. 260; 11]

Аналіз зацікавлених сторін застосовується відповідно до поставлених цілей в галузі політики, управління та реалізації проектів. Чітке розуміння мети допомагає визначити масштаби та часові виміри, які найбільше цікавлять: минуле, сучасне та / або майбутнє. В публічній сфері її постановка може варіюватися від широкого та сильного ретроспективного виміру з метою розуміння ролі зацікавлених сторін в еволюції контексту політики та процесів, щоб перспективно окреслити більш довгострокові, а також дорожньо-орієнтовані напрямки політики. Як інструмент дослідження публічної сфери, аналіз зацікавлених сторін часто застосовується дослідником, зацікавленим в отриманні нових знань про процеси, що вплинули на формування політики – а це вимагає сильного ретроспективного виміру. Діапазон широкий, коли необхідно враховувати широке коло акторів, особливо де контекст політики є складним і немає чітко визначеного напрямку.

Слід акцентувати увагу, що на глобальному рівні вже вироблені визнані підходи і стандарти передової практики для вибудовування ефективної системи взаємодії із зацікавленими сторонами в контексті забезпечення розвитку територій, серед яких варто відзначити такі: стандарт із взаємодії з заінтересованими сторонами AA 1000 SES

(Stakeholders Engagement Standard) [8]; стандарти Міжнародної фінансової корпорації (взаємини з заінтересованими сторонами, планування та оцінка ефективності проектів, інвестиції в місцеві спільноти); стандарт GRI G4 (стандарт формування нефінансової звітності згідно з принципами сталого розвитку); стандарт з розвитку місцевих громад компанії AngloAmerican (socio-economic assessment toolbox) [1, с. 262].

Але питання аналізу та оцінки ефективності взаємодії стейкхолдерів залишаються відкритим та потребують детального дослідження.

Визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів в контексті забезпечення стійкого територіального розвитку

Так, першочерговим завданням визначення рівня взаємодії зацікавлених сторін є ідентифікація ключових стейкхолдерів та визначення їх пріоритетів, що дозволить більш ґрунтовно та системно підійти до вирішення існуючих проблем. В рамках дослідження соціально-економічного розвитку регіонів країни слід зазначити, що під стейкхолдерами у широкому сенсі розуміються всі фізичні та юридичні особи, що заінтересовані у позитивних результатах територіального розвитку.

Зокрема, зацікавлені сторони поділяють на зовнішні та внутрішні. Внутрішні – це працівники, власники чи інвестори. Зовнішні – ті, хто безпосередньо не працюють на підприємствах регіону/не проживають на певній території, але суттєво впливають на дії та результати діяльності бізнесу. Це постачальники, кредитори, державні органи, бізнес-асоціації, громадські об'єднання, місцеві громади тощо.

Пріоритетні стейкхолдери – це ті, без взаємодії та співпраці з якими територіальний розвиток неможливий.

Враховуючи необхідність удосконалення процесу аналізу зацікавлених сторін у контексті розвитку територій, розроблено методичний підхід до визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів, що базується на використанні методу нечітких множин на основі дворівневої оцінки: розрахунку рівня взаємодії стейкхолдерів та рівня ефективності реалізованих програм регіонального розвитку (рис. 2.4.2).

У цьому контексті управління регіональними економічними системами, яке спрямоване на забезпечення їх збалансованого стабільного розвитку, являє собою управлінську діяльність, реалізовану за допомогою планування, організації економічної взаємодії суб'єктів регіональної економіки, зацікавлених в її розвитку, тобто стейкхолдерів і контролю за досягненням цілей територіального розвитку в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища.

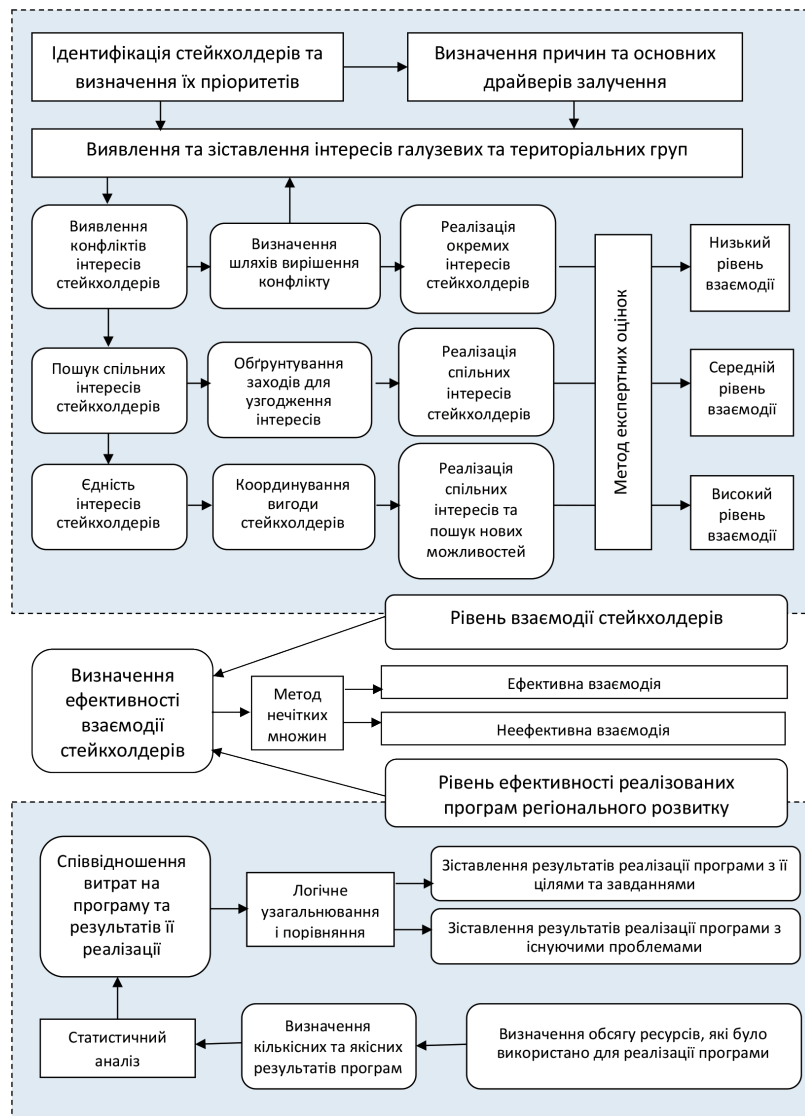


Рис. 2.4.2. Методичний підхід до визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів в контексті забезпечення стійкого територіального розвитку [1, с. 265]

Враховуючи це, до стейкхолдерів територіального розвитку необхідно віднести органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, представників бізнес-спільноти, інститути громадянського суспільства, громадські організації, населення. Так, органи державної влади та місцевого самоврядування можуть системно впливати практично на всіх інших стейкхолдерів, а також своєю діяльністю можуть активізувати або нейтралізувати функціонування деяких з них.

Населення більшою мірою представлено як споживач результатів територіального розвитку, що може частково контролювати цей процес і вносити в нього свої пропозиції та корективи.

Громадські організації досить часто виступають своєрідним посередником, що збалансовує взаємодію між органами місцевого самоврядування та бізнесовими структурами, шляхом проведення спільної діяльності з тих чи інших проблем. До них можна віднести акціонерів, членів органів управління, персонал, фінансових агентів, клієнтів, територіальні громади, суспільство в цілому тощо.

Слід зазначити, що забезпечення конструктивних комунікацій незалежних зацікавлених сторін дозволяє сформувати інформаційний базис стійкого розвитку території, при цьому ключовим контрагентом ефективної взаємодії стейкхолдерів виступає територіальна громада.

Необхідно також акцентувати увагу, що з процесами децентралізації в Україні з'явилися спеціальні інституції, які залучаються до питань координації локального розвитку територій: Агенції регіонального/сталого розвитку, інкубатори підприємництва, консультаційні центри, технологічні парки, центри обслуговування інвесторів тощо.

Наступним етапом аналізу рівня взаємодії стейкхолдерів є визначення причин та основних драйверів їх залучення. В цьому контексті стало можливим формування територіальної та галузевої групи стейкхолдерів та відповідно обґрунтування їх інтересів в рамках територіального розвитку. Так, суб'єктами, які належать до територіальної групи стейкхолдерів, є органи місцевого самоврядування, громадські організації, громади та населення регіону. Галузеву групу стейкхолдерів формують переважно бізнес-структури, наукове співтовариство, соціальні підприємці. Варто зауважити, що від того, наскільки тісно співпрацюють між собою представлені групи стейкхолдерів, залежить рівень взаємодії стейкхолдерів. У цьому контексті можна визначити три типи взаємозв'язків між зацікавленими сторонами, які характеризують рівень взаємодії між ними [1, с. 266]:

- ◆ конфлікт (низький рівень взаємодії);
- ◆ необхідність пошуку спільних інтересів (середній рівень взаємодії);

- ♦ єдність (високий рівень взаємодії).

Слід зазначити, що дисбаланс інтересів стейкхолдерів виступає передумовою гальмування територіального розвитку в країні. Тому в цьому контексті актуалізуються питання управління конфліктами з використанням досвіду країн Європейського Союзу.

Крім того, в умовах важливості здобуття сучасними керівниками і фахівцями актуальних знань і навичок у сфері управління конфліктами, в першу чергу за допомогою підходів альтернативного вирішення спорів, особливої популярності набуває медіація. Країни Євросоюзу мають значний досвід у застосуванні медіації при вирішенні спорів у різних сферах суспільного життя, і їхній досвід є дуже корисним для вітчизняних юристів, бізнесменів, керівників.

Наступним етапом запропонованого підходу є виявлення та зіставлення інтересів галузевих та територіальних груп стейкхолдерів, який передбачає за допомогою експертного оцінювання виявлення рівня взаємодії стейкхолдерів. Що стосується іншого блоку даного методичного підходу – оцінки рівня ефективності реалізованих програм регіонального розвитку, то слід зазначити, що кожна країна має у наявності свої специфічні підходи до формування системи оцінювання управлінської діяльності в сфері регіонального розвитку, зокрема відповідних програмних документів. Так, у Канаді для оцінювання реалізованих програм територіального розвитку використовують наступні критерії: релевантність програми (відповідність потребам та пріоритетам регіонального розвитку); рівень впровадження (чітко сформульована та обґрунтована успішність реалізації програми); результативність витрат (співвіднесення результатів програми з проголошеними цілями).

У Польщі для оцінки програм розвитку використовується не тільки статистична інформація про соціально-економічний розвиток території, але й дані моніторингу реалізації цілей програми та дослідження експертів стосовно попередніх результатів реалізації програми. При цьому передбачається поетапна оцінка: збір інформації та даних; аналіз інформації та даних; складання звітів; оцінювання результатів (порівняння з прогнозованими показниками); визначення відхилень; аналіз причин відхилень; планові коригувальні заходи [1, с. 267].

У цілому, відповідно до практики країн Європейського Союзу для аналізу ефективності програм територіального розвитку використовуються декілька етапів оцінювання: попереднє (для оцінки стартової позиції програми: яким чином її реалізація може вплинути на стан цільових груп і покращити загальну ситуацію в регіоні); проміжне (для пошуку відповіді на питання правильності визначення стратегічних

цілей, заходів щодо їх реалізації); завершальне (здійснюється по завершенні реалізації програми й тому спрямоване на оцінку її довготривалого впливу на стан цільових груп).

Узагальнюючи досвід зарубіжних країн щодо моніторингу та оцінювання результативності програм регіонального розвитку та враховуючи початковий етап структурування програмних документів в Україні, можна виокремити важливі етапи цього процесу: визначення обсягу ресурсів, які було використано для реалізації програми; визначення кількісних та якісних результатів програм; співвідношення витрат на програму та результатів реалізації програми; зіставлення результатів реалізації програми з її цілями та завданнями; зіставлення результатів реалізації програми з існуючими проблемами.

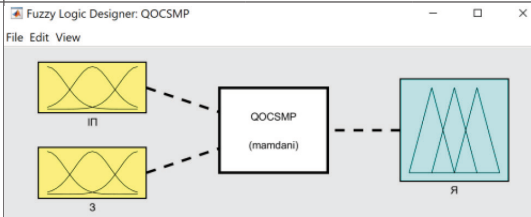
Слід зазначити, що Агентства регіонального розвитку мають бути зацікавлені в здійсненні оцінки програм, що їх реалізують на певній території, оскільки лише використовуючи її результати, можна претендувати в наступному періоді на збільшення фінансування урядом.

Високий рівень ефективності реалізованих програм регіонального розвитку передбачає максимально можливе вирішення проблем розвитку територій шляхом досягнення сформульованих на початку програми цілей при мінімальних витратах та оптимальному використанні ресурсів.

Останнім етапом запропонованого методичного підходу є визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів за допомогою методу нечітких множин. Параметри нечіткої системи оцінки ефективності взаємодії стейкхолдерів (таблиця 2.4.1), дозволяють окреслити входи та виходи, представити функції приналежності для нечітких змінних та виявити правила роботи системи.

Слід зазначити, що цей підхід було застосовано на регіональному рівні в рамках дослідження територіального розвитку Харківської області. Було виявлено наступне: з одного боку між стейкхолдерами існує єдність інтересів та спостерігається пошук спільних інтересів, з іншого боку спостерігається висока результативність реалізованих програм регіонального розвитку, це все вказує на формування синергетичного ефекту від їх взаємодії, що у довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню рівня територіального розвитку та забезпеченню його стійкості. Завдяки використанню запропонованого підходу стає можливою реалізація регіональної політики з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів та консолідації їх зусиль, що дозволить групувати нові сфери управління в масштабі розвитку територій [1, с. 270].

Таблиця 2.4.1. Параметри нечіткої системи оцінювання ефективності взаємодії стейкхолдерів [1, с. 269]

Параметри	Пояснення		
	Лінгвістична змінна	Терми оцінювання	Універсальна множина
Вхідні змінні	Рівень взаємодії стейкхолдерів (ІІ)	Низький рівень взаємодії (Н) Середній рівень взаємодії (С) Високий рівень взаємодії (В)	[0–0,4; 0,41–0,7; 0,71–1]
	Рівень ефективності впровадження регіональних програм розвитку (З)	I рівень II рівень III рівень IV рівень V рівень	[0–0,25; 0,25–0,5; 0,5–0,58; 0,58–0,86; 0,86–1]
Вихідні змінні	Ефективність взаємодії між стейкхолдерами (Я)	Ефективна Неефективна	[0–0,5; 0,51–1]
Тип функції приналежності	gaussmf (гауссовська форма) – для вхідних параметрів; trimf (трапецієвидна форма) – для вихідних параметрів		
Нечітка база знань	Результати експертного оцінювання		
Правила бази знань	Правила типу «mamdani»		
Метод дефазифікації	Метод центра тяжіння		
Вікно графічного інтерфейсу програми Fuzzy Logic Toolbox з внесеними даними			

Таким чином, за результатами дослідження було зроблено висновок, що важливим стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку територій є аналіз ефективності взаємодії стейкхолдерів. Саме визначення ключових стейкхолдерів та оцінювання рівня їх інтересу до вирішення існуючих проблем у регіоні дозволяє спрогнозувати можливий їх вплив на територіальний та галузевий розвиток. Тому розроблений методичний підхід є ефективним інструментом аналізу рівня взаємодії стейкхолдерів з урахуванням ступеню реалізованості програм регіонального розвитку. Подальший розвиток впровадження даного підходу в контексті розробки прикладних аспектів удосконалення процесу управління інтересами зацікавлених сторін має поліпшити бізнес середовище регіону, підвищити рівень

соціального капіталу, знизити та мінімізувати ризики в управлінських рішеннях, виявити нові можливості для розвитку територій.

Визначення пріоритетів у реалізації цілей сталого розвитку території на основі узгодження інтересів стейкхолдерів

Значним аспектом у становленні та розвитку території є формування бачення її майбутнього із рівним доступом до послуг, високою якістю життя та комфортними і безпечними умовами проживання. З цієї точки зору важливим є відповідність такого бачення цілям стійкого розвитку.

Цілі стійкого розвитку – це 17 цілей, які визначають кількісні цілі в соціальних, економічних та екологічних аспектах сталого розвитку – і все це має бути досягнуто до 2030 року відповідно до Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, про який домовилися глави держав та урядів у вересні 2015 року [5]:

1. Подолання бідності.
2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.
3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці.
4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.
5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат.
6. Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією.
7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх.
8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.
9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.
10. Скорочення нерівності.
11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів.
12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками.

14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку.

15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття.

16. Сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях.

17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку.

169 завдань супроводжують 17 цілей та визначають кількісні та якісні цілі на наступні 15 років. Ці цілі мають «глобальний характер і є загальноприйнятими з урахуванням різних національних реалій, можливостей та рівнів розвитку, а також з урахуванням національної політики та пріоритетів» [10]. Цілі є універсальними для застосування в розвинених країнах та в тих, що розвиваються. Очікується, що уряди на їх основі формуватимуть національні плани дій, політик та ініціатив, що відображатимуть різні реалії та можливості, які є характерними для цих країн.

Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було започатковано інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку.

Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. Протягом 2016-го року в Україні було проведено низку національних (4) та регіональних (10) консультацій. За результатами консультацій можна зробити висновок, що національні ЦСР слугуватимуть основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування.

До процесу визначення національних ЦСР долучилося понад 800 фахівців за напрямками, що відповідають тематичним сферам ЦСР, урядовці, управлінці, спеціалісти установ ООН, дипломати, науковці, економісти, демографи, медичні працівники, епідеміологи, екологи, освітяни, журналісти, підприємці, лідери недержавних організацій та інші представники громадянського суспільства [5].

Кожна глобальна ціль була переглянута, беручи до уваги специфіку національного розвитку. Результатом цієї роботи стала національна система, яка складається із 86 завдань національного розвитку. Національні завдання, індикатори для моніторингу виконання завдань та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року відображено в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [2].

Створена національна система завдань та показників Цілей сталого розвитку забезпечує міцну основу для подальшого комплексного моніторингу країни. Загалом, 17 цілей та 86 національних завдань інкорпоровані у 145 нормативно-правових актів Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у цих актах [6].

30 вересня 2019 року Президент України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», в якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [4].

У зв'язку з цим Кабінету міністрів доручено залучити фахівців у різних сферах діяльності і проаналізувати прогностичні і програмні документи з урахуванням Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року та за результатами такого аналізу у разі необхідності вжити заходів щодо їх удосконалення. Національній академії наук України, Національній академії аграрних наук, академії медичних наук, академії педагогічних наук, академії правових наук і академії мистецтв рекомендовано враховувати Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року під час визначення напрямів наукових досліджень [6].

Хоча ЦСР є глобальними, їх досягнення залежатиме від здатності громадян зробити їх реальністю на місцевому рівні. Всі ЦСР мають цілі, безпосередньо пов'язані з обов'язками місцевого та регіонального самоврядування, зокрема до їх ролі у наданні основних послуг [13].

Місцеві органи влади та громади несуть відповідальність за реалізацію цілей у місцевому масштабі, визнаючи, зокрема, взаємозалежні відносини між міськими, неміськими та сільськими районами. Багато критичних завдань реалізації Порядку денного ЦСР сильно залежатимуть від місцевого планування та надання послуг, громади та місцевого керівництва, а також від рівня координації з діяльністю інших органів публічної влади [10, 13]. Підхід «знизу вгору» може бути успішним для руху у напрямі стійкого розвитку через безпосередній контакт з громадами, які інформуватимуться про політичні рішення на національному рівні. Міста будуть особливо важливі для цього

процесу. За прогнозами, до 2050 року кількість міського населення у світі зросте на 2,5 млрд осіб, понад 70% усього світу проживатимуть у містах, при цьому приблизно 90% зростання очікується в регіонах Азії та Африки, що розвиваються. Міста є місцем світового споживання та виробництва. Очікується, що внесок міст у глобальний обсяг виробництва зросте до трьох чвертей у 2050 р. Залучення уваги, інвестицій та інновацій до міст наблизить світ до ЦСР [13].

Національні та субнаціональні уряди, організації громадянського суспільства, приватний сектор, наукові кола та окремі громадяни повинні брати участь у здійсненні та моніторингу ЦСР.

Кампанії з підвищення обізнаності повинні проводитися як на національному, так і на субнаціональному рівнях, мобілізуючи та будуючи партнерські стосунки з різними місцевими зацікавленими сторонами, об'єднуючи всі сектори суспільства, активізуючи їхню участь та забезпечуючи охоплення різноманітності (залучення знань, легітимності, участі та підвищення ефективності від місцевих жителів усіх культур, статей та походження).

Місцеві органи влади, як найближчий до рівня управління уряд, мають відповідні можливості для підвищення обізнаності про важливість ЦСР та їх значення для місцевих громад. Субнаціональні уряди заповнюють розрив між центральними урядами та громадами і повинні відігравати важливу роль у сприянні залученню організацій громадянського суспільства, приватного сектору (мікро, малі та середні підприємства), наукових кіл та інших громадських організацій. Місцево обрані лідери, зокрема, мають демократичний мандат керувати місцевим розвитком і можуть ними бути притягуються до відповідальності громадянами, якщо вони цього не роблять [13, с. 9].

Така демократична підзвітність є потужним інструментом для досягнення ЦСР на місцевому рівні.

Діяльність щодо підвищення обізнаності повинна бути спрямована на збільшення залучення громадян та місцевих громад з метою пропаганди їхнього почуття належності до Порядку денного та їх участі у досягненні ЦСР на місцевому рівні.

Але підвищення обізнаності полягає не лише в тому, щоб повідомити громадянам про існування ЦСР. Йдеться також про надання їм можливості брати участь у досягненні ЦСР у їх повсякденному житті. Слід підтримати органи місцевого самоврядування у визнанні Порядку денного на 2030 рік як основи дій та створити механізми, що забезпечують участь громадян та відповідальність інституцій.

Паралельно з інформаційно-пропагандистською роботою місцеві органи влади повинні готуватися до впровадження ЦСР у своїх громадах [13, с. 25], а саме:

1. провести оцінку потреб для визначення пріоритетів та локалізації ЦСР;
2. залучити стейкхолдерів до спільного управління для встановлення спільних пріоритетів;
3. узгодити місцеві та регіональні плани з ЦСР;
4. мобілізувати місцеві ресурси;
5. нарощувати потенціал для ефективного керівництва ЦСР на місцевому рівні;
6. сприяти спільній відповідальності за впровадження стратегічних проектів;
7. брати участь у співпраці, розвивати колаборацію.

Місцеві органи влади повинні робити вибір та визначати пріоритети тих цілей та завдань, які найкраще відповідають їх конкретним контекстам та потребам.

Впровадження ЦСР має відповідати місцевим та регіональним потребам та пріоритетам, бути узгодженим та доповнювати національних стратегій.

Роль різних рівнів управління у реалізації ЦСР залежить від політичної та інституційної бази країни. Кожен рівень управління повинен мати спроможність визначати власні пріоритети відповідно до своїх правових зон відповідальності та реалізовувати їх за допомогою місцевих та регіональних планів та галузевої політики [13, с. 25].

З метою встановлення місцевих пріоритетів слід переглянути існуючі місцеві та регіональні програми з метою виявлення основних потреб, пріоритетів, прогалин та міжгалузевих зв'язків території та їх взаємозв'язку із ЦСР та національними пріоритетами.

Дуже важливо, щоб місцеві органи влади забезпечували відповідність пріоритетів в рамках ЦСР інтересам різних рівнів управління та місцевих зацікавлених сторін, включаючи меншини та вразливі групи.

Створення робочих груп або цільових груп ЦСР є одним із перспективних способів зв'язку державних органів влади з органами місцевого самоврядування.

Державні органи влади повинні мобілізувати та залучити місцеві та регіональні установи та зацікавлені сторони до діалогу щодо пріоритетів, які мають бути вирішені ЦСР. Щоб це стало можливим, слід активувати такі механізми управління [13, с. 26]:

- ♦ багаторівневі платформи управління, які повинні забезпечувати узгодженість між галузевими пріоритетами національних департаментів та місцевими та регіональними органами влади;

- ♦ міжрегіональну співпрацю, включаючи транскордонну співпрацю, де це доречно, повинна використовуватися органами місцевого самоврядування для спільної оцінки своїх потреб, визначення своїх пріоритетів ЦСР та розробки програм та планів на територіальному рівні. Місцеві та регіональні органи влади повинні співпрацювати, щоб гарантувати більш інтегрований та ефективний підхід до територіального розвитку шляхом співпраці у наданні послуг, інфраструктурі та, де це можливо, шляхом об'єднання ресурсів та потужностей;

- ♦ взаємонавчання та робота в команді можуть бути ефективним способом покращення надання послуг, зміни робочих методологій та сприяння проблемному навчанню. Для місцевих та регіональних органів влади з подібним походженням навчання з боку однолітків є механізмом заохочення один одного та поліпшення процесу прийняття політичних та технічних рішень та ефективності.

Багатосторонні механізми, як офіційні, так і неформальні, повинні забезпечувати участь організацій громадянського суспільства, приватних компаній та наукових кіл. Такими механізмами мають бути: доступність для всіх верств суспільства, збалансованість (щоб жодна група не домінувала над іншим) і прозорість. Коли кожен має шанс взяти участь у дискусії зі своїми думками, інформацією та досвідом, процес набуває легітимності, але процес прийняття рішень повинен бути прозорим та широко інформуватися, щоб забезпечити підзвітність та збереження довіри.

По можливості, для визначення пріоритетів ЦСР слід використовувати існуючі механізми участі, а не спеціальні процеси. Постійні інституційні механізми дозволяють з часом зміцнювати потенціал представників громадянського суспільства та розвивати довірчі відносини підтримки та співпраці.

Місцеві та регіональні уряди повинні відігравати провідну роль у багатосторонніх механізмах, поважаючи незалежність неурядових суб'єктів. Ця роль може включати: забезпечення мінімальної інфраструктури, встановлення порядку денного, пропонування конкретних тем, розповсюдження відповідних матеріалів або навіть призначення грантів на певні заходи.

Стратегії впровадження ЦСР можуть бути визначені або за допомогою спеціальних планів ЦСР, або шляхом узгодження поточних місцевих або регіональних планів розвитку з цілями, завданнями та показниками Порядку денного 2030 року.

Місцеві та регіональні плани повинні забезпечувати всебічне бачення території та визначати стратегії, засновані на інтегрованому та багатомірному підході до інклюзивного та сталого розвитку. Їх слід визначати, впроваджувати та контролювати із залученням основних територіальних зацікавлених сторін у процесі управління.

Ці плани повинні включати [13, с. 28]:

- ♦ базову діагностику соціально-економічного та екологічного контексту;

- ♦ місцеві чи регіональні пріоритети;

- ♦ спільні цілі;

- ♦ узгодженість із національними (та регіональними) планами на основі ЦСР;

- ♦ стратегічні проекти;

- ♦ бюджетну та фінансову стратегії;

- ♦ графік реалізації;

- ♦ механізми спільного управління;

- ♦ інструменти моніторингу та оцінки, включаючи набір місцевих та регіональних показників, узгоджених з показниками, встановленими у Порядку денному на 2030 рік.

В умовах обмежених ресурсів місцеві бюджети повинні ефективно узгоджуватися з пріоритетами, визначеними та встановленими у місцевих або регіональних планах розвитку. Це передбачає розподіл або перерозподіл наявних ресурсів для задоволення пріоритетів, узгоджених із ЦСР.

Важливо також вдосконалити управлінські навички та потенціал в установах, щоб забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів. Сюди входить вдосконалення організаційних схем, управління податками, бюджетування (включаючи бюджетування за участю), державне управління закупівель, прозорості та боротьби з шахрайством та корупцією, а також надання нових та вдосконалених навичок співробітникам місцевих та регіональних органів влади за допомогою ініціатив щодо розбудови спроможності у таких різноманітних сферах, як управління державним боргом та доступ до приватних позик.

Також необхідні нові партнерські відносини для мобілізації ресурсів та досвіду шляхом співпраці з приватним сектором (через державно-приватне партнерство), громадами (через державно-приватно-особистісне партнерство) та університетами і дослідницькими центрами. Не слід нехтувати альтернативними каналами фінансування: наприклад, краудфандингом, за допомогою якого залучаються кошти за рахунок невеликих внесків від різних осіб та організацій.

Місцеві та регіональні уряди також повинні розглянути можливість спільної роботи щодо об'єднання своїх послуг. Або через неформальні механізми (наприклад, спільну стратегію муніципалітетів чи регіонів щодо залучення нових бізнесу), або через більш складні інституційні форми співпраці (спеціальні асоціації, консорціуми тощо); така міжмуніципальна співпраця може звільнити додаткові ресурси, використовуючи економічні переваги економії від масштабу [13, с. 30].

Нестача ресурсів та потужностей особливо відбивається на розвитку багатьох невеликих та малих міст, окремих селищних громад. З цієї причини регіони та органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у збільшенні послуг, наданні технічної та фінансової підтримки в рамках механізмів територіальної співпраці.

Реалізація стратегічних проектів та досягнення ЦСР на місцевому рівні вимагають належної інфраструктури та обладнання, доступу до технологій та інновацій, а також кваліфікованих людських ресурсів.

Нарощування потенціалу має вирішальне значення для трансформації людського, наукового, технологічного, організаційного та інституційного розвитку територіального потенціалу. Осягнення ЦСР вимагає розширення можливостей окремих людей, керівників, організацій та суспільств.

Нарощування ендогенного потенціалу в органах місцевого та регіонального самоврядування необхідно для створення інституцій, аналізу політики та управління розвитком, включаючи оцінку альтернативних варіантів. Такі дії покращать здатність акторів реагувати на довгострокові виклики, а не концентруватись лише на негайних проблемах. Для цього потрібно розвивати специфічні знання та навички для більш ефективного виконання завдань, а також змінити настрої громадян.

Реалізація стратегічних проектів, включених до планів на основі ЦСР (або узгоджених планів), повинна сприяти повному залученню та участі місцевих зацікавлених сторін (НУО, приватного сектору, громадських організацій, дослідницьких організацій, наукових кіл та окремих громадян). Цей підхід, що стосується багатьох зацікавлених сторін, повинен створити відповідальність та відповідальність між усіма суб'єктами та служити для ефективної мобілізації та перерозподілу ресурсів. Протягом останнього десятиліття внутрішні ресурси були найбільшим джерелом фінансування розвитку, приватний сектор та наукові кола мають значний потенціал для мобілізації не лише фінансових ресурсів, але й технологій, інновацій та талантів для сталого розвитку [13, с. 33]. Хоча зацікавлені сторони мають різні інтереси, очікування та порядок

денний та відіграють різні ролі, вони мають спільну мету у сталому та інклюзивному розвитку своїх територій. Їх внесок на різних етапах (визначення, фінансування, впровадження, моніторинг та оцінка) слід визначати відповідно до їхніх можливостей та ресурсів (технічні, технологічні та фінансові ресурси, навички, засновані на знаннях, та інновації). Для того, щоб місцеві та регіональні плани точно відображали місцеві потреби, державні установи повинні сприяти залученню громадян, особливо найбільш вразливих груп, за допомогою механізмів, що сприяють їх участі. Коли громадяни беруть участь у стадії планування плану або проекту, вони, як правило, більше хочуть брати участь у стадіях впровадження та моніторингу.

Відігравати вирішальну роль у розвитку може також діаспора, оскільки грошові перекази слугують потужним фінансовим інструментом для реалізації проектів, пов'язаних із ЦСР, на місцевому рівні, особливо у сферах житла, охорони здоров'я та освіти. Крім того, діаспора може сприяти торгівлі, технологіям та знанням, також важливим для розвитку місцевих проектів. Використання грошових переказів вимагає місцевого розуміння та прихильності до дій.

Партнери з питань співпраці у галузі розвитку можуть зіграти певну роль у реалізації ЦСР, підтримуючи національні реформи у напрямку політичної та фінансової децентралізації, а також надаючи ресурси, знання, досвід, технології та інновації для зміцнення інституційних та операційних можливостей місцевих та регіональних органів влади. Місцеві та регіональні органи влади повинні мати можливість будувати прямі партнерські відносини з міжнародними та національними установами, а також іншими партнерами, такими як благодійні організації, неурядові організації та приватний сектор, для доступу до додаткових коштів. Міжнародне співтовариство сприяє змінам у здійсненні співпраці у галузі розвитку. Для того, щоб узгодити своє бачення та план розподілу ресурсів з пріоритетами ЦСР, партнерам із співпраці у галузі розвитку рекомендується вийти за межі критеріїв прийнятності країн та співпрацювати з місцевими та регіональними органами влади, де потреби є найбільшими, тим самим підвищуючи узгодженість політики. для сталого розвитку [13, с. 34].

Особливі зусилля слід докласти для узгодження місцевих та регіональних планів з принципами ефективності співпраці у розвитку. Це означає вийти за межі підходу «допомоги» та побудувати нові партнерські відносини для розвитку. Офіційна співпраця у галузі розвитку повинна базуватися на децентралізованій співпраці, НУО та благодійних установах через широкий спектр схем втручання.

Децентралізоване партнерство у співпраці є оптимальним способом побудови платформ для місцевих та регіональних органів влади для обміну знаннями та досвідом, надання технічної допомоги, зв'язку суспільств та створення обміну між громадянами, ОГС, приватним сектором та університетами [13, с. 34; 9].

Яким чином слід виділити пріоритетні для реалізації цілі і завдань із багатьох окреслених у Порядку денному до 2030 р.? Для цього співпраця зі стейкхолдерами має першочергове значення.

Цьогорічний Всесвітній економічний форум у Давосі проголосив нове гасло сталого розвитку: «Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World» – «Зацікавлені сторони – за згуртований і сталий світ» [7].

Щоб зрозуміти, хто є зацікавленими сторонами для певної території, необхідно спільно розподілити групи впливу за трьома вимірами: соціальним, економічним і екологічним. При цьому слід узяти до уваги інтереси громадських організацій, які опікуються екологією, людьми з інвалідністю, ЛГБТ тощо. Кожній групі необхідно дати конкретну назву.

Візьмемо для прикладу класифікацію основних стейкхолдерів, наведених у посібнику з планування розвитку територіальних громад [3, с. 34-35] (таблиця 2.4.2).

Характер «основного бізнесу» кожного типу зацікавлених сторін веде до зовсім різних пріоритетів, цінностей та властивостей. На додаток до цих загальних атрибутів, кожна зацікавлена сторона приносить різні ресурси, компетенції та прагнення, які потенційно – завдяки успішному партнерству – можуть бути об'єднані навколо спільного бачення [14, с. 25].

Завдяки широкій участі громади може бути створена реалістична та актуальна стратегія місцевого розвитку. Але у кожній з визначених груп зацікавлених сторін (державний сектор, приватний сектор, громадянське суспільство) треба виділити таких представників (осіб чи організацій), які можуть впливати на розвиток (планування та реалізацію) або на яких питання місцевого розвитку впливають у першу чергу. Звичайно, бізнес є ключовим суб'єктом з кола зацікавлених сторін, основним рушієм економічного розвитку територій, але для країн з перехідною економікою (до яких належить і Україна) основну роль щодо перспектив місцевого економічного розвитку відіграють, як правило, підрозділи місцевої влади та створені нею агентства. Це зумовлено їхнім суттєвим впливом (як прямим, так і непрямим) на місцевий економічний розвиток.

Таблиця 2.4.2. Типовий перелік представників зацікавлених сторін у місцевому економічному розвитку [3, с. 34-35]

Сектор	Стейкхолдери
Державний сектор (місцева влада)	Обрані посадові особи Органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи Районні, обласні та загальнодержавні управління та агенції, які відповідають за планування та управління економічним розвитком та здійснюють регуляторні функції Науково-дослідні установи, університети, коледж
Приватний сектор (бізнес)	Великі підприємства Малі, середні та дрібні підприємства, приватні підприємці Забудовники (промислове, комерційне та житлове будівництво) Банки, кредитні спілки та інші фінансові установи Торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації Агенції, ради та асоціації підприємців, посередники з підтримки та розвитку бізнесу (бізнес-центри, фонди розвитку підприємництва тощо)
Неурядові організації (громадянське суспільство)	Органи самоорганізації населення Громадські організації Місцеві школи та клуби Організації та асоціації, які представляють інтереси громади Організації та асоціації, які орієнтовані на питання місцевого економічного розвитку Профспілки та інші професійні асоціації

Картографування зацікавлених сторін забезпечує систематичний підхід до ідентифікації всіх зацікавлених / цікавих сторін і починає допомагати розмежовувати ролі, яку кожна з них може відігравати стосовно нового проекту партнерства [14, с. 80].

Спочатку доступна інформація буде обмежена, і відображення потрібно буде коригувати, оскільки надходить більше інформації.

Пропонуємо для використання у практиці місцевого самоврядування підхід мапування до визначення пріоритетних ЦСР з метою їх інтеграції до стратегії розвитку територій [14, с. 80].

Крок 1: Початкова розгортка

На першому етапі організації та приватні особи з різних сектори ідентифікуються та наносяться у сітку, подібну до наведеної нижче, із зазначенням їх конкретних інтересів у відповідному полі (таблиця 2.4.3):

Таблиця 2.4.3. Сітка стейкхолдерів територіальної громади [14, с. 80]

Стейкхолдер	Впливає	Відчуває вплив	Ресурси	Інструменти
C1				
C2				
..				

Крок 2: Вплив проти відсотків

Розподіливши всі групи за категоріями, позначте їх на мапі за шкалою від 0 до 10 залежно від впливу, що його має така група на ваш бізнес, та інтересу, що його викликає ваш бізнес у цієї групи.

Ідеальні партнери матимуть як сильний вплив, так і високий інтерес до цілей партнерства.

Однак це рідко буває настільки чітким. Класифікуючи зацікавлені сторони таким чином, можна визначити випадки (рис. 2.4.3), коли [14, с. 80]:

1) необхідне значне підвищення обізнаності, щоб перетворити зацікавлену сторону з високим впливом, але з низьким інтересом, на зацікавленого потенційного партнера або

2) потрібно значний розвиток потенціалу, щоб перетворити зацікавлену сторону з високим інтересом, але з низьким впливом на більш сильного партнера.

Можна також узагальнити результати, представлені на попередніх двох матрицях у вигляді одного рисунку [7]: 4 квадранти у двох векторах: від тих, у кого найменший інтерес, до тих, у кого найбільший інтерес до вашого бізнесу. І від тих, хто має найменший вплив, до тих, хто має найбільший вплив на ваш бізнес. У нижньому лівому куті будуть ті, кого вам потрібно моніторити, і нижньому правому куті – ті, кого ви будете інформувати (рис. 2.4.4).

У верхньому лівому інтереси тих, кого потрібно задовольнити, а в правому верхньому – ті, з якими вам потрібно тісно взаємодіяти та залучати до діалогу.

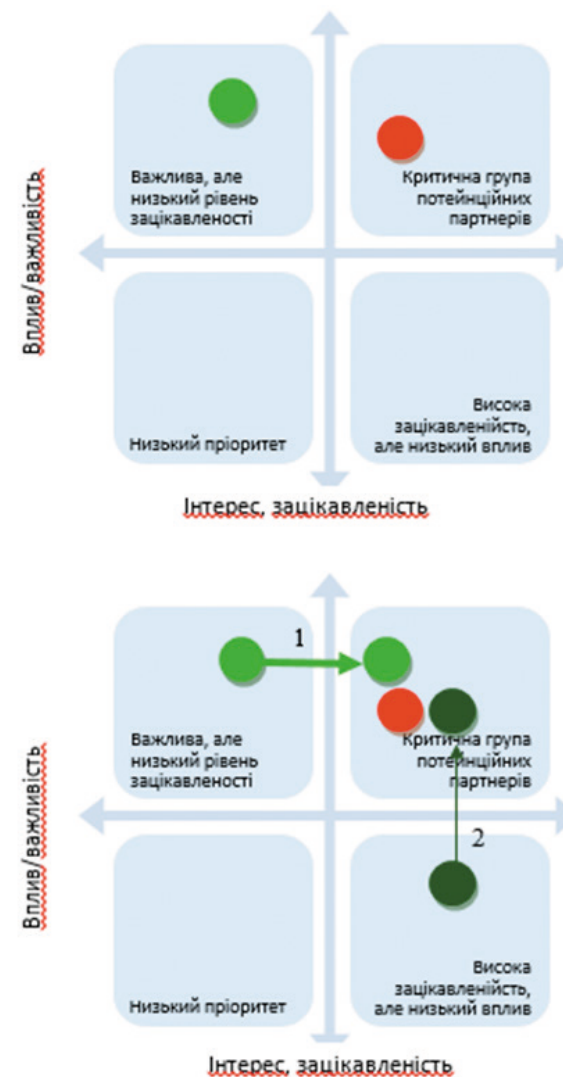
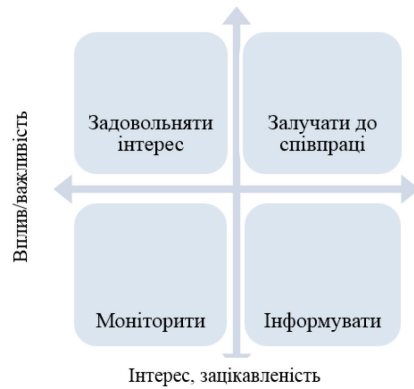


Рис. 2.4.3. Матриця стейкхолдерів (побудовано за [14])

Рис. 2.4.4. *Мапа стейхолдерів [7]***Крок 3: Ролі та ступінь залучення**

Багато різних організацій та приватних осіб можуть грати роль у партнерському проекті, але не обов'язково як партнери. Це відображення зацікавлених сторін починає окреслювати ролі / участь різних зацікавлених сторін.

У міру розвитку партнерства та побудови відносин зацікавлені сторони цілком можуть змінити свої ролі, серед яких можна виділити такі:

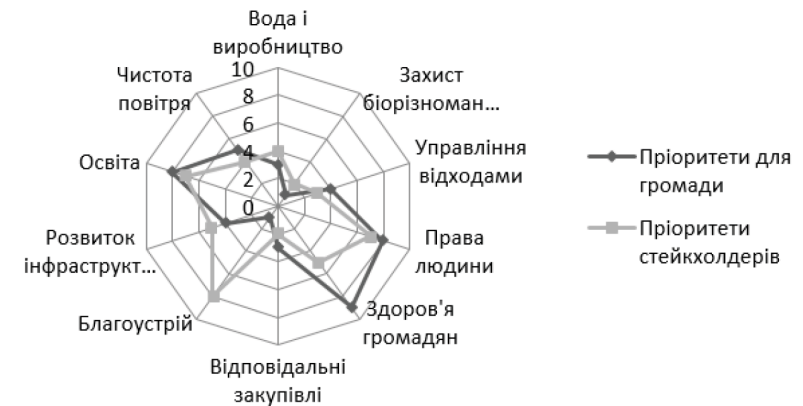
1. партнер;
2. контрагент;
3. інфлюенсер (той, хто впливає);
4. інвестор;
5. інформувальник;
6. постачальник знань;
7. регулятор;
8. бенефіціар;
9. інші.

За допомогою мапи легше аналізувати зацікавлені сторони – звідки вони, які потреби мають, з якої перспективи (міжнародної або місцевої) мислять, які цінності сповідують. До того ж, залучення якомога більшої кількості внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів дозволить виявити всі ризики та можливості розвитку.

Регулярний зворотній зв'язок та системні консультації вибудовують конструктивні та довготривалі партнерські стосунки, гарантуючи успіх справі. Така комунікація сприяє формуванню довіри сторін одна до одної та усвідомленню важливості досягнення спільних результатів.

Крок 4: Визначення пріоритетних напрямів (істотних питань) взаємодії стейкхолдерів.

Скласти перелік актуальних напрямів для подальшої спільної роботи допоможе мапа істотних питань (рис. 2.4.5), яка будується за аналогією до попередньої мапи зацікавлених сторін. Отже, мапування допоможе розташувати виявлені істотні питання по шкалі від мінімального до максимального інтересу зовнішніх стейкхолдерів та від мінімального до максимального впливу певної громади.

Рис. 2.4.5. *Мапа істотних питань (побудовано за [7,14])*

Таким чином, артикульовані пріоритетні питання ляжуть в основу стратегії сталого розвитку території, допоможуть виокремити спільні цінності та потреби внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Важливо, що при цьому будуть враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, а не лише органів влади чи бізнесу.

Висновки

Отже, встановлено, що ключову роль у досягненні регіонального розвитку займає процес взаємодії зі стейкхолдерами. Проте у процесі модернізації економіки та підвищення конкурентоспроможності країни та окремих територій очевидним також є той факт, що діяльність учасників цього процесу не завжди здійснюється ефективно та взаємоузгоджено. Причиною цього є певний дисбаланс інтересів зацікавлених сторін. Для узгодження інтересів стейкхолдерів пропонується

використовувати методичний підхід, що передбачає визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів в контексті забезпечення стійкого територіального розвитку. Особливістю цього підходу є те, що визначення ефективності взаємодії стейкхолдерів відбувається з використанням методу нечітких множин на основі дворівневої оцінки: розрахунку рівня взаємодії стейкхолдерів та рівня ефективності реалізованих програм регіонального розвитку.

Проте використання зазначеного підходу має базуватися на розумінні відповідності досягнутих угод щодо майбутнього країни або окремої території цілям стійкого розвитку. Для інтеграції цілей сталого розвитку до стратегій розвитку територій необхідно:

- ◆ установити пріоритети стосовно 17 ЦСР на основі місцевого контексту, потреб та ресурсів;
- ◆ визначити потреби шляхом аналізу існуючих планів та програм;
- ◆ установити пріоритети за допомогою багаторівневих та багатосторонніх механізмів, роблячи особливий акцент на міжрегіональному, міжміському та міжтериторіальному співробітництві з метою залучення якомога більшої кількості учасників;
- ◆ визначити зв'язок і узгодити встановлені пріоритети з національними стратегіями ЦСР;
- ◆ адаптувати існуючі ініціативи і стратегії до ЦСР та їх завдань;
- ◆ визначити дії та ресурси, необхідні для реалізації пріоритетних напрямків ЦСР;
- ◆ скласти спеціальний план на основі ЦСР для своєї території або узгодити існуючі плани з ЦСР;
- ◆ створити місцеві інституційні механізми та рамки управління для підтримки впровадження ЦСР;
- ◆ мобілізувати місцеві та міжнародні людські, технічні та фінансові ресурси через перерозподіл власних ресурсів, налагодження партнерських відносин з університетами та іншими зацікавленими сторонами, пошук альтернативних каналів фінансування, об'єднання та підвищення рівня послуг і розробку програм з розвитку;
- ◆ залучити до впровадження всіх місцевих зацікавлених сторін для сприяння власності;
- ◆ сприяти обміну найкращими практиками між громадами;
- ◆ сприяти децентралізованій співпраці та ефективному співробітництву в галузі розвитку;
- ◆ визначити політичні виклики, що впливають на локалізацію ЦСР, та розробити рекомендації щодо їх подолання.

Особливе значення серед зазначених етапів має встановлення пріоритетів стосовно цілей сталого розвитку, для чого доцільно використовувати інструмент мапування стейкхолдерів, що взаємодіють в межах певної території, та формування матриці істотних питань.

Література

1. Бабенко К. Є. Управління збалансованим економічним розвитком територій: стратегії, механізми, інструменти: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 307 с.
2. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». URL : http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення: 21.06.2020).
3. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України (поточна редакція) // База даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 21.06.2020).
5. Цілі сталого розвитку в Україні. URL : <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments> (дата звернення: 21.06.2020).
6. Цілі сталого розвитку та Україна // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 21.06.2020).
7. Як діяти далі: бізнесі про сталий розвиток // Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+SDB101+2020_T2/info (дата звернення: 21.06.2020).
8. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. URL : <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard> (дата звернення: 21.06.2020).
9. Capacity Development: A UNDP Primer. URL : <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-a-undp-primer.html> (дата звернення: 21.06.2020).
10. Chapter 1: Getting to know the Sustainable Development Goals. URL : <https://sdg.guide/chapter-1-getting-to-know-the-sustainable-development-goals-e05b9d17801> (дата звернення: 21.06.2020).

11. Google Trends. URL : <https://trends.google.com.ua/trends/explore?date=all&q=stakeholders> (дата звернення: 21.06.2020).

12. GRI STANDARDS. URL : <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 21.06.2020).

13. Roadmap for localizing the SDGs: implementation and monitoring at subnational level. URL : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/commitments/818_11195_commitment_ROADMAP%20LOCALIZING%20SDGS.pdf (дата звернення: 21.06.2020).

14. SDG Partnership Guidebook. URL : <http://bit.do/ff33n> (дата звернення: 21.06.2020).

2.5. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ

Андреева К. О., аспірант кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У розділі систематизовано ключові підходи до трактування понятійного апарату соціального розвитку сільських територій. Проведено дослідження сучасного стану соціального розвитку села в Україні. Проаналізовано підходи до забезпечення соціального розвитку сільських територій з урахуванням інтересів зацікавлених осіб. Автором розглянуто напрями взаємодії ключових стейкхолдерів розвитку трудового потенціалу сільського населення. Визначено основні напрями соціального розвитку сільських територій України з урахуванням інтересів зацікавлених осіб.

Постановка проблеми

Інтегрований розвиток сільських територій та аграрного сектора є важливою складовою сталого розвитку розвинених країн світу. Загальносвітові тенденції останніх десятиліть демонструють зміщення акцентів державних стратегій у напрямі забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських територій. Це має прямий вплив на світову продовольчу безпеку, створення нових та збереження існуючих робочих місць, розвиток аграрних технологій та інновацій, екологічні проблеми, а також забезпечення сприятливих умов

для життя та розвитку людини. Щодо ситуації в Україні, то держава вже багато років реалізує концепцію аграрного розвитку, яке є більш обмеженою, ніж концепція сталого сільського розвитку. Крім того, аграрна концепція значно обмежує розвиток потенціалу українського села, не враховує інтереси більшості стейкхолдерів та не відповідає сучасним стратегіям розвитку сільських територій.

На світовому рівні важливість розвитку сільських територій задекларована Організацією Об'єднаних Націй у Цілях сталого розвитку до 2030 року [32]. Зокрема, Ціль № 2 «Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства» передбачає збільшення інвестицій, в тому числі за рахунок посиленого міжнародного співробітництва, у сільську інфраструктуру, сільськогосподарські дослідження та розширені послуги, розвиток технологій та генетичні банки рослинництва та тваринництва з метою підвищення виробничого потенціалу сільського господарства у країнах, що розвиваються, зокрема найменш розвинених країнах. Ціль № 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів» включає підтримку позитивних економічних, соціальних та екологічних зв'язків між міськими, приміськими та сільськими територіями шляхом посилення національного та регіонального планування розвитку.

У 2015 році після проголошення Глобальних цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, вітчизняні експерти представили результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», які відповідно Цілям ООН, відзначають важливість розвитку сільських територій. У 2019 році це було закріплено Указом Президента України [2].

За даними Європейської комісії [29], сільські території складають від 44% до 80% кожної країни ЄС. Саме ці регіони забезпечують продовольчі та інші групи ресурсів, які сприяють створенню робочих місць, зростанню та процвітанню добробуту населення, а також допомагають зберегти культурну спадщину. Для забезпечення комплексного розвитку сільських територій було запроваджено Загальну сільськогосподарську політику ЄС, яка спрямована на забезпечення життєздатності сільських районів: зміцнення сільських ланцюгів створення вартості та місцевих виробничих мереж; підтримку підприємництва, молодих фермерів та жінок у сільському господарстві; соціальний розвиток села; збереження та захист природних ресурсів; стимулювання сільських інновацій та діджиталізацію.

В Україні протягом багатьох років управління розвитком сільських територій мало переважно лише декларативний характер та обмежувалося агровиробництвом. Проте, відповідно до статті 17 Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС [3, 30], Україна має наміри забезпечувати розвиток села та аграрного сектора із урахуванням інтересів зацікавлених осіб. З початком реформи децентралізації (2016 рік) сільським територіям приділяється більше уваги, зокрема, питання забезпечення соціально-економічного розвитку села набуває особливого значення в умовах децентралізації влади, передачі органам місцевого самоврядування вагової частини повноважень, а також ресурсів та відповідальності. Крім того, збільшується потреба управління взаємодією стейкхолдерів сільських територій.

Сьогодні визначення основних напрямів соціального розвитку сільських територій регіонів України з урахуванням інтересів зацікавлених осіб є актуальним напрямом соціально-економічних досліджень українських вчених. Проблемам соціально-економічного розвитку сільських територій та особливості управління ним присвятили свої роботи І. Ф. Баланюк [28], О. М. Бородіна [7], О. Г. Булавка [9], І. В. Гончаренко [31], В. С. Дієсперов [12], А. В. Ключник [16], М. Й. Малік [20], В. Я. Месель-Веселяк [20], О. М. Могильний [19], П. Т. Саблук [22], В. К. Терещенко [25], О. В. Шебаніна [27], О. Г. Шпикуляк [20], О. В. Ходаківська [20] та ін.

Разом з тим, у сучасних умовах додаткового вивчення та деталізації потребують особливості взаємодії стейкхолдерів сільських територій у межах, зокрема як складова сталого соціального розвитку села. Необхідність пошуку ефективних моделей розвитку та підтримки сільських територій визначено обмеженістю можливостей фінансування з державного та регіонального бюджетів, наявністю значних розривів «місто-село» та значним відставанням у соціальній сфері. Це демонструє особливу актуальність досліджень за даним напрямом і потребу у нових рішеннях.

Теоретичні аспекти управління взаємодією стейкхолдерів соціального розвитку сільських територій

У межах дослідження управління взаємодією стейкхолдерів як складової соціального розвитку сільських територій доцільно приділити увагу таким поняттям як «соціально-економічний розвиток», «соціальний розвиток», «село», «сільські території», «стейкхолдери» тощо.

У проекті Закону «Про засади адміністративно-територіального устрою України» № 2804 від 24.01.2020 року [4], визначається, що до сільських населених пунктів відносяться селища та села. Село виступає одним з видів населених пунктів та є найменшою адміністративно-територіальною одиницею в Україні. Щодо визначення поняття «село», то за своєю етимологією українське слово село походить від прасл. *selo («населене місце, двори, будівлі», «поле, земля»), яке вважається спорідненим з лат. solum («грунт») [14]. Також у старослов'янській мові слово село означає «поле».

Селище є населеним пунктом, загальною чисельністю населення не менше ніж 5 тисяч жителів, утворення та розвиток якого пов'язані з розташуванням на його території підприємств, залізничних вузлів, гідротехнічних, інших споруд і об'єктів, та який має соціальну, комунальну і транспортну інфраструктуру [4]. В свою чергу, село є населеним пунктом, загальною чисельністю населення менше 5 тисяч жителів, який має соціальну, комунальну і транспортну інфраструктуру [4].

Щодо поняття «сільські території», то єдиного підходу до його визначення не представлено. У законодавстві України (Закон «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» [1]) визначає поняття «сільська місцевість» як території, що знаходяться за межами міст і є переважно зонами сільськогосподарського виробництва та сільської забудови. Також сільська місцевість є адміністративною територією сіл, селищ, за винятком селищ міського типу.

Законодавчі акти ЄС тлумачать поняття «сільська місцевість» (територія) як територію, що розташована на значній відстані від ділової активності центрів і відчуває певні труднощі з одержанням її населенням необхідного комплексу економічних і соціальних благ [1]. Тобто, згідно з наведеним визначенням за нормативами ЄС «сільську місцевість» та «сільську територію» можна розглядати як тотожні поняття.

У проекті Закону України «Про упорядкування сільської поселенської мережі, поглиблення принципів місцевого самоврядування у сільській місцевості та сприяння деурбанізації народонаселення» [5] сільська місцевість розглядається у якості території, на якій розташовані сільські поселення (села, селища), сільськогосподарські та інші угіддя, ліси, водоймища, об'єкти транспортної та іншої інфраструктури, що обслуговуються жителями сільських населених пунктів.

У роботі Ажаман І. А. [6] зазначено, що поняття «сільська місцевість» представляє собою сукупність людей, територій та інших ресурсів суспільного ландшафту і малих населених пунктів за межами безпосередньої сфери економічної діяльності великих міських

центрів. В свою чергу, Барановський М. О. пропонує розглядати поняття «сільські території» з точки зору адміністративного, виробничого, поселенського, територіального та комплексного підходів. На основі зазначених підходів, можна узагальнити поняття «сільські території» як комплексне утворення, яке виконує різноманітні функції, включає території поза межами міських поселень, та території, які є базою для розвитку сільського господарства і поселення, сільський соціум та суб'єкти господарювання.

Малік М. Й. акцентує увагу на те, що це «історично сформована в історично визначених межах системна сукупність». У дослідженнях Юрчишина В. В. та Онищенко В. М. поняття «сільська територія» розглядається з позиції багатфункціональності [20].

Таким чином, систематизуючи різні підходи до трактування понять «сільської місцевості» та «сільської території», можна зазначити, що вони як в науково-економічній літературі, так і в нормативних актах не отримали чіткого розмежування, тобто виступають умовно тождними. Відповідно, поняття «сільська територія» можна визначити як територію, яка розташована за межами міст і міських поселень, характеризується певними екологічними, матеріально-технічними, виробничими, природними, ресурсними, культурно-історичними й інші відмінностями, на якій розміщені об'єкти виробничого, соціально-культурного, житлового призначення, інші об'єкти інфраструктури та на якій проживають сільські жителі, здійснюють виробничо-господарську діяльність сільські господарюючі суб'єкти та ведеться сільське промислове та цивільне будівництво.

У сучасній науковій літературі представлені різні підходи до трактування поняття розвитку. Його розуміють як категорію діалектики, динамічний процес, дію, тип руху і зміни, ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості. У контексті розвитку сільських територій, поняття «розвиток» можна узагальнити як комплексний динамічний процес, спрямований рух, що призводить до зміни стану об'єкта. Відповідно, поняття «соціально-економічний розвиток» доцільно розглядати у якості складного та динамічного процесу, спрямованого на перетворення соціально-економічної системи (наприклад, сільської території) через сукупність кількісних та якісно нових змін в виробничій, інвестиційно-інноваційній, техніко-технологічній, економіко-правовій, соціально-культурній сферах життєдіяльності з метою поліпшення добробуту, покращення умов праці та задоволення соціально-культурних потреб суспільства [6].

Щодо поняття «соціальний розвиток», то більш доцільним виступає визначення Гавриленко І. М., Мельник П. В., Недюхи М. П. [10]. Так, на їх думку, розвиток у загальному значенні – це вся сукупність економічних, соціальних, політичних і духовних процесів, наслідком яких є якісні перетворення в суспільстві. У вузькому значенні – це, насамперед, принципові зміни в соціальній сфері: суспільних відносинах, соціальній структурі, інституціях і процесах. Тобто – це якісні перетворення, що ведуть до зміни даного типу суспільства, основ соціального порядку і соціальної системи в цілому [10].

Також соціальний розвиток можна визначити як сукупність відповідних концепцій і реальної практики, законодавства і політики сучасної держави щодо зміцнення і підвищення соціального добробуту населення або як складову соціального процесу. Вона вважає, що соціальний розвиток – це процес, під час якого визначаються та реалізуються соціальні програми в оптимальній послідовності та з найбільшим соціальним та економічним ефектом [6].

Однак, як би не різнилися підходи до визначення даної категорії, метою соціального розвитку у всіх країнах світу є поліпшення якості життя населення, що, у свою чергу, із врахуванням національних особливостей, дозволяє формувати суспільний розвиток конкретної держави [8].

Ще одним ключовим поняттям нашого дослідження виступають «стейкхолдери». Оскільки сучасні тенденції соціально-економічного вимагають ефективних моделей та механізмів управління з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін, доцільно розглянути стейкхолдерський підхід. Як зазначають автори [26], цей підхід було розгорнуто описано в книзі Е. Фрімана «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід». Даний підхід розглядає стратегію розвитку фірми з точки зору обліку інтересів зацікавлених осіб: організацій або індивідуумів, на яких впливає компанія і від яких вона залежить.

Крім того, стейкхолдерами вважаються всі особи або групи осіб, які є або можуть бути причетними до процесу функціонування організації як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Тобто стейкхолдером є будь-яка особа або група осіб, що якимсь чином може впливати на діяльність підприємства / фірми / корпорації / установи / територіальної одиниці тощо або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, що можуть бути корисними або зацікавленими в успіху діяльності та вдосконалення функціонування установи (адміністративної одиниці) [26].

Таким чином, підсумуємо, що соціальний розвиток сільських територій виступає комплексним процесом реалізації соціальних змін у суспільстві, зокрема соціальних перетворень сільських територій. Для забезпечення стійких результатів, управління соціальним розвитком також має враховувати особливості взаємодії ключових зацікавлених осіб або стейкхолдерів.

Сучасний стан соціального розвитку сільських територій в Україні

Соціальний та економічний розвиток сільських територій досить складно виміряти, оскільки на нього впливає низка факторів. Можна виділити внутрішні та зовнішні фактори впливу. Внутрішні фактори залежать від діяльності місцевої влади, суб'єктів підприємницької діяльності, що діють на території. Зовнішні фактори безпосередньо не залежать від діяльності підприємців та місцевих управлінських структур, але вони мають прямий та / або опосередкований вплив на розвиток території. У той же час існує протиріччя у віднесенні певних факторів до груп впливу.

Стійкий соціальний розвиток регіону (території) можливий лише за умови збалансованих економічної, соціальної, політичної, правової (ефективність структур громадянського суспільства та політичних інститутів, політична культура, система відносин між органами влади) та екологічного (асиміляційний потенціал регіону, особливості відтворення природних ресурсів, стан довкілля) груп факторів. Економічна складова включає ефективність відтворювальних процесів у регіоні (території), ступінь розвитку інфраструктури (ринкової та виробничої), просторову диференціацію території, залучення та процеси глобалізації та економічної інтеграції суб'єктів. Соціокультурні фактори представлені соціально-економічним генотипом даного суспільства. Спираючись на систематизацію поглядів вчених та практиків (зокрема, С. Воробйова та Ю. Бугая [33]) на фактори соціального та економічного розвитку сільських територій, можна запропонувати наступну класифікацію факторів впливу: зовнішні (регульовані та нерегульовані) та внутрішні (рис. 2.5.1).

Розвиток сільських територій та сільського господарства є одним з ключових напрямів розвитку для України. Наявність значних обсягів земель сільськогосподарського призначення (близько 47 млн га –

більше 75% від площі території України) [26], значна кількість активного населення сільських територій (близько 1/3 населення України (табл. 2.5.1)) та співпраця з бізнесом можуть надати необхідний стимул для забезпечення сталого розвитку сільських територій.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України, індекси цін сільськогосподарської продукції у січні-листопаді 2018-2019 років склали 102,4 % (102,8 % продукція рослинництва та 101,1 % продукція тваринництва відповідно) [26].

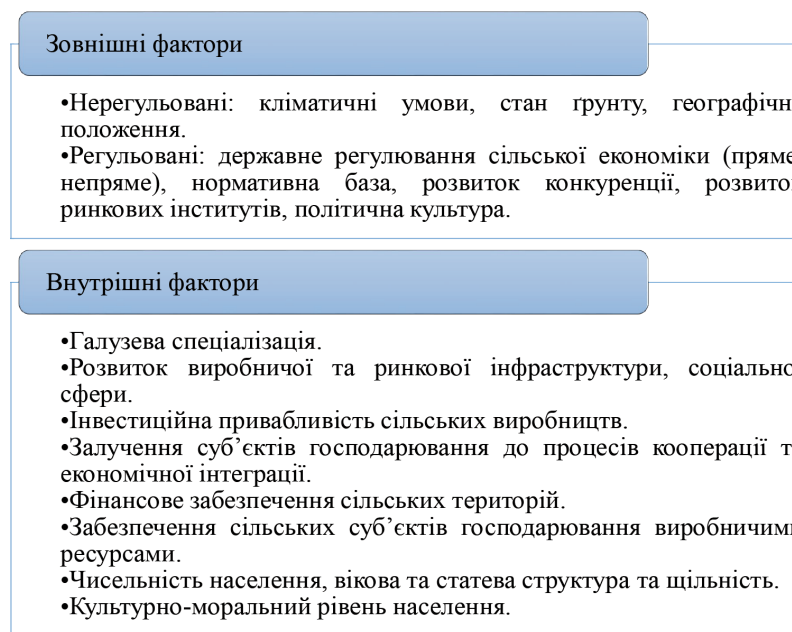


Рис. 2.5.1. Фактори соціального та економічного розвитку сільських територій (складено автором за [26])

Слід зазначити, що в цілому по Україні значних змін в обсягах та структурі виробництва продукції сільськогосподарського сектору за 2018-2019 роки не відбулося, основні показники (ціни, урожайність та посівні площі, поголів'я худоби, тощо) залишаються стабільними.

Таблиця 2.5.1. Чисельність постійного населення сільських територій в Україні, (дані на 1 січня; тисяч осіб) [13]

	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Усього	45782,6	45245,9	42759,7	42590,9	42414,9	42216,8	41983,6
Сільське населення	14513,4	14164,9	13325,3	13244,7	13171,4	13084,6	12965,7
Частка сільського населення, %	31,7	31,3	31,2	31,1	31,1	31,0	30,9
Населення у віці 16-59 років	29328,6	28372,5	26613,3	26317,4	25982,0	25641,3	25293,7
Сільське населення у віці 16 - 59 років	8584,9	8442,1	7911,9	7855,4	7792,1	7707,6	7605,9
Частка сільського населення у віці 16 - 59 років, %	29,3	29,8	29,7	29,8	30,0	30,0	30,0

Щодо сільських територій: результативність господарювання визначає демографічні, соціальні, економічні та екологічні проблеми. За даними досліджень Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», демографічні, депопуляційні проблеми села поглиблюються. Станом на 2019 р. сільське населення України становило 12 896,5 тис. осіб, що становить 30,6% від загальної чисельності населення країни. За період з 1991 р. по 2018 р. чисельність сільського населення зменшилася на 4 млн осіб, або на 23,5%, а кількість населених пунктів із чисельністю населення понад 500 осіб – відповідно на 9,6%. У роботі Дюк А. А. [13] зазначається, що основною причиною кризи демографічного стану на селі є активізація негативних процесів: з одного боку – зростання смертності, розлучень, старіння населення, з іншого – зменшення народжуваності та шлюбності селян.

Розвиток сільських територій України має значну залежність від соціально-економічної результативності підприємств, які діють у секторах сільського, рибного та лісового господарства. Це природний зв'язок, адже ці галузі територіально розміщені на селі, автоматично стають ключовою сферою зайнятості селян. Незважаючи на різні демотиваційні чинники, загальну непривабливість сільськогосподарської зайнятості в Україні, галузь залишається однією з основних у використанні робочої сили (табл. 2.5.2). За період 2015–2019 рр. чисельність зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві України становила близько 3 млн осіб [13].

Відносна сталість кількості зайнятих – підтвердження стабільності розвитку, результатів підприємницького господарювання, які мали місце донедавна. Зокрема, сільськогосподарська діяльність із природних причин акумулює відносно сталу чисельність робочої сили.

Таблиця 2.5.2. Динаміка зайнятості населення за основними видами економічної діяльності в Україні, 2015–2019 роки (побудовано автором за даними [13])

	Кількість зайнятого населення, тис. осіб					Кількість найманих працівників, тис. осіб				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Усього	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	6078,0	5778,1	5713,9	5714,6	5808,6
Сільське, лісове та рибне господарство	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7	2937,6	591,3	569,4	583,4	558,1	540,5
Промисловість	2898,2	2573,9	2494,8	2440,6	2426,0	2363,0	2241,4	2168,4	2142,6	2092,0
Будівництво	746,4	642,1	644,5	644,3	665,3	276,4	239,2	241,7	251,9	266,1

Вирішення проблем зайнятості є одним із важливих аспектів підвищення добробуту сільського населення, який досяжний у тому числі шляхом підтримки соціально-економічної результативності господарювання підприємств. Критерії досягнення соціально-економічної результативності господарювання сільськогосподарських підприємств залежать від загального розвитку економіки. Соціальний складник не на першому місці – бізнес мінімізує зайнятість, щоб оптимізувати витрати на робочу силу, що проявляється на

загальнодержавному і на регіональному рівні. На загальнодержавно-муніципальному і регіональному рівні соціально-економічна результативність підприємницького господарювання в частині зайнятості та мотивації не задовольняє потреби сільського розвитку. Адже сільськогосподарські товаровиробники першочергово турбуються про власний підприємницький прибуток, хоча в останні роки по галузі спостерігається значне підвищення заробітних плат (табл. 2.5.3).

Таблиця 2.5.3. Динаміка співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників «сільських» галузей, 2014–2018 роки (побудовано автором за даними [13])

	Кількість зайнятого населення, тис. осіб				
	2014	2015	2016	2017	2018
Середній рівень	3480	4195	5183	7104	8865
Сільське, лісове та рибне господарство	2556	3309	4195	6057	7557
Промисловість	3988	4789	5902	7631	9633
Будівництво	2860	3551	4731	6251	7845

Одна з причин цього – нестача робочої сили, зокрема і кваліфікованої, через обезлюднення сіл і відтік працівників на роботи за кордон.

Вітчизняні експерти у сфері соціально-економічного розвитку регіонів (Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. та інші) у дослідженні «Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року» [24] (рис. 2.5.2) зазначили, що «оплата праці в аграрній сфері є найнижчою серед галузей економіки, загострюються проблеми бідності, залишається низьким рівень життя людей. У 2018 р. майже 49% домогосподарств у сільській місцевості мали середньодушові грошові доходи на місяць, які нижчі від фактичного прожиткового мінімуму. У структурі грошових доходів домогосподарств у сільській місцевості частка оплати праці становить 49,5%, тоді як більша частина сімейного бюджету (53,6%) у домогосподарствах селян витрачається на продовольчі товари. Фактичний рівень душевого споживання харчових продуктів порівняно з науково обґрунтованими нормами становить у середньому 63%» [24].

Удосконалення управління сталим розвитком сільських територій.
Формування оптимальної сільської поселенської мережі та покращення відтворюваності людності.
Соціальний захист сільського населення.
Поліпшення житлових умов.
Розвиток транспортної інфраструктури.
Доступність загальної освіти на селі.
Забезпечення сільських жителів якісною медичною допомогою.
Забезпечення зайнятості та підвищення рівня життя сільського населення.
Диверсифікація сільської економіки.
Розвиток підприємництва та малих форм господарювання на селі.
Розвиток сільського туризму та рекреаційної сфери на селі.
Розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.
Рациональне використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій.
Техногенна та екологічна безпека сільських територій.
Фінансове забезпечення сталого розвитку сільських територій.
Матеріально-технічне забезпечення сталого розвитку сільських територій.
Інвестиційне забезпечення сталого розвитку сільських територій.
Інноваційне забезпечення сталого розвитку сільських територій.
Розвиток сільськогосподарської інформаційно-консультативної діяльності.

Рис. 2.5.2. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року [24]

Результати досліджень демонструють, що у соціально-економічній площині відбувається зростання рівня безробіття сільського населення, деградація соціального капіталу села, зменшення до критичної межі рівня та якості життя сільського населення.

Ефектом впливу зазначених чинників виступають:

- ♦ деградація соціальної інфраструктури села;

- ♦ демографічна криза;
- ♦ наростання деструктивних соціальних настроїв на селі, тощо.

Таким чином, виконаний аналіз показує, що динамічний процес соціального та економічного розвитку сільських територій значною мірою обумовлюється узгодженістю інтересів і злагодженістю взаємодії учасників системи «влада – населення сільських територій – бізнес-середовище – наука», тобто основних стейкхолдерів. Існує необхідність чіткого визначення й розмежування сфер впливу та відповідальності всіх стейкхолдерів розвитку сільських територій: сільських громад, агробізнесу та сільських підприємців, держави, наукової сфери. Саме це потребує формування ефективного механізму їх взаємодії між собою задля забезпечення соціального розвитку сіла.

Дослідження сучасних моделей розвитку сільських територій в Україні та країнах світу

Механізми розвитку сільських територій в Україні мають певні протиріччя. З одного боку, вважається позитивним для цього розвитку формування територіальних механізмів управління сільськими територіями, укрупнення ресурсів та концентрація місцевих органів влади на конкретній проблемі розвитку регіону, а з іншого боку, такі механізми обмежують прагнення центральних органів влади втручатися у розвиток сільських територій та вирішувати проблеми місцевого характеру. Виникає потреба у створенні на основі врахування міжнародного досвіду такого механізму, що сприятиме формуванню ефективного середовища для досягнення високих темпів сільського розвитку [11].

Незважаючи на позитивні зрушення, в сільському господарстві України існує ще багато невирішених проблем. Зокрема, на регіональному рівні все ще зберігається тенденція щодо недооцінки ролі сільських територій у загальній структурі економіки областей України. Основним видом виробництва на сільських територіях залишається аграрне виробництво, але нерозвиненими є несільськогосподарські види діяльності. Це посилює кризові тенденції в розвитку сільських територій, активізує процеси міграції працездатного сільського населення до міст.

Виявлення сучасних тенденцій стану і функціонування сільських територій показало істотне розширення комплексу чинників (тобто не лише аграрних), умов, показників, індикаторів та критеріїв, що впливають на їх розвиток. В стратегічній моделі розвитку сільських територій існує спрощена модель взаємодії трьох чинників (економіка-соціум-екологія), що відповідає загальним тенденціям та умовам

розвитку. Багатофакторна модель розвитку сільських територій представлена на рис. 2.5.3.



Рис. 2.5.3. Багатофакторна модель розвитку сільських територій (побудовано автором на підставі [23])

Необхідність включення вказаних факторів у практику стратегічного управління сільськими територіями обумовлена тим, що невдачі й проблеми реалізації попередніх програмних документів спричинені невідповідністю існуючої структури вимогам і завданням концепції збалансованого розвитку, слабкою координованістю дій суб'єктів управління з реалізації стратегії на окремих територіях (особливо в частині узгодження цілей розвитку за економічними, соціальними та екологічними показниками).

За висновками академіка НААН Ю. О. Лупенка, наразі в Україні сформувалися п'ять основних моделей розвитку сільських територій (рис. 2.5.4): галузева, перерозподільча, територіальна, селоцентристська та змішана [24].



Рис. 2.5.4. Основні моделі розвитку сільських територій в Україні [23, 24]

Доцільно зазначити, що у світі майже не існує країн, які впроваджують однозначну модель – як правило, використовують комбіновані. Тому спираючись на досвід провідних країн світу, Україні також не варто зосереджуватися лише на якійсь одній моделі.

С. Воробйов та Ю. Бугай в своїй роботі [33] зазначають, що у світі існує наступна градація концептуальних моделей державної підтримки розвитку сільських територій:

Модель № 1: закріплення умов і механізмів державної підтримки в рамках єдиного законодавчого акта (Російська Федерація, Європейський союз, Канада, Туреччина);

Модель № 2: наявність різних програм, які можуть реалізовуватися незалежно один від одного (США, Мексика, Нова Зеландія).

Політика сільського розвитку ЄС і США має багато спільних цілей, але вона дещо різниться в механізмах та пріоритетних напрямках реалізації, визначенні ролі аграрного виробництва в розвитку сільських територій.

Основними напрямками заходів підтримки розвитку сільських територій в США є:

- ♦ економічний розвиток сільських територій, стимулювання створення та розвитку бізнесу;
- ♦ розвиток інфраструктури (житлові програми, водопостачання, електроенергія, широкопasmові мережі, телемедицина та ін.);
- ♦ підтримка людського капіталу, включаючи розвиток системи освіти, професійної підготовки, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства і т.д.);
- ♦ боротьба з бідністю (проведення програм допомоги незаможним) [17].

Однак крім зазначених напрямків, існують й інші, які безпосередньо належать до розвитку села, але реалізуються іншими органами влади. Традиційно економічною основою на сільських територіях були галузі, пов'язані з використанням природних ресурсів, в першу чергу сільськогосподарське виробництво, тобто державна політика в розвинених країнах була заснована на галузевому підході. Вважалося, що цілі сільського розвитку та сільськогосподарського виробництва є ідентичними. Сьогодні державна політика в ЄС і США зорієнтована на територіальний підхід при скороченні підтримки безпосередніх товаровиробників.

Головна відмінність політики США від ЄС полягає в тому, що в ЄС напрямки розвитку села зафіксовані в рамках Єдиної аграрної політики, складовою частиною якої є стійкий розвиток, в той час як в США також приділяється увага основним напрямкам, але вони не виділені законодавчо як програми сільського розвитку.

Іншими загальними рисами державної політики ЄС і США є:

- ♦ надання суб'єктам програм права вибирати з переліку напрямків у рамках єдиної політики або програм різних відомств ті, які найбільш сприяють розвитку сільських територій конкретного регіону;

♦ органам місцевого самоврядування надаються не тільки широкі права з реалізації програм розвитку сільських територій, але і адекватна фінансова підтримка за допомогою використання комплексу фінансових інструментів: прямі платежі населенню, програми грантової підтримки, кредити, гарантії за кредитами, податкові пільги, технічна допомога з чітким зазначенням умов їх застосування.

За досвідом Колесникова В. І., ще одним важливим аспектом є те, що в країнах ЄС фінансування програм розвитку сільських територій становить понад 20 % від бюджету Єдиної політики, в США – від 11 % до 27 % від бюджету Мінсільгоспу, проти українських 10 % на сільське господарство й сільський розвиток загалом [17].

Оскільки Україна розглядає як один з пріоритетних напрямків інтеграції – європейський простір, буде доцільно більш детально проаналізувати досвід Європейського союзу щодо розвитку сільської місцевості.

ЄС паралельно реалізує декілька концепцій (підходів), з яких можна чітко виокремити три концепції розвитку сільських територій, а саме:

♦ концепція, яка ідентифікує сільський розвиток з загальною модернізацією сільського господарства і агропродовольчого комплексу. Ця концепція бере за основу розвиток сектора (галузева модель);

♦ концепція, яка пов'язує сільський розвиток виключно зі зменшенням відмінностей між найбільш відсталими сільськими районами та рештою секторами економіки (концепція зближення, перерозподільча модель);

♦ концепція, яка ідентифікує сільський розвиток з розвитком сільських районів в цілому шляхом використання всіх ресурсів, які знаходяться на їх території (людських, фізичних, природних, ландшафтних та ін.), та інтеграції між усіма компонентами та галузями на місцевому рівні. Ця концепція використовує можливості території в найбільш ширшому її розумінні (територіальна модель).

Цим трьома концепціями відповідають три різні, хоча і не формалізовані моделі, які використовуються для пояснення політики розвитку сільських територій (табл. 2.5.4).

За умови вибору євроінтеграційного вектору розвитку економіки України підходи до управління, спосіб їх фактичного здійснення, громадський контроль за процесами розвитку сільських територій зобов'язані бути реформовані відповідно до європейських норм прозорості, відповідальності, ефективності, максимізації суспільного ефекту. Це дасть можливість використовувати наявні можливості у повній мірі, реформувати економіку села та покращити соціальні умови життєдіяльності сільського населення, а не лише декларувати сприяння цим процесам.

Таблиця 2.5.4. Моделі розвитку сільських територій в країнах ЄС (побудовано автором на підставі [17])

Характеристика	Моделі розвитку сільських територій		
	галузева	перерозподільча	територіальна
Цілі політики	Вирівнювання доходів з іншими галузями Зростання масштабів виробництва (на рівні підприємства) Інтенсифікація виробництва (капітал на одиницю площі / праці)	Компенсація впливу несприятливих природних і соціально-економічних чинників Скорочення відмінностей між відсталими сільськими районами та міськими районами Диверсифікація доходів сільськогосподарського підприємства	Використання внутрішніх ресурсів території Диверсифікація доходів сільськогосподарських підприємств Нові форми скорочення витрат Поширення форм диверсифікованих видів діяльності Формування несільськогосподарських видів діяльності (промислове і ремісничне виробництво, послуги та ін.)
Тип привілейованої політики	Підтримка інвестицій у розвиток підприємства Пряма підтримка доходів виробників	Компенсаційні виплати гірським і депресивним районам Підтримка інвестицій у розвиток сільськогосподарського підприємства Диверсифікація джерел доходів сільськогосподарського підприємства	Підтримка диверсифікації доходів Політики місцевого економічного розвитку Підтримка розвитку інфраструктури і послуг для місцевого населення Підтримка інвестицій у сільськогосподарське підприємство
Роль території	«Контейнер» ресурсів / вкладення в сільське господарство Сільський = сільськогосподарський простір Дуалізм сільський / міський	Центральна роль слабких сільських територій (гірські райони, депресивні сільські території, несприятливі райони) Увага до критеріїв визначення «слабкі сільські райони»	Уважне ставлення до всього сільського Неоднорідність сільських районів у регіональному та європейському контексті Багатомірне визначення поняття «сільський» Зниження розриву між слабкими сільськими територіями та міськими районами

Продовження табл. 2.5.4

Характеристика	Моделі розвитку сільських територій		
	галузева	перерозподільча	територіальна
Роль галузей	Центральне місце сільського господарства та професійного сільськогосподарського підприємства Інтеграція сільського господарства та агробізнесу в глобальний контекст	Центральне місце сільського господарства Інші галузі як можливість диверсифікованого розвитку сільськогосподарських підприємств	Центральне місце сільського господарства, двитуна процесів сільського розвитку (перший варіант моделі) Центральне місце інших галузей для диверсифікації місцевої економіки (другий варіант моделі)
Роль соціальних структур	Центральне місце професійних організацій, організацій виробників	Домінування організацій виробників Велика увага щодо операторів не-сільськогосподарських галузей	Сільське розвиток як процес з безліччю діючих осіб Необхідність форм і механізмів для управління конфліктами Центральне місце концепції партнерств Центральне місце поширення мереж
Роль інституційних структур	Концентрація управління політикою в руках адміністрації галузі (регіональної і національної)	Домінуюча роль галузевої адміністрації в управлінні напрямками політики Поширення форм кооперації та / або інтеграції з адміністрацією інших галузей	Створення форм місцевого та децентралізованого уряду Багаторівневе управління політиками і напрямками розвитку

Представлені моделі певним чином враховують інтереси різних груп стейкхолдерів розвитку сільських територій, а їх паралельна реалізація надає можливість забезпечити ефективне управління взаємодією ключових груп зацікавлених сторін.

Однією з основних складових соціального розвитку є населення. Відповідно, функції сільських територій тісно пов'язані із розвитком трудового потенціалу за різними параметрами. Розглянемо особливості взаємодії ключових стейкхолдерів розвитку трудового потенціалу сільських територій (табл. 2.5.5).

У більшості випадків сільський трудовий потенціал складає інтерес виключно для суб'єктів господарювання, переважно сільськогосподарських підприємств, які розглядають його як трудовий ресурс, наділений відповідними параметрами, необхідними для якісного здійснення виробничих та господарських операцій. З точки зору місцевої влади, трудовий потенціал розглядається як демографічне явище, яке може бути охарактеризоване з допомогою кількісних, статевікових та інших показників, що характеризують структуру населення. В жодному із наведених випадків трудовий потенціал не розглядається з точки зору його комплексного розвитку – створення умов та забезпечення відповідної мотивації [15]. Як наслідок, у контексті дослідження актуалізується проблема переходу від експлуатації наявного трудового потенціалу до стимулювання його розвитку, від використання обмеженого ресурсу до забезпечення його збільшення.

Успішне управління взаємодією стейкхолдерів потребує не тільки врахування їх інтересів (тобто стейкхолдерів), але й співпрацю із ними в точках дотику інтересів, посилюючи загальну цінність заходів.

Більшість стейкхолдерів має прямий чи опосередкований інтерес щодо вирішення окремих проблем розвитку сільських територій і трудового потенціалу сільських мешканців. Окрім того, кожен із них володіє інструментами для впливу на окремі елементи цього процесу – фінансовими, трудовими чи організаційними ресурсами, а в окремих випадках має досвід вирішення схожих проблем. Використання цього впливу в контексті забезпечення сталого розвитку сільських територій є одним із ключових елементів вдосконалення трудового потенціалу сільських мешканців, його базовими інструментами.

Таблиця 2.5.5. Ключові стейкхолдери розвитку територіального потенціалу сільського населення (побудовано автором на підставі [15])

Стейкхолдери	Інтерес	Вплив
Органи державної та регіональної влади	Потреба у стабілізації демографічної ситуації і досягнення певного рівня добробуту населення	Можливість покращення демографічних та соціальних показників за рахунок фінансових інструментів та регіонального використання інституційного середовища
Органи місцевого самоврядування	Потреба у формуванні сприятливого соціально-економічного середовища місцевого розвитку	Можливість вирішення місцевих проблем соціального та економічного характеру
Сільськогосподарські підприємства	Потреба у працівниках із затребуванням набором компетентностей, частково потреба у ринку збуту	Виплата заробітної плати і платежів за оренду землі і майна – основних доходів сільського населення
Інші суб'єкти господарювання		Виплата заробітної плати
Освітні заклади	Потреба в розширенні збуту освітніх послуг серед сільського населення	Можливість підвищення інтелектуального та інноваційного потенціалу сільських мешканців
Заклади охорони здоров'я	Потреба у підвищенні рівня психофізичного здоров'я сільського населення	Можливість підвищення психофізичного потенціалу сільських мешканців
Культурно-масові заклади	Потреба у розширенні аудиторії споживачів культурно-масових послуг	Можливість підвищення морально-культурного потенціалу сільських мешканців
Інвестиційні компанії	Потреба у нових об'єктах і площах для інвестування	Можливість часткового вирішення інфраструктурних проблем і створення нових економічних можливостей розвитку сільських територій
Засоби масової інформації	Потреба у розширенні аудиторії покриття інформаційними каналами	Можливість формування сприятливого інформаційного і мотиваційного середовища розвитку
Природоохоронні організації	Потреба у вирішенні локальних і глобальних екологічних проблем	Можливість покращення екологічного стану навколишнього середовища
Міжнародні "Донори" громадський сектор	Потреба у реалізації соціальних та інституційних проєктів відповідно до цілей організації	Можливість вирішення соціальних, економічних, культурно-інформаційних, інституційних та екологічних проблем сільських місцевостей

Висновки

Процеси євроінтеграції та глобалізації в Україні підвищують увагу ключових стейкхолдерів до питань забезпечення соціального розвитку сільських територій. Узагальнюючи український та світовий досвід, авторське бачення напрямів забезпечення соціального розвитку сільських територій з урахуванням інтересів зацікавлених осіб включає:

- ♦ історичну спрямованість, яка передбачає дослідження структури видів економічної діяльності на сільських територіях (має переважно сільськогосподарське спрямування, низьку ефективність та організованість), та їх подальшу оптимізацію на підставі отриманих даних;
- ♦ врахування природних перешкод, що зумовлюють низьку щільність заселення сільських територій, високу затратність будівництва та низьку економічну ефективність діяльності інфраструктурних об'єктів, перешкоди внаслідок ландшафтних та земельних особливостей сільських територій;
- ♦ заходи з оптимізації економічних перешкод, що спричиняють незадовільний рівень розвитку ринкової інфраструктури сільського господарства, низький, а часто навіть від'ємний рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції, наявність надмірної кількості посередників між виробниками та кінцевими споживачами сільськогосподарської продукції, стрімке зростання цін на корми тощо;
- ♦ соціальні перетворення, які спрямовані на уповільнення скорочення сільського населення, передусім працездатного віку, зниження рівня міграції сільського населення як у міста, так і за кордон, створення умов для зниження захворюваності сільського населення та подовження середньої тривалості його життя;
- ♦ інфраструктурні зміни з метою підвищення рівня забезпечення сільських територій об'єктами виробничої (транспортної, енергетичної, комунікаційної) та соціальної (медичної, освітньої, культурної) інфраструктури, надання доступної інформації щодо альтернативних несільськогосподарських видів економічної діяльності та методів підвищення ефективності сільського господарства, розвиток системи дорадництва у агропромисловому комплексі;
- ♦ реформування неефективної системи управління розвитком як країни загалом, так і сільських територій зокрема, зниження рівня корупованості та нецільового використання бюджетних і позабюджетних коштів, оптимізацію системи контролю, що декларативно покликана забезпечити високий рівень якості продукції та життя населення, тощо;

♦ роботу з ментальними перешкодами, тобто з неготовністю більшості сільського населення приймати активну участь у розвитку власних територій, пануванням думки щодо безперспективності любых реформ, відсутність у свідомості людей розуміння необхідності якісного виконання любых робіт, підвищення їх ефективності, використання у життєдіяльності принципів відповідальності, сумлінності, чесності.

Відповідно, існує гостра потреба у впровадженні комплексної підтримки соціального та економічного розвитку села за напрямками, визначеними у Концепції розвитку сільських територій в Україні [32]. Також використання сформованих концепцій та моделей розвитку сільських територій дозволяють визначити їх як самостійний об'єкт управління, та сформувані ключові напрями взаємодії стейкхолдерів сільських територій задля забезпечення збалансованого розвитку села на різних рівнях управління.

Література

1. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV (із змінами і доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text> (дата звернення: 18.07.2020).
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019 від 30 вересня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 18.07.2020).
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 18.07.2020).
4. Проект Закону про засади адміністративно-територіального устрою України/ URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67986 (дата звернення: 10.08.2020).
5. Проект Закону України про упорядкування сільської поселенської мережі, поглиблення принципів місцевого самоврядування у сільській місцевості та сприяння деурбанізації народонаселення. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/full/JF33W00A> (дата звернення: 18.07.2020).
6. Ажаман І. А. Регулювання соціально-економічного розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/8.pdf (дата звернення: 18.07.2020).

www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/8.pdf (дата звернення: 18.07.2020).

7. Бородіна О. М., Прокопа І. В., Киришок С. В., Риковська О. В. Солідарне сільське господарство як нова модель соціальної взаємодії між виробником і споживачем. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 6-16.

8. Булавець В. М. Теоретичні засади соціального розвитку та роль держави у його фінансовому забезпеченні. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Економіка*. 2010. № 13. С. 177-184. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/157584254.pdf> (дата звернення: 18.08.2020).

9. Булавка О. Г. Теоретико-методичні та організаційні основи розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 104–110.

10. Гавриленко І. М., Мельник П. В., Недюха М. П. Соціальний розвиток: навчальний посібник. Київ, 2001. 484 с.

11. Газуда Л. М., Герцег В. А. Міжнародний досвід забезпечення розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 17. С. 47-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/12.pdf (дата звернення: 10.08.2020).

12. Дієсперов В. С. Економіка сільськогосподарської праці. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 110-117.

13. Дюк А. А. Соціально-економічна результативність підприємницького господарювання у розвитку села: аспект зайнятості. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-1. С. 80–87. URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/270/264> (дата звернення: 18.08.2020).

14. Етимологічний словник української мови : у 7 т. : т. 5 : Р – Т / укл.: Р. В. Болдирев та ін; редкол.: О. С. Мельничук (гол. ред.) та ін. – К. : Наукова думка, 2006. – Т. 5 : Р – Т. – 704 с. – ISBN 966-00-0785-X. – С. 210.

15. Єрмаков О. Ю., Личук Л. І. До проблеми формування та використання трудового потенціалу на засадах сталого розвитку сільських територій. *Економіка та держава*. 2018. №5. С. 28-33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2018/9.pdf (дата звернення: 10.08.2020).

16. Ключник А. В., Слюсаренко А. В. Зовнішньоекономічна безпека підприємств аграрного сектора в системі національної безпеки держави: теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 2. С. 4-14.

17. Колесников В. І. Світовий досвід розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL : <http://www.econotop.uayka.com.ua/?op=1&z=2956> (дата звернення: 10.08.2020).
18. Концепція розвитку сільських територій від 23 вересня 2015 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2020).
19. Могильний О. М. Відтворення нерівності трудового потенціалу сільської і міської молоді: причини та шляхи подолання. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 60.
20. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [кол. авторів: Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк, В. Я. Месель-Веселяк та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ». 2019. 114 с.
21. Прогноз економічного і соціального розвитку України. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=63b63994-6f7c-4a31-ab33-562a0ff402a8&tag=PrognozEkonomichnogoI SotsialnoRozvitkuUkraini> (дата звернення: 10.08.2020).
22. Саблук П. Т., Кропивко М. М. Особливості стратегічного планування розвитку сільської територіальної громади. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 5-13.
23. Сава А., Довгань О. Концептуальні підходи до формування моделі збалансованого розвитку сільських територій. *Економічний дискурс*. 2019. Випуск 2. С. 40-53. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-2-4>.
24. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
25. Терещенко В. К., Коробенко Р. І. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу сільських територій. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 2. С. 18-25.
26. Третяк В. П., Андреева К. О. Сучасні підходи до ефективної взаємодії стейкхолдерів агропромислового комплексу. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Адміністративно-територіальні vs економічно-просторові кордони регіонів»*. Київ, 19-20 березня 2020 року. С. 424 - 432.
27. Шебаніна О. В., Шаповалова І. В., Твердовська А. О. Роль регулювання галузей рослинництва у підвищенні конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 4 (104). С. 4-11.
28. Шеленко Д. І., Баланюк І. Ф., Савка М. В., Костюк Б. А. Система інституційного забезпечення функціонування організаційно-правових форм на сільських територіях. *Актуальні проблеми розвитку регіону*. 2018. № 14. URL : <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/2419> (дата звернення: 18.08.2020).
29. European Commission: The future is rural: the social objectives of the next CAP. URL: https://ec.europa.eu/info/news/future-rural-social-objectives-next-cap-2019-feb-15_en (дата звернення: 10.08.2020).
30. European Integration Portal: Agriculture and rural development. URL: <https://eu-ua.org/en/agriculture-and-rural-development> (дата звернення: 10.08.2020).
31. Honcharenko, I., Kozachenko, L., & Moroz, T. INFORMATIONAL SUPPORT OF THE RURAL AREAS' DEVELOPMENT. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(4), p. 93-99. URL : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-93-99>
32. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/ruraldevelopment/decisions> (дата звернення: 10.08.2020).
33. Vorobyov S., Bugai Yu. Factors of socio-economic development of rural areas. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2019. URL : [doi:10.1088/1755-1315/395/1/012109](https://doi.org/10.1088/1755-1315/395/1/012109). (дата звернення: 10.08.2020).

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВЗАЄМОДІЇ
СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ3.1. РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА СТЕЙКХОЛДЕРИ
ПОЗИТИВНИХ ЗМІН В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Портна О. В., д. е. н., доцент, професор кафедри
управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Розглянуто теоретичні аспекти регіонального розвитку в умовах зеленої економіки, його складових та стейкхолдерів забезпечення позитивних змін. Визначено стейкхолдерів позитивних змін як економічних суб'єктів природно-соціального середовища, що здійснюють та розбудовують свою діяльність і партнерські відносини на засадах об'єктивних законів розвитку, збереження і розширеного відтворення природно-ресурсного комплексу як окремої території, так і національного та світового господарства. Запропоновано класифікацію стейкхолдерів регіонального розвитку в умовах зеленої економіки на основі інституційних секторів. Проаналізовано стан фінансового забезпечення природоохоронних заходів в Україні та у Харківському регіоні. З'ясовано, що з урахуванням чинника інфляції динаміка природоохоронних витрат як загалом у країні, так і у Харківському регіоні за аналізований період є по більшості показників низпадаючою. Запропоновано підхід до ефективного управління еколого-економічним розвитком території з урахуванням інтересів стейкхолдерів в умовах зеленої економіки.

Постановка проблеми

Перед людством постійно стоїть проблема забезпечення розвитку, опрацювання чинників економічного зростання, підвищення зацікавленості всіх прошарків населення у позитивних результатах цих процесів,

зростання добробуту. Останніми роками фактично сформовано концепцію розвитку. За базову модель визначено сталий розвиток, за новий тип економіки – «зелена» економіка з екологічними пріоритетами.

Нагальним питанням стає необхідність переходу всіх рівнів економічної системи (світового, національного, територіального) до господарської моделі, яка забезпечить підвищення добробуту людства на еколого-економічних засадах, що передбачає, у т. ч. збереження природних ресурсів і зниження впливу на наступні покоління екологічних ризиків.

Зараз Україна стає активним учасником зазначених процесів, розробляє екологічну політику, має концепцію, стратегію, визначає екологічні пріоритети [6; 10; 13]. Але, відповідно до світового рейтингу екологічної ефективності країн світу, який вимірює досягнення держав по показниках стану екології, управління природними ресурсами на основі 22-х показників у 10-и категоріях, що відображають важливі аспекти (природного оточення та життєздатності екологічних систем, збереження та розширення природного розмаїття, протидії змінам клімату, стану здоров'я населення, практику економічної діяльності та ступінь її навантаження на навколишнє середовище, а також ефективність державної екологічної політики тощо) у 2018 році Україна посіла 109 місце серед 180 країн, у яких проводилися дослідження. Екологічний індекс України дорівнює 52,87, тоді, як країни-лідери рейтингу мають набагато вищі значення: Швейцарія – 87,42, Франція – 83,95, Данія – 81,60, Мальта – 80,90, Швеція – 80,51. У 2016 році Україна займала 44 місце у рейтингу з показником 79,69 [29].

Така ситуація, на нашу думку, є наслідком дії низки факторів, у т. ч. відсутності комплексного, системного підходу до забезпечення екологічно стійкого зеленого розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях, що є для агентів усіх рівнів економіки досить важливим. Вагомим елементом ефективної діяльності в напрямі стійкого екологічного розвитку є врахування інтересів усіх стейкхолдерів позитивних змін у регіонах, на цій основі прийняття управлінських рішень щодо підвищення еколого-економічної та соціальної результативності діяльності в умовах зеленої економіки, виправданості значних природоохоронних витрат, розширеного відновлення природних ресурсів регіонів, зниження забруднення середовища тощо. Саме тому дослідження проблематики забезпечення регіонального розвитку, вибудови взаємовідносин стейкхолдерів позитивних змін на засадах зеленої економіки, як вагомих рушійних сил економічного зростання, надаючих нові можливості, стає актуальним.

Теоретичні аспекти регіонального розвитку на засадах зеленої економіки, його складових та стейкхолдерів

Проблеми розвитку в умовах «зеленої» економіки, відтворення природного капіталу широко досліджуються як вітчизняними, так і світовими науковцями та фахівцями. Численні науково-практичні розвідки виправдовуються багатьма складовими, наприклад, з перебігом багатьох років ступінь вичерпності природного капіталу у світовій економіці зростає. Швидкість та обсяги поповнення природних ресурсів значно менші за потребу, результатом чого стає дефіцит ресурсів, виснаження природних запасів, капіталу тощо.

З'ясовуючи роль зеленої економіки для сталого зростання на прикладі держав-членів ЄС, дослідники [26] дійшли висновку, що різні «зелені» концепції історично були пов'язані з широким обговоренням взаємозв'язку між стійким розвитком і навколишнім середовищем. Тому необхідне застосування нової парадигми, коли «навколишнє середовище» та «економічне зростання» не розглядаються як суперечливі цілі, а пов'язані одна з однією.

Дослідники шляхів розвитку зеленої економіки [23] зазначають, що взаємообумовленість економічного зростання зі змінами навколишнього природного середовища, вплив на численні форми відносин є важливою особливістю сучасної економіки. Вагомим інструментом зростання для будь-якої країни є перехід до зеленої економіки, яка націлена на високий рівень життя населення, дбайливе і раціональне використання природних ресурсів в інтересах сучасного та наступних поколінь. В умовах зеленої економіки нова політика повинна забезпечувати підґрунтя для глибоких системних реформ, спрямованих на підвищення добробуту, якості життя населення.

Колектив авторів на чолі з Я. Квач [5, с. 52-53] доходять висновків, що «екологічна», «зелена» економіка покликана підвищувати добробут людей і забезпечувати соціальну справедливість, а також істотно знижувати ризики для довкілля. Основною метою стає забезпечити раціональне використання потенціалу навколишнього середовища у господарській діяльності. В таких умовах повинна відбуватися гармонізація головних складових (екологічної, економічної та соціальної), що передбачає як стратегічну реалізацію, сфокусовану на системних викликах, так і екологізацію процесів, послуг, товарів, технологій тощо.

Питання зеленої підприємницької орієнтації та ефективності висвітлені у дослідженні [24], де вивчено вплив зеленої підприємницької

орієнтації на стійке функціонування бізнесу, що вимірювалося фінансовими, екологічними і соціальними показниками. Результати показали значний позитивний зв'язок між зеленою підприємницькою орієнтацією і фінансовими, екологічними і соціальними показниками.

Засади зеленої економіки всіх рівнів економічної системи передбачають як стратегічні пріоритети та тактичні заходи із застосуванням всіх видів ресурсів, так і виокремлення стейкхолдерів зазначених процесів, як важливої компоненти забезпечення сталого зеленого розвитку. Всі ці аспекти треба розглядати у взаємозв'язку, системно (рис. 3.1.1).

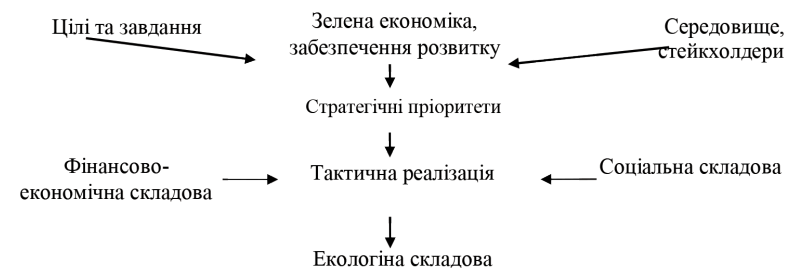


Рис. 3.1.1. Складові системи реалізації концепції зеленої економіки, сталого розвитку (запропоновано автором)

Поділяємо думки дослідників [35], які вважають, що для найповнішого переходу на засади ефективної зеленої економіки необхідні наукові і практичні рішення, засновані на специфіці регіонів.

Регіональний розріз опрацювання проблематики розвитку, чинників, складових, стейкхолдерів є сферою досліджень вітчизняних вчених [14; 15; 16; 34] в умовах децентралізації України.

Як регіональний розвиток на засадах зеленої економіки, так і стейкхолдери позитивних змін вимагають врахування численних еколого-економічних інтересів широкого кола зацікавлених сторін, які можуть впливати на ефективність, відновлювані процеси, забезпечуючи зростання. Саме тому проблему еколого-економічної співпраці регіонів як із зовнішнім оточенням, так і з внутрішнім треба досліджувати у складі системи, а не просто як виконання договірних зобов'язань, аналізуючи стейкхолдерів. Необхідність виокремлення груп стейкхолдерів, врахування їх інтересів пояснюється тим, що інтереси численних різноманітних груп здебільшого мають різне спрямування.

Але, як доводять дослідження О. Ляшенко [9, с. 55], генеза інтересів полягає у свідомому відборі найважливіших потреб, що мають бути задоволені, а також у визначенні способів їх реалізації. Будь-які інтереси тісно взаємопов'язані, оскільки за своєю сутністю завжди розкривають інтереси людини як соціального суб'єкта, що характеризується чисельністю різновидів інтересів та пояснює їх.

Спираючись на наведені вище концепції зеленої економіки, можна підсумувати, що для розвитку зеленої економіки значущім стає забезпечення індивідуальної еколого-економічної та соціальної безпеки людини, що також є головними інтересами як будь-якої держави, так і світової спільноти.

Визначаючи стейкхолдерів регіонального розвитку, а отже і позитивних змін в умовах зеленої економіки, слід зазначити, що сучасні науково-практичні надбання щодо визначення зацікавлених сторін, їх інтересів, протиріч, систематизації, класифікацій, способів аналізу та узгодження стосуються переважно діяльності підприємств.

Ми вважаємо, що для опрацювання питань регіонального розвитку на засадах зеленої економіки, його складових та стейкхолдерів, слід визначитися з поняттям стейкхолдерів позитивних змін.

Стейкхолдери позитивних змін – економічні суб'єкти природно-соціального середовища, що здійснюють та розбудовують свою діяльність і партнерські відносини на засадах об'єктивних законів розвитку, збереження і розширеного відтворення природно-ресурсного комплексу як окремої території, так і національного та світового господарства.

Пропонуються різні підходи до класифікацій стейкхолдерів [1; 2; 7; 8; 9; 17; 18; 33]: прямі, основні, непрямі, зовнішні, внутрішні, національні, міжнародні, мультинаціональні тощо.

Ми пропонуємо стейкхолдерів регіонального розвитку на засадах зеленої економіки за територіальною приналежністю до певного регіону поділяти на внутрішніх та зовнішніх та в їх складі виокремлювати групи на основі інституційних секторів економіки (рис. 3.1.2), що гармонізовано як з національною, так і з Європейською системами національних та регіональних рахунків та відповідає міжнародному стандарту СНР [3]. Інформація за інституційними секторами економіки як стейкхолдерами позитивних змін для забезпечення регіонального розвитку на засадах зеленої економіки надасть можливість зіставлення міжнародних даних з національними у розрізі регіонів, розкриватиме всі етапи відтворювального процесу (виробництво, розподіл, перерозподіл, споживання, нагромадження) для здійснення

моніторингу еколого-економічних результатів діяльності та відповідальної поведінки у відповідності до цілей, завдань та функцій зеленого розвитку. За локалізацією по відношенню до регіону зовнішніх стейкхолдерів регіонального розвитку (інституційні сектори економіки) пропонуємо поділяти на рівні: мегарівень, макрорівень, мезорівень та мікрорівень (рис. 3.1.2).

Вплив кожної з запропонованих групи стейкхолдерів на забезпечення позитивних змін у напрямку зеленого розвитку може мати різну значимість та силу для території. Це носить регіональний характер, залежить від численних чинників та складових.

На основі результатів проведеного аналізу фахівці [28] розкривають важливість рушійних сил для переходу до зеленої економіки, виокремлюючи такі, як освіта в галузі зеленого підприємництва, потреба у фінансових ресурсах, реалізація нової зеленої політики.

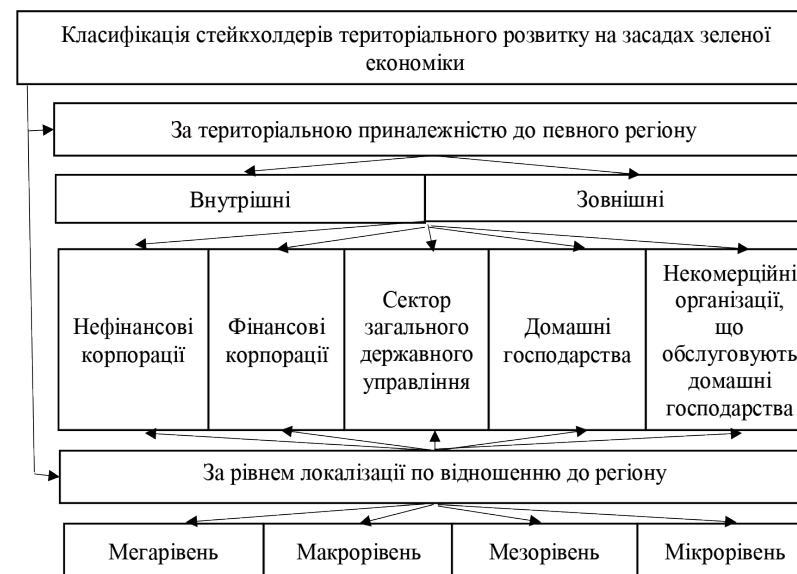


Рис. 3.1.2. Класифікація стейкхолдерів регіонального розвитку на засадах зеленої економіки (запропоновано автором)

Різні дослідники визначають різні рушійні сили розвитку зеленої економіки в залежності від об'єкту та сфери своїх досліджень. Але

маємо зазначити, що зараз на розвиток зеленої економіки впливає безліч чинників та складових.

У рамках нашого дослідження на основі розглянутого вище можна навести складові ефективної реалізації засад зеленої економіки для забезпечення розвитку територій (рис. 3.1.3).

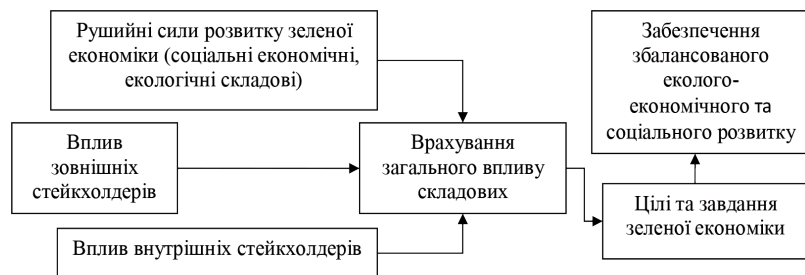


Рис. 3.1.3. Складові ефективної реалізації засад зеленої економіки для забезпечення розвитку територій (запропоновано автором)

Відповідно до запропонованих груп стейкхолдерів позитивних змін та регіонального розвитку в умовах зеленої економіки доцільно розробляти заходи щодо налагодження діалогу, зміцнення еколого-економічної та соціальної співпраці, а також спільно будувати стратегії, реалізація яких забезпечить стійкий зелений територіальний розвиток.

Аналіз фінансового забезпечення природоохоронних заходів в Україні

Фахівці та науковці пропонують різні підходи, складові, методи [20; 21; 22; 27; 30; 31; 32] проведення еколого-економічного аналізу та оцінки як окремих країн і територій, так і їх економічних суб'єктів.

Проводячи екологічну оцінку диференційованих територій, фахівці [27] пропонують методичний підхід до комплексного статистичного екологічного дослідження диференційованих територій. В його основу закладається метод комплексної оцінки рівня екологічної безпеки як результату взаємовпливу виробничо-господарської, природоохоронної діяльності та природоохоронних інновацій. На цій основі проводять аналіз екологічної ситуації як країн світу, так

і окремих територій. Напрямки вдосконалення статистичного спостереження обґрунтовуються у розрізі екологічної безпеки, що включає модернізацію форм міжнародного спостереження. Це забезпечує поєднання статистичних показників і правильного проведення міжтериторіальних порівнянь.

Дослідники аналітичного забезпечення управління економічною та екологічною безпекою вважають, що для формування ефективного аналітичного забезпечення управління економічною та екологічною безпекою потрібні вихідні позиції еколого-економічного аналізу. В результаті вивчення методів еколого-економічного аналізу пріоритетних об'єктів управління економічною та екологічною безпекою фахівці доходять висновку про відсутність системи показників і механізму їх використання, що істотно знижує рівень якості інформаційного простору управління. Для вирішення даної проблеми пропонуються методи еколого-економічного аналізу: моделі еколого-економічного аналізу виробничого процесу; порядок аналізу витрат. Дослідники підсумовують, що використання цих методик дозволило виявити резерви підвищення рівня екологічної та економічної безпеки [22].

Концепція сталого розвитку базується на необхідності вирішення екологічних завдань, на реалізації ефективних заходів щодо захисту ресурсів. Це передбачає, в тому числі, ідентифікацію, збір і обробку інформації про різні види екологічних, природоохоронних витрат. Значним аспектом аналізу є кількісні показники складу, структури і динаміки природоохоронних витрат, а також їх впливу на результати діяльності економічних суб'єктів, що повинні мати за мету забезпечення позитивних еколого-економічних ефектів з урахуванням як інтересів, так і протиріч усіх груп стейкхолдерів зеленого територіального розвитку. Обсяги капітальних природоохоронних інвестицій є показовими індикаторами фінансового забезпечення стратегічних засад зеленої економіки. Також аналіз поточних витрат є важливим аспектом, оскільки такі витрати відносяться на собівартість, тобто є доходуотворюючими факторами діяльності, факторами прибутковості, що, у свою чергу, є джерелом фінансування еколого-економічних та соціальних заходів.

Тому вважаємо за доцільне проаналізувати природоохоронні витрати в Україні (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1. Природоохоронні витрати в Україні за 2013-2018 рр. [3; 4; 11; 19]

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Усього, млн грн.	20377,9	21925,6	24591,1	32488,7	31492,0	34392,3
в т. ч.						
капітальні інвестиції усього, млн грн.	6038,8	7959,9	7675,6	13390,5	11025,6	10074,3
поточні витрати, млн грн.	14339,1	13965,7	16915,5	19098,2	20466,4	24318,0
Частка капітальних природоохоронних інвестицій у загальному обсязі природоохоронних витрат, %	29,6	36,3	31,2	41,2	35,0	29,3
Частка поточних природоохоронних витрат у загальному обсязі природоохоронних витрат, %	70,4	63,7	68,8	58,8	65,0	70,7
Частка витрат на природоохорону за кошти держбюджету, %	1,3	0,5	4,1	2,8	3,5	2,9
у капітальних інвестиціях,						
у поточних витратах, %	2,6	2,0	1,8	2,9	2,3	2,1
Видатки зведеного бюджету на природоохорону, млн грн.	5594,2	3481,7	5529,7	6255,4	7349,3	8242,1
Частка витрат зведеного бюджету на природоохорону у загальному обсязі витрат бюджету, %	1,1	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7
Частка витрат зведеного бюджету на природоохорону у загальному обсязі природоохоронних витрат, %	27,4	15,9	22,5	19,2	23,3	24,0
Витрати на природоохорону за рахунок державного бюджету, млн грн.	4595,0	2597,0	4053,0	4771,6	4739,9	5241,2
Частка природоохоронних витрат державного бюджету у зведеному бюджеті, %	82,1	74,6	73,3	76,3	64,5	63,6
Витрати на природоохорону за рахунок місцевих бюджетів, млн грн.	999,2	884,7	1476,7	1483,8	2609,3	3000,9
Частка природоохоронних витрат місцевих бюджетів у зведеному бюджеті, %	17,9	25,4	26,7	23,7	35,5	36,4

За даними таблиці 3.1.1 можна констатувати, що обсяги витрат на природоохорону у досліджуваному періоді по всіх показниках значно коливаються, більшу питому вагу мають поточні витрати. Основне фінансове навантаження припадає на державний бюджет, але поступово підвищується частка витрат місцевих бюджетів на природоохоронні заходи.

Динаміку природоохоронних витрат в Україні подано у табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2. Динаміка природоохоронних витрат в Україні за 2014-2018 рр. (% до попереднього року)

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Усього	107,6	112,2	132,1	96,9	109,2
в т. ч.					
капітальні інвестиції усього	131,8	96,4	174,4	82,3	91,4
поточні витрати	97,4	121,1	112,9	107,2	118,8
Видатки зведеного бюджету на природоохорону	62,2	158,8	113,1	117,5	112,1
Витрати на природоохорону за рахунок державного бюджету	56,5	156,1	117,7	99,3	110,6
Витрати на природоохорону за рахунок місцевих бюджетів	88,5	166,9	100,5	175,8	115,0

По більшості показників (табл. 3.1.2) динаміка природоохоронних витрат за аналізований період є позитивною. Але, з огляду на інфляційні процеси, слід, на нашу думку, розширити аналіз витрат, застосовуючи індекси-дефлятори. Так, за офіційними даними, індекси-дефлятори (% до попереднього року) складають [3; 19, с. 192]: у 2014 р. – 115,9%; у 2015 р. – 138,9%; у 2016 р. – 117,1%; у 2017 р. – 122,1%; у 2018 р. – 115,4%.

Динаміка природоохоронних витрати в Україні з урахуванням інфляційних процесів наведена у таблиці 3.1.3.

Таблиця 3.1.3. Динаміка природоохоронних витрати в Україні за 2014-2018 рр. з урахуванням дефлятора (%)

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Усього	92,8	80,8	112,8	79,4	94,6
в т. ч.					
капітальні інвестиції усього	113,7	69,4	148,9	67,4	79,2
поточні витрати	84,0	87,2	96,4	87,8	102,9
Видатки зведеного бюджету на природоохорону	53,7	114,3	96,6	96,2	97,7
Витрати на природоохорону за рахунок державного бюджету	48,7	112,4	100,5	81,3	95,8
Витрати на природоохорону за рахунок місцевих бюджетів	76,4	120,2	85,8	144,0	99,6

З наведених даних (табл. 3.1.3) можна визначити, що з урахуванням інфляційних процесів динаміка природоохоронних витрат по більшості показників за аналізований період є невисокою.

Харківський регіон є важливою складовою економіки України, що характеризується високим ступенем розвитку багатьох галузей, ринку праці та ринку капіталів, матеріало-, трудо- та капіталомісткістю господарства, процесами створення кінцевої продукції високої вартості, розвитком інфраструктури, що загалом і забезпечує розвиток самої території.

Тому у рамках нашого дослідження вважаємо за доцільне проаналізувати природоохоронні витрати Харківського регіону (табл. 3.1.4).

Таблиця 3.1.4. Природоохоронні витрати Харківського регіону за 2016-2018 рр. (тис. грн.) [12, с. 42]

Показники	2016	2017	2018
Усього	917563,9	1240788,9	1326098,0
в т. ч.			
капітальні інвестиції усього	95171,1	340746,0	273049,9
з них капітальний ремонт природоохоронних основних засобів	1124,6	1730,7	2831,4
поточні витрати	822392,8	900042,9	1053048,1
Частка природоохоронних витрат за рахунок коштів держбюджету, %			
у капітальних інвестиціях, %	–	11,8	2,2
у поточних витратах, %	3,9	5,6	6,1

За даними (табл. 3.1.4) можна констатувати, що загальний обсяг витрат на природоохорону у Харківському регіоні зростає, в т. ч. витрати на капітальний ремонт та поточні витрати.

Динаміку природоохоронних витрат Харківського регіону наведено у табл. 3.1.5.

Таблиця 3.1.5. Динаміка природоохоронних витрат Харківського регіону за 2017-2018 рр. (% до попереднього року)

Показники	2017 р.	2018 р.
Усього	135,2	106,9
в т. ч.		
капітальні інвестиції усього	358,0	80,1
з них капітальний ремонт природоохоронних основних засобів	153,9	163,6
поточні витрати	109,4	117,0

Динаміка багатьох показників (табл. 3.1.5) природоохоронних витрат Харківського регіону за аналізований період є позитивною.

Важливим етапом моніторингу природоохоронних витрат є аналіз динаміки з урахуванням інфляційної складової (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6. Динаміка природоохоронних витрат Харківського регіону за 2017-2018 рр. з урахуванням дефлятора (%)

Показники	2017 р.	2018 р.
Усього	110,7	92,6
в т. ч.		
капітальні інвестиції усього	293,2	69,4
з них капітальний ремонт природоохоронних основних засобів	126,0	141,8
поточні витрати	89,6	101,4

З отриманих даних (табл. 3.1.6) видно, що з урахуванням інфляції динаміка природоохоронних витрат за аналізований період є невисокою.

Навіть з урахування низпадаючої динаміки витрати на природоохоронні заходи мають значні обсяги, тому необхідно встановлювати їх виправданість, ефективність. Управління природоохоронними витратами базується на створенні фінансово-економічних умов гнучкого реагування на еколого-економічні зміни природного капіталу та потенціалу регіону, зростання ефективності природоохоронної діяльності.

Оцінка ефективності природоохоронних витрат та засад «зеленого» розвитку може включати певні складові:

♦ вартісна оцінка соціально-економічних та екологічних ефектів заходів в цілому, а також кожного інституційного сектору економіки регіону;

♦ оцінка ефективності витрат за всіма напрямками використання коштів.

Показники утворення відходів та поводження з ними наведено у табл. 3.1.7.

Таблиця 3.1.7. Утворення відходів та поводження з ними в Україні у 2015-2018 рр., тис. тонн [3; 4; 19]

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Усього обсяг відходів, накопичених за період експлуатації, у місцях видалення	12505915,8	12393923,1	12442168,6	12972428,5
Усього утворення відходів	312267,6	295870,1	366054,0	352333,9
Усього видалення відходів на спеціально обладнані звалища	31142,8	33871,0	24619,1	26305,6
Усього утворення відходів	312267,6	295870,1	366054,0	352333,9
в т. ч.				
від економічної діяльності	306214,3	289523,6	360196,0	346790,4
від домогосподарств	6053,3	6346,5	5858,0	5543,5
Усього утилізовано відходів	92463,7	84630,3	100056,3	103658,1
Усього підготовлено до утилізації	1940,5	2920,5	3357,8	3193,6
Усього видалено відходів	210159,1	196956,4	225410,5	227410,1

Дані щодо обсягів утворення відходів та поводження з ними в Україні (табл. 3.1.7) за аналізований період значно коливаються.

Якісне управління природоохоронними витратами характеризується соціально-економічними та екологічними позитивними результатами реалізації засад зеленої економіки з урахування обсягів вкладання ресурсів в умовах багатоканального фінансування (кошти державного та місцевих бюджетів, природоохоронні витрати юридичних та фізичних осіб тощо) «зеленого» розвитку.

Управління розвитком території з урахуванням інтересів стейкхолдерів в умовах зеленої економіки

Позитивні зміни, які повинні відбутися в еколого-економічних комплексах регіонів України на основі запровадження активної

співпраці стейкхолдерів стійкого в розрізі економічної, соціальної та екологічної складових зеленої моделі зростання, потребують інтеграції принципів ефективної «зеленої економіки» у сучасні науково-практичні підходи до управління зеленим розвитком.

На сьогодні вже напрацьовано значний світовий досвід з розвитку «зеленої» економіки, що характеризується багатограними методологічними та методичними підходами, які пропонують як міжнародні організації, так і світові теоретико-практичні напрацювання з даної проблематики.

Питанням забезпечення екологічної безпеки за допомогою якісного управління присвячено роботу фахівців [20], у якій визначено критерії, що можуть застосовуватися для визнання економічних ресурсів, отримання економічних вигод і впливу на навколишнє середовище. Критерії стають основою нового розуміння такої економічної концепції та базою для формування управлінської поведінки економічних агентів. Дослідники вважають, що запропоновані ними критерії істотно впливають на якість управління на всіх етапах господарської діяльності і напрямах управління як на внутрішньому, так і на міжгосподарському рівні, що дозволяє сформувати інформаційний простір в якості основи для прийняття управлінських рішень у сфері екологічної безпеки.

У дослідженні екологічної інфраструктури управління на прикладі Литви фахівці [30] резюмують, що одним з елементів екологічної безпеки є управління, яке характеризується як складне явище, що включає в себе: інфраструктурний, адміністративно-функціональний, політичний і технологічний аспекти. Автори аналізують сектор управління муніципальними відходами як феномена національної безпеки, визначивши його як найважливіший об'єкт інфраструктури в контексті національної безпеки Литви.

Дослідник [21] зазначає, що зелене управління людськими ресурсами – це не тільки остання тенденція, але й стратегічна необхідність. Протягом часу ринкова економіка була свідком зростаючого інтересу до концепції управління, що включає свідому діяльність, орієнтовану не тільки на фінансовий прибуток і економічні аспекти, але і на соціальні та екологічні інтереси. Такий підхід, який називають стійким розвитком, стає обов'язковим в сучасному світі, тому процеси прийняття рішень все частіше спираються на принципи екологічної відповідальності. Реалізація зазначеної моделі вимагає, перш за все, участі людського фактора. Еко-орієнтоване управління здійснюється особами з позитивним ставленням до навколишнього середовища, екологічно чистими компетенціями, і несе відповідальність за

екологічні наслідки своїх дій. Таким чином, зазначене управління орієнтоване на підтримку реалізації принципів екологічного розвитку та розвитку екологічно безпечних відносин людей, грає безпрецедентну роль в екологічній ефективності. Екологічне управління людськими ресурсами – це новий підхід до виконання функції управління, де екологічний контекст становить основу всіх ініціатив. Це включає в себе застосування заходів для сприяння сталому використанню ресурсів для підтримки екології та розвитку екологічної чутливості у людей. Це пов'язано з тим, що екологічна обізнаність є ключем до діяльності, що відповідає концепції стійкості.

Досліджуючи системи екологічного управління як ефективного інструменту корпоративної стійкості, фахівці [31] розглядають корпоративну екологічну політику, в якій основна увага приділяється поточним відносинам ділової активності до управління навколишнім середовищем в Чеській Республіці. Прагнення до прийняття екологічно відповідальної поведінки спонукає економічних суб'єктів впроваджувати такі екологічні методи, як системи управління навколишнім середовищем і енергоспоживанням, системи збалансованих екологічних показників або управління зеленим ланцюжком поставок. Автори намагаються дати глибоке уявлення про поточну практику і поведінку економічних суб'єктів у сфері управління навколишнім середовищем в обраному промисловому секторі в регіоні Чеської Республіки. Визначаються три рівні системи екологічного менеджменту: правовий, базовий і зрілий. Вчені підкреслюють вирішальну роль підходу до стратегії управління на основі моніторингу вимог зацікавлених сторін. Важливим атрибутом екологічної діяльності є структура власності. Іноземна власність робить позитивний вплив на рівень впровадження системи екологічного управління. Пояснюється концепція зрілої системи екологічного управління і показується можливий шлях в поведінці навколишнього природного середовища для економічних суб'єктів, що не відповідають вимогам зрілої системи. Автори також наголошують на необхідності підвищення обізнаності економічних суб'єктів, щоб підвищити їх зацікавленість у більш активній участі в природоохоронній діяльності.

Будь-яка система управління характеризується обов'язковою наявністю певних елементів і зв'язками та відносинами між елементами, що передбачає як здатність зберігати динамічну рівновагу за умов різноманітних змін, так і існування механізмів координації та організації діяльності.

Ефективність управління розвитком території з урахуванням інтересів стейкхолдерів в умовах зеленої економіки постає як

багатоаспектна категорія, що відображає результативність певних процесів з урахуванням їх складових (рис. 3.1.4).

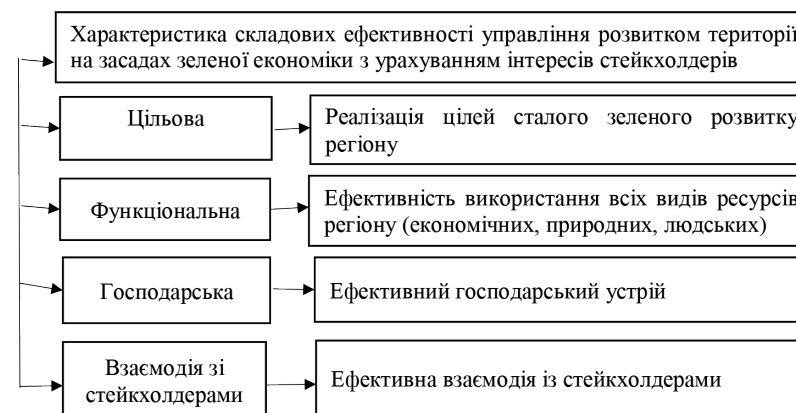


Рис 3.1.4. Складові та характеристика ефективності управління розвитком території засадах зеленої економіки з урахуванням інтересів стейкхолдерів (запропоновано автором)

Ефективність системи управління розвитком території на засадах зеленої економіки з урахуванням інтересів стейкхолдерів позитивних змін визначається системою показників економічного, фінансового, екологічного, соціального тощо характеру.

Світовою методологією сталого зеленого розвитку виділяються групи показників, на основі яких «зелена економіка» може слугувати двигуном економічного зростання. Перша група – показники, які розкривають можливості переходу до «зеленої економіки»: продуктивність природних ресурсів; ефективне управління капіталом; підвищення якості людського потенціалу. Друга група – показники ефективності системоутворюючих секторів. Третя група чинників – інвестиції в розвиток «зеленої економіки». Четверта група – показники, що стимулюють інноваційну діяльність «зеленої економіки» [25].

Аналіз ефективності управління як фактору забезпечення сталого зеленого територіального розвитку поєднує різноманітні, часто різноспрямовані процеси та фактори, передбачає, що аналіз такої ефективності мусить бути заснований на використанні новітніх якісних та кількісних підходах.

Сучасна система управління розвитком території з урахуванням інтересів стейкхолдерів на засадах зеленої економіки

є складною, організаційно неоднорідною цілісністю, здатною до розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх детермінант, стимуляторів та дестимуляторів з урахуванням відкритості та динамізму розвитку (рис. 3.1.5).

Особливістю оцінки ефективності управлінських рішень в умовах зеленої економіки є необхідність урахування різних чинників та складових, а також впливу стейкхолдерів. Це все має кількісні та якісні вимірники, визначається різними цільовими установками, об'єктами та критеріями тощо.



Рис. 3.1.5. Механізм управління розвитком території на засадах зеленої економіки з урахуванням інтересів стейкхолдерів (запропоновано автором)

З метою вирішення складних завдань управління пропонуємо технологію та алгоритм оцінки ефективності управлінських рішень на засадах зеленої економіки у розрізі чинників та складових, а також впливу стейкхолдерів (рис. 3.1.6).

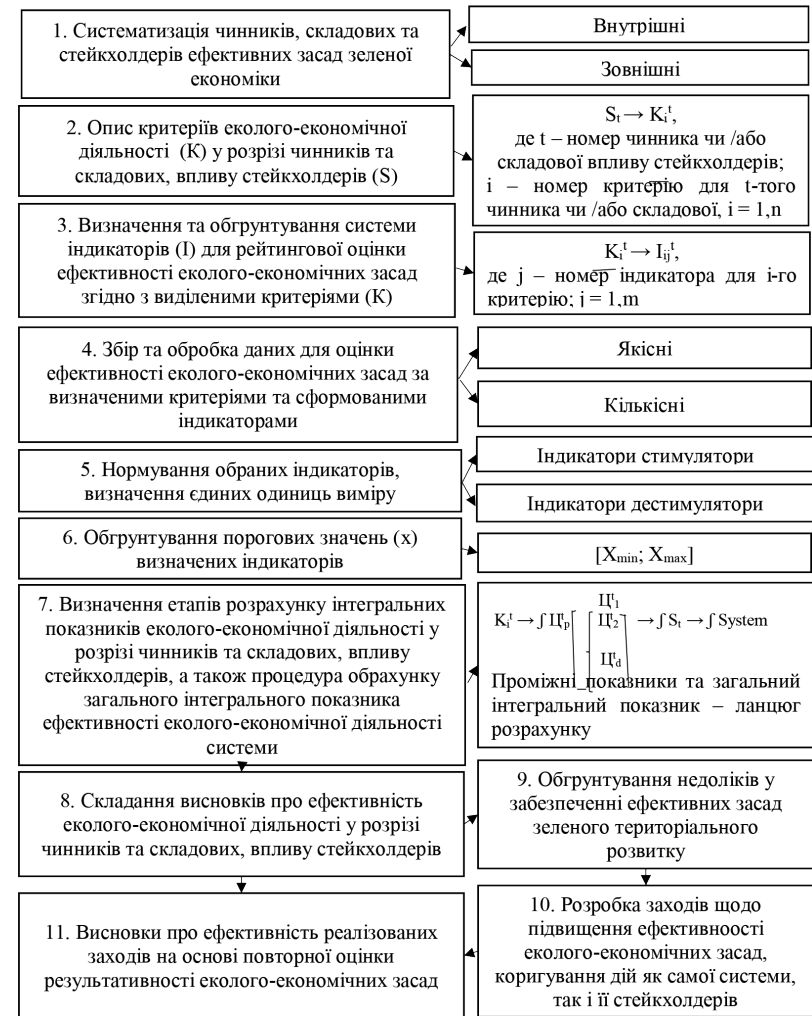


Рис. 3.1.6. Технологія та алгоритм оцінки ефективності управлінських рішень в умовах зеленої економіки у розрізі чинників, складових та впливу стейкхолдерів

Підсумовуючи все вище зазначене, зауважимо, що до характеристики та особливостей запропонованої технології та алгоритму оцінки ефективності управлінських рішень в умовах зеленої еконо-

міки у розрізі чинників та складових, а також впливу стейкхолдерів (рис. 3.1.6), то вибудовується перехід від діагностики поточного стану до оцінки потенціалу щодо довгострокового ефективного функціонування, що насамперед, визначається здатністю до своєчасного виявлення дестабілізуючих чинників і прийняття раціональних еколого-економічних управлінських рішень.

Запропонована технологія та алгоритм оцінки ефективності управлінських рішень в умовах зеленої економіки у розрізі чинників та складових, а також впливу стейкхолдерів дає можливість розробки обґрунтованих висновків.

Такий підхід включає опрацювання та систематизацію як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та складових, впливу стейкхолдерів, оцінку ефективності управлінських рішень в умовах зеленої економіки, що може мати широкий спектр застосування.

Висновки

Інтеграції в європейську та світову природоохоронну систему вимагає від України ефективних еколого-економічних засад господарювання та імплементації відповідних принципів зеленого розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях із задіянням результативних фінансово-економічних, адміністративних тощо природоохоронних механізмів в регіонах.

Відповідно до концепції сталого зеленого розвитку можна констатувати, що визначення соціальних і екологічних наслідків сучасного економічного розвитку є важливими, а успіх реалізації ідей зеленого господарського зростання та енергоефективності економіки залежить від активної позиції як державних, так і регіональних рівнів, від застосування такої моделі організаційно-економічного механізму, що забезпечила б перехід до «зеленої економіки», переорієнтацію економічних, екологічних і соціальних складових на пріоритетні природоохоронні напрямки.

Визначено стейкхолдерів позитивних змін як економічних суб'єктів природно-соціального середовища, що здійснюють та розбудовують свою діяльність і партнерські відносини на засадах об'єктивних законів розвитку, збереження і розширеного відтворення природно-ресурсного комплексу як окремої території, так і національного та світового господарства.

Важливою сферою дослідження стає питання класифікації стейкхолдерів регіонального розвитку на засадах зеленої економіки, практичного вибору тих груп стейкхолдерів, які є вагомими для

забезпечення позитивних змін, що зміщує акценти саме на визначення та досягнення цілей зеленого територіального зростання при взаємодії та співпраці стейкхолдерів, на фактори та складові, які впливають на досягнення цілей та запобігання можливих ризиків.

Запропоновано класифікацію стейкхолдерів регіонального розвитку на засадах зеленої економіки за територіальною приналежністю до певного регіону поділяти на внутрішні та зовнішні та в їх складі виокремлювати групи на основі інституційних секторів економіки, що гармонізується як з національною, так і з Європейською системами національних та регіональних рахунків. За локалізацією по відношенню до регіону зовнішніх стейкхолдерів регіонального розвитку (інституційні сектори економіки) пропонуємо поділяти на рівні: мегарівень, макрорівень, мезорівень та мікрорівень

Зараз спостерігається ослаблення економічних механізмів впливу на охорону навколишнього середовища як в країні в цілому, так і в Харківському регіоні. Визначення найбільш результативних заходів щодо зниження негативного впливу на природне середовище можливе на основі порівняння природоохоронних витрат і екологічних, економічних та соціальних результатів, що можуть мати як монетарний, так і немонетарний характер.

Питання зеленого територіального розвитку на засадах високо-екологічної економіки та стейкхолдерів забезпечення позитивних змін у цьому напрямі потребує не лише теоретичного обґрунтування, а також адекватного практичного застосування наукових надбань для підвищення ефективності управління.

Застосування технології та алгоритму оцінки ефективності управлінських рішень в умовах зеленої економіки у розрізі чинників, складових та впливу стейкхолдерів позитивних змін забезпечення «зеленого» зростання може стати вагомим регулятором визначення ресурсів та результатів як проведених, так і запланованих заходів, допоможе комплексно інтерпретувати інформацію про можливі еколого-економічні ризики та негативні ефекти.

Література

1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки* : Науковий екон. журнал. 2012. № 8. С. 150–155.
2. Гарбуз С. К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проектів в галузі морської освіти. *Збірник наукових праць НУК*. 2016. № 2. С. 80–84.

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 31.07.2020).
4. Довкілля України за 2018 рік. Статистичний збірник / За редакцією О. М. Прокопенко. Державна служба статистики України. Київ. 2019. 214 с.
5. Квач Я. П., Фірсова К. В., Борисов О. Г. «Зелена економіка»: можливості для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 52–56. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/12.pdf>
6. Концепція Загальнодержавної програми збереження біорізноманіття на 2005-2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2004 р. № 675-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/9110364> (дата звернення: 23.05.2020).
7. Краснокутська Н. С., Ришкова Я. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та області дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. пр. Х.: ХДУХТ, 2014. Ч. 1. С. 96–104.
8. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403–408.
9. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник ТНЕУ*. 2013. № 2. С. 54–61.
10. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://menr.gov.ua/timeline/Nacionalna-ekologichna-politika.html> (дата звернення: 12.05.2020).
11. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 03.06.2020).
12. Навколишнє середовище Харківської області. Статистичний збірник / Головне управління статистики у Харківській області. Харків. 2019. 57 с. <http://kh.ukrstat.gov.ua/categories/1036-publikatsii-prezentatsiini-versii/ekonomichna-statystyka/ekonomichna-diialnist/navkolyshnie-seredovishche/3112-navkolishne-seredovishche> (дата звернення: 31.07.2020).
13. Національна стратегія наближення (апроксимації) законодавства України до права ЄС у сфері охорони довкілля. Київ. 2015. 107 с. URL: https://menr.gov.ua/files/docs/draft_NAS_FEB2015.pdf (дата звернення: 18.05.2020).
14. Портна О. В. Стейкхолдери забезпечення стійкого розвитку: регіональний розріз. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : збірник матер. Міжнар. наук-практ. конференції, 27 листоп. 2019 р. – Львів: Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2019. С. 157–161.
15. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Глобальні орієнтири просторового розвитку в сучасних умовах : виклики для України. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 50–61. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socseconom/article/view/11684/11084>.
16. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Чинники розвитку територій. Місцевий розвиток: кращі практики та інструменти розумного зростання : колективна монографія; за заг. ред. проф. В. Б. Родченка. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. С. 135–183.
17. Смачило В. В., Войтова Н. О., Визначення стейкхолдерів будівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 68–73.
18. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 348–353.
19. Статистичний щорічник України за 2018 рік // За ред. І. Є. Вернера. Державна служба статистики України. Житомир ТОВ «Бук-Друк», 2019. 482 с.
20. Anishchenko V., Marhasova V., Fedorenko A., Puzyrov M., Ivankov O. Ensuring environmental safety via waste management. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. № 8(3). Pp. 507–519.
21. Bombiak E. Green human resource management – the latest trend or strategic necessity? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 6(4). Pp. 1647–1662.
22. Chorna M., Filipishyna L., Nord G., Tkachenko S., Velychko K. Analytical support for organizations' economic and environmental safety management. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. № 8(3). P. 413–422.
23. Dabylytayeva N., Rakhymzhan G. The green economy development path: overview of economic policy priorities. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. № 8(4). P. 643–651.
24. Fatoki O. Green entrepreneurial orientation and firm performance in South Africa. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 7(1). P. 247–262.
25. Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development. The World Bank. Washington, D. C. 2012.

26. Lavrinenko O., Ignatjeva S., Ohotina A., Rybalkin O., Lazdans D. The Role of Green Economy in Sustainable Development (Case Study: The EU States). *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 6(3). P. 1113–1126.

27. Marova S., Solokha D., Moreva V., Dragomirova I., Chernyshov O. Assessing environmental security of differentiated territories. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. № 8(4). P. 855–870.

28. Maziriri E. T., Mapuranga M., Maramura T. C., Nzewi O. I. Navigating on the key drivers for a transition to a green economy: evidence from women entrepreneurs in South Africa. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 7(2). P. 1686–1703.

29. NoNews. URL: <https://nonews.co/> (дата звернення: 31.07.2020).

30. Novikovas A., Stankevičius A. Municipal waste, as critical infrastructure, management: case of Lithuania. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2018. № 8(2). P. 257–265.

31. Pechancová V., Hrbáčková L., Dvorský J., Chromjaková F., Stojanovic A. Environmental management systems: an effective tool of corporate sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 7(2). P. 825–841.

32. Portna O., Iershova N. Eco-management of organizations within the green economy system. *Acta Innovations*. 2020. № 35. P. 81–93.

33. Portna O., Iershova N., Tereshchenko D., Chaika T., Dubynskyi G. Analytical provision for managing innovation activities within the company considering the interests of stakeholders. *Acta Innovations*. 2020. № 34. P. 25–39.

34. Rodchenko V. B., Prus Yu. I. Spatial component of providing the basic conditions for the security of the national economy. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects. Prague, 2019. 500 p. P. 35–43.

35. Tabsh Y., Davidavičienė V. Effects of ICT's on energy management systems. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. № 6(4). P. 2194–2206.

3.2. СПОЛУЧЕНІ КЛАСТЕРИ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Коломієць Г. М., д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Меленцова О. В., к. е. н., доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління
 Гузненков Ю. Г., старший викладач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
 Дідорчук І. Л., старший викладач кафедри міжнародної економіки та світового господарства

Економічний факультет

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

В дослідженні визначено траєкторії посткризового розвитку регіону на основі розбудови сполучених комплементарних кластерів. Встановлено, що об'єктивізацією та втіленням складної взаємодії інтересів господарюючих суб'єктів і стейкхолдерів різних рівнів є функціонування та розвиток кластерів. Доведено, що тригером сучасного господарського розвитку є кластер послуг вищої освіти, який в межах реалізації стратегії розбудови комплементарних сполучених кластерів підвищує мотивацію стейкхолдерів залучатися до його розширеного відтворення. Зроблено висновок щодо необхідності створення та розширеного відтворення кластерів як ефективної форми просторової організації господарського розвитку за умови інтегрування інтересів їх суб'єктів та стейкхолдерів, визначено етапи цього процесу.

Постановка проблеми

Сучасний розвиток господарської системи всіх рівнів, як глобального, так і національного, регіонального, визначається як такий, що має ознаки посткризового. Все більшої сили набувають такі його характерні риси, як мінливість та непередбачуваність, що, в свою чергу, підтверджує тезу щодо загальної ознаки великих криз, на якій наголошує відомий філософ та економіст Ф. Фукуяма в роботі «Пандемія і політичний порядок», відзначаючи, що «Великі кризи мають серйозні наслідки, зазвичай непередбачувані» [34]. Переформатування

відносин акторів всіх рівнів характеризується виникненням нової форми їх поєднання на основі якнайкраще реалізованих власних цілей та інтересів.

Відповідно до цих викликів, все більш очевидним є унеможливлення використувати попередні відомі практики та узагальнені в теорії підходи до виходу із кризового стану та визначається необхідність пошуку більш усталених і, в той же час, гнучких форм взаємодії акторів господарської системи всіх рівнів, зокрема, регіонального, де виникають утворення, що найбільшою мірою відповідають необхідним характеристикам та мають, з огляду на попередній розвиток, найбільші перспективи в майбутньому.

В той же час визначення траєкторій посткризового розвитку об'єктивно повинно спиратись на накопичений методологічний потенціал проривних теоретичних досліджень, який потребує переосмислення, удосконалення. Вирішення проблеми визначення траєкторій посткризового розвитку необхідно розв'язувати шляхом подальшої розробки таких прикладних аспектів, як актуальні форми об'єктивізації інтересів всіх зацікавлених сторін, суб'єктів посткризового розвитку, які впливають на результативність досягнення певних цілей через реалізацію власних потреб та очікувань. Методологічно перспективним з огляду на це є теорія суспільного інтересу, представлені, зокрема, в роботах Аджемоглу Д., Робінсон Дж. А. «Чому одні країни багаті, а інші бідні. Походження влади, процвітання і злиднів» [1], Джеймса Б'юкенена «Конституція економічної політики» [3, с. 15-30]. Переосмислення та виокремлення нових форм системної взаємодії об'єктивно потребує подальшої розробки прикладних аспектів інституційних змін, а її методологічним підґрунтям є теорія інституційного розвитку господарських систем, положення якої, викладені, зокрема, Д. Нортон в роботі «Інституційні зміни: рамки аналізу» [13].

Методологічні здобутки теорії кластерів, найбільш ґрунтовно викладені в роботі М. Портера «Конкуренція» [14] та теорії економіки стейкхолдерів, представлені в наукових працях Фрімена Р. Е., Харрісона Дж. С., Уікс А. С., таких як «Стратегічне управління: підхід зацікавлених сторін» [32], «Теорія зацікавлених сторін. Сучасне мислення» [45], є основою для вирішення проблеми пошуку результативних траєкторій посткризового розвитку за рахунок теоретично обґрунтованого виокремлення тригерів формування нової моделі регіонального господарського розвитку – бізнес-екосистеми.

Регіональні кластери – об'єктивізація інтересів стейкхолдерів

Реформування територіального устрою, підвищення ролі місцевого самоврядування передумовою і результатом має розвиток громадянської активності, залучення широкої спільноти до вибору шляху та здійснення ефективних господарських перетворень. Локальні спеціалізовані мережеві утворення – регіональні кластери – можуть стати драйвером посткризового руху при інтерактивних взаємодіях стейкхолдерів.

Розробка інституційних фреймів функціонування і розвитку кластерів є одним з важливих напрямів сучасної науки та політики, оскільки регіональні кластери стають ключовим елементом нового устрою господарського ландшафту в процесі пошуку засобів подолання кризи.

Поняття «кластер» набуло популярності завдяки дослідженням Майкла Портера в контексті аналізу національних конкурентних переваг, що в найбільш розгорнутому вигляді представлено в роботі автора «Конкуренція» [14]. Автор визначає, що «Кластер – це система взаємопов'язаних фірм і інститутів, що в цілому більше простої суми своїх складових» [14, с. 275]. Вони виникають не тільки внаслідок територіальної близькості, а й функціональної та когнітивної взаємозв'язаності. Як складна система, кластер розвивається поєднуючи кооперацію та конкуренцію, внаслідок чого виникають та підвищуються конкурентні переваги, як господарських суб'єктів, так і територій, на яких він утворюється. Узагальнення практик функціонування кластерів як складних систем свідчить, що їх сталість та стратегічна продуктивність обумовлена:

- ♦ органічним поєднанням історичних чинників розвитку території з сучасними трендами;
- ♦ раціональним використанням чинників ендегенного розвитку та екзогенного впливу;
- ♦ створенням широкої коаліції розвитку кластеру на основі балансування інтересів суб'єктів кластеру та стейкхолдерів;
- ♦ розвитком регіону за рахунок поступового додання нових, сполучених кластерів, що створює синергетичний ефект;
- ♦ застосуванням технологій ризик-менеджменту як інструменту розвитку екосистеми кластерів – сучасної конкурентної стратегії регіону.

Ефективні зміни в реальних господарських процесах можуть бути здійснені за умови усвідомлення глибинних мотивів діяльності

господарюючих суб'єктів, виявлення інтересів, протиріч між ними та напрямів їх зняття, тому теорія стейкхолдерів стала важливим етапом поглиблення методології дослідження та вибудовування актуальних траєкторій управління розвитком господарства регіону. Щоб інституційні трансформації були органічними і не відторгалися господарською системою, вони повинні відображати інтереси господарюючих суб'єктів, бути їх реалізацією. В сучасних умовах економічні інтереси являють собою полісистему, що утворюється у разі складної взаємодії загального інтересу, різнорівневих форм його реалізації, зокрема, регіонального інтересу, інтересу різних спільнот та приватних інтересів. Факт існування загального інтересу не викликає заперечень, а механізм формування, зміст, форми прояву такого інтересу становить предмет активного дослідження. Певний час загальний суспільний інтерес розглядався як феномен, призначенням якого було виявлення спільного змісту, монополія на представлення якого належить державі. Разом з тим суспільний інтерес набагато стійкіший, ніж державні інтереси, які більшою мірою схильні до кон'юнктурних змін. Суспільний інтерес – це конкретно-історична категорія, в яку змінювана дійсність вносить свої корективи.

Інтереси суспільства мають нормативний характер, автономність і не є тотожними до інтересів індивідів. Вони генеруються політико-економічним середовищем. На відміну від індивідуальних інтересів, які теорія розглядає в якості того, «що є», суспільний інтерес в цілому формулюється в термінах «що має бути», задає фрейми функціонування господарюючих суб'єктів, вводить в певні рамки їх інтереси та узгоджує їх.

Розвиток місцевого самоврядування обумовив інституціоналізацію суспільного інтересу в формі регіонального інтересу, який, має спрямовуватись на розвиток сучасного господарського ландшафту регіону, базовими складовими якого, як зазначають дослідники Н. Смородинська, Марта Г. Рассел в дослідженні «Посилюючи складність для інновацій екосистемних» [44] стають кластери, як найбільш адекватні умовам інформаційно-цифрової реальності.

Функціонування та розвиток кластерів є об'єктивацією та втіленням складної взаємодії інтересів господарюючих суб'єктів і стейкхолдерів різних рівнів. Господарські практики розбудови кластерів, свідчать про ефективність їх різних моделей. Вони, як зазначалось нами в дослідженні «Кластер освітніх послуг як драйвер розвитку Харківського регіону» [10] і як свідчать висновки досліджень Консорціуму Європейської кластерної обсерваторії [30], [31], розрізняються, зокрема, інституціоналізацією механізмів впливу стейкхолдерів.

Взаємодія інтересів акторів стосовно розвитку кластеру може бути представлена наступним чином (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Взаємодія інтересів суб'єктів кластеру і стейкхолдерів (складено авторами)

Розбіжність інтересів у всі часи була властива кожній спільноті. Але тільки на нинішній стадії розвитку цей феномен набуває системного характеру і перетворюється на закономірність. Мова йде про наявність егоїстичних інтересів, що суперечать інтересам суспільства в цілому і ускладнюють вироблення і здійснення ефективної діяльності. Такі інтереси заважають розвитку господарської системи, шкодять іміджу країни і регіону, підривають ефективність зростання.

Реформування має бути націлене на найбільш повне втілення суспільних інтересів. Сучасний суспільний інтерес все більше розгортається на регіональному рівні, і формою його існування може стати конкурентна колаборація суб'єктів кластеру та стейкхолдерів.

Кластер послуг вищої освіти – тригер сучасного господарського розвитку

Інтенсивне розгортання четвертої індустріальної революції обумовлює зміни домінант сталого розвитку, суттєві структурні зрушення його чинників, загострення конкуренції на всіх рівнях, переплетіння та перетворення її форм.

Україна займає провідне місце в розвитку освітніх послуг. За субіндексом «Освіта» Індексу Інклюзивного Розвитку (IDI – Inclusive Development Index), що розраховується експертами Всесвітнього економічного форуму, Україна випереджає деякі розвинуті країни при загалом невисокому місці України в загальному рейтингу країн за Індексом Інклюзивного Розвитку [47]. У 2018 році Україна знаходиться на 49-му місці серед 74-х країн, що розвиваються [47]. Освіта в Україні має більш високу оцінку порівняно з Австрією, Німеччиною, Канадою, Ізраїлем і Грузією впродовж років розрахунку індексу (рис. 3.4.2).

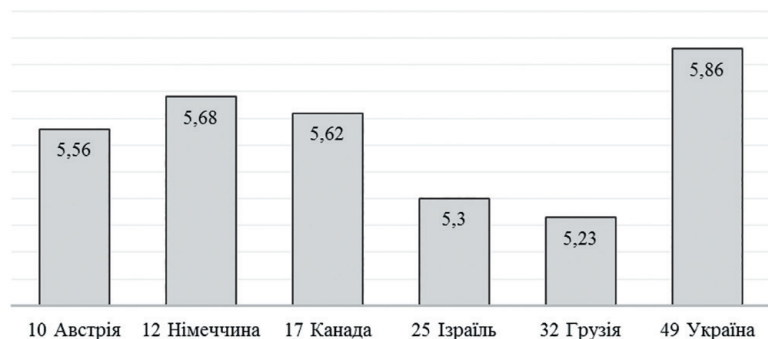


Рис. 3.2.2. Співставлення країн за субіндексом «Освіта» індексу інклюзивного розвитку, 2018 р. [47]

В 2018 році Україна посіла перше місце в частині вкладу в глобальний розвиток науки всесвітнього рейтингу The Good Country [46]. Визначення лідерів в цьому розділі рейтингу передбачає врахування, в тому числі, кількості іноземних студентів, які навчаються в навчальних закладах країни, в співвідношенні з розміром її економіки [46].

Надбанням Харківщини є кластер послуг вищої освіти (рис. 3.2.3). Навіть за скрутних кризових умов він відтворюється і зміцнює свої позиції. Підсумки роботи Харківської області, що відтворено в рейтингу соціально-економічного розвитку регіонів, який вона очолює

впродовж останніх років, свідчать, що за показником «Доступність і якість послуг у сфері освіти» Харківський регіон є безперечним лідером (загалом в 2017-му році Харківська область є лідером за 9-ма ключовими показниками, в 2016-му – за 7, в 2015-му – за 4-ма) [2].



Рис. 3.2.3. Кластер освітніх послуг Харківщини (складено авторами на основі [2], [4], [5], [6], [9], [10], [22], [38])

В 2018 році Україна посіла перше місце в частині вкладу в глобальний розвиток науки всесвітнього рейтингу The Good Country. Визначення лідерів в цьому розділі рейтингу передбачає врахування, в тому числі, кількості іноземних студентів, які навчаються в навчальних закладах країни, в співвідношенні з розміром її економіки [46].

Ядро кластеру складають університети, що мають статус національних та визнані в світі, про що свідчать високі позиції в національних та міжнародних рейтингах. 1 із 5 українських навчальних закладів вищої освіти, який 7-й раз поспіль увійшов до рейтингу кращих університетів «QS World University Rankings 2021», це Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, з кращим показником серед українських ВИШів (477-е місце) [42], 6 навчальних закладів вищої освіти Харківщини входять до 25-ти кращих із 241-го згідно академічного рейтингу «Топ-200 Україна 2020» [18]. Питома вага студентів закладів вищої освіти Харківського регіону в країні на початок 2019-2020 навчального року загалом представлена на рис. 3.2.4.

Спираючись на результати попередніх досліджень, здійснених нами в роботах «Взаємодія регіональних кластерів ІТ та послуг вищої освіти як вектор розвитку smart city» [4], «Кластер освітніх послуг як драйвер розвитку Харківського регіону» [10], «Кластер освітніх послуг – пріоритет стратегії сталого розвитку в XXI столітті в Харківській області» [38], зазначимо наступне. Функціонування кластеру послуг вищої освіти обумовлює необхідність розбудови його інфраструктури. Остання включає в себе елементи загальної і специфічної інфраструктур.

До загальної відносяться:

- ◆ готелі, гуртожитки, мережа малометражних квартир для оренди;
- ◆ підприємства громадського харчування;
- ◆ організації, що надають телекомунікаційні послуги;
- ◆ транспорт та ін.

Специфічну інфраструктуру утворюють:

- ◆ бібліотеки;
- ◆ освітні Інтернет-ресурси;
- ◆ спеціалізовані видавництва, книгарні, ін.

Ультраструктуру кластеру освітніх послуг становлять інтеграційні форми взаємозв'язку з науково-дослідними та науково-виробничими фірмами, які формують професійні компетенції студентів і виробляють інноваційний знання. До них належать навчально-наукові комплекси та навчально-наукові структури подвійного підпорядкування [4], [10], [38].

За визначенням М. Портера, наведеному в роботі «Конкуренція» «Кластери являють собою комбінацію конкуренції і кооперації» [14, с. 231], тобто коокооперацію і конкооперацію. Це перетворює кластери в точки розвитку національної економіки.

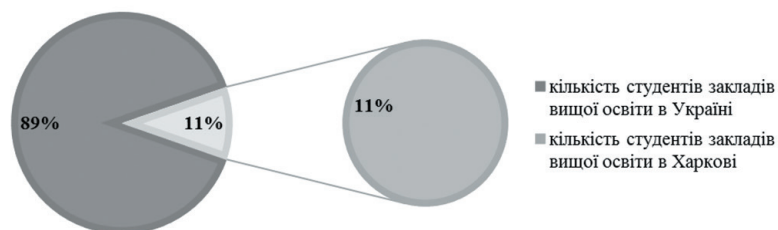


Рис. 3.2.4. Питома вага студентів закладів вищої освіти Харківського регіону в країні на початок 2019-2020 навчального року [5]

В роботі «Конкуренція» М. Портер відводить кластерам позитивну роль у збільшенні експорту, поліпшенні підприємницького клімату і залученні інвестицій, наголошуючи при тому, що основу національної конкурентоспроможності складає внутрішній попит [14]. Це повною мірою відноситься до кластеру послуг вищої освіти в цілому, і особливостей його функціонування в Харкові зокрема.

Основу стабільного попиту на послуги навчальних закладів вищої освіти м. Харкова складає усталений внутрішній попит серед українців та мешканців м. Харкова та Харківської області [4]. Так, за даними дослідження про рух абітурієнток та абітурієнтів між областями України, здійсненим Аналітичним центром CEDOS [19] понад 95% абітурієнтів, зарахованих на бюджет та понад 85% зарахованих на контракт, що походять з Харківської області, обрали заклади своєї області. Харківська область належить до регіонів, які змогли збільшити частку прибулих абітурієнтів у 2018-му році. Подібні показники демонструють Дніпропетровська, Київська та Житомирська області, в той час як більшість областей зменшили цю частку. Харківська область впродовж останніх років загалом має додане сальдо внутрішньої міграції (+5941 – у 2018-му році) і займає друге місце в Україні за цим показником, поступаючись лише м. Києву із показником (+20900 осіб). Харківська область більше охоплює східні та окремі центральні і південні області – від 5% з Кіровоградської до 45% з Луганської області. Внутрішній попит на послуги навчальних закладів вищої освіти м. Харкова характеризується високою якістю з огляду на рівень знань абітурієнтів. Частка вступників із балами ЗНО з української мови та літератури та математики 180 і вище, які вступили до навчальних закладів вищої освіти Харківщини, склала понад 85%. Ця цільова група споживачів освітніх послуг, враховуючи її особливі характеристики, створює попит на якісні послуги загальноосвітніх навчальних закладів кластеру, курсів із підготовки до ЗНО, закладів довузівської освіти загалом.

Навчальні заклади вищої освіти Харківщини лідирують в залученні іноземних здобувачів [9]. В 2017 році з 48836 осіб 13456 навчалися в Харкові, 10689 в Києві [6], [9].

В теперішній час не існує єдиної загальноприйнятної моделі розрахунку доходів, які отримує економіка від іноземних студентів. На основі аналізу аналітичних підходів, використовуваних в проєкті «Портал «Вища освіта» [6], британськими експертами дослідницького інституту Higher Education Policy [12], аналітиками дослідження «Open doors. Report on International Educational Exchange» [39], зазначимо,

що зазвичай до витрат студентів відносять витрати на навчання, житло, поточне споживання в розрахунку на 10 місяців [6], [12], [39].

Британськими експертами також запропоновано підхід, згідно до якого визначається чистий дохід, який розраховується як різниця між вищеназваними витратами студента-іноземця та додатковим навантаженням, що створюється ним на соціальний простір міста, де він навчається [12]. Витрати студента іноземця розподіляються між витратами на освітні послуги та інші витрати на користь останніх в пропорції 1:3 [12].

Величину загального попиту (ЗП) з боку студентів-іноземців можна визначити як суму витрат на навчальні послуги ($\Pi_{\text{нп}}$) та витрат на так звані супутні послуги ($\Pi_{\text{стп}}$), до складу яких увійдуть споживчі та неспоживчі витрати, розраховані на 10 місяців перебування на навчання протягом навчального року (без урахування канікулярного періоду):

$$\text{ЗП} = \Pi_{\text{нп}} + \Pi_{\text{стп}} \quad (3.4.1)$$

де,

ЗП – загальний попит з боку студентів-іноземців;

$\Pi_{\text{нп}}$ – попит на навчальні послуги;

$\Pi_{\text{стп}}$ – попит на супутні товари та послуги.

Відповідно загальний попит з боку студентів, без урахування величини попиту на навчальні послуги представимо як суму попиту на споживчі товари та послуги ($\Pi_{\text{ст}}$) та неспоживчі товари та послуги ($\Pi_{\text{нт}}$) [4], [10], або:

$$\Pi_{\text{стп}} = \Pi_{\text{ст}} + \Pi_{\text{нт}} \quad (3.4.2)$$

де,

$\Pi_{\text{ст}}$ – попит на споживчі товари;

$\Pi_{\text{нт}}$ – попит на неспоживчі товари та послуги

В контексті поставленої мети дослідження приблизна оцінка розміру сукупного попиту з боку іноземних студентів може бути здійснена на основі даних щодо загальної кількості студентів-іноземців в Харківській області – 20 000 осіб (станом на 2018/2019 навчальний рік, (дані Міністерства освіти та науки України [25] та даних щодо їх витрат в Україні в розрахунку на одну особу, які отримано на основі інформації Українського Admission центру (Admission Center – Study Abroad) щодо орієнтовних мінімальних витрат іноземних студентів – 200\$ USD на місяць (витрати на проживання, включаючи витрати на житло, міський транспорт, їжу тощо, без урахування витрат на освітні послуги та послуги дозвілля) [24], [48]. Мінімальний сукупний об'єм попиту з боку іноземних студентів в грошовому вираженні складає 40 000 000 \$ USD або 993 200 00 грн. на рік (10 місяців

без урахування канікулярного періоду, згідно курсу НБУ станом на 15.09.2019 1 \$ USD до гривні становить 24.83). Приблизний розрахунок загального розміру попиту з боку студентів-іноземців та студентів – громадян України, може бути здійснений на основі даних щодо кількості здобувачів вищої (171 298 осіб) та професійно-технічної освіти (13 807 здобувачів) і величини загального прожиткового мінімуму – 1936 грн. на місяць (з 01.07.2019 по 30.11.2019) [6], [22], [6]. Сукупний попит на рік становить – 3 583 632 800 грн. (10 місяців, без урахування канікулярного періоду). Відповідно загальний мінімальний об'єм попиту всіх здобувачів вищої та професійно-технічної освіти в Харківському регіоні тільки на послуги суб'єктів інфраструктури кластеру, без урахування попиту на освітні послуги за контрактною формою навчання та послуги суб'єктів специфічної структури складає $993\,200\,000 + 3\,583\,632\,800 = 4\,576\,832\,800$ грн. на рік.

Використовуючи дані дослідження Аналітичного центру CEDOS «Соціально-економічний портрет студентів: результати опитування» [20] щодо структури витрат студента, дані Українського державного центру міжнародної освіти [24], та з урахуванням даних щодо структури сукупних витрат домогосподарств України [23], можна визначити, що Попит на супутні товари та послуги можна представити, як:

$$\Pi_{\text{стп}} = \Pi_{\text{нт}} + \Pi_{\text{ст}} = \Pi_{\text{ж}} + \Pi_{\text{т}} + \Pi_{\text{р}} + \Pi_{\text{т}} + \Pi_{\text{п}} + \Pi_{\text{мп}} + \Pi_{\text{інш.}} \quad (3.4.3)$$

де,

$\Pi_{\text{ж}}$ – попит на житло;

$\Pi_{\text{т}}$ – попит на товари та послуги харчування;

$\Pi_{\text{р}}$ – попит на розваги;

$\Pi_{\text{т}}$ – попит на послуги громадського транспорту;

$\Pi_{\text{п}}$ – попит на підручники, канцтовари;

$\Pi_{\text{мп}}$ – попит на оздоровчі та медичні послуги;

$\Pi_{\text{інш.}}$ – попит на інші споживчі та неспоживчі товари та послуги [4].

Найбільший об'єм попиту на супутні товари та послуги прийдеється на товари та послуги економічних суб'єктів, що надають послуги житла – 26% та харчування – 31% (продукти харчування, послуги закладів громадського харчування тощо), 15% у витратах студентів, за даними опитування складають витрати на розваги, що також створює підґрунтя для розвитку їх пропозиції [20]. Здобувачі вищої освіти програм 1 рівня на 3 та 4 роках навчання починають співпрацювати в ІТ-компаніях. Рівень заробітку junior SE складає від 550 до 750 доларів США на місяць [37].

Таким чином, розвиток кластерів потребує активної взаємодії з місцевою владою, бізнес структурами та широкою спільнотою. Разом з тим, функціонування кластеру підвищує мотивацію стейкхолдерів залучатися

до його розширеного відтворення оскільки місцева влада, бізнес, мешканці регіону отримують господарське середовище з усталено зростаючим тривалим попитом на товари і послуги, що є драйвером розвитку.

Сполучені кластери – синергія господарського розвитку регіону

Регіон отримує значний ресурс для розвитку за умови реалізації стратегії розбудови комплементарних сполучених кластерів, що продукує синергетичний ефект.

Світ інтенсивно опановує цифрові технології. Постійно збільшується використання інтернет комунікацій, що докорінно змінює життя суспільства, бізнесу і кожної людини [4], [10]. Згідно дослідження «Internet User Distribution in the World – 2020 Q1» загальна кількість користувачів Інтернет всередині 2020 року склала 4,833 521806 млрд. осіб, але рівень проникнення Інтернету суттєво географічно диференціюється [36] (рис. 3.2.5).

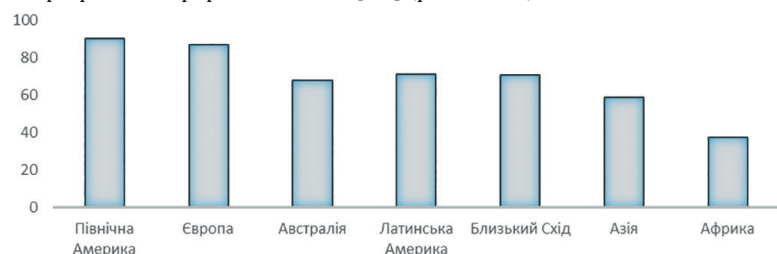


Рис. 3.2.5. Рівень проникнення Інтернету в другому кварталі 2020 р. (складено авторами на основі [36])

У січні 2020 року в Україні було 27,46 мільйони користувачів Інтернету. Впродовж останнього року їх кількість зросла на 1,5 мільйони осіб (+5,7%). Проникнення Інтернету в Україні на початок 2020 року становило 63% [28], [29]. Лавиноподібно зростає кількість інтерактивних взаємодій (рис. 3.4.6) Людина інтенсивно занурюється в цифрове середовище, яке має стати комфортним для її життєдіяльності.

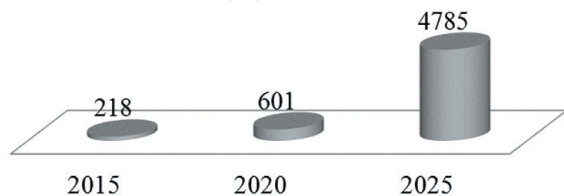


Рис. 3.2.6. Кількість інтерактивних взаємодій на душу населення на день (2020, 2025 прогноз) (складено авторами на основі [43])

В 2015 році в Харкові з ініціативи 6 IT-компаній: AltexSoft, Insart, Promodo, Sloboda Studio, Telesens и Videal була заснована харківська громадська спілка Kharkiv IT Cluster, яка об'єднала провідні IT-компанії, місцеву владу та вищі навчальні заклади для впровадження комплексних змін в IT-екосистему міста [15], [16].

За ініціативи Kharkiv IT Cluster компаніями Pricewaterhouse Coopers та IRS-group в 2018 р. було проведено дослідження IT-сфери Харкова, спрямоване як на визначення загальних характеристик сектору, так і на глибинну розвідку щодо суттєвих особливостей його функціонування (ця частина охоплювала 7000 IT-фахівців з 36 харківських компаній) [37].

В Харкові в 450-ти активно функціонуючих IT-компаніях (за даними Мінюсти України кількість зареєстрованих компаній складає 871) працюють понад 25 тисяч фахівців інформаційних технологій (без урахування фрілансерів). В регіоні найбільша концентрація фахівців, що займаються комп'ютерним програмуванням, їх питома вага від загальної кількості IT-фахівців становить 76%.

Харківська IT-індустрія генерує 5 млрд грн. податків, 43% яких надходить до місцевого бюджету. При сприятливому розвитку ринкової кон'юнктури за прогнозами в 2025 року ці надходження можуть скласти 14,630 млрд грн.

Сьогодні 95% попиту на послуги харківських IT-компаній формується за межами України. Пріоритетними ринками збуту є США (64,7% загальних продажів), Європа (13%), Ізраїль (4%). Ємність ринку Харкова складає лише 803 млн. доларів США. IT-компанії активно співпрацюють з харківськими закладами вищої освіти. 20% найнятих на роботу фахівців складають студенти харківських університетів.

Попит на фахівців місцевого IT-бізнесу сьогодні значно перевищує кількість випускників харківських університетів за IT-спеціальностями. В 2018 році кількість відкритих вакансій становила 3329 проти 1517 випускників, ця тенденція зберігається і в наступному 2019-му році, коли попит харківських компаній в 1,5 рази перевищував кількість випускників, підготовкою яких займається 17 закладів вищої освіти Харкова [16], [37].

Для зміцнення конкурентних позицій міста в сучасному господарському просторі доцільно використовуються технології утворення мереж, альянсів, союзів – спряження кластерів (рис. 3.2.7) [4].

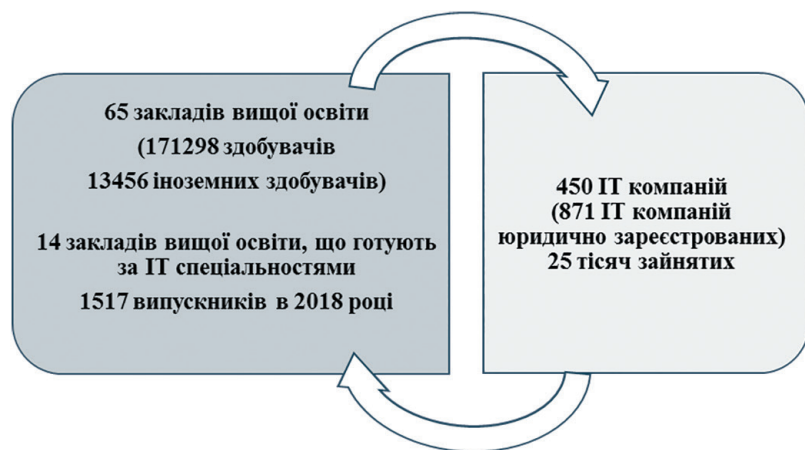


Рис. 3.2.7. Спрязнені кластери в створенні Smart City [4]

Взаємодія кластерів послуг вищої освіти ІТ-технологій породжує синергетичний ефект, її результатом і стає проєкт Smart City. При його реалізації переплітаються і проявляються економічні інтереси національні (які не зводяться до державних інтересів чи інтересів еліт), інтереси територіальної громади, бізнесу, неприбуткових організацій. Імперативом розвитку міста є ідентифікація інтересів, їх поетапне узгодження, управління ризиками перешкод в реалізації інтересів територіальної громади, як складової національного інтересу.

Поширення «Smart Cities» проєктів потребує економічного обґрунтування, оцінки ресурсного потенціалу, перспектив і ризиків їх окупності. Поняття «Smart City» ввійшло в повсякденний дискурс, оскільки їх запровадження дозволяє підвищити якість життя городян, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для постійного моніторингу, точного вимірювання, ефективного контролю процесів функціонування міста [4].

Британський інститут стандартів надав визначення: «Smart City – це ефективна інтеграція фізичних, цифрових і людських систем в штучному середовищі заради сталого, благополучного та всебічного майбутнього для городян» [40].

Розробники європейського проєкту «Smart City» сформулювали загальну концепцію, обравши певні дескриптори цього феномену (рис. 3.2.8) [4], [33].



Рис. 3.2.8. Складові Smart City [4], [33]

Розумне управління передбачає політичну поінформованість, надання державних і соціальних послуг, ефективно і прозоре адміністрування.

Розумна економіка враховує новаторський дух, підприємництво, імідж міста, засоби ефективної роботи, ринок праці, міжнародну інтеграцію.

Інтелектуальна мобільність включає місцеву транспортну систему, міжнародну доступність, інфраструктуру ІКТ, сталість транспортної системи.

Інтелектуальне середовище охоплює якість повітря, екологічне мислення, стале управління ресурсами.

Розумні люди – це освіта, безперервне навчання, етнічна різноманітність, неупередженість.

Розумне життя характеризується через наявні культурні і розважальні об'єкти, навчальні заклади, стан здоров'я, особисту безпеку, якість житла, туристичну привабливість, соціальну згуртованість [33].

Реалізація цих регіональних проєктів передбачає залучення інвестицій постачальників ІТ-технологій, створення високоінтелектуальних робочих місць, але за умови, що є попит на інноваційне перетворення міського середовища.

Ключове значення у вибудовуванні Smart City має оволодіння маркетинговими технологіями створення попиту на перетворення, і, відповідно, надходження інвестицій на їх здійснення.

Тригером цього процесу може стати кластер послуг вищої освіти, який дозволяє нагромаджений історично потенціал ефективно використати для територіального розвитку урбаністичної громади [9], [10].

Функціонування розвинутого кластеру може залучити в регіон фінансові ресурси інклюзивного зростання в різних формах.

Для розбудови smart city найважливіший безпосередній вплив можуть мати 17 закладів вищої освіти Харкова, в яких здійснюється підготовка за ІТ-спеціальностями. 5 харківських університетів, за оцінками спільноти програмістів (рейтинг DOU 2019 – готовність рекомендувати вищий заклад освіти для навчання [17]), входять в двадцятку кращих українських за ІТ-освітою. Аналіз даних досліджень DOU 2019 [17] та аналітичного центру CEDOS, представлених авторами Самохіним І., Онищенко Н. у звіті «Рух абітурієнтів між областями України» [19], свідчить, що більшість ІТ-спеціалістів – 69% – незважаючи на те, що програми навчання потребують удосконалення, рекомендують отримувати вищу ІТ-освіту в Україні.

На оцінку готовності порекомендувати університет для навчання суттєво впливає його популярність та розмір. 49% ІТ-фахівців приїхали працювати в Харків і 65% з них в якості мотивів зазначили можливість отримати якісну освіту [19]. На думку студентів і випускників пріоритетом вибору університету є не тільки отримання знань за фахом, а навіть більшою мірою – можливість навчитися працювати з інформацією, знайти друзів та однодумців. А Харків з його інтелектуально-освітнім середовищем створює широкі можливості для цього. Два харківські виші – ХНЕУ та ХНУРЕ – утримують вже кілька років поспіль позиції на початку рейтингу DOU: факультет економічної інформатики Харківського національного університету імені С. Кузнеця посів 4 місце, факультети комп'ютерних наук і комп'ютерної інженерії та управління ХНУРЕ займають 6 місце. Вище середнього індексу має ХНУ імені В. Н. Каразіна. В середині переліку знаходяться, ХАІ ім. Жуковського, Харківський національний університет «ХПІ» [17].

При визначенні рейтингу DOU враховувались такі позиції як задоволеність студентів і випускників викладацькою майстерністю науково-педагогічного персоналу, доступністю навчальних матеріалів, використанням студенто-центрованої методики навчання, якість адміністрування навчального процесу.

Готовність рекомендувати факультет напряму пов'язується з іміджем ЗВО, відношенням роботодавців до диплому, оскільки це обумовлює можливість отримати перспективну та високооплачувану роботу. А отже імперативом сучасного розвитку ІТ-освіти є співпраця з ІТ-компаніями. Молодь цих ЗВО перш за все формує кадровий потенціал для проекту Smart City [4].

Впровадження цифрових технологій, популярною формою яких є проект Smart City, може привести до скорочення складу адміністративних службовців. Проблема зайнятості не є суто регіональною. Усвідомлення її відбулося і на світовому рівні. ВЕФ реалізує проект «Подолання розривів в навичках» [27]. В дослідженнях за проектом доводиться доцільність розрізнення перетворення в освіті і професійній підготовці, які спрямовані на короткострокові потреби бізнесу (до 2020 року 35% навичок необхідних для роботи в різних галузях, зміняться), так і на довгострокові потреби [27]. Вони можуть бути здійснені за рахунок upskilling-у та reskilling-у, на основі взаємодії кластерів послуг вищої освіти та ІТ-індустрії.

Сполучення кластерів, їх коєволюція та коадаптація створює новий господарський феномен – бізнес екосистему, яка стає тригером формування сучасного господарського ландшафту розвитку регіону (рис. 3.2.9).

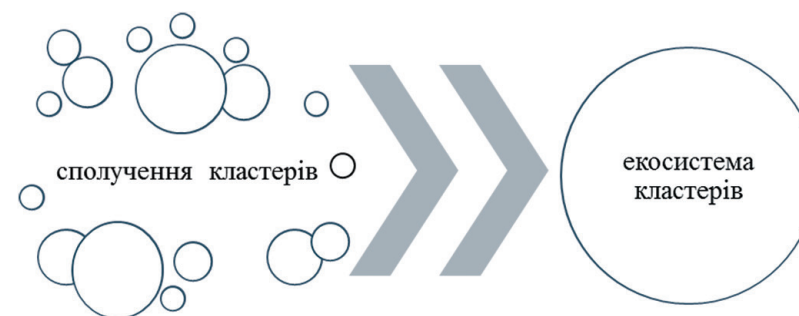


Рис. 3.2.9. Формування екосистеми кластерів (складено авторами)

Усвідомлюючи збільшення непрогнозованих небезпек для господарських суб'єктів кластерів, значення інтегрованих запобіжних дій з урахування їх у господарській діяльності зростає. В щорічному докладі Всесвітнього банку «Ризики і можливості», запропоновано комплексний підхід до управління ризиками, адекватний природі їх виникнення, що може бути використаний як методологічна основа розвитку екосистеми кластерів [8]. Ризики класифіковані за масштабами охоплення, обсягом наслідків (рис. 3.2.10).

Ризики	За масштабами охоплення	
	Ідіосинкратичний	Системний
За обсягом наслідків	Фізичні особи, домогосподарства	Держава, міжнародна спільнота
Незначний	Організації мікрорівня та мезорівня	Держава, міжнародна спільнота
Значний		

Рис. 3.2.10. Класифікація ризиків (складено авторами на основі [8])

Це може бути основою процесу управління ризиками екосистеми кластерів:

1. усвідомлення ризиків відкриває нові можливості розвитку;
2. здійснення попереджуючих, систематичних та інтегрованих заходів з управління ризиками, в напрямі узгодження інтересів суб'єктів кластерів, щоб не опинитися перед необхідністю незапланованих, надзвичайних і, як правило, затратних заходів реагування на виникаючі небезпеки;
3. управління ризиками не обмежується їх виявленням, слід також виявити перешкоди щодо управління ризиками, ранжувати їх за ступенем пріоритетності та долати їх;
4. реалізація ризик-менеджменту потребує консолідації зусиль стейкхолдерів, власників ризику.

Доповнюючи ці заходи, слід таргетувати (націлюватись) систему ризик-менеджменту на:

- ♦ безпосереднє управління ідіосинкратичними ризиками;
- ♦ створення стимулів для спільних дій суб'єктів і стейкхолдерів сполучених кластерів на розвиток регіону.

Висновки

Створення та розширене відтворення кластерів є ефективною формою просторової організації господарського розвитку за умови інтегрування інтересів їх суб'єктів та стейкхолдерів. Розширення кола акторів, які залучаються до цього процесу за рахунок взаємодії комплементарних кластерів, які поєднують історичний досвід та сучасні тенденції розвитку господарської системи, створює синергетичний ефект. Сполучені кластери сприяють більш тривалим та сталим довгостроковим взаємозв'язкам. Формується нова модель регіонального господарського розвитку – бізнес-екосистема.

Опанування мистецтвом зваженої і послідовної реалізації системи суспільних інтересів регіону шляхом розбудови бізнес екосистеми забезпечується, зокрема, завдяки розвитку Smart City в багатомірному мінливому конкурентному глобальному господарському середовищі.

Усвідомлення перспектив розвитку Smart City, удосконалення на цій основі позиціонування і просування системи послуг Харківського регіону на внутрішньому і зовнішніх ринках має забезпечити сталий розвиток сполучених кластерів, регіональної бізнес екосистеми. Важливими етапами в цьому напрямі є:

- ♦ активний протекціонізм на ринку послуг, який базується на пріоритеті регіональних інтересів Харківського регіону як складової національних інтересів України і спрямований на створення сприятливих умов для розвитку всіх суб'єктів кластерів послуг, захист від недобросовісної конкуренції з боку іноземних учасників;
- ♦ здійснення вибору та активної підтримки всіх форм міжнародної співпраці в галузі послуг виходячи із пріоритетності соціально-економічних потреб та інтересів розвитку кластерів Харківщини;
- ♦ консолідація зусиль державних органів самоврядування, бізнесу, професійних спільнот навколо проектів, спрямованих на подальшу інтеграцію всіх учасників кластерів;
- ♦ подальше удосконалення інфраструктури регіональних кластерів;
- ♦ фокусування на координації і взаємоузгодженні інтересів суб'єктів кластерів та стейкхолдерів в превентивних заходах щодо різного рівня ризиків;
- ♦ сприйняття ризиків, як необхідної складової стратегії розвитку;
- ♦ здійснення професіоналізації управління ризиками бізнес-екосистеми регіону.

Література

1. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты / пер. с англ. Д. Литвинов, П. Миронов, С. Санович. М. : АСТ, 2015. – X. 693 с.
2. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів за 2017 рік за результатами рейтингової оцінки. URL : <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/monitorynh/monitorynh-monitorynh/rejtingova-otsinka-regioniv/analiz-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-regioniv-za-2017-rik-za-rezultatami-rejtingovoyi-otsinki/> (дата звернення: 01.07.2020).

3. Бьюкенен, Дж. Избранные труды. М.: Таурус, Альфа, 1997. 556 с.
4. Взаємодія регіональних кластерів ІТ та послуг вищої освіти як вектор розвитку smart city / Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Гузенков Ю. Г., Дідорчук І. Л. *Регіон – 2019: стратегія оптимального розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 16–17 жовтня 2019 р.). – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. С. 29–33.
5. Вища освіта в Україні у 2019 році. Статистична інформація. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vysh_osvita/arch_vysh_osvita.htm (дата звернення: 08.06.2020).
6. Вища освіта. Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном (2018). Мережа вищих навчальних закладів на початок 2017-2018 навчального року. URL : <http://vnz.org.ua/statti/10477-merezha-vyschih-navchalnih-zakladiv-na-pochatok-2017-2018-navchalnogo-roku> (дата звернення: 03.07.2020).
7. Державна служба статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2020).
8. Доклад о мировом развитии 2014 (ДМР-2014). Риски и возможности: управление рисками в интересах развития. URL : <http://documents1.worldbank.org/curated/en/633631468330346324/pdf/817850WDR0RUSS00Box379841B00PUBLIC0.pdf> (дата звернення: 05.04.2020).
9. Зеленина Е. Харьков лидирует по количеству иностранных студентов. *Время*. – 27-07-2016. URL : <http://timeua.info/post/kharkov/har-kov-lidiruet-po-kolichestvu-inostrannyh-studentov-04560.html> (дата звернення: 13.01.2020).
10. Кластер освітніх послуг як драйвер розвитку Харківського регіону / Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Гузенков Ю. Г., Дідорчук І. Л. *Регіон – 2018: стратегія оптимального розвитку* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 8–10 листопада 2018 р.). Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. С. 14–19.
11. Линовицька О. Українські університети: на шляху до європейської інтеграції URL : <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5647> (дата звернення: 12.05.2020).
12. Макашова Н. Экономисты подсчитали вклад иностранных студентов в британскую экономику. URL : <https://mk-london.co.uk/news/u489/2018/01/11/19272> (дата звернення: 03.05.2020).
13. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа. *Вопросы экономики*. 1997. № 3. С. 6–17.
14. Портер М. Э. Конкуренция / пер с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.
15. Про кластер. Розвиваємо середовище для технологічного бізнесу. URL : <https://it-kharkiv.com/about-us/> (дата звернення: 03.08.2020).
16. Путеводитель по IT-Харькову для абитуриентов. URL : https://it-kharkiv.com/ru/projects/metodychka-postupaj_v_ha/ (дата звернення: 05.08.2020).
17. Рейтинг ВИШів DOU 2019: у Могилянки з'явився конкурент за перше місце, а КПІ за межами 10 лідерів. URL : <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-universities-2019/> (дата звернення: 11.07.2020).
18. Рейтинг университетов «ТОП-200 Украина» 2020 года. URL : <https://ru.osvita.ua/vnz/rating/74898/> (дата звернення: 05.09.2020).
19. Самохін І. Онищенко Н. Рух абітурієнтів між областями України URL : <https://cedos.org.ua/uk/articles/mihratsiia-abituriientiv-ukrainy> (дата звернення: 07.01.2019).
20. Соціально-економічний портрет студентів: результати опитування / І. Когут, І. Самохін, М. Куделя, Т. Жерьобкіна, Є. Стадний. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/sotsialno-ekonomichni-portret-studentiv-rezultaty-opytuvannia> (дата звернення: 07.01.2019).
21. Стадний Є. Рух абітурієнток та абітурієнтів між областями України: порівняння 2017 та 2018 років. URL : <https://cedos.org.ua/uk/articles/rukh-abituriientok-ta-abituriientiv-mizh-oblastiamy-ukrainy-porivniannia-2017-ta-2018-rokiv> (дата звернення: 07.01.2019).
22. Статистичний збірник «Загальноосвітні та професійно-технічні навчальні заклади України» 2017 рік. URL : http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm (дата звернення: 05.06.2019).
23. Структура сукупних витрат домогосподарств. URL : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_u/strvut2010_u.htm (дата звернення: 03.08.2019).
24. Український державний центр міжнародної освіти. Офіційний сайт. URL : <https://studyinukraine.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2020).
25. Харьковская область – лидер по количеству иностранных студентов в Украине. URL : <https://kharkov.moygorod.ua/ru/news/4649/> (дата звернення: 07.07.2020).
26. Эрроу, К. Дж. Общее экономическое равновесие: цель исследования, методология анализа, коллективный выбор. Нобелевская лекция. 12 декабря 1972 г. *Политикам об экономике: Лекции нобелевских лауреатов по экономике*; Вступ. ст. и общ. ред. Г. Ю. Семигина. – М.: Современная экономика и право, 2005. – С. 51–81.

27. Closing the Skills Gap Accelerators. URL : <https://www.weforum.org/projects/closing-the-skills-gap-accelerators> (дата звернення: 25.02.2020).
28. Digital 2019: Ukraine. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2019-ukraine>. (дата звернення: 25.02.2020).
29. Digital 2020: Ukraine. URL : Mode of access to the resource: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-ukraine>. (дата звернення: 25.08.2020).
30. European Panorama of Clusters and Industrial Change. URL : EOCIC_European_Panorama_of_Clusters_and_Industrial_Change_2019.pdf (дата звернення: 25.02.2020).
31. Europeansmartcities 4.0 (2015) URL : <http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=4> (дата звернення: 25.02.2020).
32. Freeman, R. E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. – 292 p.
33. From Smart Cities to Intelligent Communities URL : https://www.intelligentcommunity.org/from_smart_cities_to_intelligent_communities (дата звернення: 05.06.2020).
34. Fukuyama F. The Pandemic and Political Orderю It Takes a State. July/August 2020. URL : <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2020-06-09/pandemic-and-political-order> (дата звернення: 05.01.2020).
35. Global Future Council on Cities and Urbanization. URL : <https://www.weforum.org/communities/the-future-of-cities-and-urbanization/articles> (дата звернення: 05.08.2020).
36. Internet User Distribution in the World – 2020 Q1. URL : <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (дата звернення: 08.07.2020).
37. KHARKIV IT-RESEARCH: 25 000 IT-спеціалістів, более 450 успішно працюючих компаній и 5 млрд гривень налогов в бюджет України. URL : <https://it-kharkiv.com/ru/kharkiv-it-research-25-000-it-spetsyalystov-bolee-450-uspeshno-rabotayushhyh-kompanyj-y-5-mlrd-gryven-nalogov-v-byudzhet-ukraynu/> (дата звернення: 01.05.2019).
38. Kolomyets G. N., Guzenkov Y. G., Didorchuk I. L. Cluster of educational services is the priority of sustainable development strategy in the XXI century in the Kharkiv region / Actual problems of innovation economy development: national and regional aspects : materials of the Intern. scientific-practical. conf. For students, undergraduates, graduate students and young scientists, 2012. P. 221–223
39. Open doors. *Report on International Educational Exchange*. – N. Y., 2005. P. 4.
40. PAS 180 Smart cities. Vocabulary. URL : <https://www.bsigroup.com/en-GB/smart-cities/Smart-Cities-Standards-and-Publication/PAS-180-smart-cities-terminology/> (дата звернення: 08.03.2019).
41. QS World University Rankings 2018 – Tables Information. URL : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>(дата звернення: 08.06.2020).
42. QS World University Rankings 2021 URL : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021> (дата звернення: 07.08.2020).
43. Reinsel D. Gantz J., Rydning J. Data age 2025: The evolution of data to life-critical don't focus on big data. *Framingham: IDC Analyze the Future*. – 2017. – URL : <https://www.import.io/wp-content/uploads/2017/04/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf> (дата звернення: 08.08.2020).
44. Russell M. G., Smorodinskaya N. V. Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 136. P. 114–131.
45. Stakeholder Theory. The State of the Art / Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., et al. Cambridge University Press, 2010. – 362 p.
46. The Good Country. URL : <https://www.goodcountry.org/index/results#UKR>.
47. The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlights. World Economic Forum, 2018. URL : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf. (дата звернення: 01.12.2019).
48. Ukrainian Admission Center. Cost of living in Ukraine URL : <http://ukraine.admission.center/cost-of-living-in-ukraine/> (дата звернення: 08.04.2018).

3.3. ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ НА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

Беляй М. С., аспірант кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У розділі визначено основних стейкхолдерів корпоративного сектору на корпоративному, місцевому, державному та міжнародному рівнях. Було проведено аналіз їх інтересів за чотирьома напрямками та побудована матриця в залежності від важливості інтересів на стійкий розвиток та рівень впливу зацікавлених сторін. Розглянуто та наведено конфлікти та посилення між сторонами. Було визначено основні глобальні конфлікти, проблеми, до яких вони можуть призвести, проаналізовано стейкхолдерів, які взагалі не конфліктні та навпаки мають безліч протиріч з іншими. Розкрито основні складові, що впливають на стійкий розвиток територій.

Постановка проблеми

Стійкий розвиток є невід'ємною частиною добробуту території. Проте в більшості стейкхолдерів домінують інтереси, які покривають лише окремі аспекти стійкого розвитку, соціальні, політичні, економічні або екологічні. В такому випадку виникає дисбаланс, який гальмує прогрес. Як зазначає В. Мамонова, діяльність компаній та корпорацій є одним із найбільших джерел виникнення дисбалансу, бо в першу чергу вони мають найбільш виражений економічний інтерес [5].

Корпоративний сектор – це один із важливих аспектів розвитку економіки. Він охоплює безліч стейкхолдерів починаючи з місцевого чи локального рівня і досягаючи міжнародного. Тому основна мета дослідження – спроба знайти шлях забезпечення стійкого розвитку територій через баланс інтересів стейкхолдерів корпоративного сектору.

Саме тому актуальним є проведення комплексного аналізу стейкхолдерів корпоративного сектору на різних рівнях та визначення рівня впливу їх інтересів на досягнення стійкого розвитку територій.

Склад стейкхолдерів корпоративного сектору

Кожний стейкхолдер безумовно є індивідуальністю та має свої умови життя та функціонування, що безпосередньо впливатимуть на його інтереси, їх інтенсивність та пріоритетність. Проте, для аналізу впливу стейкхолдерів на сталий розвиток територій можна оцінювати їх, як сукупність індивідів певного типу та можна з упевненістю сказати, що вони матимуть статистично однакові інтереси, вплив та пріоритети. Це дозволяє розглядати стейкхолдерів, не окремо, як індивідів, а як певну сукупність, що мають схожі цілі.

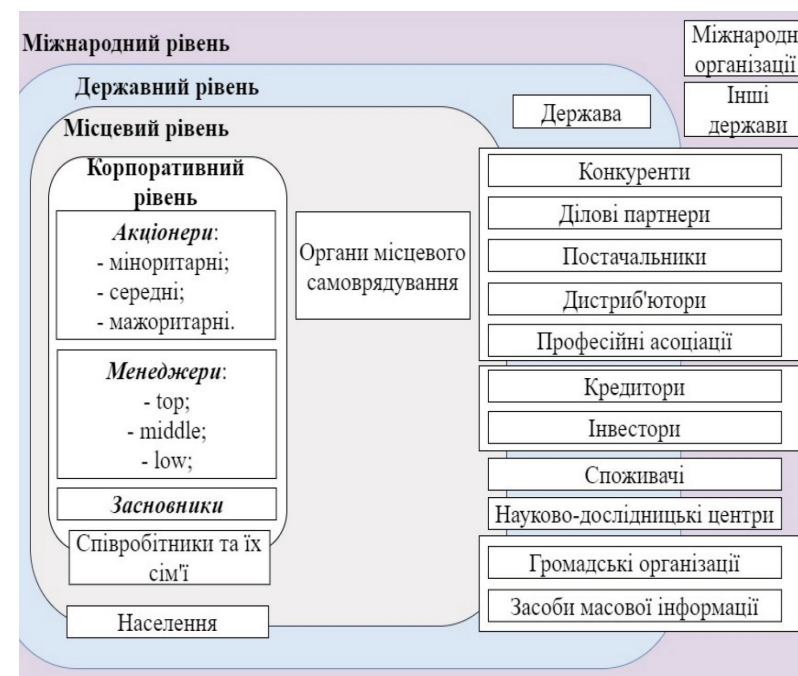


Рис. 3.3.1. Стейкхолдери корпоративного сектору на різних рівнях (складено автором за [3, 4, 6])

Перш за все необхідно визначитись з повним переліком зацікавлених сторін корпоративного сектору, що можуть впливати, або чий інтереси є важливими для сталого розвитку територій. Розглянемо стейкхолдерів пов'язаних із корпоративним сектором на різних рівнях (рисунку 3.3.1).

Для окреслення стейкхолдерів у розрізі різних рівнів було використано практичне дослідження Саприкіна М., Каба Д. [4] та теоритичні підходи групи вчених Freeman R. Edward, Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., De Colle S. [6].

Перший рівень – корпоративний, це внутрішня структура корпорації і основними сторонами тут виступають акціонери (міноритарні, середні та мажоритарні), менеджери (top, middle, low) та засновники. Крім того, на перетині корпоративного та місцевого рівнях є ще співробітники та їх сім'ї.

Другий рівень – місцевий. До цього рівня (територія на якій функціонує корпорація) відносяться органи місцевого самоврядування. На перетині з державним виступає населення.

Третій рівень – державний. До нього слід віднести безпосередньо державу.

Четвертий рівень – міжнародний. На даному рівні функціонують міжнародні асоціації та інші держави.

Водночас, можна відзначити певний перелік стейкхолдерів, які одночасно можуть функціонувати як на місцевому рівні, так і на державному або міжнародному. Загалом таких стейкхолдерів можна розділити на певні блоки, відповідно до сфери їх діяльності:

1. Бізнес-середовище (конкуренти, ділові партнери, постачальники, дистриб'ютори, професійні асоціації).
2. Фінансове середовище (кредитори та інвестори).
3. Споживачі.
4. Науково-дослідницькі центри.
5. Неприбутковий сектор (громадські організації та засоби масової інформації (ЗМІ)).

Таким чином, визначившись з усіма стейкхолдерами пов'язаних з корпораціями, переходимо до аналізу їх інтересів. Так як досягнення стійкого розвитку територій полягає у розвитку чотирьох напрямків діяльності, а саме: економічного, соціального, екологічного та політичного, саме тому розглянемо інтереси зацікавлених сторін за цими аспектами (таблиця 3.3.1).

Таблиця 3.3.1. *Інтереси стейкхолдерів корпоративного сектору стосовно сталого розвитку територій в розрізі політичного, соціального, економічного та екологічного аспектів (складено автором за [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8])*

Аспекти	Економічні	Соціальні	Екологічні	Політичні
Стейкхолдер				
Міжнародні організації	-	-дотримання прав і свобод людей;	-збереження екології;	-виконання міжнародних норм і стандартів;
Інші держави	-захист власник виробників; -недопущення контрабанди; -додаттний торговий баланс;	-захист власного населення;	-захист власної екології та екології та екології країн;	-збільшення впливу на інші країни; -захист власних кордонів та збереження суверенності;
Держава (Україна)	-покращення якості і рівня життя населення; -збільшення кількості робочих місць (протиція безробіття); -покращення демографічної ситуації; -своєчасна виплата заробітної плати;	якості і рівня життя населення; -збільшення кількості робочих місць (протиція безробіття); -покращення демографічної ситуації; -своєчасна виплата заробітної плати;	-покращення екологічного стану територій; -дотримання корпоративними екологічними норм; -усунення наслідків забруднення відповідальними особами;	-збереження авторитету влади; -політична та інформаційна безпека; -збереження суверенності та незалежності влади від бізнесу; -забезпечення вільної та справедливої конкуренції;
Органи місцевого самоврядування	-своєчасна сплата податків; -забезпечення стабільного рівня цін (протиція інфляції);	якості і рівня життя населення; -збільшення кількості робочих місць (протиція безробіття); -гідні умови праці для населення; -своєчасна виплата заробітної плати;	-покращення екологічного стану територій; -дотримання корпоративними екологічними норм; -усунення наслідків забруднення відповідальними особами;	-збереження авторитету місцевої влади; -збереження незалежності влади від бізнесу; -стратегічний розвиток територій; -забезпечення вільної та справедливої конкуренції;

Аспекти	Економічні	Соціальні	Екологічні	Політичні
Стейкхолдері				
Акціонери міноритарні	-отримання справедливої долі в прибутку; -збільшення прибутку компанії; -стабільна діяльність компанії;	-розширення обов'язків та відповідальності менеджерів; -право на участь в управлінні компанією;	-	-дотримання прав міноритарних акціонерів з боку середніх та великих; -право на отримання інформації про діяльність менеджерів; -захист долі в компанії;
Акціонери середні	-отримання справедливої долі в прибутку; -збільшення прибутку компанії; -стабільна діяльність компанії;	-право на участь в управлінні компанією; -побудова корпоративної соціальної відповідальності та культури; -виконання місії компанії;	-дотримання компанією екологічних норм;	-контроль над діяльністю компанії;
Акціонери мажоритарні	-розвиток компанії; -збільшення капіталізації компанії; -стабільна діяльність компанії; -збільшення прибутку компанії; -захист від рейдерства та гриндейлу;	-розширення обов'язків та відповідальності менеджерів; -побудова корпоративної соціальної відповідальності та культури; -виконання місії компанії;	-	-контроль над діяльністю компанії; -побудова монополії; -лобіювання інтересів компанії;
Менеджери топ	-вигідні умови оподаткування; -продаж продукції по більш високим цінам та вищій якості, ніж конкуренти; -зменшення витрат; -збільшення власних доходів; -вища маржинальність і доля ринку, ніж в конкурентів;	-дешева та кваліфікована робоча сила; -виконання корпоративної соціальної відповідальності; -зменшення відповідальності за діяльність підприємства;	-	-збільшення впливу на владу (місцеву та державну); -стабільна репутація компанії; -падіння репутації конкурентів;
Менеджери middle та low	-своєчасна виплата зарплати; -підвищення зарплати;	-побудування сильної корпоративної культури; -підвищення нефінансової мотивації персоналу; -висока кваліфікація персоналу;	-	-

Аспекти	Економічні	Соціальні	Екологічні	Політичні
Стейкхолдері				
Засновники	-підвищення капіталізації компанії; -захист від рейдерства; -належний економічний клімат;	-виконання місії компанії; -наявність якісної інфраструктури для діяльності компанії;	-	-стабільна політична ситуація на місцевому та державному рівні;
Співробітники	-своєчасна виплата зарплати; -підвищення зарплати;	-достойні та комфортні умови праці; -корпоративна культура;	-безпека життя та здоров'я під час виконання своїх трудових обов'язків; -стійкий розвиток території;	-збільшення впливу на владу (місцеву та державну); -стабільна репутація компанії; -падіння репутації конкурентів;
Конкуренти	-вища маржинальність і доля ринку, ніж в конкурентів;	-якість продукції краще ніж в інших виробників;	-	-стабільна діяльність партнерів;
Ділові партнери	-стабільна економічна ситуація; -збільшення довіри до контрактів; -стабільність виплат;	-належний рівень ділової етики; -збереження власного персоналу;	-	-рівні права для постачальників, відсутність лобіювання.
Постачальники	-продаж сировини по вищій ціні; -зменшення витрат виробництва; -збільшення довгострокових контрактів; -стабільність виплат;	-належний рівень ділової етики; -збереження власного персоналу;	-	-ексклюзивні умови дистрибуції; -побудова монополії;
Дистрибутори	-збут продукції в якомога більших об'ємах та по вищих цінах; -зменшення ціни закупівлі;	-належний рівень ділової етики; -збереження власного персоналу;	-	-лобіювання інтересів асоціацій; -підвищення впливу на владу; -захист підприємств, що входять до асоціації;
Професійні асоціації	-фінансування своєї діяльності;	-	-	-

Аспекти Стейкхолдер	Економічні	Соціальні	Екологічні	Політичні
Населення	- стабільний рівень цін;	- покращення якості і рівня життя населення; - збільшення кількості робочих місць (проти дія безробіття); - висока якість товарів та послуг;	-	- безпека життя та здоров'я під час виконання своїх трудових обов'язків; - стійкий розвиток територій;
	- своєчасні виплати по кредитах та позиках, відсоткам; - збільшення відсотків по кредитах;	-	-	- плато-спроможність корпорацій;
Кредитор	- стабільність економічного стану корпорації; - отримання прибутку; - стабільний інвестиційний клімат; - збільшення гої; - диверсифікація політичного портфелю;	- стабільна соціальна ситуація на місцевому та державному рівні;	-	- належна судова система; - збільшення кількості об'єктів інвестування;
	Інвестор	- висока якість товарів та послуг; - безпека товарів та послуг;	- екологічна безпека товарів, включачючи їх виробництво та переробку;	- наявність вибору товарів та послуг;
Споживачі	- купівля товарів/послуг по нижчим цінам;	- впровадження результатів досліджень; - доступ до матеріально-технічної бази підприємств; - трансфер технологій;	-	- підвищення репутації науково-дослідницького центру;
Науково-дослідницькі центри	- фінансування наукових досліджень; - монетизація результатів досліджень;	- захист прав та свобод населення; - трансфер технологій;	- захист екологічного стану територій;	- забезпечення вільної та справедливої конкуренції; - забезпечення сталого розвитку територій;
	Громадські організації	- отримання фінансування власних проєктів та програм;	- розповсюдження перевіреної та достовірної інформації; - оперативне інформування; - контроль за інформаційною пітеною;	- громадський контроль за владою, підприємствами та іншими;
Неприбуткова сфера				- свобода слова; - відсутність цензури; - відсутність стороннього впливу на діяльність змі (корупція, погрози, лобювання і т.д.)
	ЗМІ			

Аналіз інтересів стейкхолдерів

Визначившись із всіма інтересами за різними напрямками, перейдемо до побудови матриці (рисунок 3.3.2), де по блоках розмістимо визначених стейкхолдерів в залежності від сили їх впливу та важливості на стійкий розвиток територій.



Рис. 3.3.2. Класифікація зацікавлених сторін за впливом та важливістю (складено автором за [2, 9, 10])

Класифікація стейкхолдерів проведена базуючись на матричному підході Гусева Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В. [2] та використанням напрацювань Fabio Landini and Ugo Pagano в аспекті конфліктів стейкхолдерів різних впливів [9].

Найбільшу важливість та вплив інтересів має блок Б, сюди відноситься: держава, інвестори, мажоритарні акціонери та органи місцевого самоврядування. До того ж їх інтереси мають найбільшу кількість як конфліктів, так і посилень, тому зазвичай ці зацікавлені сторони виступають основними регуляторами в діяльності корпоративного сектору.

Розглядаючи далі блок Г матриці, бачимо стейкхолдерів з низькою важливістю інтересів на розвиток територій, але великим впливом на діяльність. Сюди було віднесено наступних: акціонери середні, менеджери топ, засновники та конкуренти. Засновники та конкуренти зазвичай ніяк не впливають на сталий розвиток, вони не дуже в цьому зацікавлені, але мають досить високий вплив на діяльність компаній. Щодо середніх акціонерів та топ менеджерів, з першого погляду здається, що важливість їх інтересів щодо сталого розвитку повинні бути високими, але насправді вони більше працюють на розвиток самого підприємства і за рамки корпорації не виходять.

Розглянемо далі блок А де високий рівень важливості, але низький вплив інтересів. Сюди було віднесено тих зацікавлених сторін, інтереси яких прямо пов'язані зі сталим розвитком і вони дійсно в ньому зацікавлені, але нажаль особливого впливу вони не несуть, або він досить опосередкований. І в останній блок В було віднесено тих стейкхолдерів, які мають низьку важливість інтересів та аналогічний вплив. Вони зазвичай більш зацікавлені лише у власному розвитку та їх інтереси направлені на збагачення та добробут власних цілей.

Конфлікти та посилення інтересів стейкхолдерів

На базі попередніх досліджень, а також з використанням досліджень Саприкіна М., Каба Д. [4], Freeman R. Edward, Phillips R., Sisodia R. [7] та Hawkins L. [8] побудуємо карту конфліктів стейкхолдерів стосовно сталого розвитку території (рисунок 3.3.3) та карту мультиплікації інтересів зацікавлених сторін стосовно сталого розвитку території (рисунок 3.3.4).

Виходячи з рисунка 3.3.3, можна визначити найбільш конфліктуючі сторони, а саме: держава, менеджери, органи місцевого самоврядування, акціонери. Ці суб'єкти в більшій мірі конфліктують не між собою, а з іншими сторонами. Наприклад, інтереси держави не завжди співпадають з інвесторами, ЗМІ, міжнародними організаціями тощо. Якщо розглянути екологічні інтереси держави чи ОМС, то значна частина стейкхолдерів взагалі не беруть їх до уваги, ті ж акціонери, дистриб'ютори чи конкуренти. Економічні інтереси держави і акціонерів також конфліктують, хоча для більшості зацікавлених сторін економічні інтереси досить схожі і мають спільні риси.

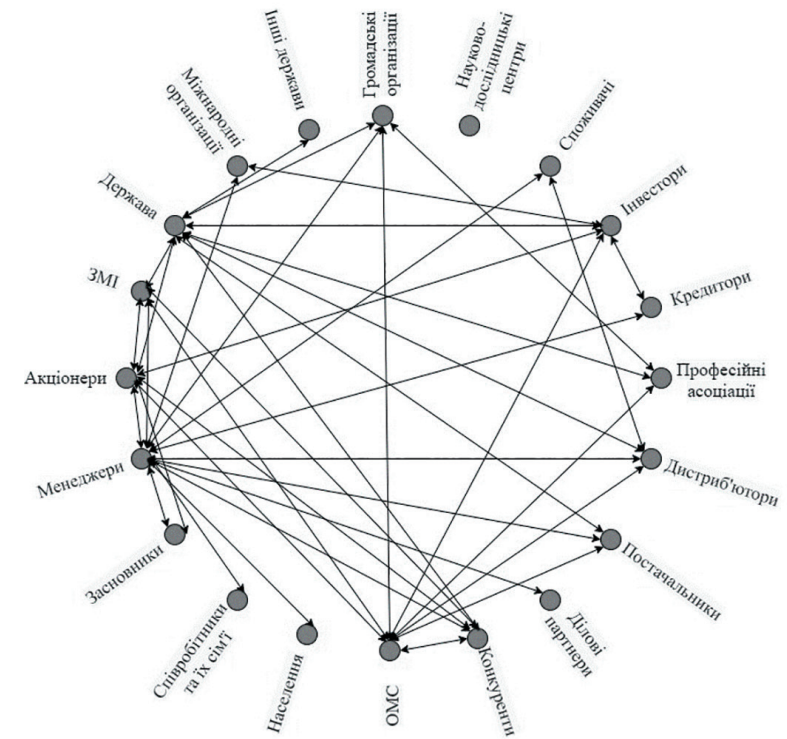


Рис. 3.3.3. Карта конфліктів між зацікавленими сторонами з приводу сталого розвитку території (складено автором за [3, 4, 7, 8, 10])

Звісно є стейкхолдери, які практично ні з ким не конфліктують, їх інтереси досить індивідуальні і важливі конкретно для їх власного розвитку. До таких можна віднести науково-дослідницькі центри, населення, співробітників та їх сім'ї, інші держави та ділові партнери. Особливу увагу необхідно приділити науково-дослідницьким центрам. Вони не мають відкритих конфліктів з жодним із стейкхолдерів, водночас їх діяльність охоплює всі аспекти сталого розвитку. Саме тому науково-дослідницькі центри можуть виступати медіаторами або фасилітаторами для вирішення конфліктів між іншими стейкхолдерами. Щодо інших сторін вище перерахованих, то найбільше суперечок може бути з менеджерами корпорації, це можуть бути конфлікти щодо своєчасних виплат зарплати, цін на ринку, умов праці та співробітництва тощо.

Повертаючись до рисунка 3.3.2 потрібно звернути особливу увагу на блок Б та Г, де зображено стейкхолдерів із найбільшим впливом. Якщо між цими сторонами є зв'язки, виходячи із рисунка 3.3.3, то це будуть найбільш жорсткі конфлікти, які потребуватимуть якомога швидшого вирішення і регулювання, щоб взагалі не зруйнувати сталий розвиток територій. Аналізуючи, вище вказані рисунки, відмічаємо, що такі зв'язки наявні: акціонери-менеджери-засновники; держава-інвестори-акціонери; держава-ОМС-акціонери тощо. І таких конфліктів з стейкхолдерами з високим впливом можна ще перераховувати і надалі. Але визначимось із найбільш глобальними конфліктами, які дійсно можуть стати загрозою для стабільного розвитку, серед яких конфлікти між:

- ◆ Державою, інвесторами та мажоритарними акціонерами. Один із основних конфліктів пов'язаний із екологією. Тобто відсутність зацікавленості з боку інвесторів чи акціонерів до цього питання. І коли держава намагається будь-якими способами забезпечити виконання різного роду екологічних норм і стандартів, впроваджує різні законопроекти, розробляє спеціальні екологічні програми задля збереження і покращення екологічного стану, то даним стейкхолдерам фактично байдуже на всі ці процедури, вони не ставлять питання екології на ряду з іншими. І в цьому випадку дві досить впливові сторони можуть просто не знайти спільної думки, тим самим забезпечити сталий розвиток в даному випадку буде складно.

- ◆ Державою та мажоритарними акціонерами. Конфлікт економічних інтересів держави в плані запобігання монополії та політичних інтересів акціонерів, щодо навпаки її побудови. І тут дійсно може бути глобальний конфлікт, так як акціонери корпорації при найменших можливостях будуть прагнути досягти поставленої мети і монополізуватися, а держава буде намагатися завадити цьому процесу. Це може призвести до негативних наслідків не лише для цих стейкхолдерів, а і зачепити інших, наприклад населення, споживачів чи конкурентів.

- ◆ Конкурентами, органами місцевого самоврядування та державою. Конфлікт щодо політичних інтересів, а саме одна сторона прагне зберегти авторитет місцевої та державної влади, зберегти незалежність влади від бізнесу, а інша (конкуренти) навпаки задля своєї вигоди прагне збільшити вплив на них. Від цього конфлікту може бути порушена стабільність та безпека політичної ситуації, виникне ще більший інтерес до порушення принципу справедливої конкуренції. Тим самим до конфлікту можуть бути втягнуті інші впливові стейкхолдери, наприклад засновники чи інвестори.

Отже, виникнення конфліктів між впливовими стейкхолдерами досить складне питання, коли це не значні суперечки або не задіяні їх основні інтереси вони можуть поступитися один одному. Але коли це питання пов'язані з їх особливо важливими інтересами та принципами діяльності, тут вже можуть бути серйозні проблеми в розумінні між стейкхолдерами і задля стабільного стійкого розвитку потрібно йти на компроміси та вирішувати ситуації.

Проаналізуємо та виявимо важливі інтереси тих стейкхолдерів, які мають низький рівень впливу та не мають посилення цих інтересів з впливовими стейкхолдерами, а отже не можуть бути відстояні належним чином. На рисунку 3.3.2 – зацікавлені сторони з такими інтересами розміщені в блоці А. Першим із таких інтересів є виконання міжнародних норм та стандартів (стейкхолдер – міжнародні організації). З одного боку цей інтерес досить обширний і в ньому дійсно зацікавлені найбільше міжнародні організації, але з іншого боку опосередковано з ним пов'язані і держава, і споживачі, і місцеві органи, населення тощо. По перше, основне питання яких саме норм і стандартів потрібно дотримуватись? А це можуть бути і належна якість та безпека продукції, і екологічна сторона товарів, норми щодо умов праці і безпеки робочого місця і т. д. Кожен пов'язаний з цим стейкхолдер по своєму відстоює ці інтереси, але лише міжнародні організації несуть основний вплив і контроль за їх дотримання. Цей стейкхолдер має високий рівень важливості, але нажалі впливати на реальну ситуацію в конкретній корпорації навряд буде, особливо без сторонньої підтримки з боку сторін, які є значно впливовішими.

Наступними важливими інтересами виступають: підвищення нефінансової мотивації персоналу та висока кваліфікація персоналу, належать вони менеджерам низького та середнього рівня. Менеджери даного типу не в змозі забезпечити вирішення цього питання через недостатній рівень впливу. З цього маємо проблему в корпораціях: персонал зазвичай мотивує лише фінансова сторона та не завжди їх кваліфікація відповідає заданим стандартам.

Ще одними важливими інтересами є купівля товарів/послуг по нижчим цінам та наявність вибору товарів. Єдина зацікавлена в них сторона – споживачі. Підтримувати ці інтереси нікому, по факту для більшості стейкхолдерів вони не є важливими і навпаки корпоративний рівень зацікавлений в продажі продукції по вищим цінам. Держава та органи місцевого самоврядування також не будуть впливати на зниження ціни, так як для них важливо, щоб ціни просто були обґрунтовані та не було монополій.

Важливими для громадських організацій та населення виступає такий політичний інтерес як громадський контроль за владою, підприємствами та іншими. Це направлення зазвичай ігнорується, але його значення в протилежному випадку могло б принести велику користь. Нажаль на практиці цьому інтересу ніхто не приділяє належної уваги, а тим для кого він є важливим немає повноважень і високого рівня впливу, щоб забезпечити повноцінну його реалізацію.

Таким чином, було розглянуто і виділено інтереси, які є важливими не лише для самих стейкхолдерів, а і для стійкого розвитку територій. Серед вище описаних інтересів не було знайдено стейкхолдерів із групи впливових, які теж могли хоча б опосередковано їх підтримувати та відстоювати. Звичайно, це вносить свої корективи та проблеми для розвитку компаній та територій де вони розміщені. Тому потрібно шукати альтернативні варіанти вирішення такого роду проблем. Разом з картою конфліктів було побудовано карту мультиплікації інтересів зацікавлених сторін стосовно сталого розвитку території (рисунок 3.3.4).

Аналізуючи рисунок 3.3.4, потрібно звернути увагу на те, що стейкхолдери, які мали найменшу кількість конфліктів, мають достатньо велику кількість спільних інтересів з іншими сторонами. Взяти хоча б до уваги науково-дослідницькі центри, які особливо ні з ким не мали конфліктних інтересів, мають ряд спільних посилень з державою, менеджерами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями тощо. Розглядаючи дане питання більш детально, можна виявити зацікавленість держави та менеджерів до науково-дослідницьких центрів і навпаки в питанні нових технологій та розробок, а з іншої сторони інтерес щодо фінансування та монетизації досліджень для центрів. Інвесторів також цікавить розвиток корпорацій і коли вони більш адаптивні, застосовують нові технології, в курсі новинок на ринку, то звичайно довіра та інтерес до таких буде значно вище. Слід відмітити ділових партнерів, інтереси яких пересікаються з багатьма стейкхолдерами, наприклад з постачальниками, дистриб'юторами, професійними асоціаціями і т. д. Окрім вище розглянутих, велику кількість зв'язків мають менеджери, ЗМІ, держава, міжнародні організації, інвестори та професійні асоціації.

Найменше кількість схожих інтересів з іншими стейкхолдерами в кредиторів та конкурентів, до того ж з кредиторами і конфліктів було мало. Можна зробити висновок, що даний представник є більш незалежним та самостійним, його інтереси більш індивідуальні. В даному випадку вони пересікаються з менеджерами і пов'язані загалом зі платоспроможністю корпорацій та своєчасними виплатами по

різним кредитам та позикам, але з цього приводу можуть бути і конфлікти. Розглядаючи в свою чергу конкурентів, їх інтереси найбільше близькі до інтересів професійних асоціацій, це можуть бути наступні: пошук та впровадження нових технологій, збільшення якості продукції та зменшення витрат, посилення тиску на владу тощо.

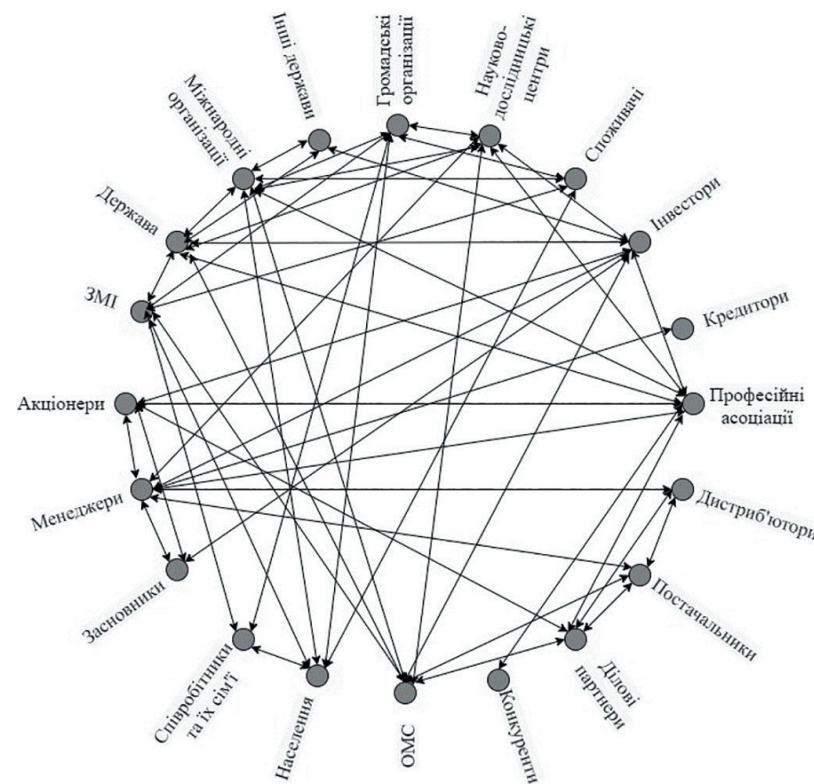


Рис. 3.3.4. Карта мультиплікації інтересів зацікавлених сторін з приводу сталого розвитку території (складено автором за [3, 4, 7, 8, 10])

Проведений вище аналіз свідчить про те, що інтереси стейкхолдерів мають як велику кількість конфліктів, так і спільних спрямувань. Є ті, хто більше пов'язані між собою і мають безліч зв'язків, так само як і є ті, хто мають по одному чи два зв'язки різного спектру

дії. Кожен стейкхолдер діє в першу чергу у власних інтересах і захищений у розвитку певного круга дій. Щоб досягти максимального результату в своїй діяльності потрібно намагатися якомога досконаліше і більш наповнено використовувати спільні інтереси з іншими стейкхолдерами, а конфлікти зводити до мінімуму.

Висновки

Проведений аналіз впливу стейкхолдерів корпоративного сектору на стійкий розвиток територій, який містить теоретичну та практичну складові дозволяє дійти наступних висновків.

В сучасних умовах стійкий розвиток територій з точки зору корпоративного сектору повинен будуватися на принципах взаємодії, розвитку, взаєморозуміння з боку усіх зацікавлених сторін. Адже в цілому стійкий розвиток території це здатність до стабільного функціонування в умовах постійних змін різних сфер, навколишнього середовища, ситуації на різних територіальних рівнях тощо. Важливим, з боку зацікавлених сторін, є не просто досягнення поставлених цілей та відстоювання своїх інтересів, але і сприяння стійкому розвитку.

Визначено групи гострих конфліктів та групи інтересів, яких немає кому відстоювати. Потрібно сфокусувати свою увагу на цьому питанні, щоб був досягнутий баланс інтересів. Що до глобальних конфліктів, то тут потрібно не просто поступатися одному із стейкхолдерів, щоб вирішувати їх, важливо знайти такі рішення, які задовольнили б кожну із конфлікуючих сторін. Тим самим жодна сторона не буде почувати себе притиснутою та ущемленою. Групою інтересів, на яку слід звернути пристальну увагу з боку держави, це важливі інтереси, яких немає кому відстоювати. Водночас, ці інтереси частково можуть бути відстояні і іншими стейкхолдерами з високим рівнем впливу. Наприклад, акціонери чи менеджери, можуть відстоювати інтереси населення та працівників через здійснення корпоративної соціальної відповідальності, водночас відстоюючи і свої інтереси (політичні та економічні).

Таким чином, всі вище оговорені дії будуть позитивно відобразитися на якості життя населення, в їх добробуту, в соціально-економічному та екологічному стані загалом держави і звичайно в стабільному розвитку.

Література

1. Борнонос В. Г. Оцінка ролі фінансового потенціалу регіону в дослідженні стійкості економічного розвитку території. *Вісник СНАУ. Серія: фінанси і кредит*. 2011. №2. С. 85-97.
2. Гусева Ю. Ю., Мартиненко О. С., Чумаченко І. В. Матрична модель 4R & WS для класифікації стейкхолдерів проекту. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 2 (1224). С. 18-22.
3. Основи сталого розвитку Харківської області до 2020 року : Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2010. 512 с.
4. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / К.: ТОВ «Фарбований лист». 2011. 475 с.
5. Сталый розвиток територіальної громади: управлінський аспект: монографія / Ю. О. Куца, В. В. Мамонова, О. К. Чаплигін та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца, В. В. Мамонової. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2008. 236 с.
6. Freeman R. Edward, Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., De Colle S. Stakeholder theory. *The state of the art*. 2010. Vol. 4. No. 1. P. 403–445.
7. Freeman R. Edward, Phillips R., Sisodia R. Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*. 2018. 19 p.
8. Hawkins L. Stakeholder Analysis: Colorado Conference on Volunteerism & Service Learning. Colorado. : Hawkins Strategies Group. 2007. 22 p.
9. Landini, Fabio, and Ugo Pagano. «Stakeholders' conflicts and corporate assets: an institutional meta-complementarities approach.» *Socio-Economic Review*. 2018.
10. Brennan K. and other. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK) : manual. International Institute of Business Analysis, 2008. 512 p.

РОЗДІЛ 4

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЕРИТОРІЙ4.1. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
КЛЮЧОВИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦІЙ

Васильєв О. В., д. е. н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Уваров І. С., магістр управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У дослідженні розглянуто основні теоретико-практичні аспекти концепції формування «зацікавлених сторін», сформульовано поняття «ключові стейкхолдери», виявлено підходи до розгляду стейкхолдер-менеджменту як комплексного пріоритету компанії. Розглянуто стандарти та рекомендації у сфері нефінансової звітності. Сформульовано концепцію соціальної відповідальності компанії. Виявлено базис формування механізму управління стейкхолдерами – міжнародні стандарти, соціально-відповідальний підхід та дотримання приписів нормативно-правових актів.

Постановка проблеми

Сучасні тенденції розвитку бізнесу вимагають від компаній враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін, здійснюючих певний вплив на результати її діяльності. В останній час, в сфері корпоративного управління, певною популярністю користується саме стейкхолдерський підхід, диференціальною особливістю якого є тенденція до врахування інтересів і вимог, а також взаємодії не лише з власниками/акціонерами/бенефіціарами, а і з іншими зацікавленими сторонами компанії: покупцями, партнерами, державою, некомерційними організаціями, суспільством в цілому тощо. У змісті пропонованого дослідження міжнародно-загальноживане поняття «стейкхолдер» є синонімічним по відношенню до розповсюдженого у вітчизняній практиці поняття «зацікавлена сторона».

З метою дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, компанії проводять діалоги зі стейкхолдерами, регулярні слухання і консультації зі суспільними інститутами, приймають участь у спільних зі стейкхолдерами проектах, забезпечують прозорість своєї діяльності.

Активізація поведінки суспільних інститутів, зростання впливу споживачів, вимоги місцевих громад і органів державної влади різних рівнів, розвиток ІТ-технологій та інші фактори прогресивного розвитку національного і міжнародного суспільств, зумовлюють цілеспрямованість комунікації і взаємодії зі стейкхолдерами компаній. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами здійснюється не тільки і не стільки з метою зниження негативного впливу на компанію з боку незадоволених груп зацікавлених сторін, а у першу чергу з метою пошуку можливостей створення додаткових цінностей для різних груп стейкхолдерів. Таким чином, саме соціально-відповідальна поведінка бізнесу бере на себе роль вирішального фактору у процесі формування позитивного іміджу і ділової репутації компаній.

Стійкі тенденції розвитку міжнародної торгівлі, конкуренції а також глобалізація ринків сприяли розробці та прийняттю міжнародних стандартів в сфері менеджменту корпоративної соціальної відповідальності, а саме: ISO 26000 (International Organization for Standardization – Стандарти і рекомендації щодо соціальної відповідальності бізнесу), IQ NET (Міжнародна мережа сертифікації), UDEM (Міжнародна система сертифікації управління якістю) та інші. Слід зазначити, що окремої уваги з боку компаній удостоюються керівництва з нефінансової звітності – GRI (Global Reporting Initiative – Глобальна ініціатива звітності), IIRC (International Integral Reporting Council – Міжнародні рекомендації з інтегрованої звітності) та інші. Зазначені стандарти функціонують у якості важливих інструментів управління корпоративною соціальною відповідальністю і стосуються питань управління стейкхолдерами, включаючи принципи їх взаємовідносин, порядок формування звітності, організацію роботи з ними, що в свою чергу забезпечує компанії певними конкурентними перевагами.

Міжнародний досвід взаємодії компанії зі стейкхолдерами з урахуванням особливостей українського ринку потребує систематизації та розширення, формування методичних підходів до систематичної взаємодії компаній і зацікавлених сторін з метою підвищення ефективності таких відносин та корпоративної стійкості.

Сутність управління взаємовідносинами компаній і зацікавлених сторін

Сучасні тенденції розвитку взаємовідносин компаній з оточуючими зацікавленими сторонами доцільно характеризувати як такі, що тільки формуються та не мають ознак системності. Розвиток теорії управління у стейкхолдер-менеджменту, в якості важливого аспекту адміністрування бізнесу, знаходиться на початковому етапі свого розвитку та потребує систематизації і всебічного вдосконалення. Деяким аспектам взаємодії з певними групами стейкхолдерів приділено увагу певних напрямів менеджменту компанії, а також спеціальні теоретичні дисципліни в межах теорії менеджменту організацій, однак, доцільно констатувати факт відсутності комплексного системного підходу до управління стратегічними групами стейкхолдерів. Менеджмент взаємовідносин компаній і зацікавлених сторін доцільно розглядати з урахуванням наступної класифікації напрямків впливу:

- ◆ корпоративне управління – управління відносинами з власниками компанії;
- ◆ CRM (англ. Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами;
- ◆ SCM (англ. Supply Chain Management) – управління ланцюгами постачання, тобто взаємовідносинами з постачальниками, які базуються на централізації планування, а також управлінні інформаційними потоками в сфері закупівель;
- ◆ DCM (англ. Demand Chain Management) – управління ланцюгами попиту, сутність яких полягає в управлінні взаємовідносинами компанії зі споживачами і постачальниками через взаємодію логістичних і маркетингових функцій компанії;
- ◆ HR (англ. Human Resource) – управління командою, персоналом компанії;
- ◆ PR (англ. Public Relations) – менеджмент зв'язків з громадськістю;
- ◆ GR (англ. Government Relations) – управління відносинами в органами державної влади.

Тим не менш, розвиток зазначених напрямків взаємодії з кожною окремою групою стейкхолдерів, без застосування системного підходу до взаємовідносин з зацікавленими сторонами, не забезпечує можливості формування чіткого уявлення стосовно оточення компанії. При цьому увага зосереджується лише у певних напрямках зазначених відносин, що в свою чергу призводить до неможливості досягнення бажаних результатів і показників.

Розглядаючи стейкхолдерів компанії як невід'ємне оточення з яким необхідно налагодити взаємозв'язок, необхідно з'ясувати:

- ◆ яким чином будувати взаємодію;
- ◆ які методи застосовувати;
- ◆ які цілі переслідувати в ході зазначеної взаємодії.

Категорію управління ключовими стейкхолдерами компанії доцільно сприйняти як менеджмент взаємовідносин бізнес-суб'єктів з зацікавленими сторонами, до цього також раціонально віднести: планування заходів, взаємодію на засадах партнерства, оцінку задоволення потреб стейкхолдерів з метою зниження негативного впливу на компанію. Усі ці заходи управління проводять з метою подальшого досягнення стійкого розвитку підприємства. При цьому стійкий розвиток компанії доцільно сприймати в якості процесу постійних змін в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах, де шляхом взаємних зі стейкхолдерами погоджень, інтенсифікується підвищення ефективності поточної діяльності разом з досягненням стратегічних цілей організації. Таким чином, взаємодія зі стейкхолдерами представляє собою процес цілеспрямованого впливу компанії на оточуючих зацікавлених сторін з метою досягнення запланованих результатів та впливу стейкхолдерів на компанію з метою досягнення консенсусу в ході прийняття рішень стосовно суспільно-важливих питань. Зазначена взаємодія здійснюється на основі механізмів передбачених національними і міжнародними правовими нормами та стандартами.

Інституційну основу управління ключовими стейкхолдерами складають правові норми, джерелами яких є нормативно-правові акти, стандарти та інше; формальні та неформальні угоди із зацікавленими сторонами; обов'язки прийняті в компанії в одноособовому порядку – як наприклад благодійність та обіцянка винагороди.

Разом з об'єктивним зростом популярності стейкхолдерського підходу, виникає необхідність певного розмежування підходів до розуміння стейкхолдер-менеджменту. Так, з точки зору корпоративного управління, стейкхолдер-менеджмент може розглядатись з позицій корпоративної соціальної відповідальності, ризик-менеджменту, теорії «соціального блага», концепції створення цінностей та інших аспектів.

З позицій корпоративного управління стейкхолдер-менеджмент характеризується забезпеченням ефективності діяльності та розвитку бізнесу в інтересах власників. З точки зору корпоративного управління менеджменту компанії необхідно приймати до уваги інтереси

інших зацікавлених сторін та враховувати їх очікування від діяльності компанії. Корпоративне управління, по суті, являє собою механізм взаємодії власників компанії з менеджментом, який фактично пов'язаний із захистом інтересів не лише власників, але і інших зацікавлених сторін, зокрема працівників, суспільства, органів державної влади, кредитних організацій, покупців, постачальників та інших груп стейкхолдерів.

На думку деяких вчених роль стейкхолдерів в корпоративному управлінні займає вирішальну роль. Так ефективність корпоративного управління компанії зводиться до досягнення результативності та збалансованості при реалізації інтересів оточуючих її стейкхолдерів [4]. Також існує позиція, прибічники якої розглядають баланс інтересів учасників корпоративної взаємодії як невід'ємну частину корпоративного управління [8].

На нашу думку доцільно прийняти саме такі підходи до стейкхолдер-менеджменту як: дослідження та вивчення інтересів стейкхолдерів, оцінку виявлених інтересів з точки зору їх впливу на компанію, оцінку відповідності інтересам і цілям самої компанії, безпосередньо процес покрової взаємодії, оцінку його ефективності та розробку методичного забезпечення такої взаємодії.

Корпоративні норми мають включати специфічні розділи: мету діяльності компанії (формування цінностей для стійкого розвитку в цілому), повагу та прагнення до задоволення інтересів зацікавлених сторін. Взаємодію компанії зі стейкхолдерами доцільно вважати ефективною тоді, коли існує взаємне задоволення інтересів [12].

На думку деяких зарубіжних вчених, вирішенню проблеми балансу інтересів сприяє результативна організація системи менеджменту в компанії: контроль за діяльністю керуючого органу компанії з боку загальних зборів акціонерів; розмежування повноважень між органами управління (виконавчим органом, спостережною радою, загальними зборами акціонерів); розуміння командою прийнятих управлінських рішень [6]. Розвиток корпоративної культури в компанії сприяє формуванню нематеріальних цінностей стейкхолдерів, задоволення інтересів яких дозволить досягти загальної результативності взаємодії зі стейкхолдерами і діяльності компанії в цілому.

Серед інших підходів розгляд принципів взаємодії зі стейкхолдерами і управління взаємовідносинами з ними, з точки зору концепції корпоративної соціальної відповідальності, є найбільш розповсюдженим. Взаємозв'язок теорії корпоративної соціальної відповідальності (далі КСВ) і теорії стейкхолдерів розглядалась в основному

зарубіжними вченими. На думку М. Хопкінса КСВ являє собою концепцію, в межах якої компанія взаємодіє з зацікавленими сторонами, реалізує принципи соціально відповідальної поведінки на основі етичних норм. М. Хопкінс стверджує, що така поведінка соціальної відповідальності дозволяє розвивати людський капітал, як всередині компанії, так і зовні [18]. В свою чергу, Г. Кхоурі характеризує корпоративну соціальну відповідальність як сукупність взаємовідносин компанії зі всіма її стейкхолдерами (включаючи власників та інвесторів, працівників, державу, постачальників, покупців, суспільство та конкурентів). На думку Г. Кхоурі, елементами соціальної відповідальності є розвиток суспільства, оточуючого середовища, досягнення фінансової та економічної ефективності, підвищення кваліфікації робітників та створення робочих місць [16].

Окремо зазначимо, що урахування інтересів стейкхолдерів зумовлює напрям соціального розвитку компанії. Таким чином, перш за все покупці зацікавлені в тому, щоб бізнес забезпечував якісну продукцію за розумною ціною. Робітники зацікавлені в підвищенні рівня заробітної платні, безпечних умовах праці, соціальних гарантіях та соціальному пакеті, можливості кар'єрного та професійного зросту.

Теорія стейкхолдерів стає невід'ємною частиною еволюції концепції КСВ. Зазначена теорія значно розширила методичний підхід в частині дослідження взаємовідносин бізнесу і суспільства, дозволила дослідникам в сфері КСВ конкретизувати напрямки відповідальності, принципи та результати взаємодії компанії з представниками суспільства [3]. Ефективна взаємодія компанії з суспільством і досягнення соціально значущих цілей неможливо без комплексної взаємодії всіх стейкхолдерів [10]. Відповідальність бізнесу на сьогоднішній день пов'язана не лише з задоволенням інтересів його акціонерів та інвесторів. Соціально відповідальну діяльність спрямовано на задоволення цілей компанії та інтересів суспільства в цілому: зокрема, вона направлена на розвиток професіональних компетенцій співробітників компанії, на задоволення інтересів місцевої громади, створення та дотримання безпечних умов праці, екологічних вимог, а також, розвиток добросовісної ділової практики [2].

Управління взаємодією зі стейкхолдерами як партнерами і застосування активних стратегій роботи з ними також свідчить про розвиток КСВ в компанії. Найбільш доречно рівні розвитку КСВ запропоновані і включають стадії становлення і росту соціальної відповідальності (дотримання норм законодавства і взаємодія з акціонерами); осмислення принципів КСВ; розуміння відповідальності перед

зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами; стратегічне розуміння КСВ і її реалізація у вигляді соціальних інвестицій; відповідність компанії екологічним вимогам, вимогам забезпечення якості життя, розвитку суспільства, а також лідерські якості менеджменту [1].

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами з точки зору стратегічного менеджменту являє собою важливий аспект досягнення стратегічних цілей і сталого розвитку компанії. Поняття стратегічного стейкхолдер-менеджменту було розглянуто Р. Едвардом Фріменом, С. Бірманом, А. Уїксом та деякими іншими зарубіжними авторами. А саме Е. Фрімен, разом з Дж. Маквеа, в дослідженні «Стейкхолдерський підхід до стратегічного менеджменту» зазначали, що менеджмент стейкхолдерів на відміну від аналізу зацікавлених сторін базується на партнерському менталітеті, який включає комунікацію, організацію зустрічей, ведення переговорів, управління взаємовідносинами та мотивацією [14, с. 22]. Зазначені аспекти стейкхолдер-менеджменту знаходять закріплення в корпоративній стратегії, яка обумовлює стратегічні напрями взаємодії. Етика бізнесу є частиною зазначених процесів, по-перше, тому що неетична поведінка може мати високу собівартість, а по-друге, кодекс етики покликаний забезпечити узгодженість і довіру, необхідну для результативного співробітництва.

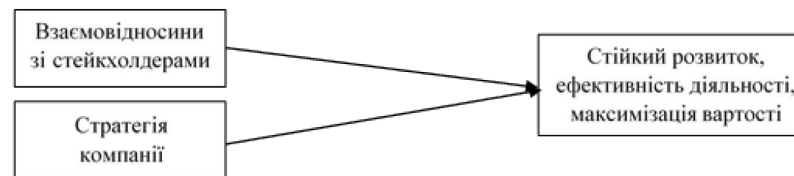
Задля досягнення стратегічних цілей компанії необхідно враховувати інтереси та очікування оточуючих її стейкхолдерів, здійснюючих вплив на діяльність компанії і сприймаючих вплив з її боку. Коли стратегії взаємодії зі стейкхолдерами пов'язані з загальною стратегією компанії, цілі компанії досягаються найбільш ефективно. На рисунку 4.1.1 представлені стратегії впливу, погодження і управлінської прихильності інтересам стейкхолдерів.

На рисунку 4.1.1 представлено три варіанти стратегічного управління стейкхолдерами, відповідно – стратегія впливу, стратегія узгодження та стратегія управлінської прихильності інтересам стейкхолдерів.

Перша стратегія (впливу) передбачає, що взаємовідносини зі стейкхолдерами мають безпосередній вплив на фінансові результати, сталий розвиток та ефективність діяльності в цілому не залежно від загальної стратегії компанії.

Сутність другої стратегії (узгодження) полягає в тому, що стратегія компанії і взаємовідносини зі стейкхолдерами погоджуються між собою та взаємопов'язані з метою стратегічного досягнення передбачених фінансових та інших цілей і результатів.

1 – Стратегія впливу:



2 – Стратегія узгодження:



3 – Стратегія управлінської прихильності інтересам стейкхолдерів:

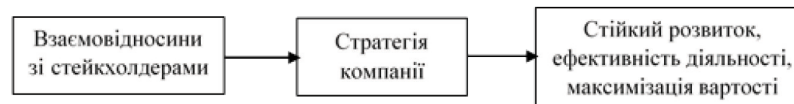


Рис. 4.1.1. Стратегічне управління стейкхолдерами організації (складено авторами на основі дослідження [13])

В свою чергу третя стратегія (управлінської прихильності інтересам стейкхолдерів) передбачає залежність інтересів стейкхолдерів і фінансових результатів компанії: стратегічні зміни компанії регулюються залежністю взаємовідносин зі стейкхолдерами і фінансовими результатами компанії.

Задля підвищення ефективності діяльності компанії та максимізації вартості бізнесу в процесі реалізації стратегії, особливу увагу менеджменту компанії рекомендовано звертати на взаємовідносини з ключовими стейкхолдерами, оскільки вони розглядаються як частина оточення, якою необхідно керувати з метою реалізації наявних стратегічних задач і цілей по підвищенню ефективності діяльності компанії в цілому. Увага до вирішення актуальних з точки зору зацікавлених сторін питань, сприяє тому, що мінімізуються негативні реакції з боку стейкхолдерів і тим самим, знижуються ризики в сфері реалізації стратегічних задач. З точки зору стратегічного менеджменту – управління стейкхолдерами є засобом досягнення визначених цілей організації. Від стейкхолдерів залежить наявність грошових, майнових, трудових та інших ресурсів, необхідних для діяльності компанії та її сталого розвитку.

Управління стейкхолдерами з точки зору теорії «соціального блага» пов'язано з реалізацією компанією заходів, спрямованих на задоволення соціально значущих інтересів оточуючих стейкхолдерів компанії, зокрема, суспільства в цілому. Теорія соціальних благ виступала об'єктом дослідження лауреата Нобелівської премії по економіці 1970 р. – Пола Е. Семюельсона, а також А. Пігу, Л. Якобсона, А. Рубінштейна та інших дослідників. Соціальне або суспільне благо являє собою сукупність товарів та послуг, які виробляються і реалізуються безоплатно та надаються у розпорядження суспільству. Як правило, для вирішення соціально-значущих задач в суспільстві створюються некомерційні організації, оскільки комерційні компанії, так чи інакше, перш за все концентрують увагу на задоволенні власних потреб. В теперішній час розгляд створення компаніями суспільних благ в контексті КСВ має певне розповсюдження: компанії поступово відмовляються від формального підходу до вирішення соціальних питань, натомість вони беруть на себе роль драйверів соціального благополуччя – створюють робочі місця, продукти народного споживання, будують соціальні об'єкти та вирішують певне коло соціально-значущих питань.

Стейкхолдер-менеджмент, з точки зору концепції створення загальних (спільних) цінностей, являє собою систему управління з позиції пошуку та реалізації нових можливостей для всіх груп стейкхолдерів, які приймають участь у процесі створення цінностей та/або вартостей. В перше ідею про створення загальних цінностей було проголошено М. Портером і М. Крамером у 2006 році, у змісті їх спільного дослідження «Створення загальних цінностей» (англ. *Creating Share Value*). У своїй концепції автори розглядають взаємодію компанії зі стейкхолдерами як взаємовигідне співробітництво: взаємовідносини, завдяки яким компанія спільно із зацікавленими сторонами створює загальні цінності [20]. Так, існує взаємозв'язок між ефективністю діяльності компанії та суспільним прогресом, соціальною та економічною складовими. На сьогоднішній день управління стейкхолдерами з позиції створення загальних цінностей реалізується зарубіжними корпораціями: Google, Walmart, Intel, IBM, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever та іншими.

Відповідно до положень зазначеної концепції, компанії формують економічну вартість за допомогою створення суспільних цінностей у три способи:

1. переосмисленням поняття продукції і ринків. Наприклад, в харчовій промисловості компанії почали приділяти більше уваги

задоволенню потреб здорового харчування, ніж смаковим якостям продукції. Зарубіжні інформаційні компанії IBM та Intel здійснюють розробку цифрових детекторів, які забезпечують економію електроенергії. Таким чином, бізнес стає клієнтоорієнтованим та вирішує питання соціальних потреб суспільства, при цьому, забезпечуючи економічну ефективність власної діяльності;

2. новим визначенням підвищення ефективності в ланцюгу створення вартості. Компанія розглядає соціальні проблеми з точки зору загальних цінностей і створює нові способи їх вирішення в таких сферах, як: охорона здоров'я, енергоефективність, екологія, безпека праці, кваліфікація робітників, логістика та інші. Наприклад, інвестування компанією коштів на програми оздоровлення суспільства: вигідним для суспільства є покращення здоров'я робітників та їх сімей, вигодою компанії – зменшення часу відсутності робітників на робочому місці та мінімізація втрат від зниження ефективності праці. Компанія Marks & Spencer відмовилась від закупівель та постачання обладнання і матеріалів, які відправляються з однієї частини планети в іншу, що дозволило компанії оптимізувати витрати у розмірі 175 млн фунтів стерлінгів а суспільству відчутти зниження об'ємів викидів шкідливих речовин в атмосфері;

3. сприяння розвитку місцевих кластерів. Під кластерами, в даному випадку, розуміють компанії, які сконцентровані у певному конкретному регіоні, займаються взаємопов'язаними напрямками комерційної діяльності, є постачальниками, освітніми організаціями, сервісними компаніями. Основною ціллю створення спільних цінностей шляхом розвитку таких кластерів є формування відкритих та прозорих ринків (коли компанія буде отримувати кваліфікованих працівників, якісних постачальників та ін.). Необхідно з'ясувати та ідентифікувати проблеми у сфері логістики, взаємодії з постачальниками, навчання співробітників, організація ринку. Розвиток кластерів забезпечує взаємозв'язок успіху бізнесу та благополуччя суспільства.

Не менш цікавим підходом до управління ключовими стейкхолдерами є погляд з позиції ризик-менеджменту, який являє собою систему управління ризиками, об'єднуючу пошук можливостей зниження ризиків та прийняття управлінських рішень, зводячи до мінімуму несприятливі для компанії наслідки або вірогідність настання зазначених наслідків. Розгляду цього питання приділено увагу наступних зарубіжних авторів: Г. Кассингса, Н. Вафэаса, Л. А. Раменської, Л. Престона і Х. Сапиенса, С. Ф. Вилло та ін. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами з наведеної позиції передбачає реалізацію

системи заходів, пов'язаних із задоволенням очікувань та вимог стейкхолдерів з метою досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених сторін, відсутність відхилень від планових показників, покращення результатів діяльності компанії, відкритості інформації для стейкхолдерів, зниження негативних ефектів що впливають на компанію, а також вдосконалення її діяльності. Ризик менеджмент в компанії має застосовуватись постійно. У такому випадку, керівництво компанії має змогу своєчасно реагувати на різноманітні запити, сигнали та реакції стейкхолдерів, знижувати їх негативний вплив на компанію, з позитивно налаштованими – заохочувати підтримку та поглиблювати кооперацію. Управління ризиками щодо незадоволеності чи неповної задоволеності тих чи інших стейкхолдерів та недопущенні негативного ефекту на компанію, сприяє підвищенню ефективної діяльності організації.

В основі управління ризиками, зокрема в системі стейкхолдер-менеджменту, виділяють наступні аспекти:

- ◆ аналіз існуючої інформації;
- ◆ реалізація заходів спрямованих на взаємодію зі стейкхолдерами з урахуванням стратегічних умов їх поведінки;
- ◆ чіткий розподіл повноважень та учасників в системі ризик-менеджменту;
- ◆ ефективність взаємодії зазначених агентів;
- ◆ дотримання балансу доходів і витрат, пов'язаних з реалізацією взаємодії зі стейкхолдерами;
- ◆ наявність негативних та/або позитивних наслідків.

Впровадження системи ризик-менеджменту в організації, зокрема її застосування в сфері взаємовідносин зі стейкхолдерами, характеризується принципами інтеграції, перманентності здійснення та повсюдності. Система ризик-менеджменту має знаходитись в наявності постійно, враховуватись в процесі прийняття будь-якого управлінського рішення. З позиції ризик-менеджменту, управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами включає заходи, пов'язані із зниженням непередбачуваності при взаємодії з ними, вдосконаленням планування заходів у відповідності до існуючих і прогнозованих ризиків, заощадженням ресурсів, підвищенням достовірності та повноти необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, підвищенню ділової репутації та інших суттєвих показників.

Менеджмент ключових стейкхолдерів компанії зводиться, перш за все, до мінімізації економічних, політичних, соціальних та інших ризиків а також підвищенню ефективності діяльності компанії

в цілому за рахунок побудови сприятливих взаємовідносин зі стейкхолдерами. Зокрема, особливу увагу потрібно приділяти ризикам тиску на компанію з боку її стейкхолдерів [15]. В якості основних ризиків, пов'язаних з поведінкою того чи іншого стейкхолдера, доцільно навести наступні: продаж акціонерами значної долі акцій компанії; прийняття неефективних рішень; страйки робітників; неналежне виконання своїх робочих обов'язків працівниками; створення негативної ділової репутації; зниження попиту на продукцію (клієнти); підвищення кількості претензій від покупців; відмова постачальників та партнерів від співробітництва, зриви в постачанні; корупція (з боку органів державної влади, місцевих адміністрацій); перешкоджання розвитку бізнесу з боку державних органів; громадські мітинги, негативно репутація в ЗМІ тощо. Інформаційна відкритість системи ризик-менеджменту компанії широкому колу стейкхолдерів сприяє підвищенню рівня ефективності управління ними [11]. Основне коло інтересів стейкхолдерів в системі ризик-менеджменту компанії зужується до наступного:

1. акціонери вимагають розуміння в частині надання гарантій досягнення визначених цілей організації;
2. співробітники прагнуть до впевненості в «завтрашньому дні», у відсутності загроз комфорту їх роботи;
3. інвестори очікують надійності та розвитку компанії, ефективності вкладень та зниження можливих ризиків неспроможності (банкрутства);
4. постачальники очікують зниження ризиків в частині платоспроможності компанії;
5. державні органи вимагають достовірності податкової звітності, тощо.

Прозорість системи управління ризиками в компанії має бути спрямована, в основному, на зовнішніх стейкхолдерів та базуватися на загальнодоступних і достовірних інформаційних даних.

На особливу увагу заслуговує розгляд поняття «стурбованості зацікавлених сторін», сутність якого полягає у наявності очікування з боку стейкхолдерів стосовно отримання від компанії певного негативного впливу [5]. Стейкхолдери, перш за все, відмічають стурбованість стосовно дотримання компаніями законодавства, загально прийнятих стандартів та норм, наприклад, в сфері екологічної безпеки. Недотримання компанію різноманітних норм та правил на виробництві може призвести до певних аварій, і як слідство, до вкрай не бажаних для суспільства наслідків. Фактично спричинене чи очікуване

негативне діяння з боку компанії в бік стейкхолдерів тягне за собою їх відмову від взаємодії з організацією, призводить до погіршення її репутації за рахунок формування певної громадської думки, застосування санкцій та штрафів у випадку доведеності правопорушень і так далі. Ризик-менеджмент в управлінні стейкхолдерами тут спрямовано на зниження можливої їх стурбованості стосовно тих чи інших актів поведінки компанії.

Репутація компанії залежить не лише від фінансових показників її діяльності. Вона обумовлюється, перш за все, наявністю ефективного стейкхолдер-менеджменту і корелюється з фінансовими показниками [21]. На формування ділової репутації компанії (у тому числі негативний) безпосередньо впливає як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Стейкхолдери в процесі взаємодії з компанією формують її ділову репутацію, саме тому так важливо управляти взаємовідносинами з ними щодо зниження ризиків формування негативної репутації.

Таким чином, управління ключовими стейкхолдерами компанії являє собою суттєву складову менеджменту організацій, яка спрямована на досягнення цілей діяльності та стійкого розвитку компанії. Існують різноманітні напрямки менеджменту в залежності від групи стейкхолдерів, але досить відсутній комплексний системний підхід до управління всіма зацікавленими сторонами.

На вибір компанією підходу до управління стейкхолдерами впливають: розвиток країни та економіки в цілому, рівень розвитку КСВ компанії, практика взаємодії зі стейкхолдерами та інші умови.

Найбільш розповсюдженими підходами в більшості великих компаній є такі, що враховують: позиції корпоративного управління, КСВ, ризик-менеджмент та стратегічний менеджмент. У прогресивних компаніях-лідерах з розвинених країн зустрічаються підходи з позицій теорії «соціального блага» та ланцюга створення цінності.

Основи формування механізму управління взаємовідносинами компаній з ключовими групами зацікавлених сторін

На сьогоднішній день розвиток концепції у сфері корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності потребує формування відповідних стандартів, норм та правил для забезпечення належного рівня, а саме – методичних рекомендацій стосовно взаємодії зі стейкхолдерами.

У змісті положень нормативних правових приписів законодавчих актів України не міститься визначень понять «стейкхолдер» та/

або «зацікавлена сторона». Однак, прагнення поглиблення інтеграції у світовий економічний простір, зокрема знаходження України у стані діалогу з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стосовно вступу України до складу цієї організації, призвело до того, що 13 березня 2020 р. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку затвердила Кодекс корпоративного управління України, який відображає новітні розробки в сфері комплексного екологічного, соціального та корпоративного управління.

Слід зауважити, що український Кодекс, на відміну від Кодексу корпоративного управління країн ОЕСР (далі – Кодекс ОЕСР) не містить в собі спеціального розділу стосовно визначення ролі стейкхолдерів у корпоративному управлінні, однак в ньому присутні певні положення, які стосуються зазначеного об'єкта, а саме:

- ♦ своєчасне оприлюднення компанією повної та достовірної інформації, відображення якої, зокрема, в річній звітності компанії є важливим фактором у процесі формування довгострокових, ґрунтованих на принципах довіри взаємовідносин зі стейкхолдерами, підвищенню вартості компанії та залученню додаткового капіталу;

- ♦ дотримання балансу інформаційної відкритості компанії та її комерційних інтересів, а також контроль над розкриттям інформації з боку ради директорів компанії.

Найбільш повно питання, пов'язані з роллю зацікавлених сторін у корпоративному управлінні, розроблено у положеннях Кодексу корпоративного управління країн ОЕСР. Відповідно до положень Кодексу ОЕСР системою корпоративного управління мають визнаватися права стейкхолдерів, а також, нею мають заохочуватися заходи щодо створення робочих місць, матеріальних цінностей та підтримки стійкого розвитку в результаті активного співробітництва між корпорацією та стейкхолдерами [19]. Основні положення Кодексу ОЕСР зводяться до наступних принципів:

- ♦ дотримання прав стейкхолдерів, встановлених законом або закріплених у взаємних домовленостях;

- ♦ можливість отримання ефективного захисту інтересів стейкхолдерів у випадку порушення їх прав;

- ♦ можливість розробки механізмів участі співробітників корпорації у процесах досягнення цілей підвищення результативності діяльності;

- ♦ забезпечення своєчасного та регулярного доступу стейкхолдерів, які приймають участь у корпоративному управлінні до повної, актуальної та достовірної інформації;

- ♦ можливість стейкхолдерів вільно висловлюватися по відношенню до незаконних та не етичних дій компанії у бік ради директорів;

- ♦ доповнення нормативно-правової бази законами про банкрутство та забезпечення прав кредиторів.

У процесі розгляду теорії стейкхолдер-менеджменту одним з найсуттєвіших питань постає з'ясування сутності механізму управління зацікавленими сторонами.

В управлінській літературі існує велика кількість дефініцій поняття «механізм» та його елементів. На початку, поняття «механізм» в економічну літературу потрапило з технічних галузей, коли у економіці виникла об'єктивна потреба описати соціальні та виробничі процеси у їх взаємодії і взаємозв'язку. В якості основних характеристик, що притаманні механізму у процесі адаптації в економіці, доцільно відзначити можливість руху та використання ресурсів для досягнення позитивно-бажаного ефекту.

Згадки про різноманітні механізми у економічній думці можна зустріти в роботах К. Маркса, Дж. М. Кейнса, М. Фрідмана та інших. У світовій економічній науці І. Бернар та Ж.-К. Коллі використовують поняття «механізм» у розумінні «спосіб взаємодії різнорідних явищ».

Широко використовується термін «господарський механізм», що застосовується в цілому до економіки країни та визначається як сукупність організаційних структур, методів та форм, правових норм, дозволяючих реалізовувати у певних умовах діючі закони у сфері економіки, процес відтворення. Термін «економічний механізм» з'явився ще в 1860-ті роки, але навіть відомі словники у сфері економічної думки не містили визначення зазначеного терміну у своєму складі. Як стверджує А. Кульман в роботі «Економічні механізми», механізм може визначатися як послідовність взаємопов'язаних явищ в економіці. А. Кульман виділяє два підвиди економічних механізмів: відкриті та закриті [7]. В результаті реалізації механізму відкритого типу з'являється нове явище, яке відрізняється від початкового, наприклад, механізми рівноваги виробництва та споживання, механізм «капітал-дохід-капітал»; реалізація закритого механізму призводить до відтворення вихідного явища у менших чи більших масштабах, як наприклад, механізм економічних циклів. Значний вклад у розвиток теорії механізмів було зроблено Л. Гурвічем, Нобелівським лауреатом з економіки 2007 р. Він описує механізм як систему взаємодії між суб'єктами та певним «центром».

Базуючись на з'ясованому змісті терміну «механізм» в економічній літературі та поняття «управління стейкхолдерами» пропонуємо авторське визначення механізму управління ключовими стейкхолдерами – це системний цілеспрямований процес пов'язаний з аналізом оточення компанії, безпосередньою взаємодією зі стейкхолдерами з метою зниження негативного впливу на компанію та забезпечення позитивної результативності зазначеної взаємодії. Механізм включає наступні елементи: ціль, задачі, функції, принципи, нормативно-правові основи взаємодії, суб'єкт, об'єкт, методи та інструменти. В результаті реалізації зазначеного механізму, компанія взаємодіє з ключовим стейкхолдерами, задовольняє взаємні інтереси та вимоги по відношенню до діяльності компанії з метою її вдосконалення та розвитку соціальної відповідальності в суспільстві, зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності.

Фундаментальні принципи, на яких будується взаємодія компанії зі стейкхолдерами, сформулював наприкінці ХХ-го сторіччя Макс Кларксон [22]. Згідно його підходу, основними принципами взаємодії компанії зі стейкхолдерами є:

- ♦ стабільний моніторинг, облік та визнання всіх стейкхолдерів, необхідність враховувати їх інтереси при прийнятті рішень та реалізації діяльності;

- ♦ необхідність відкритості до комунікацій на предмет інтересів, участі та ризиків взаємодіючих з корпорацією стейкхолдерів;

- ♦ впровадження процесів та поведінки, які враховують інтереси, вимоги та можливості груп стейкхолдерів;

- ♦ необхідність створення взаємозв'язку винагород та покладених зусиль серед стейкхолдерів, прагнення до досягнення справедливості в процесі розподілення векторів корпоративної діяльності та привілеїв між стейкхолдерами, прийняття до уваги можливих взапливів та ризиків;

- ♦ взаємодія та погодженість між менеджерами в ході роботи зі всіма стейкхолдерами для забезпечення мінімізації загроз та шкоди від корпоративної діяльності;

- ♦ відмова від діяльності, яка супроводжується ризиком ущемлення людських прав та виникнення неприйнятних для відповідних стейкхолдерів, небезпечних ситуацій;

- ♦ усунення протиріччя в ході управління між менеджерами як корпоративними стейкхолдерами та їх обов'язками перед іншими стейкхолдерами.

До системи функцій механізму управління стейкхолдерами компанії доцільно відносити наступні:

- ♦ цілепокладання – з'ясування цілий взаємодії з різними групами стейкхолдерів;
- ♦ планування – складання плану взаємодії з різними групами стейкхолдерів у відповідності до визначених цілей та бажаних результатів;
- ♦ організація – вироблення єдиної методології, тактичного інструментарію та принципів взаємодії;
- ♦ регулювання – з'ясування важливості та ступеня впливу стейкхолдерів на компанію та встановлення у відповідності до цього ступеня пріоритетності стейкхолдерів в процесі задоволення їх інтересів;
- ♦ балансування – дотримання балансу інтересів компанії та стейкхолдерів.

Для реалізації механізму необхідні ресурси, в тому числі, фінансові, адміністративні, трудові. В ході застосування певних інструментів взаємодії в компаніях необхідно виділяти грошові кошти та адміністративний ресурс.

У сфері теорії стейкхолдерів більшість наукових статей присвячено необхідності задоволення їх інтересів. Можливість управління стейкхолдерами з метою задоволення інтересів компанії взаємопов'язана з інтересами та вимогами стейкхолдерів, своєчасне і точне з'ясування яких дозволяє компанії реагувати на них з найбільшою ефективністю для себе. У процесі стратегічного управління та прийняття стратегічних рішень необхідно враховувати ступінь впливу та інтересів стейкхолдерів, взаємозв'язок яких представлено на рис. 4.1.2.

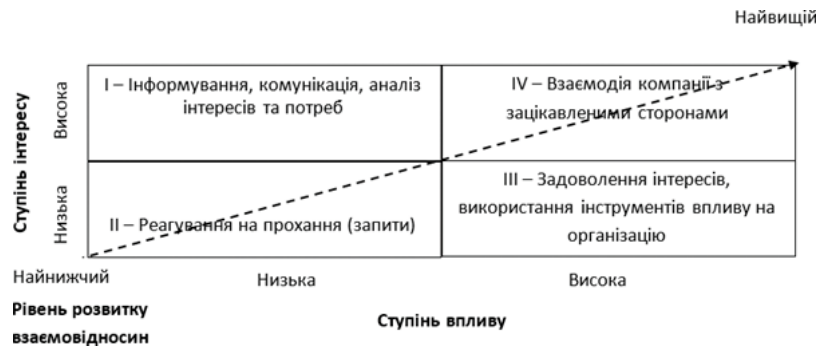


Рис. 4.1.2. Взаємозв'язок ступені впливу та інтересів стейкхолдерів організації (складено авторами на основі дослідження [17])

Дослідник О. Менделоу запропонував схему взаємодії менеджменту компанії зі стейкхолдерами. На думку вченого, для підвищення ефективності взаємовідносин зі стейкхолдерами менеджмент корпорації має сформулювати основні способи взаємодії з ними в залежності від ступеню їх впливу та інтересів. О. Менделоу поділяв компанії на чотири групи, які відповідають рівням розвитку взаємовідносин стейкхолдерів з компанією [17]. Методи взаємодії корелюють з рівнем розвитку взаємовідносин компанії з її стейкхолдерами: від пасивного рівня і реагування на дії стейкхолдерів до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Компаніям, стейкхолдери яких відповідають області I – «Інформування, комунікація, аналіз інтересів та потреб», рекомендовано постійно інформувати їх стосовно діяльності компанії. Такі стейкхолдери характеризуються високим ступенем інтересу, але низьким ступенем впливу на організацію (наприклад, портфельні інвестори).

Область II – «Реагування на прохання (запити)» відповідає компаніям, стейкхолдери яких мають низький ступінь інтересу та високий ступінь впливу. Компаніям рекомендовано своєчасно інформувати стейкхолдерів. Стейкхолдери даної області можуть бути «непередбачуваними» та «сплячими», оскільки у будь-який час вони можуть стати більш впливовими або більше зацікавленими в діяльності компанії; з метою недопущення негативного настрою стейкхолдерів даної групи в подальшому, компаніям бажано приймати до уваги інтереси їх позиції, а також реагувати на їх прохання.

Компаніям, стейкхолдери яких підпадають під область III та мають високий ступінь впливу та низький ступінь інтересу, рекомендовано задовольняти інтереси стейкхолдерів, здійснювати аналіз інструментів впливу на організацію. До таких стейкхолдерів відносять державні органи влади, зокрема, у сфері реалізації контрольних повноважень. На основі аналізу інтересів стейкхолдерів та вибору відповідних інструментів формується план заходів на кожній наступній звітний період.

Область IV відповідає найвищому рівню розвитку взаємовідносин компанії зі стейкхолдерами та передбачає, побудовану на принципах співробітництва, взаємодію з ними. Зазначена область включає стейкхолдерів компаній, які найбільше зацікавлені у співробітництві з компанією та мають високий ступінь впливу на діяльність компанії. До стейкхолдерів цієї області відносять власників компаній, власників великих пакетів акцій. Саме власники сприяють прийняттю стратегічних рішень на основі свого розуміння процесу розвитку компанії та погляду на її майбутнє.

В управлінській практиці існують та успішно функціонують стандарти діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, у тому числі, взаємодії зі стейкхолдерами та регламентації нефінансової звітності. У 1999 році уперше представлений британським Інститутом соціальної та етичної відповідальності AccountAbility (Institute of social and ethical accountability) міжнародний Стандарт взаємодії зі стейкхолдерами (AA1000 SES) на сьогоднішній день отримав широке розповсюдження по всьому світу. Інститут AccountAbility займається дослідженнями та розробками у сфері стандартизації управління в області сталого розвитку, проведення не фінансового аудиту та звітності серії стандартів AA1000.

Стандарт взаємодії зі стейкхолдерами (англ. – Stakeholder Engagement Standard) являє собою значну нормативну базу, яка містить рекомендації стосовно основ планування, реалізації, оцінки, інформування та нефінансового аудиту якості взаємодії зі стейкхолдерами. У 2018 році опубліковано нову версію стандарту, що враховує останні зміни в області управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, яку представлено у додатку А зазначеного стандарту. Новіша версія стандарту поки що не має офіційного перекладу на українську мову, що безумовно свідчить про те, що практика реалізації КСВ та взаємодії з зацікавленими сторонами в українських реаліях певним чином відстає від західної практики.

Базовим елементом реалізації соціальної відповідальності компанії є виявлення та ідентифікація стейкхолдерів та взаємодія з ними. Міжнародною мережею по сертифікації IQNet було розроблено стандарт, який застосовується у сфері сертифікації систем менеджменту КСВ компанії. Стандарт «Системи менеджменту соціальної відповідальності. Вимоги» IQNet SR 10, який базується на стандарті ISO 26000 та дозволяє компаніям підвищити репутацію в очах стейкхолдерів та суспільства в цілому, покращити взаємовідносини зі стейкхолдерами, продемонструвати їм відданість принципам КСВ, підвищити конкурентоспроможність.

Тенденції розвитку сучасних організацій пов'язані з підвищенням важливості процесу взаємодії зі стейкхолдерами, як з тими, з ким взаємодії побудовано не було, так і з добре відомими організації групами стейкхолдерів. Зокрема, розвиток взаємовідносин на новому рівні із застосуванням нових методів взаємодії та вирішенням нових питань. На сьогоднішній день широкого розповсюдження набуває проведення різноманітних семінарів та тренінгів для керівників підприємств, які хочуть імплементувати в своїх компаніях вищезазначені стандарти з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

Підготовка саме нефінансової звітності являє собою важливу складову взаємовідносин зі стейкхолдерами. Отримує широке розповсюдження процес участі стейкхолдерів у підготовці зазначеної звітності. У 1996 році американською асоціацією «Stakeholder Alliance» (альянс стейкхолдерів) було розроблено стандарт представлення корпоративної звітності для широкого кола стейкхолдерів – «Sunshine». Зазначений стандарт містить положення рекомендаційного характеру відносно тієї інформації, яка має бути відображена у нефінансовій звітності компанії. Стандарт дозволяє оцінювати лише соціальну ефективність діяльності компанії та не враховує інші, не менш важливі показники.

Стандарт GRI (Global Reporting Initiative – Глобальна ініціатива звітності) в якості керівництва зі складання звітності в області стійкого розвитку було розроблено недержавною організацією The Global Reporting Initiative у 1997 році. Широке розповсюдження отримала четверта версія керівництва – GRI G4, опублікована у 2013 році. На сьогоднішній день вийшла п'ята версія стандарту – GRI G5 – серія галузевих стандартів. Керівництво обирає принципи підготовки нефінансової звітності та стандартні елементи які в ній мають міститись, а також інструкцію до застосування. Зазначений стандарт може стати в нагоді будь-якій організації незалежно від розміру, сфери діяльності та місцезнаходження; він включає вимоги стосовно розкриття публічної інформації у сфері менеджменту компанії, її економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності.

Також існує стандарт IIRC – міжнародний стандарт інтегрованої звітності (International Integral Reporting Council), яким передбачено розкриття інформації про організацію та зовнішнє середовище, в якому вона функціонує; управлінні; бізнес-моделі; ризиках і можливостях; стратегії та розподіленні ресурсів; результатах діяльності; перспективах та ключових принципах презентації. Метою інтегрованого звіту є роз'яснення усім зацікавленим сторонам того, яким чином компанія створює вартість у короткостроковому та довгостроковому розвитку.

На сучасний період зазначені стандарти є найбільш розповсюдженими. У міжнародній практиці застосовуються також стандарти SA 8000 (Social Accountability – Стандарт для оцінки соціальних аспектів систем менеджменту) та інші.

Ключова мета побудови ефективної взаємодії зі стейкхолдерами полягає у здійсненні правильного вибору спрямування стратегічного розвитку компанії та шляхів вдосконалення її діяльності, в тому

числі, досягнення належного рівня стійкого розвитку, що забезпечує позитивні результати для всіх учасників взаємодії: самої організації, її стейкхолдерів та суспільства в цілому. Всі учасники взаємодії у результаті отримання позитивного ефекту від взаємодії один з одним мають змогу пізнати, аналізувати та з'ясувати: потреби та очікування заінтересованих сторін, труднощі та перспективи, найбільш суттєві проблеми з точки зору стейкхолдерів. Також, здійснювати інновації, виявляти стратегічні вектори розвитку, використовуючи знання зацікавлених сторін, функціонувати, розробляти показники результативності для оцінки діяльності компанії з точки зору стейкхолдерів.

Стандарти у сфері КСВ та взаємодії зі стейкхолдерами являють собою необхідне підґрунтя для формування механізму управління стейкхолдерами, оскільки містять ключові вимоги стосовно поведінки компаній, загальноприйняті норми поведінки та рекомендації щодо встановлення взаємовідносин з зі стейкхолдерами.

Висновки

В ході дослідження було сформульовано поняття ключові стейкхолдери, в якості яких запропоновано розуміти ті зацікавлені сторони компанії, які наділені найбільшим ступенем впливу та значущості, надають високу підтримку її розвитку, мають суттєві інтереси та здійснюють вплив на ефективність діяльності компанії. Виявлено, що управління ключовими стейкхолдерами компанії може розглядатися з точки зору: корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, теорії соціального блага, та концепції створення загальної цінності.

Існуючі стандарти у сфері нефінансової звітності містять основні рекомендації щодо взаємодії зі стейкхолдерами та розкриття інформації. Стандарти являють собою необхідну базу для формування механізму управління, який являє собою цілеспрямований процес управління взаємовідносинами з зацікавленими сторонами. Взаємозв'язок ступеня впливу стейкхолдерів на компанію та їх інтересів обумовлює напрямки двостороннього взаємовигідного співробітництва.

Література

1. Батаева Б. С. Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Батаева Бэла Саидовна. М., 2010. 368 с.
2. Беляева И. Ю., Данилова О. В. Механизмы взаимодействия государственных органов и крупных бизнес-структур на территории присутствия. *Управленческие науки в современной России*. 2014. Т. 1. № 1. С. 30-34.
3. Беляева И. Ю. Роль стейкхолдеров в деятельности непубличных компаний с государственным участием. *Современные корпоративные стратегии и технологии в России*. Сборник научных статей: в 3-х частях: Ч. 3. М.: Финансовый университет. 2016. С. 6-16.
4. Бикеева М. В. Типология заинтересованных сторон групп бизнеса. *Системное управление*. 2016. № 1. С. 6.
5. Вилло С. В. Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон. *Экономическая социология*. 2015. Т. 16. № 4. С. 60-84.
6. Крамин М. В., Крамин Т. В. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2011. № 4. С. 164-171.
7. Кульман А. Экономические механизмы / пер. с фр. Островской Е. П.; общ. ред. Хрусталева Н. И. М.: Прогресс, 1993. 189 с.
8. Маковкина В. А., Семейкина И. А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления. *Вестник университета (ГУУ)*. 2016. № 7-8. С. 235-239.
9. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Офіційний веб сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/natsionalnyi-kodeks-korporativnoho-upravlinnia-zatverdzheno/> (дата звернення: 31.07.2020).
10. Псарева Н. Ю. Оценка уровня развития корпоративной социальной ответственности. *Сборник докладов научной конференции «Управленческие науки в современном мире»*. М.: Реальная экономика, 2015. Т. 1. С. 267-272.
11. Раменская Л. А. Оценка прозрачности системы риск-менеджмента компаний корпоративного типа с позиции стейкхолдерского подхода. *Управленческие науки в современном мире*. 2016. № 1. С. 394-397.

12. Ткаченко И. Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления. *Управленческие науки в современном мире*. 2018. Т. 1. № 1. С. 205-209.

13. Does stakeholder orientation matter? Relationship between stakeholder management models and firm financial performance / S. Berman, A. Wicks, S. Kotha, T. Jones // *The Academy of Management Journal. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance*. 1999. Vol. 42. № 5. P. 488-506.

14. Freeman R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*. 2001. № 01-02. P. 32.

15. Kassinis G., Vafeas N. Stakeholder pressures and Environmental performance. *Academy of Management Journal*. 2006. № 49 (15). P. 145-159.

16. Khoury G., Rostami J., Turnbull J. P. Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action. Conference Board of Canada. Ottawa, 1999. P. 52-61.

17. Mendelow A. Stakeholder Mapping // *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 1991.

18. Michael Hopkins. Corporate social responsibility and international development: is business the solution? London. Sterling, VA, 2007. P. 9.

19. OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> (дата звернення: 31.07.2020).

20. Porter M., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. P. 62-77.

21. Preston L., Sapienza H. J. Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of Behavioral Economics*. 1990. № 19 (4). P. 361-375.

22. The Clarkson Principles of Stakeholder Management / Management Library: Vector Study Group. URL: <https://www.stakeholdermap.com/principles-stakeholder-management.html> (дата звернення: 31.07.2020).

4.2. АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Єршова Н. Ю., д. е. н., доцент,
професор кафедри економічного аналізу та обліку
Кондратьєв Б. О., аспірант кафедри економічного аналізу та обліку

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Досліджено теоретичні та практичні аспекти використання аналітичних інструментів інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Обґрунтовано, що сталий розвиток є сучасною концепцією, яка об'єднує соціальні, екологічні та економічні сторони життєдіяльності суб'єктів господарювання і впливає на дії та інтереси стейкхолдерів. Окрема увага у дослідженні приділена важливості гармонізації інтересів підприємства з цілями стейкхолдерів з метою досягнення сталого розвитку. Проаналізований стан підприємств України для оцінки їх розвитку та ефективності діяльності. Проведено систематизацію факторів впливу на сталий розвиток підприємства. Запропонований ланцюжок цінності інформації при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Представлені елементи системи управління діяльністю підприємства та підсистему її інформаційного забезпечення. Проаналізовано та доповнено існуючий аналітичний інструментарій в контексті визначення ролі та механізму стратегічної взаємодії із зовнішнім середовищем та стейкхолдерами. Сформульовані складнощі, що перешкоджають практичному застосуванню аналітичних методів та інструментів для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Постановка проблеми

Сталий розвиток підприємства в ринкових умовах господарювання забезпечує гнучка система управління його діяльністю, яка адаптується до ринкових умов господарювання через дієву інформаційну підсистему. Це, в свою чергу, потребує використання аналітичних інструментів та методів, завдяки яким розширюється та змінюється конфігурація інформаційних потоків, що є підґрунтям прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання з урахуванням інтересів груп стейкхолдерів.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів, спрямованих на пошук і використання методів і механізмів сталого розвитку на рівні мікроекономіки, присвячено наукові праці багатьох вчених. Серед них роботи зарубіжних науковців: Дж. Ст. Мілля, Е. Хансена, Р. Харрода, Дж. Б. Кларка, Дж. К. Гелбрейта, Н. Д. Кондратьєва, А. Д. Чандлера, С. Галлера, Дж. А. Гобсона, Г. Тішоута ін. [3, 8, 12, 17]. Серед актуальних напрямів досліджень варто відмітити такі: стале управління ланцюжками постачань (Бауерсокс Д., Кристофер М., Сток Дж. і Ламберт Д., Роджерс Д., Уотерс Д., Хол Дж.), ефективні взаємини з зацікавленими сторонами (Р. Фріман, К. Фюсслер, Т. Холмс, Д. Еклінгтон), вплив сталого розвитку на операційну діяльність (Л. ван Вассенхав, П. Кляйндорфер, Ч. Корбетт, К. Сінгал, Дж. Кларк), система показників сталого розвитку (Р. Аззоне, Л. Браат, Р. Велфорд, Р. Хайнс, А. Уорхерст, К. Янг та ін.). У наукових публікаціях вітчизняних авторів питання формування і використання інформації в системі управління підприємством набувають особливої актуальності і розглядаються з позиції забезпечення сталого розвитку [5, 13], стратегічного управління [14, 18], підтримки прийняття рішень [6, 16], забезпечення інтересів стейкхолдерів [19, 21] та ін.

Мета і завдання дослідження полягає в удосконаленні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо використання аналітичних інструментів для інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Ринкові умови господарювання висувають на перший план завдання сталого розвитку підприємства. Існуючі на сьогоднішній день проблеми не можуть бути вирішені без формування механізму взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечує сталий розвиток підприємства. З метою ухвалення економічно обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях необхідно своєчасно отримувати точну, виважену інформацію щодо існуючих та потенційно можливих загрозах, а також щодо існуючих можливостей з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Такою системою, здатною інтегрувати та координувати функції контролю, аналізу, планування є підсистема інформаційного забезпечення. Тенденція до поширення використання аналітичних інструментів та методів в практиці сучасних суб'єктів господарювання, які забезпечують гармонізацію інтересів стейкхолдерів при прийнятті управлінських рішень визначили актуальність дослідження.

Наукове підґрунтя дослідження сталого розвитку підприємства як результату взаємодії зі стейкхолдерами

Флуктуації зовнішнього середовища ускладнюють підходи до управління підприємством і прийняття управлінських рішень стає все більш складним процесом. Вчені-економісти частіше орієнтуються на нові підходи до розуміння процесу розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Інтелектуальною відповіддю на глобальні виклики є розробка наукової концепції – «теорії сталого розвитку», в рамках якої обґрунтовуються перспективи розвитку соціально-економічної системи за новою траєкторією, що дозволяє уникнути руйнування природного середовища і забезпечити соціальний прогрес (Г. Дейлі, Дж. Форрестер, Д. Х. Медоуз, Д. Л. Медоуз, В. Беренс) [19, 21].

Філософські передумови концепції стійкого розвитку чітко окреслилися лише наприкінці XIX століття, коли подання буденного мислення і позитивістської філософії про «зростаюче панування людини над природою» було теоретично подолано при переході від споглядального матеріалізму до діалектичного матеріалізму, яке висунуло на перший план роль діяльності людини, практики в освоєнні та пізнанні світу». Сталий розвиток підприємства розглядають як його рух по часовому вектору з характерними стійкими і нестійкими фазами, що визначають можливість його переходу в новий рівень.

На підставі аналізу наукових підходів до дослідження сталого розвитку підприємства, нами виокремлено такі: системний [5, 13], комплексний [14], процесний [18], ресурсний [6, 16]. Виходячи з позицій системного підходу, поняття «сталий розвиток підприємства» визначається як процес безперервних позитивних якісних та збалансованих змін економічного, соціального та екологічного характеру, що спрямовані на покращення життя працівників, підвищення рівня добробуту власників (акціонерів) і на забезпечення ефективного та довгострокового функціонування підприємства [5, 13].

Дійсно, проблеми сталого розвитку підприємства мають високу практичну значимість в умовах сьогодення як з точки зору інформованості бізнес-спільноти, так і з позиції управління. Ніби яке значення у підвищення інформованості бізнес-спільноти щодо сталого розвитку підприємства мають міжнародні організації. Серед них Асоціація сертифікованих присяжних бухгалтерів (Association of Chartered Certified Accountants – ACCA), Всесвітня рада зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), Міжнародна асоціація бухгалтерів (International Federation of Accountants,

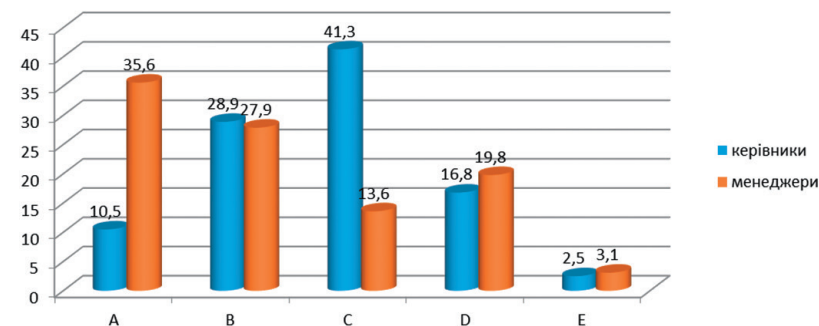
IFAC), Міжнародний комітет з інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Committee, IIRC), Міжнародний інститут сталого розвитку (International Institute on Sustainable Development, IISD) та ін. Вказані організації здійснюють постійний моніторинг та публікацію матеріалів щодо найбільш актуальних проблем, з якими стикаються підприємства при реалізації стратегії сталого розвитку.

Сталий розвиток підприємства забезпечує гармонізація з цілями стейкхолдерів. Основою для забезпечення якісної взаємодії із зацікавленими сторонами є Стандарт AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) – стандарт взаємодії з зацікавленими сторонами, розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (London, 2005) [22]. Цей Стандарт дає вказівки щодо управління процесом діалогу та налагодження співробітництва підприємства з її зацікавленими сторонами. За Положеннями Стандарту AA 1000 SES, в основі будь-якої взаємодії із зацікавленими сторонами є принципи:

- ♦ суттєвості – виявлення суттєвих цілей підприємства та суттєвих його зацікавлених сторін;
- ♦ повноти – розуміння поглядів, потреб зацікавлених сторін та очікувань результатів діяльності підприємства щодо важливих для них питань;
- ♦ реагування – послідовне реагування організації на суттєві питання, що стоять перед зацікавленими сторонами та самими підприємством.

Підприємство, яке впроваджує Стандарт AA 1000 SES має визначати та усвідомлювати власне своє місце в соціальному, екологічному та економічному середовищі і вплив, який чинить її діяльність на ці середовища; розуміти проблеми, очікування зацікавлених сторін; поступово реагувати на проблеми, що з'являються та звітуватися перед зацікавленими сторонами про свої рішення, дії і наслідки.

При виконанні науково-дослідної теми «Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управлінського обліку і аналізу для забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності в умовах адаптації до ринкових умов» нами проведене дослідження, спрямоване на визначення особливостей прийняття рішень для забезпечення сталого розвитку підприємств. У опитуванні приймали участь зацікавлені групи внутрішніх стейкхолдерів: керівники та менеджери вищого рівня середніх та великих підприємств м. Харкова. Результати наведені на рисунку 4.2.1.



*A – впливають на весь ланцюжок створення цінності підприємства;
B – приймаються в умовах невизначеності;
C – враховують взаємодію зі стейкхолдерами;
D – мають складний, іноді суперечливий характер; E – інші.*

Рис. 4.2.1. Характеристика управлінських рішень з точки зору внутрішніх стейкхолдерів при забезпечення сталого розвитку підприємств (розраховано авторами)

Обробка результатів опитування надала можливість визначити, що з позиції керівників середніх та великих підприємств м. Харкова складність прийняття рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємств на 41,3 % обумовлюється взаємодією з широким колом зацікавлених осіб, вплив яких на довгострокову сталість підприємства може бути значущим (C); на 28,9 % – умовами невизначеності, які формують фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (B); 16,8% – складним, найчастіше суперечливим характером, оскільки мають враховувати фінансові та нефінансові цілі підприємства (D); на 10,5 % – впливом на весь ланцюжок створення цінності підприємства, починаючи з розробки та виробництва продукції та закінчуючи розвитком клієнтської бази (A); на 2,5 % – іншими факторами (E). На відміну від результатів опитування керівників, менеджери вказали інші рангові місця при відповіді на запитання. Так, складність прийняття рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємств на 35,6 % обумовлюється впливом на весь ланцюжок створення цінності підприємства, починаючи з розробки та виробництва продукції та закінчуючи розвитком клієнтської бази (A); на 27,9 % – умовами невизначеності, які формують фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (B); на 19,8 % – складним, найчастіше суперечливим характером, оскільки мають враховувати фінансові та нефінансові цілі

підприємства (D); на 13,6% – взаємодію з широким колом зацікавлених осіб, вплив яких на довгострокову сталість підприємства може бути значущим (C); на 3,1% – іншими факторами (E). Як свідчать результати, основними факторами, що забезпечують прийняття управлінських рішень щодо сталого розвитку підприємства є взаємодія зі стейкхолдерами та умовами невизначеності, в яких такі рішення мають прийматися та реалізовуватися.

Вплив стейкхолдерів на сталий розвиток підприємства неухильно зростає. Підприємство може гармонізувати їх інтереси та цілі на підставі аналізу стейкхолдерів, що включає їх ідентифікацію та систематизацію, збір інформації про них, виявлення їх цілей та критеріїв оцінки їх досягнення, силу їх впливу, сфери впливу, стратегії їх взаємодії між собою і виробити стратегії взаємодії підприємства з кожним з них. Цілі, інтереси і мотиви стейкхолдерів виявляються в результаті мотиваційних досліджень, інформаційною базою яких є опитування експертів підприємств і стейкхолдерів. Стейкхолдери (партнери, клієнти, акціонери, місцева влада, ЗМІ та ін.) зацікавлені в тому, щоб триєдині принципи довгострокової сталості були інтегровані у стратегію та бізнес-плани підприємства. Надання зацікавленим стейкхолдерам інформації про економічну, соціальну, екологічну сталість підвищує довіру до підприємства, покращує його імідж, що в цілому сприяє підвищенню інвестиційної привабливості.

Управлінські рішення, який приймаються з метою забезпечення сталого розвитку підприємства приймаються в умовах невизначеності, що визначається дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та з урахуванням зацікавлених груп стейкхолдерів (акціонери, керівники, менеджери, робітники). Тому, формування стратегії сталого розвитку підприємства та її реалізація потребують ґрунтовного та повного інформаційного забезпечення, яке дозволяє з одного боку внутрішнім стейкхолдерам (менеджменту, ради директорів) оцінювати ступінь досягнення поставлених фінансових та нефінансових цілей довгострокового розвитку, з іншого – оцінити іншим групам зацікавлених користувачів (стейкхолдерів) наміри і успішність зусиль підприємства по забезпеченню стратегічної сталості.

У цьому дослідженні сталий розвиток розглядається як динамічний процес, при якому акцентовано увагу на необхідності забезпечення позитивних збалансованих змін у його економічній, екологічній та соціальній складових. Формування стратегії сталого розвитку підприємства відбувається з урахуванням інтересів груп стейкхолдерів, для її реалізації потрібна комплексна діагностика факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 4.2.2).



Рис. 4.2.2. Систематизація факторів впливу на сталий розвиток підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів (сформовано авторами)

Нами пропонується виокремлювати середовище прямого та непрямого впливу (зовнішнє), а також внутрішнє середовище.

Середовище прямого впливу – це частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має безпосередньо взаємодіяти. Її основними елементами є стейкхолдери: конкуренти, споживачі, постачальники, правове, інституційне забезпечення. Найбільш мобільним фактором цієї групи є такі зацікавлені сторони, як споживачі та конкуренти. Споживачі визначають попит на продукцію і надають можливість збуту та отримання доходу від реалізації підприємству. Дії конкурентів впливають на внутрішнє середовище підприємства, особливо на організацію виробництва. Середовище прямого впливу забезпечує формування ланцюжка цінності.

Середовище непрямого впливу формують фактори, які, зазвичай, не впливають на операції підприємства так помітно, але їх дія складніша за дію факторів середовища прямого впливу. Дія факторів непрямого впливу практично не піддається формалізованому опису, оскільки для цього потрібний масив інформації, який часто не має кількісного та однозначного тлумачення.

Внутрішні фактори – це фактори внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на функціонування та розвиток підприємства. Внутрішнє середовище підприємства включає декілька елементів, стан яких у сукупності визначає потенціал та можливості якими володіє підприємство: фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, знання. Управління цими елементами дозволяє забезпечити сталість функціонування підприємства, оскільки вони піддані регулюванню та контролюванню з боку основних груп внутрішніх стейкхолдерів: менеджмент та власники підприємства.

Розвиток підприємств України як результат гармонізації інтересів стейкхолдерів

Діяльність підприємств відбувається в рамках реалізації Програм та Стратегії соціально-економічного розвитку регіонів, об'єднаних територіальних громад. Результати діяльності підприємств: чистий прибуток, валовий дохід, рентабельність, виробіток, середня заробітна плата визначаються регіональним та державним вектором розвитку і відображають стан взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Нажаль, стан та розвиток підприємств України характеризується складними виробничими і управлінськими проблемами. Причиною є послаблення ролі держави як гаранта стабільності розвитку, вплив політичних факторів, нові взаємовідносини підприємств зі зацікавленими сторонами, технологічна відсталість багатьох виробництв, нестійкий фінансовий стан більшості підприємств. Перераховані фактори в купі з іншими факторами провокує високий рівень невизначеності і нестабільності умов функціонування, що створює реальну загрозу позиціям підприємств на ринку. Чистий прибуток підприємств є одним з показників, який відбиває ефективність розвитку підприємств. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств України (з розподілом за розміром), яка розрахована за 2016-2018 рр., свідчить, що загальна величина чистого прибутку збільшується: у 2017 р. на 119552,7 млн грн., у 2018 р на 139047,8 млн грн. до попереднього року відповідно. При цьому позитивна динаміка чистого прибутку спостерігається на великих підприємствах. Середні підприємства України у 2016 р. отримали загальний збиток, малі – тільки у 2018 р. мали позитивний фінансовий результат діяльності, тобто – прибуток (табл. 4.2.1, рис. 4.2.3).

Таблиця 4.2.1. Чистий прибуток (збиток) підприємств України з розподілом за розміром, млн грн. (розраховано авторами за даними [4])

Розмір підприємства / роки	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості	фінансовий результат	у % до загальної кількості	фінансовий результат
Україна					
2018 рік	288305,5	73,9	584358,0	26,1	296052,5
2017 рік	168752,8	72,4	515460,6	27,6	346707,8
2016 рік	29705,0	73,0	396745,4	27,0	367040,4
по великих підприємствах					
2018 рік	136777,0	76,7	232465,1	23,3	95688,1
2017 рік	119619,7	72,8	221383,4	27,2	101763,7
2016 рік	46850,0	65,8	139545,0	34,2	92695,0
по середніх підприємствах					
2018 рік	119659,9	77,7	224234,0	22,3	104574,1
2017 рік	70105,0	76,1	186142,5	23,9	116037,5
2016 рік	-20971,9	72,3	107934,7	27,7	128906,6
по малих підприємствах					
2018 рік	31868,6	73,7	127658,9	26,3	95790,3
2017 рік	-20971,9	72,3	107934,7	27,7	128906,6
2016 рік	-32206,8	72,8	99298,7	27,2	131505,5

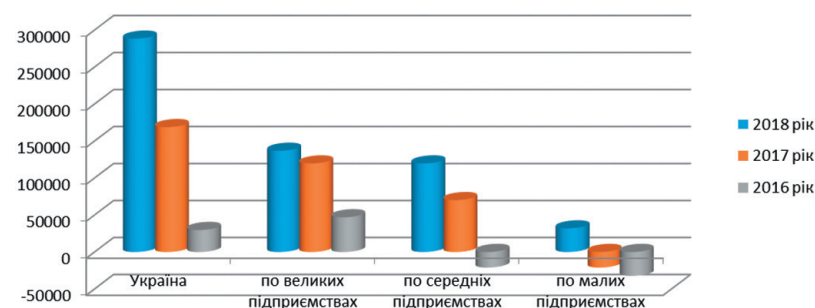


Рис. 4.2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств України з розподілом за розміром, млн грн. (розраховано авторами за даними [4])

Один з важливих відносних показників, які використовують для оцінки сталого розвитку підприємств є рентабельність (англ. profitability). На підставі статистичних даних нами проведено аналіз динаміки рентабельності підприємств України за 2010–2018 рр. (рис. 4.2.4). Результати свідчать, що з 2010 р. показники рентабельності всієї та операційної діяльності підприємств України майже не змінні. У 2014 р. показники мають від’ємний результат. З 2015 р. поступово рентабельність діяльності підприємств України збільшується. У 2018 р. збільшення рентабельності всієї діяльності до 2017 р. складає 147,11 %, у 2017 р. до 2016 р. – 5 разів. У 2018 р. збільшення рентабельності операційної діяльності до 2017 р. складає 118,92 %, у 2017 р. до 2016 р. – 92,05%.

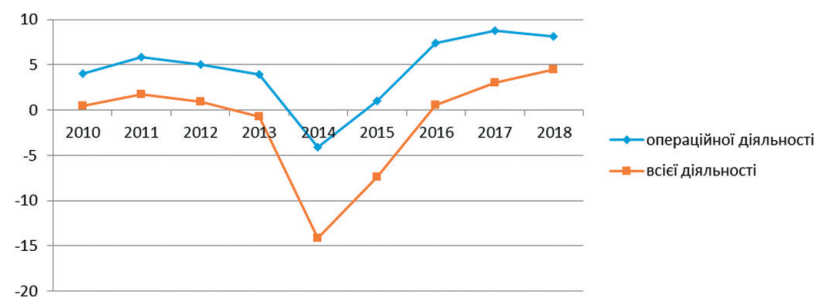


Рис. 4.2.4. Динаміка рентабельності підприємств України, % [4]

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі (табл. 4.2.2) свідчить, що найбільш рентабельними (за показником рентабельності всієї діяльності) є великі підприємства.

Таблиця 4.2.2. Динаміка рентабельності підприємств України з розподілом за розміром, млн грн. [4]

Роки	Рентабельність всієї діяльності підприємств за розмірами			Роки	Рентабельність операційної діяльності підприємств за розмірами		
	великі	середні	малі		великі	середні	малі
2010	0,2	2,3	-5,7	2010	3,9	5	1,8
2011	3,3	1,2	-2,5	2011	6,2	6	4,2
2012	0,9	2,2	-3,3	2012	5,2	5	4,1

Роки	Рентабельність всієї діяльності підприємств за розмірами			Роки	Рентабельність операційної діяльності підприємств за розмірами		
	великі	середні	малі		великі	середні	малі
2013	0,6	-0,1	-6,2	2013	5	3,2	2,2
2014	-11,1	-12,5	-26,5	2014	0,7	-3,6	-17,9
2015	-7,0	-5,0	-13,6	2015	4	0	-4,2
2016	2,4	0,7	-3,6	2016	8,8	6,9	5,2
2017	5,2	3,1	-2,0	2017	11,2	7,3	6,5
2018	5,2	4,6	2,7	2018	9,1	7	8,3

Більшу аналітичність коефіцієнти рентабельності знаходять в порівнянні. Так, динаміка збільшення рентабельності всієї діяльності великих підприємств останні роки (2017–2018 рр.) відсутня. Також варто відмітити, що показник рентабельності всієї діяльності по підприємствам України найбільший у 2017–2018 рр. за весь період дослідження. Рентабельність всієї діяльності середніх підприємств України з 2015 р. поступово збільшується, динаміка останні роки – позитивна. Щодо малих підприємств, то рентабельність їх всієї діяльності позитивна тільки у 2018 р. Рентабельність операційної діяльності дозволяє оцінити, наскільки підприємство може задовольнити кредиторів і створити цінність для акціонерів, створюючи при цьому операційний грошовий потік. Але, для того, щоб підприємство мало можливість покривати відсотки за позиками потрібний достатній рівень операційної маржі. Аналіз рентабельності операційної діяльності можна інтерпретувати як аналіз точки беззбитковості в грошовому вираженні. Рентабельність операційної діяльності великих підприємств України за 2010–2018 рр. невелика і це означає, що бізнес отримує мінімально прийнятний рівень прибутковості. Щодо середніх підприємств, то від’ємне значення рентабельності операційної діяльності тільки у 2014 р. По малих підприємствах – від’ємне значення даного показника у 2013–2014 р.

Рентабельність діяльності можна розглядати як показник ефективності використання ресурсів підприємства. Серед факторів, що впливають на рентабельність фактори внутрішнього (залежать від підприємства і є суб’єктивними) і фактори зовнішнього порядку (не залежить від підприємства і є об’єктивними). Фактори зовнішнього

порядку і викликані ними ризики неможливо усунути і повністю контролювати: це – кон'юнктура ринків, рівень цін на ресурси, система оподаткування, економічна і політична ситуація.

Важливими з точки зору діагностики сталого розвитку є показники балансу. На його основі розраховують коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності. Динаміка показників балансу підприємств України за 2014-2018 рр. подана на рис. 4.2.5, 4.2.6.

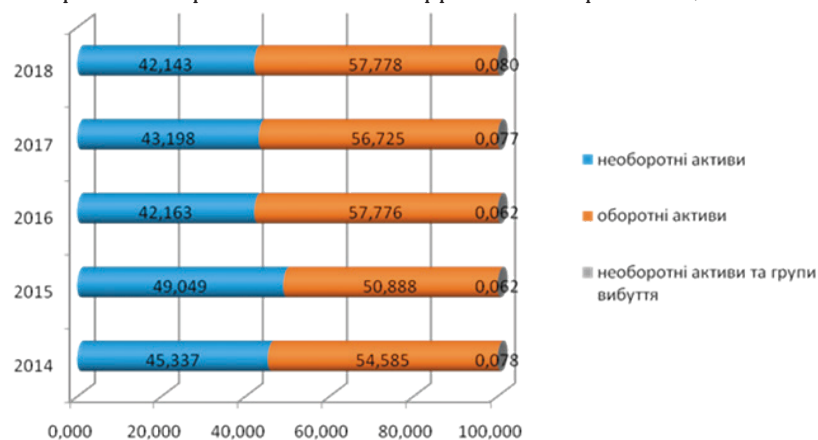


Рис. 4.2.5. Динаміка показників активу балансу підприємств України, % (розраховано авторами за даними [4])

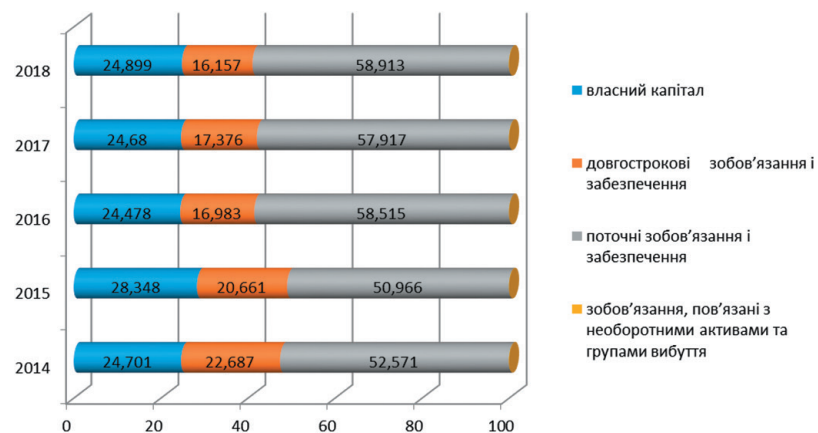


Рис. 4.2.6. Динаміка показників пасиву балансу підприємств України, % (розраховано авторами за даними [4])

Основні, найбільш важливі тенденції для забезпечення сталого розвитку великих та середніх підприємств внутрішніми стейкхолдерами: топ-менеджерами визначені: актуалізація інформації для управління (інформація стала стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентну перевагу: 44% великих підприємств та 38% середніх; зменшення горизонту (терміновості) планування (тобто, прискорення темпів обробки інформації з метою прийняття управлінських рішень: 21% великих підприємств та 16% середніх; зміна форм конкуренції (в нових умовах – це конкуренція по швидкості зміни бізнес-моделей і продуктів: 15% великих підприємств та 21% середніх. Зростання впливу інформаційних систем на організацію підприємств – це зміна структури організації під впливом інформаційної системи та розподіл влади на підприємствах, формування іншої політики і культури, зміни в характері праці, зайнятості, виникнення потреби в навчанні: 17% великих підприємств та 12% середніх. До інших віднесено вплив процесів глобалізації та інтернаціоналізації, які пов'язані з пошуками суб'єктами господарювання шляхів збільшення ефективності діяльності, та змушують підприємства ширше використовувати інформаційні технології для створення умов включення підприємств у світовий інформаційний потік [15].

За отриманими результатами виявлені пріоритетні напрямки сталого розвитку країни в цілому (насамперед економічний, який передбачає розвиток промисловості та інфраструктури, підвищення інноваційності, енергоефективності та соціальний, що передбачає поліпшення рівня охорони здоров'я, правосуддя та освіти).

Аналітичний інструментарій інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів

Стейкхолдери відіграють важливу роль в корпоративному управлінні, і взаємодія з ними багато в чому визначає ефективність корпоративного управління. Система корпоративного управління повинна включати механізм виявлення і прогнозування інтересів ключових стейкхолдерів і побудови на їх основі стратегічних орієнтирів узгодження і задоволення інтересів стейкхолдерів. Тенденція щодо посилення використання аналітичних інструментів в бізнесі зумовлена необхідністю і можливістю формування різних потоків інформації для підвищення ефективності корпоративного управління, створення конкурентних переваг, забезпечення взаємодії між стейкхолдерами

в процесі прийняття управлінських рішень. Швидкозмінні умови, що відбуваються у зовнішньому середовищі, розвиток інформаційної інфраструктури, нові інтереси і запити стейкхолдерів, поява нових можливостей для здійснення бізнесу підвищують роль та значимість інформації для управління. Зростання невизначеності зовнішнього середовища сприяє поширенню імовірнісних методів в системі управління діяльністю підприємства і вимагає більш ретельного відбору і аналізу інформації.

Забезпечення сталого розвитку підприємства супроводжується не тільки підвищенням значимості інформації для прийняття управлінських рішень, але й переосмисленням ролі знання. Так, D. Weinberger взаємозв'язок категорій «дані – інформація – знання – мудрість» описує моделлю DIKW (data, information, knowledge, wisdom) [23] (рис. 4.2.7). В процесі прийняття управлінських рішень трансформація категорій «дані – інформація – знання – мудрість» визначається ступенем обробки і структурованості. Дані представляють сукупність фіксованих даних або фактів, придатних для зберігання, обробки та передачі. В результаті аналізу, обробки, перетворення і структуровання даних можна отримати інформацію. Подальша обробка, перетворення і контекстуалізація інформації призводить до формування знань, які вже безпосередньо застосовуються при прийнятті управлінських рішень.

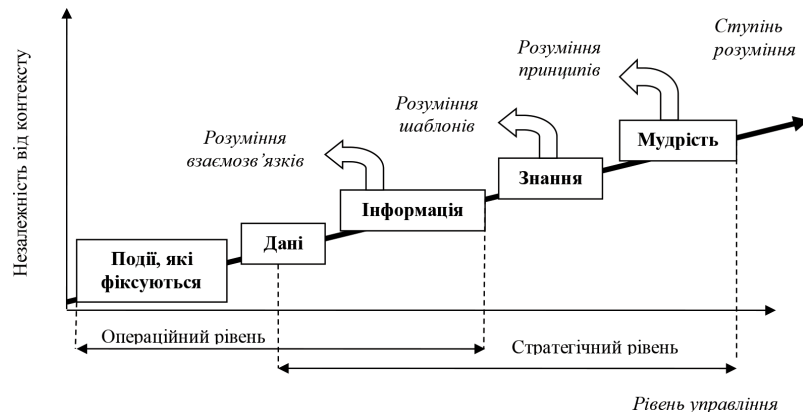


Рис. 4.2.7. Трансформація інформації в знання за моделлю DIKW (розроблено авторами на основі [23])

Якщо вивчати сутність інформації як потоку повідомлень з навколишнього середовища, то знання – це продукт обробки цього потоку, який перебуває у залежності від міркувань, уподобань і свідомості суб'єкта сприйняття. Інформація більше пов'язана з рефлексією та фізіологічними реакціями людини, тоді як знання – це продукт свідомої і цілеспрямованої діяльності (рис. 4.2.8).

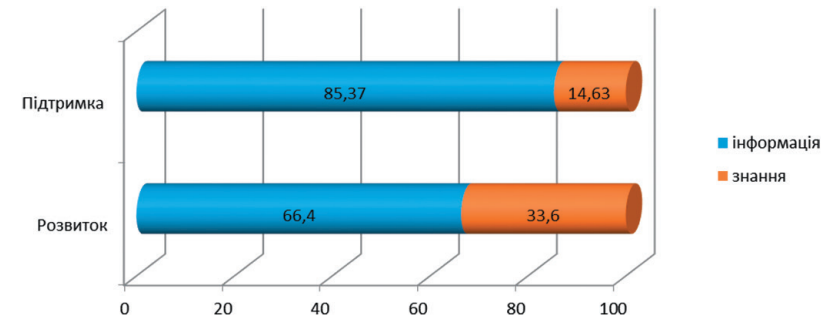


Рис. 4.2.8. Співвідношення передачі знання та інформації в ділових процесах між стейкхолдерами на підприємстві (розраховано авторами)

Процес прийняття рішення на підприємстві і конкретні дії внутрішніх стейкхолдерів (менеджерів та керівників) залежать не тільки від змісту інформації, але й від таких складових контексту діяльності, як суб'єкт взаємодії, сутність і масштаби діяльності. Саме тому одна й та ж інформація може мати стратегічний, тактичний або операційний характер для різних суб'єктів – користувачів інформації. Запропонований ланцюжок цінності інформації при прийнятті та реалізації управлінських рішень (рис. 4.2.9) враховує перетворення інформації в процесі розробки та прийняття управлінського рішення та взаємовідносини між стейкхолдерами в процесі прийняття управлінських рішень. За такого підходу аналітику легше обрати методи та інструменти для роботи з даними.

Внутрішні стейкхолдери для забезпечення прийняття управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку підприємства мають виявляти та усувати ризики у процесі взаємодії. Забезпечення гармонії інтересів стейкхолдерів враховує конфлікт між учасниками (виконавці: персонал, менеджери, ініціатори; керівництво, власники); небажання брати участь (опортунізм з боку стейкхолдерів-виконавців); втота від участі; відсутність балансу інтересів між слабкими та сильними зацікавленими сторонами.

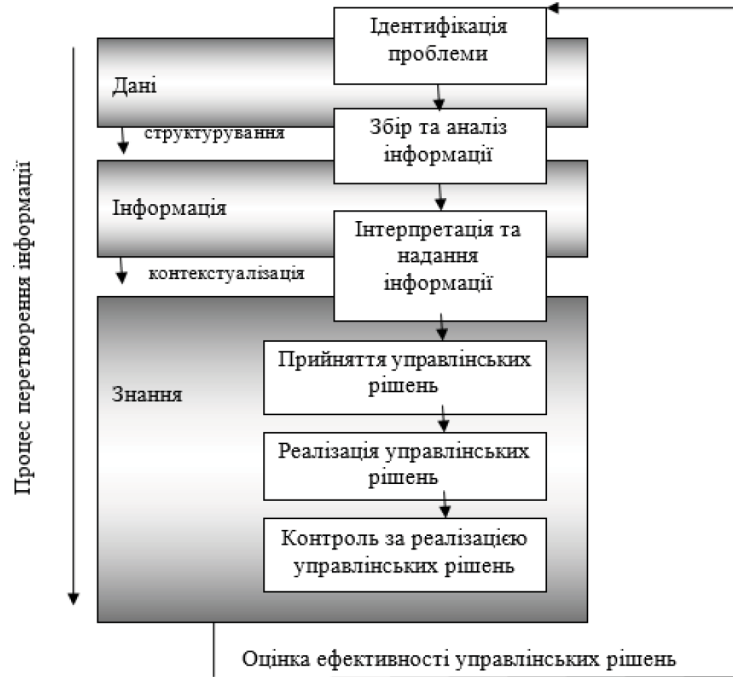


Рис. 4.2.9. Ланцюжок цінності інформації при прийнятті та реалізації управлінських рішень (розроблено авторами на основі [1, 11, 23])

При цьому інтеграція інформації з відповідними елементами проблеми і контекстом конкретного підприємства дозволяє виявити найбільш цінну для осіб, що приймають рішення інформацію, в тому числі і оцінити альтернативні варіанти вирішення проблеми. Далі слідує процес представлення результатів, спрямований на своєчасну передачу інформації в найбільш ефективному форматі особам, які приймають рішення.

Система управління діяльністю підприємства – складний елемент «організму» підприємства, який забезпечує ефективність діяльності через взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів. У презентованій системі управління, яка наведена на рис. 4.2.10 нами визначені такі підсистеми: прийняття рішень, організаційного забезпечення, інформаційного забезпечення. Отже, аналітичне забезпечення – це складова підсистеми інформаційного забезпечення, яка має триєдину

композицію складових: інформаційно-орієнтованої культури, управління інформацією і аналітичний досвід та знання.

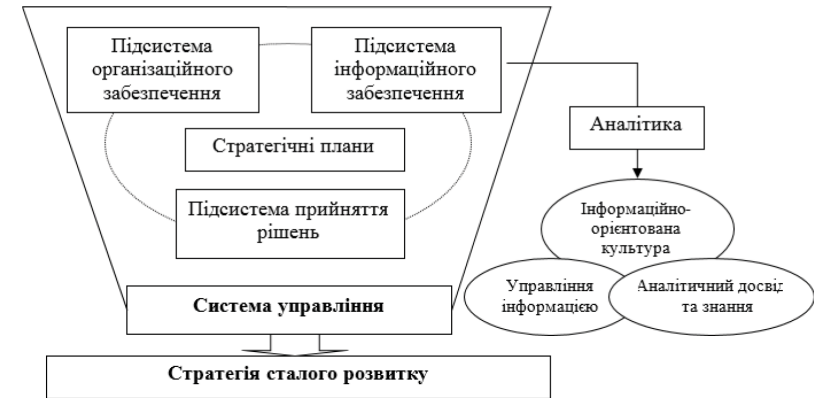


Рис. 4.2.10. Елементи системи управління діяльністю підприємства (розроблено авторами)

З нашого погляду, поєднання інформаційно-орієнтованої культури, управління інформацією і аналітичних компетенцій є основою ефективною аналітики, що дозволить отримати додаткові переваги на ринку, сформувати компетенції знань на підприємстві та забезпечує інформаційну взаємодію між стейкхолдерами при прийнятті управлінських рішень.

В сучасній аналітиці широко використовуються складні алгоритми для оптимізації процесів і комплексне моделювання [7, 10]. Це, в свою чергу, дозволяє більш точно відслідковувати тенденції ринку і галузі, прогнозувати вплив зовнішніх і внутрішніх змін на процеси і показники діяльності та оптимально на них реагувати.

Питання своєчасної діагностики ринкових тенденцій, попередження кризових явищ, в кінцевому підсумку, забезпечення стратегічної сталості бізнесу найбільш ефективно вирішуються за умови отримання інформації аналітичними методами та інструментами. Управлінські рішення приймаються не тільки на основі фінансових індикаторів, що відображаються у фінансовій звітності або обчислюваних на основі даних, представлених у фінансовій звітності підприємства або додатках і поясненнях до неї. Однак «основні показники роботи компаній не обмежуються набором фінансових індикаторів. Якість, задоволеність споживачів, інновації, ринкова частка – такі

критерії частовідображають положення справ компанії та перспективи її зростання краще, ніж оголошений прибуток» [2]. Набір традиційно досліджуваних показників часто не відповідає найважливішому принципу аналізу – принципу системності, так як за рамками аналітичної оцінки залишаються навколишнє середовище, клієнти, конкуренти, компоненти ланцюжка створення цінності та ін. Для прийняття оптимальних стратегічних управлінських рішень внутрішні стейкхолдери (менеджмент та керівництво) компаній мають поряд з зовнішньою фінансовою звітністю отримувати внутрішню стратегічно орієнтовану управлінську інформацію, що дозволяє аналізувати та оцінювати систему фінансових і нефінансових показників зовнішнього і внутрішнього середовища організації. «Сучасної компанії необхідна система показників, які базуються як на фінансовій, так і нефінансовій інформації, яка враховує зміни у зовнішній середовищі» [20].

На основі підходів до організації масивів інформації, запропонованих Дж. К. Лафта [9], формування і використання інформації в системі управління підприємством має базуватися на таких принципах:

- ◆ об'єднання даних за їх відповідністю завдань стратегічного управління підприємством;
- ◆ об'єднання даних за часом їх виникнення;
- ◆ об'єднання даних за частотою звернення до них.

Для формування необхідної аналітичної інформації пропонуємо інструменти групувати за двома критеріями: розрахункові та евристичні.

Розрахункові: порівняння (часове, структурне, динамічне, просторове, базисне, рейтингове); упорядкування (угруповання, агрегування, метод провідних ланок і вузьких місць); моделювання (детерміноване, стохастичне, імітаційне) та інші методи.

Евристичні: оціночні бескритеріальні (ранжування, парне порівняння, бальна оцінка, експертна оцінка, інтерв'ювання, анкетування); оціночні критеріальні (цільова оцінка, контрольні питання, типологія, метод аналізу ієрархій, репертуарні решітки); пошуково-оціночні (мозковий штурм, колективний блокнот, банк ідей, метод активного соціологічного аналізу і контролю, ділові ігри, ФСА) та інші методи.

Синергетичний ефект від використання аналітичного інструментарію для інформаційного забезпечення розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства досягається злиттям і накладенням складної сукупності факторів, дій і зусиль внутрішніх стейкхолдерів: аналітиків, бухгалтерів, менеджерів.

Інформаційні потоки для внутрішніх стейкхолдерів при управлінні діяльністю підприємства необхідно формувати на основі аналітичної інформації з дотриманням вимог:

- ◆ своєчасності (дотримання необхідних для конкретної ситуації строків подання інформації);
- ◆ достовірності (адекватне відображення фактів господарської діяльності підприємства);
- ◆ корисності (дотримання ефективності від використання інформації порівняно із затратами на її отримання);
- ◆ зрозумілості (забезпечення фактичного сприйняття інформації користувачами без застосування додаткових зусиль);
- ◆ регулярності (забезпечення виконання графіку руху інформаційних потоків стратегічного характеру з дотриманням встановленої періодичності).

Дослідження, що проведено авторами, дозволило сформувати ключові переваги при використанні аналітичного забезпечення управління для внутрішніх стейкхолдерів на підприємстві, а саме:

- ◆ аналітичне забезпечення це стратегічний актив;
- ◆ керівництво має підтримувати використання аналітичних методів та інструментів на підприємстві;
- ◆ аналітична інформація знаходиться в доступі для тих, хто в них зацікавлений.

Аналітичне забезпечення управління має доповнюватися навичками в управлінні інформацією та спеціальними аналітичними знаннями та досвідом. Розвиток таких компетенцій потребує інвестицій та є трудомістким процесом.

Практика застосування аналітичних методів та інструментів в управлінні суб'єктами господарювання транслює наявність розриву між необхідністю їх використання і можливостями реалізації на основі перманентної системи управління підприємством. Зазначений розрив в залежності від факторів, що його обумовлюють можна декомпозувати:

- ◆ методичний розрив, пов'язаний з тим, що методичний інструментарій не відрізняються досконалістю, потребує розвитку та опрацювання до конкретних практичних рекомендацій та методик;
- ◆ інституційний розрив, що виявляється у недостатньому розвитку інститутів інформаційно-аналітичного профілю. Це обмежує можливості підприємства використовувати необхідну і достовірну інформацію про зовнішні умови господарювання, контрагентів та ін.;
- ◆ управлінський розрив, який обумовлюється рутинним підходом та консервативністю мислення управлінських кадрів різного рангу;

- ◆ компетентнісний розрив, обумовлений недостатнім досвідом або кваліфікацією фахівців-аналітиків для ефективної організації та практичного втілення моделі інформаційно-аналітичного забезпечення управління;

- ◆ інформатизаційний розрив, який обумовлений відсутністю на підприємстві належних інформаційних систем, інформаційних технологій та інформаційних продуктів, що дозволяє забезпечити циркуляцію інформаційних потоків, необхідних для розробки, обґрунтування і оцінки стратегічних управлінських рішень в автоматизованому режимі.

Висновки

Загальносвітові процеси глобалізації та інформатизації, побудова інформаційного суспільства трансформують багато понять, пов'язаних з інформацією та інформаційними процесами. В таких умовах актуальності набуває подальший розвиток аналітичних інструментів для інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Обґрунтовано, що підприємства, орієнтовані на використання даних для управління, майже в три рази активніше використовують аналітику для розробки стратегій розвитку, в два рази активніше застосовують аналітичні методи в щоденній роботі. Такі дії, безумовно, є інструментами, що забезпечують взаємодію між стейкхолдерами.

На підставі проведеного аналізу статистичних даних по підприємствах України доведено, що ефективність функціонування суб'єктів бізнесу є в даний час серйозною проблемою. Про це, зокрема, свідчить динаміка чистого прибутку та рентабельності, структура балансу та показники ліквідності та платоспроможності підприємств. Це лише частково можна пояснити наслідками світової фінансової кризи, оскільки явище неспроможності господарюючих суб'єктів з різним ступенем інтенсивності відзначається протягом усього періоду розвитку ринкових відносин.

Обґрунтовано, що перспективність впровадження аналітичних інструментів для інформаційного забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання визначаються передумови, що пов'язані з: 1) мікро- та макроекономічними аспектами функціонування господарюючих суб'єктів; 2) методикою економічного аналізу; 3) практикою застосування аналізу в управлінні суб'єктами господарювання, 4) інформаційними потоками, що формуються з урахуванням цілей стейкхолдерів. Проаналізовано та доповнено існуючий аналітичний

інструментарій в контексті ролі та механізму стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Представлено ланцюжок цінності інформації для стейкхолдерів при прийнятті та реалізації управлінських рішень та елементи системи управління діяльністю підприємства. Сформульовані складнощі, що перешкоджають практичному застосуванню аналітичних методів та інструментів в управлінні суб'єктами господарювання.

Наукова новизна даного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення аналітичного інструментарію для інформаційного забезпечення сталого розвитку суб'єкта з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Теоретична значимість дослідження полягає у введенні в науковий обіг блоків інформаційного забезпечення, а саме: інформаційно-орієнтованої культури, управління інформацією і аналітичних компетенцій, які визначені основою ефективної аналітики, що дозволяє отримати додаткові переваги на ринку, формує компетенції знань на підприємстві та забезпечують інформаційну взаємодію між стейкхолдерами при прийнятті управлінських рішень.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані аналітичні інструменти для інформаційного забезпечення стратегії сталого розвитку можуть бути використані на підприємствах будь якої галузі та організаційно-правової форми власності.

Література

1. Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г. Дж. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 265 с.
2. Громов А. И. Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении информационными технологиями корпорации. *Бизнес-информатика*. 2010. № 3. С. 34–40.
3. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5021> (дата звернення: 20.05.2020).
4. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2020).
5. Єршова Н. Ю. Інтегрована система обліково-аналітичного забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/> (дата звернення: 15.04.2020).

6. Інформаційні системи на підприємствах: розвиток теорії та практики : монографія / С. І. Левицький, Р. М. Лепа, Ю. О. Коваленко та ін.; за ред. Р. М. Лепа. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк : ООО «Юго-Восток, Лтд». 2007. 250 с.
7. Каргин Б. Б. Новые подходы к решению информационных задач в экономике и коммерции. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: Збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. № 16. С. 235–240.
8. Кларк Дж. Б. Распределение богатства. Москва: Экономика, 1992. 442 с.
9. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: уч. пособие. Москва: Русская Деловая Литература, 2009. 20 с.
10. Лещинская А. Ф., Подлепа В. А. Использование элементов дисперсионного анализа в задачах оценки качества группирования финансово-экономической информации. *Финансовый менеджмент*, 2016. № 2. С. 77–84.
11. Мінц О. Ю. Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. 214 с.
12. Миль Дж. С. Основы политической экономии. Москва: ЭКСМО, 2007. 446 с.
13. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
14. Смачило І. І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : автореф дисс. канд. екон. наук : Тернопіль, 2012. 23 с.
15. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. Рішення Харківської обласної ради від 27.02.2020 № 1196-VII. URL : <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/102538> (дата звернення: 15.05.2020).
16. Фоміна М. В. Сталий розвиток в умовах глобалізації: протиріччя та чинники. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 6-12.
17. Харрод Р. Теория экономической динамики: Пер. с англ. В. Е. Маневича; за ред. В. Г. Гребенникова. М. : ЦЭМИ РАН, 2008. 210 с.
18. Чайківський І. А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 108–114.

19. Daly H. *Steady-State Economics*. 2nd edition. Island Press, Washington, DC, 1991. 286 p.

20. Ershova N. U. The quality of accounting information: methodological approach to assessment. *Actual Problems of Economics*. 2014. 8(158). P. 368-374.

21. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York : Universe Books, 1972. 205 p.

22. Stakeholder Standard AA 1000 SES http://www.urbanconomics.ru/sites/default/files/2526_import.pdf (дата звернення: 20.05.2020).

23. Weinberger D. The Problem with the Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy. *Harvard Business Review*. 2010. P. 26–31.

4.3. РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЄКТУ

Луньова В. А., к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, учений секретар науково-дослідної частини

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Представлений алгоритм впливу стейкхолдерів на різних етапах проекту та запропоновано використання науково-економічного підходу до моделі оцінки та взаємодії зі стейкхолдерами. Складністю та особливістю роботи зі стейкхолдерами є те, що інноваційний проект передбачає об'єднання учасників та виконавців проекту, визначенні загального керуючого проектом – системного інтегратора проекту.

Постановка проблеми

Основним механізмом, здатним забезпечити можливість вирішення завдань в області інноваційної діяльності підприємств, слугить не тільки бізнес-аналіз, встановлення груп зацікавлених сторін, методологічною основою яких є «стейкхолдерський підхід» до управління економічними суб'єктами, а й сама розробка мережевої моделі ресурсного обміну різного типу.

Даний процес базується на отриманні та обробці різної інформації – як на рівні зовнішнього, так і внутрішнього середовища господарюючого суб'єкту [2–4].

Аналізуючи інноваційний розвиток можна відмітити, що управління інноваційним потенціалом вимагає відповідного оновлення не тільки в області створення технологічної платформи та інноваційної продукції, а й створення організаційно-економічного механізму управління інноваційною активністю підприємств-учасників.

Основними причинами появи організаційних проблем інноваційного розвитку є неоднорідність учасників та їх недосконалість щодо створення конкурентоспроможної продукції.

До початку та в процесі інноваційного розвитку галузі або групи підприємств з'являється безліч зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в результаті їх діяльності як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні.

Інституційні передумови управління стейкхолдерами

Термін «стейкхолдер» (від англ. stakeholder – «зацікавлена сторона») означає особу або групу осіб, які мають вплив на діяльність економічного суб'єкту або зазнають на собі вплив від його діяльності.

Основи концепції стейкхолдерів були закладені ще у роботі Р. Едварда Фрімена в монографії «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін», в якій бізнес представлений як підсистема в рамках системи більш високого рівня, а підприємство, яке веде бізнес, розглядається як елемент середовища, в якій воно діє [8].

Класичний перелік зацікавлених сторін підприємства включив в себе власників, споживачів, конкурентів, засоби масової інформації, працівників, захисників навколишнього середовища, постачальників, урядові агентства, організації місцевих громад та інших зацікавлених сторін.

Однак з часом термін «зацікавлена сторона» та концепція, в цілому, зазнали значної трансформації. На якісно новий рівень дискусія вийшла у кінці 1990-х рр. Підтвердивши важливу роль зацікавлених сторін, як концептуальну модель інтерпретації соціальної відповідальності, розкриваючи такі основні адміністративні питання як характер підприємства та концепція стратегічного управління.

Що ж стосується концепції в цілому, то її вихідна мета полягає в необхідності комплексного та в той же час персоналізованого підходу менеджерів до аналізу не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища бізнесу. Дана теорія стає все більш складною та мінливою [5].

Особливу роль на новому етапі дискусії зіграв п'ятирічний (1995–2000 рр.) проект «Переосмислення корпорації», підтриманий грантом Фонду Альфреда Слоуна. В ході реалізації проекту, який об'єднав

інтелектуальні зусилля сотень дослідників з багатьох країн світу, були проведені численні зустрічі, конференції та симпозиуми, видані серйозні наукові праці.

У 2002 р. вийшла книга Дж. Поста, Л. Престона та С. Сакс «Переосмислення корпорації: менеджмент зацікавлених сторін та організаційне багатство», яка багато в чому підводить підсумки проекту. Науковцям вдалося сформулювати основні теоретичні висновки, продемонструвати їх застосування до аналізу конкретних ситуацій та, по суті, поставити питання щодо формування нової парадигми для дослідження взаємодії бізнес-спільноти [23].

Робота зазнає змін та осмислене наповнення «базової» термінології. Зацікавлені сторони, «всі фізичні особи та клієнти, будь то добровільні або ті, які пов'язані з бізнесом підприємства, створюють багатство, отже, діють як потенційні бенефіціари та потенційні жертви». При цьому вся концепція справедливо претендує на більшу практичність та теорію зацікавлених сторін, як теорію «співпраці» та «взаємних інтересів»:

1. На відміну від класичного визначення Фрімена, нове визначення зацікавлених сторін не відноситься до них – елементи, інтереси протилежні інтересам даної корпорації, наприклад, конкурентів.

2. Задоволення «взаємних інтересів» трактується як найважливіше управлінське завдання, яке застосоване до зацікавлених сторін, які вносять добровільний внесок в зростання організаційного багатства.

Іншими словами, раціональна оцінка очікувань зацікавлених сторін керівництвом вперше отримує чіткий критерій – внесок в організаційне багатство. Таким чином, акцент робиться на напрямок до сталого розвитку підприємства, основною функцією якого є отримання прибутку.

Вся задача управління стає новим напрямком. Підприємство раціонально оцінює мету маніпулювання зацікавленими сторонами (навіть на основі задоволення та розвитку їх очікувань), тобто від управління зацікавленими сторонами (management of stakeholders), до менеджменту зацікавлених сторін (stakeholder management), що припускає активну участь останніх в розвитку корпорації [9, 10]. Тобто, мова йде про новий принцип взаємодії бізнесу та суспільства.

Крім того, фіксуючи конкурентів в якості носіїв конфліктуючих інтересів, підприємство тим самим ігнорує різноманітність навколишнього середовища та здатність отримувати деяку синергію через «зміни ролей» зацікавлених сторін, конкурентів, таких як користувачі або власники.

Зацікавлені сторони (Stakeholder) проекту – це особи, групи або організації, які можуть вплинути на деякі рішення, прийняті в ході реалізації проекту, на деяку діяльність, яка виконується в ході проекту або безпосередньо на результат проекту [1,18].

Петров М. А. визначає «стейкхолдер» як деяку групу або індивід, яка(ий) здатна(ий) цілеспрямовано впливати на результати діяльності підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [7].

Мета зацікавлених сторін проекту – правильно зрозуміти потреби, очікування зацікавлених сторін та приділяти їм належну увагу.

Цей процес включає такі заходи, як визначення важливих питань та їх вирішення. Теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін визначає універсальний підхід до ведення бізнесу.

Саме, згідно стейкхолдерського підходу при визначенні мети діяльності підприємства необхідно враховувати різноманітні інтереси різних сторін.

Існують різні підходи до класифікації стейкхолдерів, пропонувані різними авторами, як вітчизняними, так і іноземними. Р. Е. Фрімен в своїй роботі вказує, що «стейкхолдери можуть бути як внутрішнього оточення (працівники, акціонери, постачальники та покупці), так і зовнішнього (громадські організації (щодо захисту прав покупців, екологічні та ін.), державні органи, засоби масової інформації, конкуренти, спеціальні групи). Мета компанії в управлінні взаємовідносин зі стейкхолдерами полягає в реалізації питань та рішень, які відповідають вимогам як самих стейкхолдерів, так і інтересам самого підприємства [17].

У дослідженнях І. Ансоффа визначається, що необхідно дотримуватися «балансу вимог зацікавлених сторін з завданнями самого підприємства, необхідно постійно проводити моніторинг оточення, визначати важливих стейкхолдерів та реалізовувати заходи щодо підвищення якості взаємодії з ними». І. Ансофф стейкхолдерів розглядає як менеджмент підприємства, співробітників, власників, продавців та постачальників [13].

Дж. Харрісон та С. Джон пропонують стейкхолдерів поділяти на широке, операційне та внутрішнє середовище. При цьому, до широкого середовища вони відносили в цілому суспільство – політичні, економічні та інші зовнішні явища, які впливають на підприємство. Операційне та внутрішнє – підлягають управлінню та включають постачальників, покупців, громадські групи, спільноту, кредитори, профспілки, конкуренти. Саме внутрішнє середовище – це найближче оточення підприємства: акціонери та співробітники [19].

І. Фассіно виділяв за функціями у ставленні до підприємств таких стейкхолдерів, як реальні, спостерігачі та зберігачі [16].

На керуючих, працівників та економічних партнерів діяльності поділяли стейкхолдерів Г. Ньюбоуд та Г. Луфман.

Серед вітчизняних авторів, склалася тенденція, що основна класифікаційна ознака зводиться до положення стейкхолдерів щодо організації, а саме поділ на внутрішніх та зовнішніх.

Варто відзначити Г. К. Константинова, який запропонував класифікувати стейкхолдерів за їх інтересами: стейкхолдери фінансового інтересу, управлінці, співробітники, інтелектуальний капітал, соціальні групи зацікавлених сторін [10].

Структура, зміст принципів та методів управління зацікавленими сторонами проекту

Нами у дослідженні були визначені основні дві групи, структурні одиниці, потреби та очікування ключових зацікавлених сторін, а саме – стейкхолдерів інноваційного процесу:

1. Зовнішні зацікавлені користувачі.

Державне управління:

- ◆ міністерства та відомства;
- ◆ служби та агентства, територіальні фонди та ін.;
- ◆ ті, хто мають відношення до сфери охорони здоров'я, податкової, пенсійної служб, соціального страхування, статистики, служб з праці та зайнятості та ін.

Потреби стейкхолдерів. Удосконалення вітчизняної системи реалізації інновацій для досягнення параметрів державної соціальної політики, підвищення соціальної відповідальності підприємств перед суспільством. Виконання територіальних програм державних гарантій регіонами. Забезпечення національної безпеки та ін. Отримання звітності (бухгалтерської, фінансової, податкової, статистичної) в повному обсязі та у встановлені законом терміни. Надання інформації про вакансії на підприємстві та прийом на роботу співробітників, які пройшли професійну перепідготовку в рамках цільових програм та ін.

Очікування стейкхолдерів. Надання державних послуг у повному обсязі та відповідно до стандартів. Досягнення підприємствами планових показників результативності, ефективне витрачання бюджетних коштів та ін. Відповідність звітності (бухгалтерської (фінансової), податкової, статистичної) принципам релевантності.

Громадські організації.

- ◆ товариство захисту прав споживачів.

Потреби стейкхолдерів. Забезпечення легітимності виробництва та реалізації товарів, робіт і послуг. Дотримання рівноправності громадян при отриманні послуг.

Очікування стейкхолдерів. Співробітництво економічних суб'єктів з громадськими організаціями. Спільне досягнення результатів для підтримки соціальної захищеності громадян. Підтримка інновацій в сфері реалізації товарів, робіт і послуг та ін.

Постачальники.

- ◆ юридичні особи.

Потреби стейкхолдерів. Контроль за поставками. Забезпечення стійкого розвитку фінансової стабільності. Підтримка при впровадженні інноваційних технологій та ін.

Очікування стейкхолдерів. Розширення спектру товарів, які реалізуються. Роботи та послуги для збільшення обсягу поставок обладнання і ресурсів. Стабільність діяльності підприємства для планування обсягу поставок та ін.

Споживачі.

- ◆ фізичні особи.

Потреби стейкхолдерів. Придбання продукції відповідної якості та в повному обсязі. Інформованість про вартість товарів, робіт та послуг. Підвищення відповідальності персоналу при наданні послуг, реалізації товарів та ін.

Очікування стейкхолдерів. Доступність продукції, яка реалізовується. Справедлива вартість товарів, робіт та послуг. Виконання економічними суб'єктами зобов'язань по відношенню до споживачів та ін.

Інвестори.

- ◆ юридичні особи.

Потреби стейкхолдерів. Інвестиційна привабливість підприємства. Адекватність засновників та керівництва щодо прийняття рішення про співпрацю.

Очікування стейкхолдерів. Сталий розвиток економічного суб'єкту. Підвищення рентабельності.

Конкуренти.

- ◆ державні установи та приватні компанії;
- ◆ економічні суб'єкти.

Потреби стейкхолдерів. Використання ринкових регуляторів на ринку товарів, робіт та послуг. Формування здорової конкуренції на

ринку. Регулярне отримання інформації про перелік вироблених та реалізованих товарів, робіт і послуг та ін.

Очікування стейкхолдерів. Рівноправність в тендерному відборі на право укладення договорів на поставку товарів, запрошення на роботу перспективних фахівців та ін.

2. Внутрішні зацікавлені користувачі.

Засновники.

◆ для установ державного сектору – міністерства, органи виконавчої влади.

◆ для організацій недержавного сектору – фізичні та юридичні особи.

Потреби стейкхолдерів. Участь в реалізації територіальних програм державних гарантій, надання різного роду послуг для забезпечення фінансування діяльності. Підвищення прибутковості діяльності підприємств. Розвиток матеріально-технічної бази, професійного рівня співробітників та ін.

Очікування стейкхолдерів. Виконання завдань в повному обсязі. Дотримання стандартів при наданні послуг. Підвищення задоволеності населення якістю товарів. Відсутність скарг з боку покупців та замовників на діяльність підприємств. Зниження витрат та підвищення прибутковості.

Персонал.

- ◆ управлінці різних ієрархічних рівнів;
- ◆ основні робочі, обслуговуючий персонал та ін.

Потреби стейкхолдерів. Соціальні гарантії (оплата лікарняних, відпусток та ін.). Пільги в отриманні медичних послуг, які не входять в програму державних гарантій. Реалізація публічного управління, яка включає в себе повний соціальний пакет. Формування системи матеріального преміювання та стимулювання співробітників.

Очікування стейкхолдерів. Підвищення керованості економічним суб'єктом, яка виражається в досягненні планових показників результативності. Регулярне підвищення оплати праці співробітників. Можливість самореалізації та кар'єрного зростання. Сприятливий психологічний клімат в колективі.

Задоволення потреб ключових стейкхолдерів, які сприяють досягненню мети довгострокового стійкого розвитку економічного суб'єкту, має базуватися на ряді принципів (рис. 4.3.1).

Дані принципи можуть бути універсальними та дозволяють економічним суб'єктам своєчасно реагувати на запити зовнішніх та

внутрішніх стейкхолдерів відповідно до мети та вибраної стратегії інноваційного розвитку бізнесу.

Дотримання вищевказаних принципів в процесі побудови системи та здійснення взаємодії з різними стейкхолдерами інноваційного процесу сприятимуть не тільки сталому розвитку підприємства, але і нададуть можливість створити цінності для зацікавлених сторін у формі різних благ, які неможливо було б досягти без об'єднання зусиль та гармонізації мети.

Принцип залучення	Принцип суттєвості	Принцип реагування
<p>1. Передбачає участь стейкхолдерів у формуванні результатів інноваційної діяльності з метою забезпечення сталого розвитку економічного суб'єкту.</p> <p>2. Слід зазначити, даний принцип не означає, що підприємства повинні виконувати будь-яке «побажання» зацікавлених сторін.</p> <p>3. Певний процес по залученню зацікавлених сторін в обговоренні питань для прийняття спільних рішень.</p>	<p>1. Сторони повинні виявити повний перелік важливих завдань, в рамках яких будуть вирішуватися питання.</p> <p>2. Для визначення питань підприємство спільно з представниками стейкхолдерів організовує дослідження, в ході яких формується інформація про інтереси потенційних учасників взаємодії.</p> <p>3. На основі аналізу інформації формують уявлення про проблеми та необхідності включення в сферу стейкхолдерської взаємодії.</p> <p>4. Змінюються зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на хід взаємодії стейкхолдерів з підприємством.</p>	<p>1. Слід зазначити, що інтереси підприємства та її стейкхолдерів не співпадають або суперечать один одному. Це змушує сторони домовлятися, шукати підходи вирішення та приймати спільні рішення.</p>

Рис. 4.3.1. Основні принципи організації ефективного аналітичного інструментарію інноваційної діяльності

Так, при роботі з зацікавленими сторонами проекту, як вважає група науковців, необхідна адаптована структура управління стейкхолдерами, яка включає в себе наступні етапи (рис. 4.3.2) [2, 8, 18].

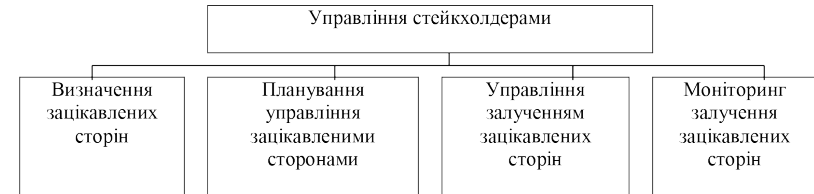


Рис. 4.3.2. Структура управління стейкхолдерами

Визначення зацікавлених сторін.

Процес виявлення людей, груп та підприємств, на яких може впливати рішення, операція або результат проекту або які можуть надавати зворотний вплив, а також аналіз значимої інформації щодо їх інтересів, залучення, взаємозалежності, потенційний вплив на успіх проекту.

Визначення зацікавлених сторін з боку держави – процес виявлення державних органів та структур, хто може вплинути на хід реалізації проекту, як позитивно, так і негативно, а також з метою залучення до партнерства.

Зацікавлені сторони повинні бути класифіковані у відповідності до їх інтересів, впливу залучення до проекту, з огляду на той факт, що вплив зацікавленої сторони може не виникнути або не виявитися аж до пізніх стадій проекту або фази.

Перед тим, як класифікувати зацікавлені сторони проекту, необхідно визначити всіх стейкхолдерів проекту, згідно з документацією.

Статут проекту може надавати інформацію про внутрішні та зовнішні сторони, які пов'язані з проектом, наприклад, про спонсора (спонсорів) проекту, замовників, членів команди, груп, які беруть участь у проекті, а також про інших людей або підприємств, на яких проект впливає.

Фактори середовища підприємства, які можуть впливати на процес визначення зацікавлених сторін, включають в себе:

- ◆ організаційну культуру та структуру;
- ◆ урядові або промислові стандарти (наприклад, нормативні акти, стандарти на продукти);
- ◆ глобальні, регіональні або місцеві тенденції та практики або звичаї;
- ◆ активи процесів підприємства, які можуть впливати на процес визначення зацікавлених сторін проекту та включають в себе:
 - ◆ шаблони реєстру зацікавлених сторін;
 - ◆ уроки, які взяті з попередніх проектів або фаз;
 - ◆ реєстри зацікавлених сторін з попередніх проектів.

2. Планування управління зацікавленими сторонами.

Процес розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін протягом життєвого циклу проекту, який заснований на аналізі їх потреб, інтересів та потенційного впливу на успіх проекту. Необхідно розрізнити стратегії для роботи з державними структурами та іншими групами зацікавлених сторін.

Планування управління зацікавленими сторонами дозволяє визначити, яким чином проект буде впливати на зацікавлені сторони, що потім дозволить керівникові проекту розробити різні способи ефективного залучення зацікавлених сторін до проекту, управляти їх очікуваними результатами та у кінці досягти мети проекту.

У процесі проекту склад зацікавлених сторін та необхідний рівень їх залучення можуть змінюватися, тому планування управління зацікавленими сторонами є перехідним процесом, до якого регулярно звертається керівник проекту.

Для планування управління зацікавленими сторонами проекту, необхідні наступні проектні документи:

1. План управління проектом, в якому визначені потреби в комунікаціях між зацікавленими сторонами та методи комунікацій.

2. Реєстр зацікавлених сторін.

3. Опис зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, які визначають стратегію взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

4. Уроки попередніх, вже закритих проектів.

Аналіз документації дозволить отримати досвід минулих років, врахувати помилки роботи зі стейкхолдерами.

Що стосується методів управління зацікавленими сторонами проекту. Одним з головних є експертна оцінка як керівництва, фахівців – експертів, команди проекту, так і органів влади, які виступають партнерами з боку держави при реалізації проектів.

Ґрунтуючись на меті, керівник повинен використовувати експертну оцінку для визначення рівня залучення кожної зацікавленої сторони, необхідної на кожному етапі проекту.

Наприклад, на початку проекту може знадобитися високий рівень залучення зацікавлених сторін з вищого керівництва, щоб усунути будь-які перешкоди до успіху. Після усунення перешкод може бути допустимим для зацікавлених сторін з вищого керівництва змінити свій рівень на підтримуючих користувачів, і більш важливими можуть стати такі зацікавлені сторони, як кінцеві користувачі.

Після закінчення експертної оцінки складається план управління зацікавленими сторонами проекту, який включає:

- ◆ бажаний та поточний рівень залучення ключових зацікавлених сторін;
- ◆ обсяг та вплив зміни на зацікавлені сторони;
- ◆ виявлення взаємозв'язку;
- ◆ вимоги зацікавлених сторін до комунікацій на поточній фазі проекту;
- ◆ відомості серед зацікавлених сторін інформації, включаючи мову, формат, зміст та ступінь деталізації;
- ◆ причини поширення даної інформації та очікуваний вплив на рівень залучення зацікавлених сторін;
- ◆ час та періодичність поширення необхідної інформації зацікавленими сторонами;
- ◆ методи оновлення та уточнення плану управління зацікавленими сторонами з метою просування та розвитку проекту.

3. Управління залученням зацікавлених сторін.

Процес комунікацій та роботи з зацікавленими сторонами з метою відповідності їх потребам/очікуванням, реагування на проблеми в процесі їх виникнення та сприяння відповідному залученню зацікавлених сторін протягом життєвого циклу проекту.

Управління залученням зацікавлених сторін включає в себе наступні дії:

- ◆ залучення зацікавлених сторін на певних стадіях проекту для розуміння або підтвердження їх постійної прихильності до успіху проекту;
- ◆ управління очікуваннями зацікавлених сторін в рамках переговорів та комунікацій, які забезпечують досягнення мети проекту;
- ◆ врегулювання та обговорення питань, які пов'язані з ризиками проекту.

При реалізації проектів, управління залученням зацікавлених сторін допомагає збільшити ймовірність успіху проекту, забезпечити розуміння зацікавленими сторонами з боку держави.

Крім плану управління зацікавленими сторонами проекту, на даному етапі необхідний план управління комунікаціями, який включає в себе:

- ◆ вимоги зацікавлених сторін до комунікацій;
- ◆ відомості про передану інформацію, включаючи мову, формат, зміст та ступінь деталізації;
- ◆ причини поширення інформації;
- ◆ особа або групи осіб, які отримують інформацію.

Грунтуючись на вимогах зацікавлених сторін до комунікацій, керівник проекту вирішує, як, коли та які з даних методів комунікацій повинні бути використані в проекті.

Після закінчення даного етапу вносяться зміни в план управління зацікавленими сторонами проекту та в реєстр зацікавлених сторін.

4. Моніторинг залучення зацікавлених сторін.

Процес моніторингу всіх взаємовідносин зацікавлених сторін проекту та коригування стратегій для залучення зацікавлених сторін.

Ключова вигода даного процесу полягає в тому, що він зберігає або підвищує ефективність та результативність дій по залученню зацікавлених сторін у процесі розвитку проекту та змін навколишнього середовища проекту.

Дії по залученню зацікавлених сторін включені в план управління зацікавленими сторонами та виконуються протягом життєвого циклу проекту. Залучення зацікавлених сторін підлягає постійному моніторингу.

Документація, яка необхідна для даного етапу:

- ◆ план управління проектом;
- ◆ план управління зацікавленими сторонами проекту;
- ◆ журнал проблем;
- ◆ дані про виконання робіт;
- ◆ розклад проекту;
- ◆ реєстр зацікавлених сторін;
- ◆ журнал проблем;
- ◆ журнал змін;
- ◆ комунікації проекту.

Методи, які використовуються при моніторингу залучення зацікавлених сторін:

1. Звіти, інформація про вартість під час виконання проекту. Даний метод дозволяє керівнику проекту об'єднувати звіти з декількох систем та полегшує поширення звітів серед зацікавлених сторін проекту.

2. Для забезпечення всебічного визначення та внесення в список нових зацікавлених сторін може бути виконана переоцінка поточних зацікавлених сторін. Необхідно звертатися за думкою до груп або окремих осіб, які пройшли спеціальне навчання або володіють експертною в предметній галузі.

У процесі завершення етапу моніторингу керівництво отримує інформацію про виконання робіт – це дані про виконання, які зібрані в рамках різних процесів контролю, проаналізовані в контексті та узагальнені на основі зв'язків в різних областях.

Таким чином, дані про виконання робіт були перетворені в інформацію про виконання робіт. Самі по собі дані не використовуються в процесі прийняття рішень, оскільки їх значення може бути невірно витлумачене. Інформація про виконання робіт пов'язана та контекстуалізована, вона є належною базою для рішень.

Також відбувається оновлення інших документів проекту, які пов'язані зі зміною кількості, складу, статусу стейкхолдерів.

Методи роботи з зацікавленими сторонами включають в себе конкретні заходи роботи зі стейкхолдерами проекту:

1. Ініціатори залучення повинні підготувати план взаємодії із зацікавленими сторонами. План взаємодії повинен бути доступний для зацікавлених сторін.

План участі документує процес взаємодії:

- ◆ мандат на участь, мета та масштаб залучення сторін;
- ◆ ініціатори залучення, їх ролі та обов'язки;
- ◆ методологія та результати визначення зацікавлених сторін;
- ◆ методологія та результати створення профілю та карти зацікавлених сторін;
- ◆ залучення стейкхолдерів, рівень та методи участі;
- ◆ завдання, контактні особи, основні правила;
- ◆ ризики залучення, ресурси, бюджет, канали комунікації, моніторинг, оцінка, звітність, результати.

2. Ініціатори та зацікавлені сторони повинні виявляти та усувати ризики у взаємодії стейкхолдерів.

Можливі ризики:

- ◆ конфлікт між учасниками;
- ◆ небажання брати участь;
- ◆ втома від участі;
- ◆ відсутність балансу між слабкими та сильними зацікавленими сторонами та ін.

Після складання списку можливих ризиків необхідно визначити способи запобігання ризику, можливі наслідки, способи усунення цих наслідків.

3. План дій.

Необхідно розробити план дій, який формує яким чином підприємство буде реагувати на результати залучення стейкхолдерів. План дій повинен бути розроблений з тими, хто буде його виконувати.

План дій має включати:

- ◆ чіткий розподіл обов'язків та компетенцій;
- ◆ реалістичні терміни для завершення;

- ◆ керівництво та управління зобов'язань;
- ◆ стратегії, мета, завдання та показники діяльності;
- ◆ аналіз, вивчення та вдосконалення процесів.

4. Комунікації зі стейкхолдерами.

Інструментами діалогу можуть виступати:

- ◆ ділові контракти, договори, угоди;
- ◆ канали зовнішніх та внутрішніх корпоративних комунікацій;
- ◆ опитування;
- ◆ дослідження громадської думки;
- ◆ наради та переговори;
- ◆ громадські слухання;
- ◆ робочі групи;
- ◆ гарячі лінії;
- ◆ презентації для інвесторів;
- ◆ членство в експертних та громадських асоціаціях;
- ◆ конференції, форуми, круглі столи.

Необхідно комунікувати та звітувати по діалогам зі стейкхолдерами:

- ◆ письмовий звіт;
- ◆ окремі заходи;
- ◆ індивідуальні зустрічі та бесіди;
- ◆ наступні телефонні брифінги;
- ◆ забезпечення доступу до інформації на веб-порталах.

Необхідно отримувати зворотний зв'язок від учасників на представлену інформацію та вносити зміни у відповідь на коментарі.

Отже, залежно від інформації до проекту, стейкхолдери можуть бути активами проекту або проблемами проекту. Обставинами, які приводять до зниження ефективності взаємодії, є недостатня та не перевірена інформація до проекту, відсутність знань в області управління проектами та специфіки проекту, а також інфраструктура, фінанси, політичні погляди, соціально-культурний контекст та ін.

При виявленні зацікавлених сторін може бути використана ретроспективна інформація раніше реалізованих проектів. У зв'язку з цим не виключається можливість екстраполяції теорії прецедентів, яка дозволяє аналізувати інформацію про попередні проекти з найбільшим ступенем близості претедентів до вихідних проектів.

Залучення зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів в бізнес або в окремий внутрігалузевий або міжгалузевий проект призведе до збільшення ресурсів, створення сприятливих умов для ведення бізнесу, оперативності прийняття та реалізації рішень, сприятиме

своєчасному забезпеченню ресурсами та зростанню інноваційної та ділової активності.

Тому, в процесі управління галузевим або міжгалузевим інноваційним перегворенням та розвитком необхідно обов'язково враховувати думки та інтереси всіх зацікавлених сторін.

Так, враховуючи думки та інтереси всіх зацікавлених сторін, були розроблені програми, які спрямовані на вирішення соціальних питань працівників, серед передових компаній, що отримали визнання, як діяльність, яка створює цінність як для підприємства, так і для її співробітників та членів їх сімей [12].

На думку експертів компанії Bain, виявлення результатів стейкхолдерів та чітке формування довгострокової мети безумовно необхідно для стійкого розвитку бізнесу та суспільства в цілому [12].

Аналіз міжнародної практики показує, що прозора та системна діяльність по реалізації інновацій на основі передових стандартів та методик дозволяє інтегрувати стейкхолдерський підхід до основної діяльності та сприяє створенню цінностей як для самого підприємства, так і для взаємодіючих сторін [15].

При цьому суттєвою перешкодою на шляху реалізації стейкхолдерського підходу є складність просування даної мети. Найчастіше подібні програми взаємодії з місцевими громадами розглядаються не як стратегічні інвестиції, а лише як разові прояви спонсорства або благодійності [14].

Разом з тим, між різними групами стейкхолдерів можуть існувати взаємини, які носять характер співробітництва або конкуренції, а інтереси стейкхолдерів можуть співпадати або бути протилежними.

Отже, слід зазначити, що оскільки «зацікавленою стороною може виступати група, яка буде впливати на діяльність підприємства або, навпаки, здатна випробувати на собі вплив від діяльності підприємства», то характер впливу може бути як позитивним (фінансова, ресурсна та інформаційна підтримка, лобювання інтересів та ін.), так і негативним (штрафні санкції, затримки в оформленні документів, інформаційна та ресурсна війна).

Зниження рівня напруженості між учасниками проекту та зниження конфліктної ситуації при роботі зі стейкхолдерами сприяє залученню фасілітаторів (фахівців, системних інтеграторів), які забезпечують успішну групову, ефективну комунікації та позитивний рух проекту.

Згідно стейкхолдерського підходу вимоги основних зацікавлених осіб, які використовуються в якості бази для аналізу з фактичними результатами реалізації інноваційних проектів, можуть міститися як

у внутрішній, так і у зовнішній інформації, яка, в свою чергу, визначає необхідність у систематизації та інтеграції даних.

Інформаційне середовище служить основним елементом прийняття рішень на всіх стадіях життєвого циклу інноваційних проектів.

При відсутності якісної інформаційної підтримки успіх інноваційної розробки може виявитися випадковим, а недостатня інформованість може стати причиною відмови продовження реалізації інновацій на заключних етапах його життєвого циклу.

Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності, на нашу думку, має базуватися на певних принципах та вимогах (рис. 4.3.3).



Рис. 4.3.3. Основні принципи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності

Специфіка інноваційної діяльності обумовлює необхідність розробки та реалізації інноваційних проектів, а також оцінки їх фактичної економічної ефективності, екологічної та соціальної результативності на базі систематизації та структуризації потоків облікової та позаоблікової інформації (рис. 4.3.4).

Для забезпечення корисності, суттєвості, достовірності та надійності інформації стає доцільним структурувати склад інформаційних потоків підприємства на основі критерію адресності.

Внутрішні користувачі інноваційного процесу потребують отримання якісної інформації для здійснення управлінських та інформаційних функцій всередині суб'єкту.

Дана інформація необхідна для формування та аналізу поточних та перспективних прогнозів розвитку підприємства та прийняття на їх основі відповідних оперативних та стратегічних рішень.

Зовнішня інформація виступає основою для задоволення запитів зовнішніх стейкхолдерів з урахуванням специфіки та різноманіття їх інтересів:

- ♦ державні органи управління потребують інформації про здійснення державної політики в області інноваційного розвитку різних сфер і галузей та дотриманні вимог чинного законодавства;
- ♦ інвесторам необхідні відомості про прибутковність та ризик інноваційних проектів, інформація про цінності та перспективи;
- ♦ кредитори зацікавлені в інформації про можливості підприємства повертати кредити та позики і виплачувати відсотки по ним;
- ♦ поставщики – про дотримання вимог до обсягу та якості продукції, яка випускається;
- ♦ податковим органам необхідна інформація про можливості економічного суб'єкту та фактичне виконання підприємством своїх зобов'язань перед бюджетом зі сплати податків та зборів;
- ♦ громадські організації зацікавлені в інформації про соціальну відповідальність організації та напрямки розвитку бізнесу та ін. [3].



Рис. 4.3.4. Інформаційне забезпечення управління інноваційними проектами

Також, необхідно відзначити, що концепція аналізу орієнтована на умови середовища, в якому коло зацікавлених осіб може розширюватися, а їх інтереси та вимоги можуть варіюватися. Саме зміни навколишнього середовища обумовлюють необхідність проведення безперервного аналізу інтересів зацікавлених осіб у прийнятті рішень, які адаптують діяльність суб'єкту до нових вимог та досягнення балансу інтересів усіх стейкхолдерів.

І у лідера, і у групи, не кажучи вже про консультантів та фасилітатор, має сформуватися чітке уявлення про те, що використання

інструментарію аналізу стейкхолдерів не дає ніякої додаткової інформації про оточення бізнесу або проекту, а лише дозволяє систематизувати вже наявну. І часом перевести її з підсвідомого рівня на рівень свідомого сприйняття та, виходячи з цієї систематизованої, «розкладеної по полицям» інформації, намітити адекватну стратегію роботи з зацікавленими сторонами може виявитися тривалим процесом.

Сучасний підхід до роботи зі стейкхолдерами на підприємствах

За 30 років існування теорії зацікавлених сторін з'явилася велика кількість моделей, які дозволяють формалізувати підходи до встановлення пріоритетів та вибору стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Вибір для використання тієї чи іншої моделі в конкретному випадку визначається як рівень складності та масштаб проекту.

Необхідно відзначити, що деякі моделі доповнюють та можуть бути використані спільно. Розглянемо ряд принципових підходів докладніше.

С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатіна, Т. Хоппл виділяють чотири інструменти, які добре зарекомендували себе на практиці: карта зацікавлених сторін (Stakeholders Map); таблиця інтересів; матриця «підтримка і сила впливу»; інтегральна міра оцінки оточення бізнесу (або проектного оточення) – формула А. А. Пирогова [11].

Відповідно до стандарту AA тисячі SES по взаємодії, з зацікавленими сторонами, «при визначенні стейкхолдерів необхідно враховувати такі метрики, як рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь близькості, ступінь залежності». Стандарт взаємодії з зацікавленими сторонами AA1000 SES (Стандарт AA1000 Stakeholders Engagement Standard): 2011 Великобританія – це загальнодоступна нормативна база для планування, виконання, оцінки, інформування та аудиторської перевірки якості взаємодії з зацікавленими сторонами в процесі звітності та підзвітності підприємств, в області ефективного управління [12].

О. Б. Зільберштейн з групою науковців для аналізу стейкхолдерів на підприємствах використовували графічну модель Мітчелла-Агле-Вуда, за допомогою якої визначили, що в карті стейкхолдерів з'являються наступні групи:

1. «Визначаючі стейкхолдери» – це уряд та регулюючі органи, клієнти, постачальники, конкуренти;

2. «Домінуючі стейкхолдери» – це ділові партнери;

3. «Небезпечні стейкхолдери» – це співробітники та інвестори. За формальними признаками в цю ж групу потрапляють і заклади вищої освіти, наукові підприємства;

4. «Залежні стейкхолдери» – це місцева спільнота та групи тиску [6].

Науковці вважають, що у даній методиці слід відображати інформацію про появу нових стейкхолдерів проекту або про зацікавлених осіб, які більше не впливають на хід виконання проекту або чий інтерес більш не будуть використані проектом.

У списку проблем необхідно оновлювати інформацію, якщо з'являються нові проблеми або колишні стають вирішеними.

Далі слід розробити залежність окремих рішень та процесів від кожного стейкхолдеру та методи впливу або управління ними. З'являється дорожня карта стейкхолдерів проекту.

Дорожня карта стейкхолдерів проекту – інструмент, який дозволяє найбільш адекватно провести ідентифікацію стейкхолдерів. Саме поняття «карта» наводить на думку про співвідношення.

Вираз «картка не є територією». Вперше було опубліковано в доповіді Альфреда Коржібські, прочитане їм на зустрічі Американського математичного товариства (American Mathematical Society) в Новому Орлеані, Луїзіана, у 1931 році.

Тобто карта – це абстрактна конструкція, виведена з об'єкту. Виходячи з цього, карта стейкхолдерів та розподіл ресурсів управління проекту повинні бути адекватними.

Для роботи зі стейкхолдерами за складеною картою слід побудувати тактику та поведінкову стратегію подальшої реалізації інноваційного проекту та методів роботи.

Вибираючи стратегію роботи зі стейкхолдерами, необхідно дипломатично та розумно використовувати ту частину стейкхолдерів, яка лояльно стосується або не протидіє інтересам проекту.

У проектних компаніях склад ключових зацікавлених сторін, як правило, безпосередньо пов'язаний з типовими ролями учасників проектів. Розглянемо одну з таких моделей на прикладі проектів впровадження інформаційних технологій, а саме типову модель стейкхолдерів.

Якщо мова йде, наприклад, про проект впровадження фінансової системи на виробничому підприємстві, то типова рольова структура проекту буде пов'язана з організаційною структурою та виглядати

наступним чином: роль функціонального замовника належить до фінансової вертикалі управління підприємством.

При цьому вимоги можуть формуватися на різних рівнях цієї вертикалі – від фінансового директора до рядових співробітників фінансового відділу. Головними зацікавленими сторонами можуть стати спеціалізовані органи або організації, які виконують наглядові функції в ході виконання проекту та / або після його завершення [10].

Наступною моделлю є модель Мітчелла, який запропонував класифікацію зацікавлених сторін, заснованих на трьох факторах:

- ◆ влада;
- ◆ законність;
- ◆ терміновість вимог [21].

Згідно з моделлю Менделоу, зацікавлені сторони об'єднуються в залежності від комбінації: влади та інтересу щодо результатів проекту. «Влада – це рівень повноважень, яка визначає здатність впливати на проект або підприємство.

Інтерес – рівень зацікавленості, який визначається бажанням стейкхолдерів впливати на проект або підприємство. Отже, вплив зацікавленої особи = Влада × Інтерес» [20].

Фурта С.Д. пропонує використовувати за основу оцінку впливу стейкхолдерів інтегральну метрику, яка називається метрикою Пирогова.

По експертно-визначенням для кожного стейкхолдера параметрам (X, Y, n) дозволяє оцінити вплив стейкхолдерських людських ризиків (Δ%) на проект [11].

Мета використання всіх розглянутих раніше моделей, як і будь-якої іншої класифікації зацікавлених сторін – визначення доцільності та конкретних способів впливу на стейкхолдерів для посилення підтримки проекту з їх боку або скорочення негативного впливу, який вони можуть надавати проекту, а також наслідків такого впливу.

Вибір конкретної тактики, прийомів та заходів залежить від факторів та обставин таких, як специфіка підприємства та конкретного проекту, масштаб, стратегічна політика фірми, керівництва.

Кожен з розглянутих методів не є універсальним, тому, з метою більш повного та детального аналізу зацікавлених сторін, а також побудови ефективної взаємодії з ними, необхідно використовувати різні способи та моделі в сукупності, враховуючи недоліки одних та переваги інших.

Для опису взаємин між підприємством та стейкхолдерами Н. В. Доценко разом з науковцями використовують модель Ф. Ніколса

Accountability Scorecard (ASC), яка є формалізацією системи показників відповідальності [6, 22].

В рамках побудови моделі ASC відбувається ідентифікація заінтересованих сторін, визначення їх вкладів та стимулів, ранжування стейкхолдерів, вибір показників та інструментів роботи з кожним окремо взятим стейкхолдером загального інноваційного проекту, на підставі яких розробляються рекомендації.

Побудована на початковому етапі ідентифікації зацікавлених сторін карта стейкхолдерів (рис. 4.3.5) є первинним плановим документом та в процесі виконання проекту буде змінюватися.

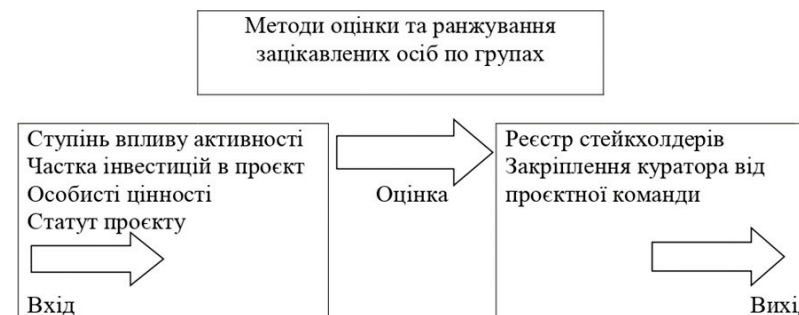


Рис. 4.3.5. Елементи ідентифікації зацікавлених осіб

Розгляд команди проекту в якості стейкхолдерів дозволить візуалізувати «внесок» та «стимули» команди, які можуть бути використані при розробці системи мотивації проекту.

Виділення підприємств, які виконують проект, та підприємств, які ініціюють проект (у разі їх розбіжності), інвесторів та визначення їх вкладів і стимулів візуалізує положення зацікавлених сторін.

Практична реалізація та аналіз ефективності розробленої методології управління зацікавленими сторонами проекту

Якщо проводити оцінку стейкхолдерів самостійно та враховувати дослідження науковців, то можна визначити перелік основних критерій для оцінки, які наведені у таблиці 4.3.1. Далі слід розглядати стейкхолдерів за різними позиціями та рівнями впливу.

Таблиця 4.3.1. Короткий алгоритм заходів при плануванні роботи зі стейкхолдерами

№	Найменування	Результати заходу
1	Сформувані мету та основні результати проекту	Мета прийнята та зрозуміла однаково
2	Побудувати карту зацікавлених сторін	Думку або вплив всіх зацікавлених сторін враховано
3	Визначити рівень підтримки або протидії зацікавлених сторін та силу впливу («вага»)	Уточнені та локалізовані всі розбіжності учасників, оцінена «вага» учасника
4	Визначити свої можливості впливу на зацікавлених осіб («важелі»)	Ресурсів та повноважень для подальшого управління проектом достатньо. Ризики втрати управління проектом зрозумілі, доступні
5	Розробити стратегію та тактику взаємовідносин із зацікавленими сторонами	Противники загальних ідей та рішень тепер займають нейтральну позицію або погодилися з Вашими доводами

Таблиця 4.3.2. Приклад розподілу сили та частки впливу зацікавлених осіб у проектному оточенні, яка заснована на карті зацікавлених сторін

№	Найменування типу стейкхолдеру проекту	Сила підтримки (+x)	Сила протидії (-x)	Сила впливу стейкхолдеру (y)
1	Постачальники	4	0	3
2	Громадськість	0	1	1
3	Конкуренти	0	4	4
4	Клієнти	1	0	3
5	Співробітники	0	0	2
6	Члени команди проекту	0	1	1
7	Держоргани	0	2	2
8	Керівники середньої ланки	0	0	3
9	Керівники верхньої ланки	3	0	5
10	Акціонери, інвестори	2	0	5
11	Інші 1 (наприклад, спонсор проекту)	3	0	4
12	Інші 2 (наприклад, куратор проекту)	0	1	3
13	Лідер (керівник) проекту	5	0	2
	Разом	18	9	38

У таблиці 4.3.2 наведено приклад розподілу впливу та значимості зацікавлених осіб на результати проекту.

Можна відмітити, що конкуренти теж можуть бути стейкхолдерами, але їхнє ставлення до нашого проекту, у зв'язку з тим, що в їх частці ринку буде створена додаткова конкуренція, буде негативною.

Таким чином, сила протидії проекту буде істотно велика. Проаналізувавши ситуацію, слід зазначити, що світові корпорації цілеспрямовано руйнували власні виробництва нашої держави, з метою заняття ринку.

Отже, чим більше повноважень в проекті представлено стейкхолдерам, тим більше у них інтересу до реалізації цього проекту і тим більшу цінність він планує отримати від його реалізації.

Наприклад, постачальники сировини планують отримати нові ринки збуту, тобто, вони будуть сприяти тому, щоб за допомогою реалізації інноваційних проектів підвищити свою частку на ринку.

Лише домовившись між собою та об'єднавшись тимчасово або постійно в групи за інтересами стейкхолдери мають шанси на успіх проекту.

Якщо члени групи не володіють інструментарієм аналізу стейкхолдерів, їм необхідна допомога досвідченого фахівця або системного інтегратора, виступати яким може, наприклад, профільний заклад вищої освіти, де готують фахівців для галузі, або спеціально створений науково-технологічний та економічний колегіальний орган.

Завдання якого полягає не в тому, щоб пропонувати групі готові рішення, а в тому, щоб управляти процесом аналізу та роз'яснювати «тонкі» моменти роботи з інструментами, які контролюють надалі покрокову науково-практичну реалізацію проекту.

Аналіз будь-якої групи об'єктів, подій або явищ починається з їх ідентифікації.

Аналіз стейкхолдерів може бути проведено самостійно лідером бізнесу або проекту, в процесі особистої консультації з професійним управлінцем, консультантом або коучем, а також в груповому форматі (наприклад, на зборах Core Project Team – координаційної групи проекту).

В ході дослідження було запропоновано механізм взаємодії ключових стейкхолдерів інноваційного процесу (рис. 4.3.6).

Для забезпечення раціональної взаємодії з групами стейкхолдерів повинні бути визначені «контрольні точки», на підставі яких неможливо оцінити ефективність інноваційної діяльності на підприємстві. При цьому оцінка не повинна носити односторонній характер,

для підвищення об'єктивності результатів доцільно залучати до участі в ній представників різних зацікавлених сторін. Саме це дозволить економічним суб'єктам відстежити процес задоволення потреб різних груп стейкхолдерів та виявити в них відхилення, які виникають в результаті змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

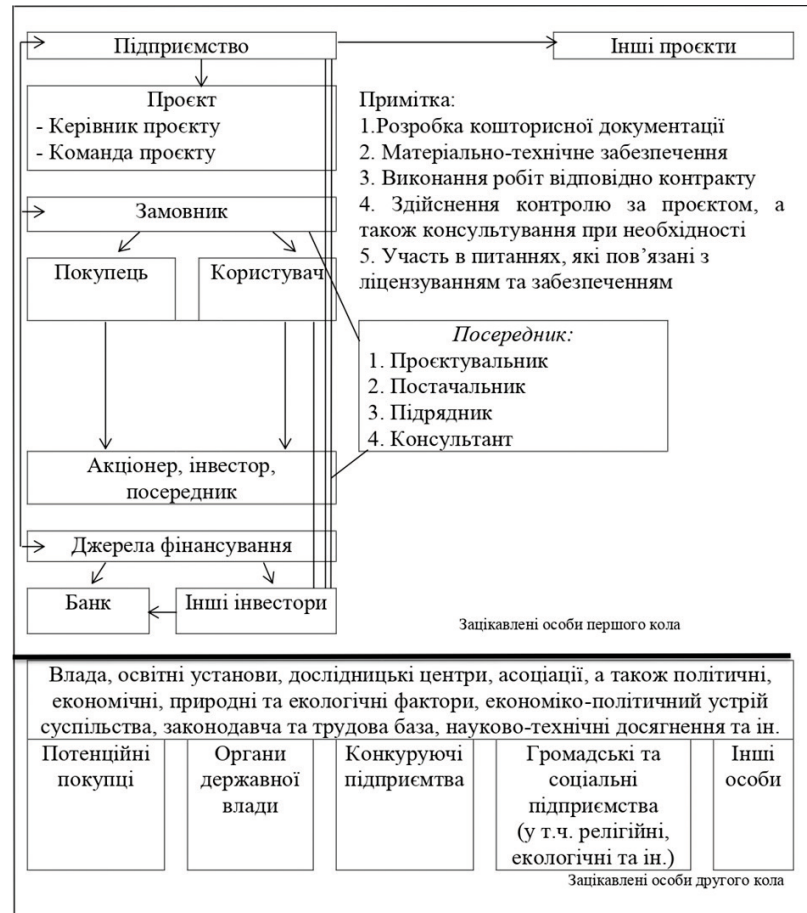


Рис. 4.3.6. Механізм взаємодії ключових зацікавлених осіб інноваційного процесу

Висновки

В ході проведення наукового дослідження були узагальнені теоретичні передумови виникнення предметної області управління зацікавленими сторонами проєкту. Існують різні підходи до класифікації стейкхолдерів, пропонувані різними авторами як вітчизняними, так і іноземними.

Зокрема, Р. Е. Фрімен в своїй роботі вказує, що стейкхолдери можуть бути як внутрішнього оточення (працівники, акціонери, постачальники та покупці), так і зовнішнього (громадські організації (щодо захисту прав покупців, екологічні та ін.), державні органи, засоби масової інформації, конкуренти, спеціальні групи). Дана класифікація є найбільш поширеною при класифікації зацікавлених сторін підприємства.

Реалізацію будь-якого проєкту необхідно починати при наявності його замовника – зацікавленої особи. Узагальнивши сучасний підхід до роботи зі стейкхолдерами на підприємстві, ми з'ясували, що кожна з моделей не є універсальною, має як свої переваги, так і недоліки, та не враховує фактори і особливості поведінки стейкхолдерів у зовнішньому середовищі.

Розглянувши методи управління зацікавленими сторонами проєкту, ми побудували певний сценарій роботи в процесі аналізу зацікавлених сторін проєкту.

Була розроблена структура та зміст принципів та методів управління зацікавленими сторонами проєкту. Методологія управління зацікавленими сторонами проєкту включила в себе основні принципи взаємодії зі стейкхолдерами, структуру взаємодії та набір конкретних методів при роботі з зацікавленими сторонами проєкту.

Детально проаналізувавши ознаки зацікавлених осіб, можна виділити те, що сама проблема стейкхолдерів повинна регулюватися на тому рівні, досягнення мети якої передбачає залучення тієї чи іншої групи стейкхолдерів. Будь-яка активність, ділова або виробнича, заснована на використанні тих чи інших ресурсів.

В умовах нестабільної та нерівноважної економіки необхідно як слід опрацювати всі ризики інноваційного проєкту, особливо якщо він ще й наукомісткий. Необхідно оцінити ресурси і потенціали його учасників. Лише домовившись між собою та об'єднавшись тимчасово або постійно в групи за інтересами стейкхолдери мають шанси на успіх проєкту.

Визначені основні принципи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в економічних суб'єктах з використанням

стейкхолдерського підходу та запропоновано класифікацію основних користувачів інформації у інноваційному процесі.

Обґрунтовано потреби та очікування різних груп, зацікавлених в інноваційній діяльності осіб (стейкхолдерів), а саме розроблено механізм взаємодії ключових зацікавлених осіб інноваційного процесу та визначено основні принципи організації ефективного аналітичного інструментарію інноваційної діяльності, які дозволяють економічним суб'єктам стати більш стійкими та життєздатними в умовах сучасної мінливої фінансової кон'юнктури.

Література

1. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Project Management Institute, 2013. 589 p.
2. Анискин Ю. П., Ильюк В. В. Методологические проблемы управления инновационной активностью наукоёмких компаний в неравновесных условиях. *Организатор производства*. 2014. № 4. С. 97-103.
3. Бариленко В. И. Аналитическое обеспечение реализации инновационных программ развития реального сектора экономики. М.: Экономическая газета, 2013. 284 с.
4. Бариленко В. И. Методология мониторинга и аналитической оценки эффективности инновационных проектов на основе стейкхолдерского подхода: учебное пособие для магистрантов. 2015. 210 с.
5. Грабарь В. В., Салмаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. № 2. С. 36-44.
6. Доценко Н. В., Скрынник А. И., Гончар И. А., Лысенко А. И., Жебель Ю. Ю. Применение модели «Стейкхолдер» для анализа эффективности управления заинтересованными сторонами проекта. К.: *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2015. Т. 72. № 2. С. 150-154.
7. Зильберштейн О. Б., Невструев К. В., Семенюк Д. Д., Шкляр Т. Л., Юрковский А. В. Анализ стейкхолдеров на примере предприятий. *«НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2016. Том 8. № 3. С. 43-54.
8. Керимова Ч. В. Учетно-аналитическое обеспечение разработки и реализации рекламных проектов. М.: Дашков и Ко, 2013. 218 с.
9. Манохина Н. В. Институциональный вакуум как атрибут институциональной среды. *Вестник СГСЭУ*. 2012. С. 5.
10. Солодужин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией. *Проблемы современной экономики*. 2017. № 4. С. 152-156.
11. Фурта С. Д., Соломатина Т. Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия : 5-е издание PMBOK®Guide, часть 2. *Инициативы XXI века*. 2014. № 2. С. 27-42.
12. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES–2015) // AccountAbility. URL : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf. (дата звернення: 31.07.2020).
13. Ansoff I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*. Vol. 18. No. 2. P. 21-33.
14. Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. Does stakeholder orientation matter. The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 42 Issue 5. 1999. P. 488-506.
15. Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 120. Issue 4. P. 489-507.
16. Fassin Y. The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*. 2009. Vol. 84 (1). P. 113-135.
17. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: London, 1984.
18. Guide A. To the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Guide A. 5th Edition, Project Management Institute (PMI), 2012.
19. Harrison J. *Strategic management of organizations and stakeholders*, 1996.
20. Mendelow A. Stakeholder Mapping. Proceedings of the 2nd International.
21. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Vol. 22 (4), 1997. P. 853–887.
22. Nickols F. The Stakeholder Scorecard: «Keeping Score» regarding Accountability. Distance Consulting LLC, 2011. 9 p.
23. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press: Stanford, Stakeholder, 2002.

4.4. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЕРИТОРІЙ

Крамаренко А. О., к. е. н., старший викладач
кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Розглянуто основні етапи цифровізації, а також вплив цифрових технологій на інтереси бізнесу та суспільства. Узагальнено напрями впливу зацікавлених сторін (стейкхолдерів цифрової економіки) на суспільно-економічний розвиток територій. Визначено напрями підвищення продуктивності праці та роль цифрових компетенцій у формуванні передумов для підвищення прибутковості бізнесу та рівня суспільного добробуту. Проаналізовано можливості та обмеження, що створюють цифрові технології для національних компаній та їх працівників.

Постановка проблеми

Цифровізація суспільства здійснюється все більш швидкими темпами. Оскільки цифрові технології, проникаючи в різні сфери життя, радикально змінюють правила міжособистісної взаємодії, позитивні і негативні сторони цього процесу представляють науковий інтерес. Вивчення ризиків цифрової економіки, а також перспектив, які вона відкриває для бізнесу, є актуальною темою для досліджень.

Останні дослідження цифрової економіки були зосереджені на наступних питаннях:

- ◆ ступінь проникнення цифрових технологій в різні сфери діяльності;
- ◆ зміни в умовах конкуренції;
- ◆ трансформація сучасних бізнес-моделей.

Ці проблеми вимагають додаткового вивчення, зокрема у розрізі можливостей та обмежень цифрової економіки, основних цифрових інструментів як факторів конкурентоспроможності та деформації сучасних бізнес-моделей під впливом виробників, споживачів та провідників цифрових інновацій.

Цифровізація економіки в контексті впливу на бізнес та суспільні інтереси

Цифрові технології проникли практично в усі сфери діяльності. Про це красномовно говорять цифри звіту OECD Digital Economy Outlook 2017:

- ◆ 80 % громадян ОЕСР мають широкосмугову підписку;
- ◆ близько 95 % молодих людей у віці 16-24 років користуються інтернетом;
- ◆ більшість користувачів отримують доступ до більш ніж 300 мільйонів веб-сайтів через смартфон;
- ◆ в середньому 15-річний підліток проводить в Інтернеті три години на день;
- ◆ близько половини громадян країн ОЕСР в даний час займаються електронною торгівлею [14].

Такі сфери діяльності, як преса, музика, фінанси, туризм зазнали значних змін. Цьому сприяла вірусна популярність соціальних мереж, стрімке поширення смартфонів і розвиток «економіки спільного використання», зниження бар'єрів для торгівлі та інвестицій. Ці явища стали факторами, які зруйнували сформовані структури і зламали існуючі економічні механізми і бізнес-правила, змінили спосіб конкуренції, торгівлі та інвестування фірм. Сьогодні за один тиждень генерується більше даних, ніж це було в минулі тисячоліття. Ця точка зору підкріплюється тим фактом, що здатність аналізувати дані і витягувати стратегічну інформацію значно зросла завдяки новим методам аналізу даних, які автоматизують процес прийняття рішень. Такі інтернет-платформи, як Google, Amazon, Microsoft, Facebook або Apple, бачать своє майбутнє і майбутнє людства в світі штучного інтелекту і активно займаються розробкою додатків і програмних продуктів, пов'язаних з технологіями інтелектуальних обчислень.

Якщо говорити про перспективи подальшого економічного розвитку, то думки дослідників розходяться. Деякі експерти вважають, що інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відігравали важливу роль у другій половині 1990-х років і що їх вплив на сучасному етапі буде зменшуватися. Інші вважають, що гряде нова хвиля інформатизації, і пов'язують її з повним охопленням обчислювальних технологій, заснованих на поширенні смартфонів.

В межах України хвилеподібність цифровізації яскраво простежується в динаміці обсягу послуг у сфері телекомунікацій у 2002–2009 роках. На представленому нижче графіку (рис. 4.4.1) яскраво

простежуються три сплески розвитку як мобільного зв'язку, так і інтернет-технологій. При цьому значний рівень кореляції між змінами обсягу послуг у цих сферах телекомунікацій (0,76) говорить про те, що мобільні і інтернет-технології є як основними індикаторами цифровізації, так і базовими провідниками цифрової економіки в Україні. Триразовий сплеск згаданих показників позначає три хвилі цифровізації національної економіки. Цікавим спостереженням є те, що зростання кожної хвилі згасає, а отже насиченість цифровими технологіями підвищується.



Рис. 4.4.1. Динаміка обсягу послуг у сфері телекомунікацій у 2002-2019 рр. (розроблено автором на основі [1])

Отже, розглянемо основні етапи цифровізації, які було виокремлено на даний час:

1. Перша хвиля цифровізації пов'язана із розробкою та впровадженням інформаційних систем управління (моніторинг, обробка даних), широкосмугового зв'язку та голосових телекомунікацій (віддалений доступ до інформації).

Результатами першої хвилі цифровізації є:

1.1. Вплив на бізнес:

- ♦ були створені обчислювальні, широкосмугові та мобільні телефонні мережі, що стало інструментом послаблення обмежень масштабування.

Внаслідок даних інновацій полегшено доступ до сировини, створено додаткові канали поширення продукції, підвищено продуктивність

праці за рахунок більш ефективного управління бізнес-процесами на основі ІКТ, покращено маркетинг запасів, оптимізовано ланцюжки поставок. В результаті розширення охоплення ринку відбулося зростання виручки.

- ♦ задоволення додаткового кінцевого попиту і створення додаткової потреби в робочій силі.

Наслідки даного впливу знайшли прояв в залученні кадрів з інших регіонів завдяки можливостям обробки інформації та надання послуг віддалено, розгортанню віртуальних центрів обслуговування клієнтів, зростанню обсягів розробки програмного забезпечення та аутсорсингу бізнес-процесів.

1.2. Вплив на суспільство переважно проявляється у зростанні доходів домогосподарств, що мають доступ до мережі Інтернет. Передумовами для цього є те, що широкосмугове розгортання вимагає будівництва інфраструктури з метою надання послуги. Це збільшує попит на працівників для нових комерційних офісів оператора та на технічний персонал для монтажу та обслуговування нової інфраструктури, а зрушення кривої попиту на працівників призводить до збільшення рівноважної заробітної плати.

2. Друга хвиля цифровізації відбувалась на основі поширення інтернету та пошукових систем (мережева взаємодія підприємств для аутсорсингу), а також за рахунок розповсюдження хмарних технологій.

Результатами другої хвилі цифровізації є:

2.1. Вплив на бізнес:

- ♦ поширення нових сервісів і додатків, таких як пошук інформації в інтернеті, електронна комерція, дистанційна освіта та соціальні мережі;

- ♦ розробка нових продуктів і послуг на основі створення платформ, поширення широкосмугового зв'язку та розвитку хмарних обчислень;

- ♦ поява великого ринку для створення локального інтернет-контенту і додатків рідною мовою, що призвело до зміцнення національної культурної самобутності, скорочення зовнішньоторговельних дисбалансів і стимулювання попиту на послуги місцевої інфраструктури ІКТ;

- ♦ додаткові нові робочі місця в сфері реклами, обслуговування платформ та управління;

- ♦ потенційні негативні економічні ефекти від інтернету, такі як кіберзлочинність, технологічні збої, викривлення інформації.

2.2. Вплив на суспільство:

- ♦ зникнення робочих місць в результаті автоматизації завдань (скорочення відбувається переважно на низькокваліфікованому рівні);

- ♦ створення робочих місць в результаті підвищення попиту на робочу силу в певних професіях, а також суттєві зміни в професійному профілі працівників;

- ♦ поляризація робочої сили в результаті зменшення питомої ваги робочих місць середньої кваліфікації;

- ♦ деградація людських відносин, що виникає в результаті інтенсивного цифрового споживання (зокрема, цифрові пристрої порушують здатність дітей відокремлюватися від своїх батьків і долати перешкоди на шляху дорослішання);

- ♦ культурне викорінення.

3. Третя хвиля цифровізації реалізується шляхом створення технологій для підвищення ефективності обробки інформації, якості прийнятих рішень та автоматизації буденних завдань. Ці технології включають:

- ♦ великі дані, результати аналізу яких використовуються для виявлення ринкових тенденцій, прогнозування поведінки споживача (сфери застосування – маркетинг, моделювання бізнес-процесів);

- ♦ інтернет речей – платформи, які пов'язують кілька пристроїв передачі даних для того щоб сформувані повне бачення поведінки об'єкта організації, системи, бізнес-операції або феномена;

- ♦ робототехніку – застосування цифрових технологій для виконання повторюваних ручних завдань;

- ♦ 3D друк – технологію, яка дозволяє створювати об'єкти за допомогою послідовного друку адгезивних матеріалів;

- ♦ штучний інтелект/машинне навчання.

Результатами третьої хвилі цифровізації є:

3.1. Вплив на бізнес:

- ♦ активне використання платформ великими компаніями пов'язане з високими експлуатаційними витратами, масштабними змінами в операційній діяльності та організаційній структурі;

- ♦ змінились терміни та якість процесу прийняття рішень за рахунок відсутності свідомого управління та інструментів врахування етичних міркувань;

- ♦ згорання тенденції офшорингу транснаціональних корпорацій і кардинальні зміни глобальних виробничих ланцюжків;

- ♦ автоматизація повторюваних завдань, що пов'язане з робототехнікою;

- ♦ низький ризик автоматизації професій, що вимагають творчого підходу і складної соціальної взаємодії із людьми.

3.2. Вплив на суспільство є позитивним в розрізі цілей сталого розвитку, таких як хороше здоров'я та благополуччя, доступна і чиста енергетика, гідна робота і економічне зростання, стійкі міста.

Зокрема, розвиток національної енергетики свідчить про позитивну динаміку щодо досягнення цілей доступної та чистої енергетики. За даними Державного комітету статистики України протягом 2007–2018 років енергоємність підприємств національного господарства значно знизилась (рис. 4.4.2), а рівень постачання енергії відновлюваних джерел стрімко зростає (рис 4.4.3).

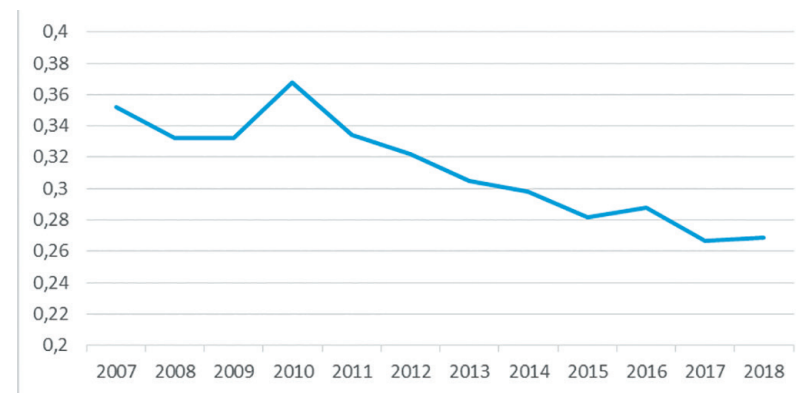


Рис. 4.4.2. Енергоємність 2007-2018 рр. (у т.н. е./тис. міжнародних доларів) (розроблено автором на основі [1])

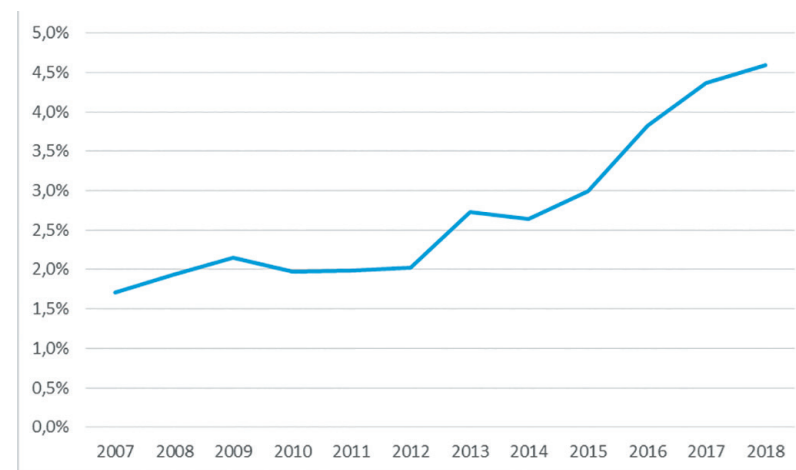


Рис. 4.4.3. Частка постачання енергії від відновлюваних джерел 2007-2018 рр. (у %) (розроблено автором на основі [1])

Стейкхолдери цифрової економіки в контексті впливу на бізнес-середовище та продуктивність праці

Розгортання тенденцій інформатизації та цифровізації обумовило утворення груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що виробниками, споживачами та провідниками цифрових інновацій. Актуалізація проблем впровадження цифрових технологій в різні сфери господарської діяльності (державне управління, адміністрування, виробництво, торгівля тощо) призвела до посилення впливу зацікавлених сторін на динаміку та напрямок суспільно-економічного розвитку.

Зокрема, вплив з боку виробників цифрових продуктів та послуг на суспільно-економічний розвиток територій знаходить прояв у:

- ◆ появи нових способів задоволення існуючих потреб (фізичні продукти та послуги тепер можуть бути доповнені цифровими можливостями, які збільшують їх цінність);
- ◆ зміні структури ланцюжків створення вартості (нові технології роблять активи більш міцними та стійкими, тоді як дані та аналітика перетворюють те, як вони підтримуються);
- ◆ підвищенні конкуренції (завдяки полегшенню доступу до глобальних цифрових платформ для досліджень, розробок, маркетингу, продажів і розподілу).

Вплив з боку споживачів цифрових продуктів та послуг на суспільно-економічний розвиток територій знаходить прояв у:

- ◆ зростанні прозорості і залученні споживачів до створення цінності;
- ◆ появи нових моделей споживчої поведінки, заснованих на доступі до мобільних мереж і даних.

Вплив з боку провідників цифрових інновацій на суспільно-економічний розвиток територій знаходить прояв у:

- ◆ створенні і поширенні технологічних платформ, що руйнують існуючі структури та усталені правила ведення бізнесу;

Відбувається зниження бар'єрів для підприємств і приватних осіб у створенні вартості, а також переосмислення культури та організаційних форм бізнесу:

- ◆ «економіці спільного використання» і розвитку нових способів споживання продуктів і послуг;
- ◆ «економіці попиту», що виникає на основі інтенсивної появи нових послуг, фокусуванні на потребах клієнтів і поліпшенні обслуговування споживачів);
- ◆ зміні людської ідентичності на основі нового формату і нового балансу між відчуттями конфіденційності і власності, новими

моделями споживання, співвідношенням робота/дозволя, кар'єрним зростанням, розвитком професійних навичок, міжособистісними відносинами і взаємодією, питаннями контролю даних, підвищенням порогових значень очікуваної тривалості життя, когнітивними здібностями, перевизначенням моральних і етичних меж [17].

Описані структурні зміни є проявом становлення і розвитку цифрової економіки, що створює різні можливості для підвищення продуктивності праці, такі як:

Створення нових інноваційних підприємств, які замінюють старі та неефективні підприємства в процесі творчого руйнування.

Багатофакторне зростання продуктивності праці за рахунок більш розумного і ефективного використання факторів виробництва (праці, капіталу).

Активне поширення цифрових технологій на території України відбувалось переважно на основі сприйняття закордонного досвіду та відклику на світові бізнес-тенденції. При цьому цифровізація економічних процесів пов'язана із динамікою інноваційної активності національних підприємств як стейкхолдерів цифрової економіки. Як свідчать національні статистичні дані, частка інноваційно активних підприємств значно зросла протягом 2000-2019 років (рис. 4.4.4). Високий рівень показника кореляції між витратами на придбання обладнання та програмного забезпечення та витратами на інновації (0,97) дає підстави говорити про те, що придбання нової техніки давало позитивний поштовх до інноваційного зростання підприємств.

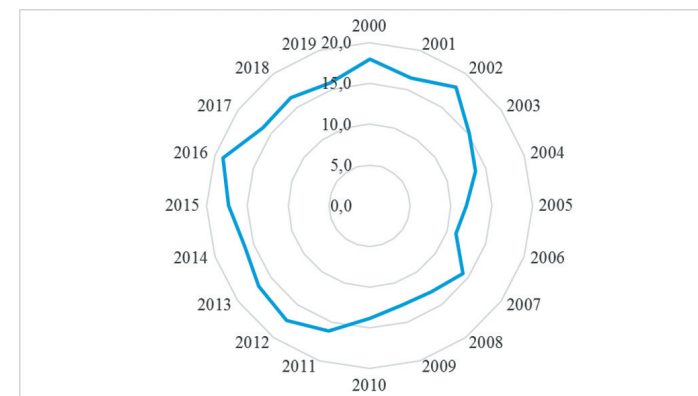


Рис. 4.4.4. Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств 2000-2019 рр. (у %) (розроблено автором на основі [1])

Оскільки витрати саме на придбання обладнання та програмного забезпечення (рис. 4.4.5), що створили базу для цифровізації українського бізнесу, значно перевищували всі інші види витрат протягом 2000-2018 років, то зростання інноваційності підприємств, а також підвищення продуктивності праці стали результатом розвитку процесів цифровізації бізнесу та суспільства.



Рис. 4.4.5. Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності 2000-2018 рр. (у % до загального обсягу витрат на інновації) (розроблено автором на основі [1])

Підключення нових споживачів (фермерів, місцевих виробників і державних служб) до глобальної економіки шляхом впровадження нових можливостей і послуг.

Більш ефективно управління запасами і логістикою за рахунок більш раціонального розподілу інформації.

Просування вгору по ланцюжку створення вартості:

- ♦ за рахунок новизни, джерелами якої є інноваційний менеджмент, широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, залучення клієнтів до створення цінності;

- ♦ за рахунок вузької спеціалізації, ключовими ресурсами якої виступають партнерські відносини і альянси в інтересах глобального зростання, а також орієнтація на задоволення конкретних потреб користувачів;

- ♦ за рахунок мінімізації витрат, а саме – підвищення ефективності на основі використання вторинних можливостей з доданою вартістю.

Основні передумови для підвищення продуктивності праці в межах цифровізації економіки створює людський капітал – тобто знання, таланти, навички, вміння, досвід, інтелект людей. Цифровізація та кросплатформовість є головними трендами на ринку праці. Вміння працювати із цифровими технологіями поступово стає постійним та необхідним для більшості спеціалізацій, тобто наскрізним. Об'єктивна реальність свідчить, що вміння користуватися цифровими технологіями стає основною вимогою до персоналу. Унікальність цифрових компетенцій полягає в тому, що завдяки їм можна більш ефективно набувати компетенції в багатьох інших сферах (наприклад, вивчати мови, предмети, професії) [2].

Впровадження інноваційних моделей бізнесу в рамках розвитку цифрової економіки ставить перед власниками бізнесу і підприємствами безліч питань, пов'язаних із залученням найбільш продуктивних видів ресурсів. Оскільки одним з ключових ресурсів є знання, то головним орієнтиром для бізнесу є відкритість та інноваційність. Ці принципи діяльності дозволяють знизити витрати на придбання знань та інформації. Саме тому все більше і більше компаній закладають їх в основу своїх бізнес-стратегій. Оскільки знання та інновації безпосередньо пов'язані з людським капіталом, ефективно впровадження нових знань вимагає розвитку ІТ-компетенцій, корпоративної культури прозорості та відкритості.

Для того щоб отримати максимальний доступ до нових технологій в рамках стратегії розвитку бізнесу, компанії як стейкхолдери цифрової економіки впроваджують цифрову трансформацію з використанням різних інструментів. Залежно від знань, необхідних для конкретної організації, підприємство може використовувати певний набір інтернет-інструментів.

Компанії, що працюють у високотехнологічному секторі, де права інтелектуальної власності відіграють важливу роль у придбанні нових технологічних знань, будуть більше підходити для традиційних каналів передачі технологій, підтримуваних мережею, спеціалізованими спільнотами або краудсорсинговими платформами. Компанії, які потребують вдосконалення організаційних навичок, а також

ефективних навичок просування, можуть звернутися до соціальних мереж і спеціалізованих віртуальних спільнот.

На думку Розовської Д., цифровізація інновацій компаній передбачає включення в глобальну екосистему, оскільки в сучасному бізнес-середовищі найбільш адаптивними є недорогі моделі, орієнтовані на швидку ідентифікацію, розробку і тестування мінімально життєздатних продуктів, а також на більш ефективний процес навчання [16].

Основними цифровими компетенціями, на які орієнтоване професійне навчання є:

1. Навички роботи з даними (пошук, фільтрування, оцінка, використання та управління даними, інформацією та цифровим контентом).

2. Комунікаційні навички (спілкування, обмін інформацією, взаємодія із використанням цифрових технологій, знання правил взаємодії, управління цифровою ідентичністю).

3. Робота із цифровим контентом (створення та вдосконалення цифрового контенту, знання відносин інтелектуальної власності).

4. Цифрова безпека (володіння методами захисту інформації, безпека особистого здоров'я та екологічна безпека).

5. Вирішення проблем (навички вирішення технічних проблем із комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, самостійний розвиток необхідних цифрових навичок) [13].

Рівнями розвитку та освоєння цифрових компетенцій є:

♦ «користувач» (використання цифрових технологій у повсякденному житті);

♦ «інженер» (розробка цифрового контенту та нових методів використання цифрових технологій);

♦ «підприємець» (використання цифрових технологій для комерційних цілей).

Ступінь опанування цифрових компетенцій, а також застосування цифрових технологій значно варіюється у різних сферах діяльності. Як свідчать статистичні дані (рис. 4.4.6), сферами, де найбільше застосовується комп'ютери є наукова діяльність, торгівля, інформація та комунікації. Саме на підприємствах, що залучені до цих видів економічної діяльності, комп'ютерами щодня користується 50-80 % працівників компаній.

Якщо проаналізувати сучасну галузеву структуру залучення працівників сфери ІКТ (рис. 4.4.7), то лідерами є ті самі види діяльності, а також переробна промисловість. Це означає, що найбільша активність цифрових перетворень в розрізі кадрової складової спостерігається в сфері консультування, торгівлі та інформаційно-комунікаційних технологій. Тобто підприємствами, що «цифровізують» національну економіку, є компанії сектору послуг і технологічні компанії.



Рис. 4.4.6. Частка середньої кількості працівників, які використовували комп'ютер у 2018 р. за видами економічної діяльності (у % до середньої кількості працівників підприємств) (розроблено автором на основі [1])



Рис. 4.4.7. Підприємства, які здійснювали набір фахівців у сфері ІКТ у 2018 р. за видами економічної діяльності (розроблено автором на основі [1])

Відповідно до статистики використання широкосмугового мобільного з'єднання за допомогою портативних пристроїв (рис. 4.4.8) до галузей-лідерів додаються підприємства-наслідувачі – відносно традиційні види діяльності, які також адаптують цифрові технології з метою залучення до інноваційної трансформації та доєднання до компаній-лідерів. Сферами «другого ешелону» цифровізації в Україні стали транспорт, будівництво, адміністративне обслуговування.

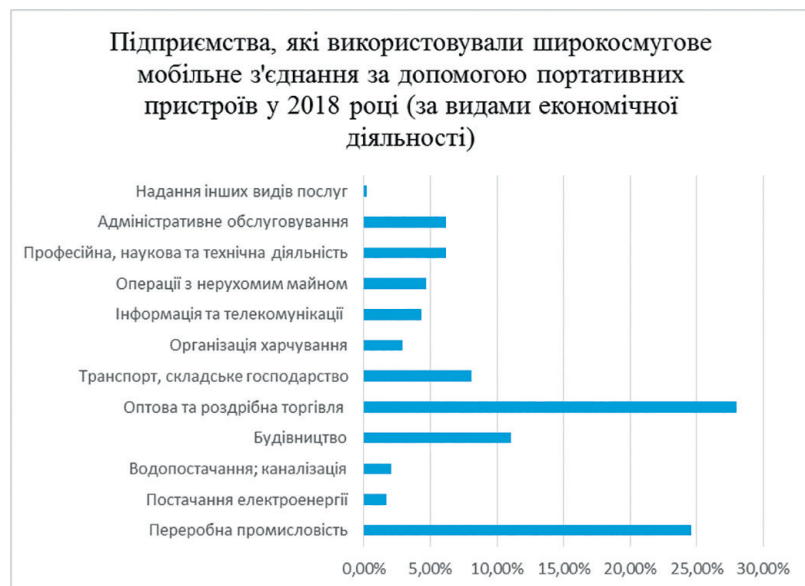


Рис. 4.4.8. Підприємства, які використовували широкосмугове мобільне з'єднання за допомогою портативних пристроїв у 2018 р. за видами економічної діяльності (у % до загальної кількості підприємств, що використовували комп'ютери) (розроблено автором на основі [1])

В межах другої хвилі цифровізації, як зазначалося вище, активно розповсюдження здобувають хмарні обчислення, пошукові системи, а також соціальні медіа. За показниками залученості різних сфер діяльності до використання цих технологій визначаємо провайдерів наступного етапу цифровізації національної економіки. Такими підприємствами, згідно інформації Державного комітету статистики України, є підприємства сфери харчування та операцій із нерухомістю

(рис. 4.4.9, 4.4.10). Саме в межах цих видів економічної діяльності поряд із галузями лідерами відбувалося активне долучення до використання соціальних медіа та послуг хмарних обчислень.



Рис. 4.4.9. Підприємства, які використовували соціальні медіа у 2018 р. за видами економічної діяльності (одиниць) (розроблено автором на основі [1])



Рис. 4.4.10. Підприємства, що купували послуги хмарних обчислень у 2018 р. за видами економічної діяльності (розроблено автором на основі [1])

Основними детермінантами третьої хвилі цифровізації стали 3D-друк та аналіз великих даних (рис. 4.4.11, 4.4.12). Саме ці технології позначили види діяльності, які на четвертому етапі залучаються до цифрової економіки в межах національного господарства. Такими видами діяльності є постачання електроенергії та водопостачання. Саме в цих сферах активніше користуються аналізом великих даних із залученням переважно власних працівників.

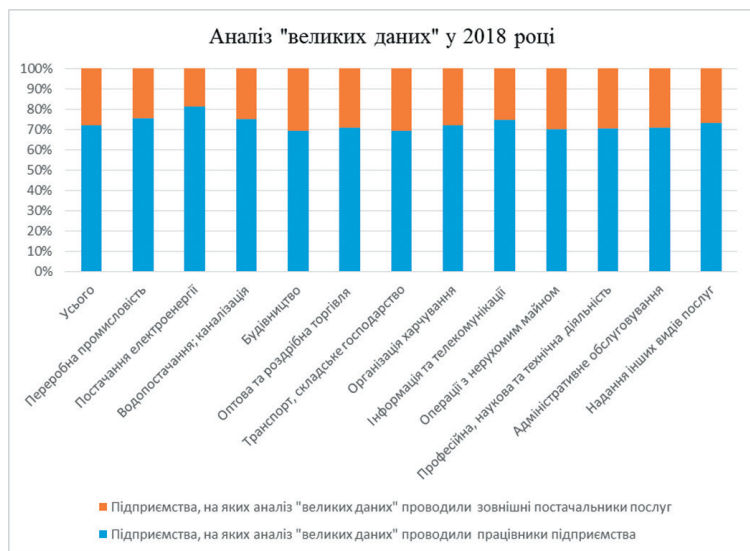


Рис. 4.4.11. Аналіз «великих даних» у 2018 р. за видами економічної діяльності (розроблено автором на основі [1])

Активне впровадження цифрових технологій в різні сфери бізнесу пов'язане передусім з можливостями, які надають цифрові технології підприємствам. Представлені нижче напрямки використання мережі Інтернет підприємствами також ілюструють хвилеподібність цифрової трансформації (рис. 4.4.13). Зокрема, найбільш поширеними напрямками використання є електронна пошта та банківські операції. Цей досвід означив найперший етап переходу до цифрової економіки і тому його прояви є найрозвинутішими. Про наступний етап цифрової трансформації говорять менш поширений, але досить значний напрямок, пов'язаний із пошуком та обміном інформацією. Про передумови для реалізації третьої хвилі свідчить початок використання інтернет-телефонії та інших фінансових послуг.

Кількість підприємств, що здійснювали 3D-друк у 2018 році (за видами економічної діяльності)



Рис. 4.4.12. Підприємства, що здійснювали 3D-друк у 2018 р. за видами економічної діяльності (розроблено автором на основі [1])

Напрямки використання мережі Інтернет підприємствами у 2018 році (кількість підприємств)



Рис. 4.4.13. Напрямки використання мережі Інтернет підприємствами у 2018 р. (розроблено автором на основі [1])

Про розвиток напрямків, пов'язаних із третьою хвилею цифровізації, свідчить офіційна статистика щодо можливостей веб-сайтів, якими користуються сучасні підприємства (рис. 4.4.14). Зокрема, постачання продукції та послуг в режимі онлайн десятима відсотками підприємств, що мають веб-сайт, говорить про те, що цифрові технології не тільки опосередковують надання товарів, але і активно беруть участь у їх створенні.



Рис. 4.4.14. Можливості веб-сайту при використанні мережі Інтернет підприємствами у 2018 р. (розроблено автором на основі [1])

Вкорінення цифрових технологій в національній економіці проявляється в тому, що соціальні медіа використовуються сучасними українськими підприємствами не тільки для просування своєї продукції, а і для співпраці з діловими партнерами, а також для аутсорсингу (рис. 4.4.15).

Тим не менш, впровадження цифрових технологій в комерційну діяльність та в суспільне життя пов'язане як із можливостями (що асоціюються із економічною свободою), так і з обмеженнями (що виступають як цифрова монополія). Отже, розглянемо можливості, обмеження і перспективи для національного бізнесу за різними напрямками цифровізації.

Мета використання соціальних медіа на підприємствах у 2018 році



Рис. 4.4.15. Мета використання соціальних медіа на підприємствах у 2018 р. (розроблено автором на основі [1])

1. Великі дані (Big Data) є одним з основних джерел конкурентоспроможності. Збираючи, описуючи, зберігаючи і обробляючи дані, можна отримати цінну інформацію для використання в бізнес-процесах, суспільному житті і роботі держави. Уміння аналізувати дані – це цінний ринковий ресурс, який дає можливість стати більш конкурентоспроможним. Доступ до даних можна отримати через Інтернет та інші мережі. Велика частина даних у світі публікується (або вже була опублікована).

Можливості, що надає робота із великими даними:

- ◆ нові сфери зайнятості та збільшення робочих місць;
- ◆ підвищення ефективності управління на основі застосування цифрових інструментів (підвищення лояльності клієнтів, підбір персоналу).

Обмеженнями використання великих даних є:

- ◆ відсутність єдиної системи правил збору, зберігання та використання даних;
- ◆ проблема захисту інтелектуальної власності, конфіденційності даних та кібербезпеки;

- ♦ необхідність формування цифрових навичок, освоєння нових компетенцій, цифрової освіти.

2. «Інтернет речей» – мережі взаємопов'язаних об'єктів (пристроїв), які мають вбудовані датчики та встановлене спеціальне програмне забезпечення. За допомогою даних мереж здійснюється взаємодія фізичних елементів із комп'ютерними системами.

Можливості:

- ♦ самокерування і автоматизація виробничих і управлінських бізнес-процесів;
- ♦ суттєве підвищення ефективності для малого і середнього бізнесу;
- ♦ глобальне масштабування для національних підприємств;
- ♦ залучення міжнародних інвестицій до науково-дослідницької сфери.

Обмеження:

- ♦ низький рівень обізнаності потенційних стейкхолдерів щодо переваг і можливостей для бізнесу і як наслідок низький рівень попиту на інноваційні продукти, послуги та продукти;
- ♦ проблеми ефективної комерціалізації винаходів і переважно експортної орієнтації стартапів;
- ♦ недостатня готовність системи освіти забезпечити актуальну підтримку і брак кадрів.

3. «Економіка спільного користування» (shared economy).

Можливості:

- ♦ подолання матеріальних і технічних обмежень для швидкої комерціалізації винаходів та бізнес-ідей;
- ♦ зменшення бар'єрів для виходу місцевих компаній на міжнародні ринки;
- ♦ розширення ринків для українських продуктів та послуг за рахунок пришвидшення запуску комерційних проектів та створення онлайн-платформ.

Обмеження:

- ♦ забезпечення обігу коштів для українських компаній, що здійснюють глобальне масштабування;
 - ♦ законодавчі обмеження на національному ринку.
- 4) «Хмарні технології» – орендування обчислювальних потужностей та послуг на технологічно захищених майданчиках задля задоволення індивідуальних потреб компанії.

Можливості:

- ♦ швидкий і економічний доступ до світової цифрової інфраструктури.

Обмеження:

- ♦ відсутність місцевих постачальників безпечних «хмарних» сервісів;
- ♦ недостатнє правове забезпечення «хмарних» технологій на національному ринку.

5) Онлайн-платформи, які є ключем в межах агресивного просування в нові сфери і переосмислення традиційних бізнесів (Google перейшли від веб-пошуку до картографування, мобільних операційних систем, безпілотних автомобілей і розпізнавання голосу).

Можливості:

- ♦ швидка зміна усталених правил, заснованих на міцних взаєминах всередині мережі;
- ♦ створення нових пропозицій (як це зробили Uber і Airbnb) за допомогою мережових ефектів та взаємне збільшення вигоди від співпраці за рахунок підвищення попиту;
- ♦ ефективний інструмент краудсорсингу, що визначається як нова концепція, пов'язана з будь-яким видом спільної діяльності в Інтернеті або як онлайн розподілене рішення проблем і виробнича модель або як діяльність, в якій компанія бере на себе функції, одного разу виконані співробітниками, і передає їх зовнішній групі людей
- ♦ доступний канал отримання необхідної інформації від кіберспільноти.

Обмеження:

- ♦ загроза для традиційних сфер бізнесу.

Висновки

Основними етапами цифровізації є перша хвиля цифровізації, що пов'язана із розробкою та впровадженням інформаційних систем управління, широкосмугового зв'язку та голосових телекомунікацій; друга хвиля цифровізації, яка відбувалась на основі поширення інтернету та пошукових систем, за рахунок розповсюдження хмарних технологій; третя хвиля цифровізації, що реалізується шляхом створення технологій для підвищення ефективності обробки інформації, якості прийнятих рішень та автоматизації буденних завдань.

В процесі поширення цифрових технологій для бізнесу було полегшено доступ до сировини, створено додаткові канали поширення продукції, підвищено продуктивність праці за рахунок більш ефективного управління бізнес-процесами на основі ІКТ, покращено маркетинг

запасів, оптимізовано ланцюжки поставок. При цьому з'явилися додаткові нові робочі місця в сфері реклами, обслуговування платформ та управління, а також змінилися терміни та якість процесу прийняття рішень за рахунок відсутності свідомого управління та інструментів врахування етичних міркувань. Для суспільства цифровий ефект переважно мав прояв у зростанні доходів домогосподарств, поляризації робочої сили в результаті зменшення питомої ваги робочих місць середньої кваліфікації. В розрізі цілей сталого розвитку, таких як хороше здоров'я та благополуччя, доступна і чиста енергетика, гідна робота і економічне зростання, стійкі міста вплив на суспільство можна вважати позитивним.

Структурні зміни, що є проявом становлення і розвитку цифрової економіки створили різні можливості для підвищення продуктивності праці, такі як створення нових інноваційних підприємств, підключення нових споживачів до глобальної економіки, більш ефективне управління запасами і логістикою, просування вгору по ланцюжку створення вартості.

Впровадження цифрових технологій в комерційну діяльність та в суспільне життя пов'язане як із можливостями, так і з обмеженнями, зокрема із проблемою захисту інтелектуальної власності, конфіденційністю даних та кібербезпеки, необхідністю формування цифрових навичок, низьким рівнем обізнаності потенційних стейкхолдерів щодо переваг і можливостей для бізнесу, законодавчими обмеженнями на національному ринку, загрозою для традиційних сфер бізнесу.

Література

1. Державний комітет статистики України. URL : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.06.2020).
2. Крамаренко А. О. Професійні навички цифрової економіки. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (24 жовтня 2019 р.) : у 7 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 14-15.
3. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди і перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.
4. Accenture Technology Vision 2016. URL : https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/PDF-2/Accenture-Platform-Economy-Technology-Vision-2016-france.pdf (дата звернення: 19.06.2020).
5. Alstynе M. V., Parker G. Platform Business: From Resources to Relationships. *Platform Business*. 2017. № 9 (1).
6. Callaghan C. W. Disaster management, crowdsourced R&D and probabilistic innovation theory: Toward real time disaster response

capability. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2016. № 17. С. 238–250.

7. Digital economy: Why a brighter future could be in our pocket. URL : http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/5568/Digital_economy:_Why_a_brighter_future_could_be_in_our_pocket.html (дата звернення: 19.06.2020).

8. Dobrochna A. Sources of Value Creation in Born Global Companies. *International Journal of Management and Economics*. 2017. № 53 (2). С. 7–22.

9. Estelles-Arolas E., Gonzalez-Ladron-De-Guevara F. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*. 2012. № 38 (2). С. 189–200.

10. Gawer A., Cusumano M. A. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. № 31 (3). С. 417–433.

11. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. URL : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264312012-en> (дата звернення: 19.06.2020).

12. Kvitka A., Kramarenko A. Entrepreneurship in the sharing economy: social benefits and digital growth. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 64-67.

13. Kvitka A., Kramarenko A. Labor market in the conditions of growing digitalization of society. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 35-38.

14. OECD Digital Economy Outlook 2017. URL : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264276284-en> (дата звернення: 19.06.2020).

15. Perko I., Ototsky P. Big Data for Business Ecosystem Players. *Naše gospodarstvo / Our Economy*. 2016. № 62 (2). С. 12-24.

16. Roszkowska D. External Knowledge Sourcing and Innovation Processes in Modern Economic Environment. *International Journal of Management and Economics*. 2017. № 53 (2). С. 39–56.

17. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (дата звернення: 19.06.2020).

ПІСЛЯМОВА

Сучасна модель управління територіальним розвитком потребує реформування, оскільки неспроможна повною мірою забезпечити його сталість за рахунок подолання диспропорційності, реалізації практики інклюзивного врядування та прямої демократії, забезпечення комфортності життєвого простору. Це обумовлює необхідність залучення представників різних груп стейкхолдерів до управління розвитком територій, становлення інститутів громадянського суспільства особливо на етапі активної фази реалізації реформи децентралізації влади та місцевого самоврядування. Такі суб'єкти, як правило, виступають не лише як носії відокремлених інтересів, але й як власники певних ресурсів: ограні влади та місцевого самоврядування, населення, суб'єкти господарювання, громадські організації.

Наявність різноспрямованих, іноді навіть суперечливих один одному інтересів стейкхолдерів територій обумовлює необхідність їх узгодження як вертикально (країна – регіон – громада), так і горизонтально (органи влади, представники бізнесу, населення, громадські організації через стратегічне планування, кластери, державно-приватне партнерство) та залучення в економічний обіг ресурсів усіх суб'єктів для сталого збалансованого розвитку територіальних систем регіонального та локального рівнів.

Зміна існуючої парадигми територіального розвитку під впливом процесів глобалізації та гуманізації економіки обумовлює необхідність трансформації усталених управлінських моделей. Досвід розвинених країн демонструє велике розмаїття моделей та інструментів забезпечення сталого розвитку територій. Водночас в умовах турбулентності світової економіки найбільшого розповсюдження набувають управлінські підходи, в основі яких лежить теорія стейкхолдерів. Вона передбачає, що управління територією повинно здійснюватися з урахуванням інтересів різних суб'єктів, які можуть вплинути на її розвиток.

У таких умовах забезпечення сталості розвитку територій тісно пов'язане з формуванням нової генерації місцевих політиків та службовців органів місцевого самоврядування, які потребують нових знань, умінь і навичок. Це обумовлено реформуванням адміністративно-територіального устрою країни та зміною стратегічних завдань і векторів розвитку територій. Без залучення громадськості та використання відповідних інструментів зробити це буде практично неможливо.

Рівень розвитку територій тісно пов'язаний з якістю людських ресурсів, оскільки люди є носієм інтелектуального капіталу та драйверами інновацій. На сьогоднішній день у світі серед найуспішніших країн та міст йде глобальна війна не за природні чи військові ресурси, а за нематеріальні активи та людський капітал. Орієнтована на людиноцентризм теорія стейкхолдерів передбачає забезпечення максимальної включеності кожного члена суспільства у процеси територіального розвитку.

Посилення суб'єктності територіальних утворень та зміщення «центрів зростання» на наднаціональний рівень загострює значимість представників бізнес-середовища у підвищенні інвестиційної привабливості територій, зміцнення їх конкурентоспроможності як у масштабах місцевих виробничих кіл, так і в глобальних ланцюгах створення доданої вартості. Динамічне зростання та синергія використання потенціалів бізнес-структур сприятимуть підвищенню спроможності територій, що може виступати в ролі чинника реінтеграції країни, однак лише за умови подолання фрагментарності підходів, рішень та часткових реформаторських ініціатив.

Автори монографії з великим бажанням та натхненням узагальнювали практики, інструменти та ефекти впливу стейкхолдерів на розвиток територій, розуміючи, що національна економічна наука та практика знаходиться на початку великого шляху реформ і формування оптимістичного бачення майбутнього України.

Сподіваємося, що монографія приверне увагу широкого кола науковців та практиків.

Науковое видання

ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

Колективна монографія

*За загальною редакцією
В. П. Третяк*

Редактор *Л. П. Гобельовська*
Дизайн та верстка *С. А. Чернецька*
Дизайн обкладинки *К. О. Вус*

Підписано до друку 18.12.2020 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Гарнітура шкільна. Ум. друк. арк. 25,08.
Наклад 200 прим. Зам. № 000086

Видавець ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ТОЧКА»
61024, м. Харків, вул. Максиміліанівська, 11
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК №6863 від 02.08.2019 року

Віддруковано ТОВ «Друкарня Мадрид»
61024, м. Харків, вул. Максиміліанівська, 11
Тел.: (057) 756-53-25
www.madrid.in.ua info@madrid.in.ua