

УДК : 338:330.342
КП 73.10.13.000
№ держреєстрації 0120U102755
Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Хмельницький національний університет
(ХНУ)

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, тел. (0382) 728 076; факс
(03822) 23265

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
д-р техн. наук, професор
_____ Олег СИНЮК
2023. 06.30

ЗВІТ

ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ РЕСУРСНЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ (остаточний)

Шифр роботи 04 – 2020 ТС

Начальник
науково-дослідної частини
д-р. техн. наук, професор

Оксана ЗАХАРКЕВИЧ

Керівник НДР
д-р екон. наук, професор

Валентина СТАДНИК

Нормоконтролер
провід. фах. НДЧ

Олена ШМУРІКОВА

2023

Рукопис закінчено 30 червня 2023 року

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР д-р екон. наук, професор	30.06.2023	В. В. Стадник (вступ, реферат, п.1.1-1.3; п.2.1-2.2; 3.3; висновки)
Відповідальний виконавець д-р. екон. наук, доцент	30.06.2023	Г.О. Красовська (пп.1.2; 1.4; 2.2; 3.3)
Виконавець ст. наук. співроб. канд. екон. наук	30.06.2023	В. Йохна (пп.1.2; 2.1-2.3;3.1)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	О. Каштальян (п. 3.2)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	М. Гаджук (п.3.1)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	О. Гончарук (п. 3.4)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	О. Красовський (п. 3.1)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	В. Любка (п.2.3)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	І. Михальчук (п.3.4)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	С. Наскальний (п. 3.1)
Виконавець мол. наук. співроб.	30.06.2023	Л. Хомич (пп. 3.3; 3.5)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 208 с., 18 рис., 17 табл., 2 додатки, 160 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси інституційного і ресурсного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем. Дослідження на регіональному рівні проводилось на матеріалах Хмельницької області

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень, визначення методологічних підходів і розробка науково-методичних та прикладних рекомендацій для інституційного і ресурсного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем.

Методи дослідження: структурно-логічний аналіз; діалектичне пізнання; системний аналіз і синтез, наукової абстракції; економіко-статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання. Обробка даних здійснювалась шляхом використання комп'ютерних технологій і програмного забезпечення Microsoft Excel. Результати НДР:

- позиційовано цілі концепції сталого розвитку з урахуванням їх комплементарності на макро-, мезо- та макрорівнях і сформовано концептуально-методологічні підходи до інституційного і ресурсного забезпечення сталого розвитку економіки України;

- побудовано модель інституційного забезпечення механізму сталого розвитку національної економіки та зміцнення її конкурентоспроможності;

- сформовано науково-практичні рекомендації для розбудови стратегічного партнерства підприємницьких структур в контексті розвитку і реалізації інноваційно-ресурсного потенціалу учасників в процесах повоєнного відродження економіки України.

ІНСТИТУЦІЇ, ІНСТИТУЦІЙНА МАТРИЦЯ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛАНЦЮЖОК СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРУКТУРИ, ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПЕРЕХІД, МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ, КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСТВО.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	
1.1 Концепція сталого розвитку соціально-економічних систем: сутність і стратегічні пріоритети	7
1.2 Систематизація основних понять, категорій, концепцій, методів управління розвитком соціально-економічних систем в розрізі макро-, мезо- та мікрорівнів	20
1.3 Конкурентоспроможність соціально-економічних систем як передумова і результат їх інноваційного розвитку	32
1.4 Обґрунтування концепції і методології інституційного і ресурсного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем	44
2 ПРОБЛЕМИ І ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	
2.1 Зasadничі принципи реалізації інституційного підходу до управління розвитком соціально-економічних систем	60
2.2 Дослідження дієвості інституційної підтримки реалізації стратегії сталого розвитку економіки України	79
2.3 Інституційне забезпечення формування інноваційно-активного підприємницького середовища в Україні	94
3 ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДРОДЖЕННЯМ І РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ РЕСУРСНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
3.1 Структурно-динамічна характеристика та ресурсний потенціал підприємницького сектора України	109
3.2 Обґрунтування напрямів і моделей інноваційно-технологічного трансформування виробничих систем промислових підприємств	123
3.3 Моделювання умов і процесів розвитку “зеленого підприємництва” як міжгалузевих структурних змін в економіці регіону на основі мережевої взаємодії	138
3.4 Розвиток креативного потенціалу підприємства як ресурсної основи реалізації інноваційних стратегій	155
3.5 Мотиваційний потенціал лідерства в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур	168
ВИСНОВКИ	179
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	182
Додаток А Формування термінологічного апарату дослідження	198
Додаток Б Інститути інформаційної підтримки підприємництва в Україні	204
Додаток В Інтеграційні форми розвитку ресурсного і ринкового потенціалу суб’єктів малого бізнесу	205
Додаток Г Довідки про впровадження результатів НДР	207

ВСТУП

Підтримання стійкої динаміки економічного зростання, а відтак – сталого соціально-економічного розвитку є одним із найважливіших довгострокових завдань економічної політики уряду будь-якої країни. Завдання ефективного управління розвитком ускладнюється в період трансформації соціально-економічної системи, зміни економічного механізму її функціонування, зумовленого історичними процесами і науково-технологічним прогресом. В ході таких трансформацій в системі переосмислюються економічні відносини, набувають іншого сенсу інструменти державного впливу на економічні й соціальні процеси, змінюються форми і способи їх імплементації в господарський механізм, розробляються адекватні новим умовам і новим завданням методи й інструменти управління економічною поведінкою суб'єктів господарювання – як за сферами економічної діяльності, так і за ієрархією організаційно-економічних відносин. Кращої динаміки економічного зростання досягають ті соціально-економічні системи, управління якими опирається на методологічно релевантний та інституційно закріплений інструментарій регулятивного механізму, який збалансовує приватні та суспільні інтереси чітко визначеними стратегічними цілями і пріоритетами.

Проблема ефективного управління розвитком соціально-економічних систем в умовах зростаючої конкуренції за ринки і ресурси знаходиться в колі наукового інтересу багатьох науковців. В контексті різних цілей і з різних методологічних позицій та в руслі різних теоретичних концепцій і емпіричного досвіду над її вирішенням працювали зокрема, Д. Аджемоглу, О. Амоша, О. Білорус, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Гриценко, С. Єрохін, Я. Жаліло, В. Ляшенко, Л. Мельник, Р. Нельсон і С. Вінтер, Л. Піддубна, В. Хаустова, А. Чухно, О. Шведчиков, Д. Норт, К. Поланьї, Дж. Робінсон, Ф. Хайєк, О. Ходаківська, Л. Шинкарук, Й. Шумпетер та багато ін. В Україні ця проблема набула наразі особливої гостроти у зв'язку з руйнуваннями, яких зазнала національна економіка внаслідок повномасштабного вторгнення російських

агресорів. Паралельно із поточним відновленням зруйнованих об'єктів інфраструктури необхідно розробляти стратегії і плани для повоєнного відродження економічної діяльності. Вони мають відповідати глобальним технологічним трендам і забезпечувати системні структурні трансформації – для того, щоб відійти від переважно сировинної орієнтації економіки, обмежити використання невідновних природних ресурсів і водночас забезпечити економічну стійкість і конкурентоспроможність економіки України в нових реаліях. Актуальність вирішення цих питань для України і зумовила вибір теми, визначила мету і завдання даної науково-дослідної роботи.

Метою науково-дослідної роботи є обґрунтування теоретичних положень, визначення методологічних підходів і розробка науково-методичних та прикладних рекомендацій для інституційним і ресурсним забезпеченням сталого розвитку соціально-економічних систем.

Об'єктом дослідження є процеси інституційного і ресурсного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем.

Предметом дослідження є теоретико-концептуальні положення, науково-методичні основи та прикладний інструментарій управління інституційним і ресурсним забезпеченням сталого розвитку соціально-економічних систем з виділенням особливостей їх функціонування на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Теоретико-методологічною основою даного дослідження є наукові концепції, теоретичні розробки провідних зарубіжних та вітчизняних науковців з проблем управління сталим розвитком соціально-економічних систем. Для досягнення поставленої мети і завдань використано такі загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: структурно-логічного аналізу – для визначення взаємозв'язків між основними складовими дослідження і формування його структури та етапів; діалектичного пізнання – для формування термінологічної основи дослідження; системного аналізу і синтезу та наукової абстракції – для узагальнення основних теоретичних положень і розробки науково-методичних основ управління процесами інституційного та ресурсного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1 Концепція сталого розвитку соціально-економічних систем: сутність і стратегічні пріоритети

Прискорення динаміки масштабування економічної діяльності в світовому економічному просторі зумовлює потужне антропогенне навантаження на довкілля, призводячи до глобальних порушень екологічної рівноваги в екосистемі Землі. Побічними «ефектами» політики економічного зростання, породженою «економікою споживання», яка потребує збільшення енерговитрат та використання обмежених природних ресурсів для задоволення зростаючих потреб споживачів стали екологічні катаклізми планетарного масштабу, що проявляються землетрусами та цунами з численними жертвами, прискоренням танення льодовиків, збільшенням забрудненості світового океану і зменшенням біорозмаїття в масштабах усієї планети. Це суперечить цілям поліпшення якості життя населення, погіршуючи зв'язок людини і природи – адже деградація довкілля нівелює досягнення і переваги економічного розвитку. І людство наразі вимушено зробити вибір – продовжувати конкурентні перегони у прагненні знайти нові ресурси і завоювати прихильність нових споживачів або ж ввести це змагання в розумні межі, змінюючи джерела і механізми економічного розвитку.

Усвідомлення загроз невідворотності кліматичних змін з кожним роком ставало все чіткішим і спонукало наукову спільноту до розроблення альтернативних економічному зростанню моделей розвитку соціально-економічних систем, які хоч і опиралися на ідею зростання за рахунок підвищення продуктивності процесів створення споживчих цінностей, проте не вводили обмеження на використання не відновлюваних природних ресурсів. Зрештою це спричинило значний тиск на екосистему. Погіршення стану

довкілля та небезпека виснаження невідновних ресурсів привернули увагу багатьох вчених і громадськості до проблеми забруднення навколишнього середовища. Англійський дослідник Л.Дж. Боттон писав: «Можливі два варіанти: або люди зроблять так, що в повітрі стане менше диму, або дим зробить так, що на Землі стане менше людей» (цит. за [1]).

В. І. Вернадський (1863-1945 рр.) – творець вчення про ноосферу, визначав біосферу як «оболонку життя – область існування живої речовини». В статті «Кілька слів про ноосферу» він писав про неможливість для людства «вільно будувати свою історію», наголошуючи на необхідності дотримання законів біосфери, врахуванні закономірностей і обмежень, що впливають на розвиток цивілізації. Учений зазначав, що техногенні впливи на біосферу провокують втрату її стійкості, в результаті чого може початися спонтанний процес саморуйнування біосфери як саморегульованої системи.

Термін «Стійкий (або «сталий») розвиток» (англійською sustainable development) започаткований науковцями, що вивчали проблеми природокористування. Так, наприкінці XVIII – на початку XIX століття у Німеччині термін «Nachhaltigkeit» (стійкість) застосовували винятково щодо лісокористування, позначаючи ним таке користування, яке не призводило до виснаження лісових насаджень, а сприяло збереженню захисних функцій лісу – через процеси лісовідновлення. В Канаді наприкінці 60-х років XX століття цей термін застосували для позначення допустимих обсягів вилову риби за десятиліття. Відтак в середині 70-х років термін «sustainable development» став співвідноситися із умовами / режимом оптимального використання усіх ресурсів, доступних за умови обов'язкового збереження (відновлення) відповідних популяцій.

Тобто, лише в другій половині XX ст., людство почало усвідомлювати згубний вплив своєї діяльності на довкілля та появу ознак незворотного процесу руйнування. Поряд з тим, наукове усвідомлення значення складної єдності біосфери не означало миттєвої зміни політичної свідомості. Для цього знадобилося ще кілька десятиліть. Якісний зсув у суспільній свідомості щодо

необхідності розробки нових ідей і концепцій, покликаних відшукати шляхи вирішення або хоча б пом'якшення екологічних проблем намітився після Другої світової війни. Саме в цей період, у 1948-1960-і роки утворилися основні міжнародні природоохоронні організації і визначилися напрями міжнародного співробітництва в питаннях охорони довкілля.

Перші спроби вирішення екологічних проблем відбулися на засіданні Установчої асамблеї Міжнародного Союзу Охорони Природи (МСОП), що організована у 1948 році в Фонтенбло (Франція) за сприяння ЮНЕСКО. В умовах сьогодення цей Союз став всесвітньою організацією, що займається питаннями охорони природи. Проте найбільш чітко науковці акцентували необхідність обмежувати техногенний вплив на довкілля лише в 70-х роках ХХ століття, аргументувавши це багатьма доказами порушення планетарної природної рівноваги. Результатом привернення такої уваги до екологічних проблем стала Концепція сталого розвитку.

Найбільш значну роль у приверненні уваги міжнародної спільноти до проблем охорони довкілля відіграла доповідь Римському клубу «Межі зростання». У 1970-1971 роках міжнародна група дослідників Масачусетського технологічного інституту, яку очолював Д. Медоуз, на замовлення Римського клубу здійснила дослідження довгострокових наслідків глобальної тенденції зростання населення, споживання природних ресурсів та забруднення довкілля. На основі економіко-математичних моделей Дж. Форрестера (професора прикладної математики цього ж інституту), було проаналізовано динаміку зростання населення, розвитку засобів і технологій виробництва продовольства, використання невідновних ресурсів та забруднення навколишнього середовища. Результати дослідження показали, що сировинні ресурси будуть вичерпані протягом найближчих 100 років, а нестача продовольства стане катастрофічною, якщо економічний розвиток не буде зведено до простого відтворення, а приріст населення Землі не буде поставлено під жорсткий контроль. Висновки доповіді отримали назву «концепції нульового зростання». Перша реакція на доповідь була доволі бурхливою та різко критикувалася. Але

згодом наукова спільнота визнала релевантність досліджень і реальність прогнозів та висновків дослідників.

За короткий час Концепція сталого розвитку дістала загальне світове визнання, даючи адекватні відповіді на загрози планетарного характеру, спричинені інтенсивною людською діяльністю. Концепція проголошує, що економічне зростання має відбуватися не тільки задля досягнення кращих умов життєдіяльності населення і соціального прогресу, а й з урахуванням екологічного чинника. Її основну ідею – «забезпечення потреб нинішнього покоління з уможливленням майбутнього покоління задовольнити свої потреби» висловила прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брундтланд у доповіді «Наше спільне майбутнє», яку вона зробила на Міжнародній комісії з довкілля і розвитку у 1987 р. [2]. З кожним роком концепція збереження сталості довкілля за рахунок обмеження ресурсоспоживання і темпів економічного зростання розвивалась і підкріплювалась новими аргументами, що хронологічно подано в Дод.А, табл.А.1 [3, с.39-40].

В XXI столітті концепція сталого розвитку визнана такою, що відповідає вимогам збереження життя в планетарних масштабах. Її реалізація потребує так званого «зеленого переходу» – переходу до ощадливого ресурсоспоживання. Це потребує не стільки обмеження масштабів економічної діяльності, як розроблення нових технологій виробництва продуктів, які б були екологічно безпечними і зменшували використання не відновлюваних природних ресурсів. На сьогодні документи, що забезпечують підтримання досягнення цілей сталого розвитку на національному рівні підписали 189 країн, серед них і Україна, яка приєдналась до них у 2015 р.

Багато відомих вчених зробили свій внесок у актуалізацію та дослідження проблем сталого розвитку. Їх погляди на сутність та ідеї даної концепції подано в табл.А.2 (дод.А). Нині концепція сталого розвитку, відображаючи якість економічного зростання (кoeволюція і комплементарність суспільства і природи), стала імперативом стратегічного управління соціально-економічними системами у глобальному вимірі. Зараз вона набула ще більшої актуальності,

оскільки людство дійшло до межі, за якою кліматичні зміни можуть стати незворотніми (за оцінками Міжнародного кліматичного клубу, які оприлюднено в березні 2023 р., температура на планеті в 2022 р. зросла більше, ніж на 2%, що і є ознакою цієї незворотності).

Тому країни – члени ООН, ухваливши план досягнення спільного кращого майбутнього, показали свою здатність об'єднувати зусилля для подолання крайньої бідності у світі, для боротьби з соціальною нерівністю та захисту довкілля. Це подано у підсумковому документі Саміту ООН (м. Нью-Йорк, 2015 р.), який називається «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року». В цьому документі виділено 17 Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals) [4; 5]:

- 1 Повсюдне подолання бідності в усіх її формах.
- 2 Подолання голоду, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства задля досягнення продовольчої безпеки.
- 3 Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці.
- 4 Забезпечення якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.
- 5 Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток.
- 6 Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх.
- 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 всередині країн та між ними.
- 11 Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної

стійкості міст і 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 біорозмаїття.

16 Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя, 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.

З наведеного переліку цілей видно, що вони окреслюють таке їх коло, яке орієнтує на усунення дисбалансу між потребами розширення виробництва суспільних благ і необхідністю збереження екологічної рівноваги у глобальному вимірі. Їх сутнісний аналіз дав підстави Л. Мельник стверджувати, що Концепція сталого розвитку декларує як мінімум, дві найважливіші ідеї [1, с.32]:

1) розвиток соціально-економічних систем має охоплювати економічну, соціальну і екологічну складову, які сукупно зумовлюють загальний рівень життя населення; сталість розвитку досягатиметься за умови підтримання рівноваги (балансу) між цими складовими;

2) нинішнє покоління мусить залишити нащадкам достатні запаси соціальних, природних та економічних ресурсів для того, щоб вони могли забезпечити собі не нижчий рівень добробуту, ніж той, що маємо ми.

Найбільш релевантними є ці ідеї для макроекономічних систем – в силу того, що соціальні складові якості життя у багатьох аспектах є сферою

відповідальності урядів країн (державних органів управління), громадськості (в тому числі органів місцевого самоврядування) і лише в окремих випадках можуть вирішуватися на мікрорівні (наприклад, питання соціальної відповідальності бізнесу). Проте сама ідея про нерозривну єдність економічної, соціальної і екологічної складової розвитку викори-стовується нині при формуванні стратегій розвитку не тільки країн, а й регіонів, міжгалузевих утворень, інтегрованих підприємницьких структур і навіть на рівні окремих суб'єктів господарювання, які прагнуть працювати на глобальних ринках, а значить – відповідати сучасним стандартам ведення бізнесу, дотримуючись принципів соціальної та екологічної відповідальності при обґрунтуванні стратегій розвитку та прийнятті поточних управлінських рішень [3, с.49].

Науково-технічний прогрес неможливо зупинити, і кожне нове відкриття може спонукати появу нових споживчих потреб і нових способів їх задоволення. Це втілюватиметься у нових бізнес-процесах, які також впливатимуть на довкілля. Тому завдання урядів і громадськості полягає в обґрунтованому обмеженні запитів бізнесу на використання невідновних ресурсів і екологічно шкідливих виробничих технологій. Так, промисловим виробникам слід зменшувати ресурсомісткість продукції, що виготовляється для задоволення споживчих потреб, переходити на екологічно безпечні та безвідходні технології, упроваджувати ефективний контроль за обсягами і вмістом викидів у довкілля. А уряд має розробляти заходи для зменшення частки продукції тих галузей, які використовують у значних обсягах не відновлювальні природні ресурси. Друге потребує обґрунтованих і ефективних регулятивних заходів з боку державного управління – для забезпечення інвестиційної підтримки запланованих структурних змін в галузі або на рівні регіону (через механізми пільгового кредитування або через заходи організаційного характеру, що сприяють залученню стратегічних інвесторів чи розвитку сервісної інфраструктури).

Отже, в концепції сталого розвитку соціально-економічних систем в її сучасному трактуванні мають вирішуватися завдання економічного розвитку,

соціального прогресу і збереження навколишнього середовища у їх тісному взаємозв'язку (рис. 1.1, уточнено і доповнено на основі [6]).



Рисунок 1.1 – Структурні пріоритети і цілі сталого розвитку

Складові концепції сталого розвитку (соціальний прогрес екологічна безпека та економічне зростання), взаємодіючи між собою формують завдання, що лежать на перетині цих сфер: наприклад, досягнення соціальної справедливості можливе: а) через екстракцію і наступний перерозподіл створених найбільш активною частиною населення суспільних благ для надання адресної допомоги бідним верствам населення; б) забезпечення рівного доступу до освіти всіх верств населення для розвитку їх здатності до створення тих чи інших споживчих цінностей (залежно від їх природної схильності до певних видів занять чи набуття певних знань) та заохочення їх до економічної

активності для одержання економічного ефекту від використання соціального ресурсу. На рис. 1.2 конкретизовано завдання органів державного управління співвідносно основних цілей сталого розвитку, які диференційовано за групами стратегічних пріоритетів, що лежать у соціальній, екологічній та економічній площинах (на основі [1, с.31]).



Рисунок 1.2 – Конкретизація завдань державного управління співвідносно основних цілей сталого розвитку країни

Стратегічні пріоритети Концепції сталого розвитку спонукають соціум до вибору другого варіанту, який поєднує соціальний прогрес (розвиток особистості) та економічне зростання (вкладання інтелекту людей у вдосконалення бізнес-процесів). Так само поєднання соціальної та економічної оцінки впливів бізнесу на довкілля дає змогу розробити критерії та межі допустимих рівнів втручання людини в природу і сформувати механізм компенсації нанесеної шкоди довкіллю. Пріоритетність цілей збереження можливості майбутніх поколінь успадкувати достатні запаси природних ресурсів для їхнього повноцінного життя також може бути реалізована завдяки соціальній активності громад у протистоянні з «економічними апетитами» тих осіб, що зацікавлені у максимізації власної вигоди від економічної діяльності (соціально-екологічна складова сталого розвитку). І для реалізації кожного із визначених пріоритетів сталого розвитку вирішальну і об'єднуючу роль має відігравати держава.

Звичайно, конкретизація завдань співвідносно стратегічних цілей сталого розвитку має свої особливості в різних країнах – залежно від ресурсного і економічного потенціалу країни на відповідному етапі її розвитку, місця країни в глобальному розподілі праці, її залученню в геополітичні конструкції та технологічні устрої.

Логіка соціально-економічного розвитку країни в просторі глобальної конкуренції визначально формується з урахуванням досягнутих нею позицій в економічній сфері. І хоча концепція сталого розвитку переносить основні акценти завдань в екологічну площину, опираючись на свідоме ставлення до цього членів соціуму, все ж без економічного підживлення реалізація екологічних проєктів ускладнюється. Очевидно, що в країнах з розвиненою ринковою економікою і потужним науково-технічним потенціалом стратегічні пріоритети наразі більшою мірою зосереджуються в царині соціального та екологічного прогресу завдяки досягненню світового лідерства у високотехнологічних галузях. В країнах, що розвиваються – більш актуальними є завдання економічного розвитку, який має здійснюватися на основі інноваційного випередження в галузях, що є стратегічно важливими для

підтримання рівня національної безпеки (до прикладу, для України наразі це оборонно-промисловий комплекс, ІТ-сфера, виробництво та переробка сільськогосподарської продукції).

З огляду на зміст завдань, які мають вирішуватися згідно означених пріоритетів можна стверджувати, що концепція сталого розвитку невіддільна від концепції переходу до інноваційно-орієнтованої економіки. Адже цілі сталого розвитку для України в її теперішньому стані уможливлються лише за здійснення якісних змін у структурі і формах організації економічних процесів. При цьому має бути забезпечено цілісність природних екосистем. А це означає безпосередню участь громадськості у визначенні векторів цих змін і моніторингу їх реалізації. Тобто, українське суспільство має проявляти соціальну активність, має ставати активним учасником усіх тих процесів, які визначають майбутнє і впливають на нього. Через активний соціальний діалог і мають знаходитися способи усунення екологічних проблем і поліпшення якості життєдіяльності членів територіальних громад і суспільства загалом.

Світовий соціально-економічний поступ нині досяг такого рівня інтеграції в побудові економічних зв'язків в процесах створення споживчих цінностей, що концептуальна зміна технологічних підходів до ресурсовикористання в одній ланці загального процесу вимагає відповідних змін в усіх дотичних ланках. Кумулятивним результатом цього є підвищення загальної ефективності господарювання. Однак не завжди в цих змінах зацікавлені стратегічні стейкхолдери, які в попередній бізнес-моделі мали більший зиск, ніж очікують у новій. Тому хибною є позиція представників ліберальних течій в політиці, що в сучасних умовах глобальної боротьби за ринки і ресурси можна покладатись лише на ринкові механізми в управлінні економічними процесами. Перехід на нові технологічні платформи ощадливого і екологічно безпечного ресурсовикористання (згідно вимог моделі сталого розвитку) потребує значних інвестицій. Це під силу лише великому бізнесу, який може ефективно працювати з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами

для посилення своїх конкурентних позицій у ресурсозабезпеченні і ресурсоспоживанні.

Що ж стосується дрібних підприємців, то для переходу до нових принципів господарювання вони потребують певних преференцій – особливо на етапі планування змін, коли ухвалюються відповідні рішення. Преференції можуть бути не лише фінансового характеру (хоча такі необхідні – як у податковій, так і кредитній сферах, що зменшує ризики невдач). Не менш важливо забезпечити організаційну підтримку з боку регіональних органів влади. Вона також може сприяти мінімізації ризиків інноваційної діяльності – але завдяки кращому інформаційному забезпеченню обґрунтування управлінських рішень. Інформаційна складова такої підтримки є продуктом діяльності інститутів колективної дії, які можуть мати різне функціональне призначення (спільні інформаційні платформи центрів логістики, консалтингові центри, центри трансферу технологій тощо). Водночас кваліфікована допомога їх фахівців може стати основою підприємницького вибору – як щодо технологічного оснащення нової виробничої системи, так і щодо структурування бізнес-процесів за ресурсними і логістичними можливостями потенційних учасників, що детально розглядалось нами в [6; 7].

Свого часу Й. Кірцнер пропонував розглядати ринковий процес як наслідок початкової ринкової необізнаності його учасників, породженої суб'єктивізмом і розсіяністю інформації [8]. П. Друкер в основу своєї теорії підприємницького суспільства поклав уявлення про інформаційне суспільство, яке характеризується постійними змінами. Він підкреслював, що в «... періоди докорінних структурних перетворень виживають тільки лідери змін – ті, хто вловлюють новітні тенденції і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо можливості, що відкриваються» [9, с.87]. Тому так важливо, щоб Україна у своєму повоєнному відродженні зуміла використати ті можливості, що криються у співпраці різних груп стейкхолдерів.

Стратегічно значущою групою стейкхолдерів є малий та середній бізнес, який, по-перше, безпосередньо дотичний до вирішення проблем розвитку

територій (а значить, виконує соціально важливу функцію), а по-друге, є економічно зацікавленим у отриманні довгострокової вигоди від своєї діяльності на цій території. А так як суб'єкти підприємництва на початковій стадії свого розвитку мають менші ресурси для розгортання бізнесу (тим більше, у його інноваційно-насиченій формі, за якої ризики втрати інвестицій є значно більшими, ніж при інвестуванні в розвиток традиційної бізнес-моделі), для них мають бути передбачені в чинному законодавстві певні інституційні преференції.

Творення такого інституційного середовища здійснюється за активної участі держави, яка визначає стратегічні цілі розвитку. Водночас у цьому процесі мають бути задіяні усі групи зацікавлених осіб, які мають достатній вплив на перебіг соціально-економічних процесів. Безпосереднє залучення стратегічно значущих груп стейкхолдерів до формування та реалізації цілей сталого розвитку підвищуватиме рівень їх вмотивованості до вирішення суспільно важливих проблем, дасть змогу сфокусувати увагу на конкретних проблемах, учасниках, наявних ресурсах і можливостях, покращуватиме рівень якості та ефективності політики сталого розвитку, забезпечуватиме життєздатність та реалістичність розроблених планів та програм.

Ф.Хайєк стверджував, що ринкова економіка розвивається за своєю внутрішньою логікою, яка виникає внаслідок спонтанної взаємодії людей, що працюють одне для одного. Ця взаємодія породжує певні практичні знання, які формують правила виробничої та інших видів діяльності, водночас даючи змогу людям експериментувати, ризикувати, домагатися кращих результатів завдяки створенню нового знання, забезпечуючи тим самим поступальний розвиток суспільства [10]. І найбільшою мірою спонтанна взаємодія людей проявляється саме в підприємницькому середовищі. Важливо, щоб вона була спрямована на реалізацію перспективних та інноваційних проєктів, що відповідають цілям сталого розвитку.

1.2 Систематизація основних понять, категорій, концепцій, методів управління сталим розвитком соціально-економічних систем в розрізі макро-, мезо- та макрорівнів

Підтримання сталості економічного зростання неможливо без ефективного управління розвитком соціально-економічної системи. Залежно від масштабу й типу системи (макро-, мезо- чи мікро-), її інституційної конфігурації та місця у глобальному розподілі праці місткість, пріоритетність і складність завдань, які постають перед суб'єктам управління суттєво відрізнятимуться. Проте циклічність загальної економічної динаміки та виявлені закономірності перебігу життєвого циклу суб'єктів економічної діяльності вказують на те, що розвиток соціально-економічних систем підпорядковується загальним законам розвитку природи і суспільств, врахування яких дає змогу агентам змін досягти успіху (результативності) у втіленні розроблених стратегій, конкретизованих цілями і планами.

Водночас, з погляду цілей управління необхідне розуміння сутності об'єктів і процесів, що мають підлягати керівному впливу. Для ефективного управління розвитком соціально-економічних систем необхідно виокремити відмітні особливості соціально-економічної системи, як такої, виділити ті її характеристики, що відрізняють її від природних систем і дають змогу спрямовувати її розвиток у потрібне русло, оцінити потенційну силу цього впливу та його прогнозу результативність і сформуванню інструментальну основу його реалізації.

Згідно системології, на сьогодні сформувалися два чітко окреслених науково-методичних підходи до трактування сутності системи як економічної категорії – дескриптивний і конструктивний. За першого підходу акцентується на ознаках, завдяки яким об'єкт може бути віднесеним до системи, за другого – на тому, як саме можна виділити систему із середовища. Найпоширенішим у економічній літературі є *дескриптивний підхід*, за якого система розглядається як «сукупність об'єктів і процесів, що називаються елементами,

взаємопов'язаними і взаємодіючими між собою з утворенням єдиного цілого, якому притаманні властивості, відсутні в його окремих елементів» (наприклад, у В. Ляшенка [11, с.22]).

Однак таке визначення є надто узагальненим, його можна віднести до будь-якої системи – відкритої, закритої, природної, штучної тощо. Що ж стосується соціально-економічних систем, то вони є штучними, спроектованими для досягнення поставлених цілей у конкретному соціо-економічному контексті. Тому видається більш доцільним трактувати сутність соціально-економічної системи з позицій конструктивного підходу, визначаючи її як «просторово і часово-обумовлену сукупність природних і соціальних компонент, при взаємодії яких здійснюється виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ» [12].

Разом з тим, наведене вище визначення соціально-економічної системи з позицій конструктивного підходу, на наш погляд, потребує деякого уточнення, закладеного в етимологію самої дефініції «конструктивний» – конструкція як просторове розміщення елементів. Тобто, *конструктивний підхід* підкреслює важливу роль раціонального проектування архітектури організаційного простору таких систем – для створення гнучко-структурованої цілісності із заданими властивостями і системою цілей. І саме відсутність жорсткості організаційного простору і формує здатність системи підтримувати динамічну рівновагу у мінливому зовнішньому оточенні.

Доцільно також акцентувати на тому, що такі системи проектуються з певною метою і передбачають оформлення їх у таку структурно-функціональну конфігурацію, яка б забезпечувала їх життєздатність (конкурентоспроможність) у тривалій перспективі. Для цього вони, по-перше, мають містити всі ті структурні елементи, які потрібні для виконання необхідних для існування соціально-економічної системи функцій; по-друге – між ними має бути забезпечено оперативний обмін релевантною інформацією, яка слугуватиме основою ухвалення управлінських рішень.

З огляду на це нами запропоновано розглядати *соціально-економічну систему* як ієрархічно-структуровану цілісність із заданими суб'єктами управління властивостями і системою цілей, що є результатом структурно-функціонального проектування її просторово-ресурсної конфігурації та встановлених правил взаємодії між усіма зацікавленими особами; останні формують її динамічні властивості і життєздатність (гнучкість, адаптивність, здатність до розвитку і зростання) у складному, мінливому й мало прогнозованому зовнішньому оточенні.

У цьому визначенні нами підкреслюється особлива роль соціальної компоненти, оскільки соціально-економічна система априорі може бути названа такою лише за наявності *homo economicus*, економічні інтереси яких і задовольняються завдяки функціонуванню системи. Тому вважали за необхідне зазначити у визначенні, що така система проектується під наперед задану сукупність цілей зацікавлених осіб і має функціонувати у заданому суб'єктом управління економічному режимі.

Це передбачає в ній наявність обґрунтованого відповідно до означених цілей числа і призначення структурних елементів, які мають функціонально-ресурсне наповнення. І для забезпечення гнучкості і керованості такої системи її елементи мають бути об'єднані спільним інформаційним полем, а з огляду на відмінності в інтересах різних зацікавлених осіб – встановленими з урахуванням загальних цілей правилами взаємодії між усіма учасниками соціальних і економічних процесів. Ці правила логічно структуруються у вигляді певної концепції з обґрунтованою системою обмежень і заохочень економічної діяльності, зміст і характер яких детермінуються стратегічними пріоритетами розвитку системи і середовищем її функціонування.

Як випливає із наведеного вище визначення, соціально-економічній системі притаманні певні властивості, які й забезпечують її життєздатність. До них слід насамперед віднести [13, с. 65]:

1 Очевидні і відносно стійкі зв'язки між її елементами, які визначають інтеграційні властивості системи і є сильнішими, ніж між ними та іншими

елементами, що не входять до даної системи. Це виділяє систему із зовнішнього щодо неї середовища у вигляді цілісного об'єкта.

2 Організаційну впорядкованість, яка зменшує ентропію системи порівняно з ентропією системоформуючих чинників. Цими чинниками є ієрархічна структурованість системи, яка впорядковує відносини між елементами системи і визначає множину формальних зв'язків, що можуть між ними виникати.

3 Синергію інтеграційної взаємодії, яка проявляється у нових властивостях системи, відсутніх у окремих її елементах, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин.

З огляду на зазначені характеристики соціально-економічної системи і розглянемо зміст дефініції «розвиток», маючи на увазі, що наукові погляди на її трактування відносно суб'єктів економічної діяльності не виходили за межі гегелівської діалектики. Тобто, дотримуючись абстрактно-філософського погляду на об'єкт розвитку, науковці одностайні в тому, що це процес якісних змін, який сприяє поліпшенню стану системи (Дод. А, табл. А.3). Разом з тим, не у всіх визначеннях підкреслюється незворотність прогресивних змін, хоча ця характеристика розвитку є однією із визначальних.

«Незворотність» характеризує рух системи тільки у певному напрямі, без можливості природного повернення у попередній стан. Він може бути спіралеподібним, але кожний новий стан є досконалішим відносно попереднього. «Спрямованість» вказує на здатність системи змінюватися в одних напрямках більше, ніж в інших, тобто показує вектор розвитку; «закономірність» забезпечує змінам відповідність причинно-наслідковим зв'язкам, коли за тих самих обставин зміни системи відбуватимуться прогнозованим чином [14, с.21-22]. Причому наголошується, що «тільки одночасна наявність усіх зазначених характеристик виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності

властива випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес не має притаманної розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії. В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків) [11, с. 92].

Зазначені ознаки розвитку як процесу можна віднести як до природних, так і до економічних систем. Однак важливо бачити особливості розвитку останніх, виходячи із їх економічної спрямованості. Розвиток таких систем піддається цілеспрямованому коригуванню, яке здійснюється усвідомлено керуючою підсистемою з огляду на стан середовища функціонування або ж прогноз його змін у планованій перспективі [13]. Це потребує дослідження процесів розвитку соціально-економічних систем у контексті їх ієрархічності, тобто з урахуванням взаємозв'язку між процесами, що відбуваються на макро-, мета-, мікро-, міні- та нанорівнях, оскільки вибір напряму і змісту коригуючих впливів для забезпечення розвитку окремих підприємницьких структур залежить від стану і тенденцій розвитку економічної системи загалом, від тих правил і законів, які сформовані у ній для регулювання економічної поведінки усіх суб'єктів ринку.

Аналізуючи існуючі погляди на сутність категорії «розвиток», можна бачити, що у них здебільшого акцентується на трьох взаємопов'язаних процесах: зростання, зміни та поліпшення. Стосовно соціально-економічних систем ці процеси описуються переважно на макрорівні; критичний аналіз існуючих трактувань дав змогу показати їх у поєднанні із мікрорівнем і подати їх зміст наступним чином [13, с.68-69].

Розвиток як процес зростання проявляється у збільшенні кількісних параметрів системи. На макрорівні це відображається зростанням обсягів ВВП, підвищенням рівня доходів на душу населення тощо; на мікрорівні – збільшенням обсягу валових доходів і прибутку, що досягається зростанням масштабів виробництва, поліпшенням якісних параметрів готової продукції,

покращанням збутової політики тощо. І тут доцільно говорити про якість зростання, яка є результатом втілення ресурсів у нові ціннісні для споживачів пропозиції. При цьому може змінюватися структура ресурсів і способи їх комбінування, що залежить від якості управління процесами створення цінності на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Очевидно, що кількісне зростання економічної організації забезпечується її конкурентними перевагами, завдяки яким розширюється коло споживачів і зберігається їх лояльність. Проте з часом економічна динаміка уповільнюється. Це може бути зумовлено цілеспрямованими діями конкурентів (внаслідок чого здобуті раніше конкурентні переваги починають втрачати свою привабливість для споживачів), або ж втратою керованості через значне збільшення масштабів діяльності. Відновлення здатності організації нормально функціонувати можливе через якісні зміни у її внутрішньому складі.

Розвиток як процес змін є результатом реалізації певної концепції побудови внутрішнього устрою соціально-економічної системи, завдяки чому поліпшується взаємодія структурних елементів, що сприяє якіснішому виконанню ними своїх функцій. Зміни стаються під впливом нового знання, яке дає поштовх новим поглядам на можливості поліпшення процесів, що відбуваються в системі.

На макрорівні це проявляється в структурних змінах в господарському комплексі країни, зміні структури і функцій інституційного середовища, підходів до використання ресурсів тощо. На мікрорівні це може відобразитися у якісних змінах стилю і методів управління, організаційному перепроєктуванні, технологічному оновленні виробництва тощо.

Потреба в таких змінах виникає через неадекватність складових внутрішнього середовища підприємства (особливо методів, форм і стилю управління) ринковій ситуації, що породжує кризові явища і ускладнює реалізацію стратегічних цілей. Тобто, криза виникає тоді, коли система управління не здатна правильно розпізнавати й оцінювати ситуації, а відтак – обирати (чи розробляти) ефективні рішення та втілювати їх у життя.

Подолання кризи потребує організаційного перепроєктування, завдяки чому організація може відновити свою життєздатність і продовжити свою діяльність.

Розвиток як поліпшення передбачає, що здійснені зміни у економічній системі сприяють не лише поліпшенню взаємодії між структурними елементами, а й покращанню їх існування. Це розглядається здебільшого у соціальному контексті і відображається у показниках, що характеризують якість життя соціуму (населення країни загалом чи членів організації, якщо йдеться про окрему господарську систему).

Опираючись на методологічну концепцією теорії еволюції, яка стверджує, що існування соціально-економічних систем підпорядковується законам розвитку природи, на рис.1.3 узагальнено відображено множину характеристик і діапазонів розвитку соціально-економічної системи, які експлікують сутнісне наповнення і вплив діалектичних законів розвитку (спадковості і мінливості, заперечення «заперечення», рівноваги і самозбереження, єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість) на окремі складові і результати процесів розвитку системи в контексті забезпечення її життєздатності (конкурентоспроможності) в довготривалій перспективі. У поданій експлікації акцентовано увагу на особливостях якісних змін – не тільки в їх матеріальній основі, а й нематеріальній – змін у соціальних відносинах, які впливають на ефективність організаційної взаємодії.

Наведена експлікація сутнісного наповнення дефініції «розвиток», яка сформована співвідносно соціально-економічної системи, дає змогу чітко виділити, які саме характеристики розвитку соціально-економічних систем підпадають під дію певних законів природи, а отже – є закономірними і спроба суб'єктів управління та дотичних до них груп зацікавлених осіб діяти всупереч цим законам не забезпечить досягнення бажаного результату. Цим пояснюється історично обумовлений процес зміни теоретичних концепцій і методологічних підходів до моделювання і побудови механізмів управління розвитком соціально-економічних систем.

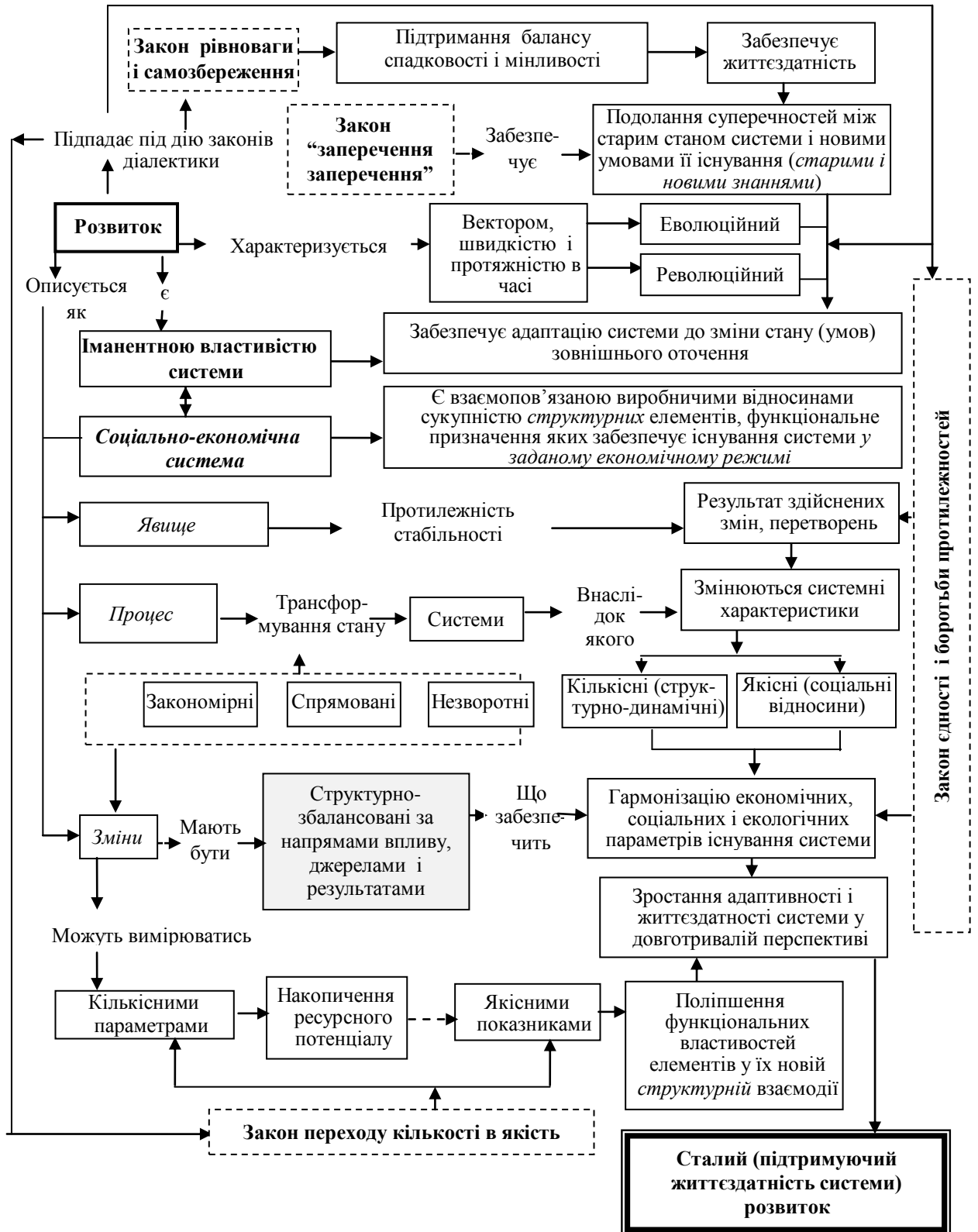


Рисунок 1.3 – Експлікація сутності дефініції “розвиток” співвідносно соціально-економічної системи [3, с.18]

Концепція управління є методологічним втіленням певної наукової ідеї, яка виокремлює найбільш суттєві точки докладання управлінських зусиль і може стати основою вибору форм, методів і напрямів управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність об'єкта управління у конкретних соціально-економічних умовах. Тому природно, що під впливом більш глибокого розуміння сутності людської природи і поведінки людини в економічних процесах наукові ідеї зазнавали доволі суттєвих коригувань і давали підставу для концептуальних змін наукових поглядів в руслі мейнстріму економічної теорії щодо чинників і рушійних сил економічного зростання.

На цьому тлі поява праці Р. Нельсона і С. Вінтера «Еволюційна теорія економічних змін» (1982 р. [15]) дала змогу подивитись на конкурентоспроможність економічних агентів з точки зору конкуренції в живій природі, яка пояснює здатність видів до виживання (їх життєздатність) поєднанням спадковості і мінливості. Опираючись на свої висновки про природній відбір і еволюцію на основі збереження (відтворення) тих практик поведінки в зовнішньому середовищі, які забезпечують виживання, Р. Нельсон і С. Вінтер вказали на необхідність пошуку нових і кращих практик в ситуаціях, коли система починає відчувати труднощі в конкурентному протистоянні з іншими і має якісно змінитись в ситуаційно важливий відрізок часу. Як видно із рис.1.3, ці зміни можуть стосуватися різних складових – як функціонально-процесових, так і ресурсно-технологічних, проте усіх їх об'єднує те, що вони мають не тільки поліпшувати структурне співвідношення в кількісних параметрах системи, а й формувати нову якість відносин між елементами системи.

Усе викладене вище вказує на необхідність цілеспрямованого втручання у процес розвитку соціально-економічних систем – «...для кращого поєднання елементів структури, що посилює, підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками її попереднього стану...» [16]. Уточнимо при цьому, що таке структурне впорядкування має: а) сприяти більшій узгодженості функціоналів елементів системи в процесах організаційної взаємодії; б) суттєво

поліпшувати в ній якість соціальних відносин. Це важливо для забезпечення керованості учасниками спільної економічної діяльності на всіх структурних рівнях національної економіки, що є необхідною умовою адекватного цілевстановлення і ефективного ціледосягнення.

В наукових джерелах структуру національної економіки розглядають у різних вимірах: [17; 18; 19]. З погляду завдань забезпечення керованості важливо виділити ті рівні, які є об'єктами внутрішньодержавного управління економічними процесами і можуть піддаватися цілеспрямованому регулюванню. В тому числі – з метою реалізації завдань інноваційного розвитку. На наш погляд, для цього достатньо п'ятирівневого структурування економіки (макро-, мезо-, мікро-, міні- і нано). Дотримуючись цього структурування, в табл. 1.1 охарактеризовано складові управління їх розвитком (в порядку «подрібнення» об'єктів управління) та вказано, які концептуальні підходи доцільно використати для вирішення управлінських завдань.

Так, макрорівень охоплює питання управління економічними процесами засобами державного регулювання, забезпечуючи взаємодію учасників ринку за максимально вигідними для системи в цілому схемами та процедурами, підтримуючи їх детерміновану стратегічними цілями збалансованість у часі і територіально-галузевому розрізі і формуючи тим самим рушійні сили інноваційного розвитку, а також розробляючи механізми обґрунтованого захисту національних суб'єктів господарювання від руйнуючого впливу глобалізаційних процесів, які проявляються в першу чергу у агресивній політиці транснаціональних корпорацій.

Важливим рівнем управління розвитком національної економіки є мезорівень, який виступає в ролі «проміжного, з'єднувального, амортизуючого і адаптивного буферного прошарку між основними пластами господарської системи» [Ляшенко, с.47]. На ньому формується галузева структура, визначаються перспективи розвитку галузей, груп підприємств чи корпорацій, відбуваються процеси інтегрування і подрібнення в межах регіональних і галузевих вертикально інтегрованих підприємницьких структур, з'являються

науково-технічні доробки, принципово нові технологічні рішення, орієнтовані на відносно тривалу перспективу, які визначають напрями і темпи техніко-технологічного розвитку цілих галузей.

Таблиця 1.1 – Рівні і складові управління розвитком соціально-економічних систем [13, с.99]

Рівні управління	Об'єкт управління	Ключові аспекти і предметні області управління розвитком	Концептуально-методологічні підходи до вивчення проблем управління розвитком
Макро-рівень	Національна економіка	Визначення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку; розробка соціально-економічної політики у контексті визначених пріоритетів; формування законодавчої бази регулювання економічних процесів; створення ефективних регулятивних структур	Поєднання системного підходу із методологічним інструментарієм еволюційної, інституціональної економіки і теорії інновацій
Мезорівень	Регіональні комплекси, галузі, великі корпорації	Забезпечення ефективної економічної взаємодії і розвитку регіонів, галузей, виробничих комплексів; реалізація завдань соціальної політики	Системний і ресурсорієнтований підходи, методологічний інструментарій еволюційної та неінституціональної економіки
Мікрорівень	Суб'єкти економічної діяльності в їх взаємодії на ринку товарів і послуг	Процеси залучення і комбінування ресурсів, організації/оптимізації бізнес-процесів, формування ціннісних пропозицій та планування обсягів виробництва, ринкового позиціонування та взаємодії із стейкхолдерами	Процесний підхід, залучення методологічного інструментарію неокласичної економічної теорії, теорії трансакційних витрат і теорії інновацій
Мінірівень	Суб'єкти економічної діяльності в розрізі взаємодії їх підрозділів	Ефективність взаємодії у внутрішньому організаційному просторі: організаційні зміни, управлінські інновації, мотиваційні механізми, організаційна культура	Поєднання системного і процесного підходів, залучення методологічного інструментарію теорії фірми (трансакційних витрат, контрактних відносин), поведінкової економіки, теорії інновацій
Нанорівень	Поведінка індивідуальних учасників процесів виробництва, розподілу, споживання	Процеси і фактори, що визначають поведінку індивідуальних економічних агентів	

На цьому рівні здійснюється управління регіонами і великими виробничими та інфраструктурними комплексами (наприклад, енергетика, транспортне сполучення, складська інфраструктура та інші об'єкти логістики тощо). Для цього формуються відповідні координаційні та інтеграційні механізми їх функціонування. В тому числі – інноваційна інфраструктура.

На мікрорівні об'єктами управління є окремі підприємницькі одиниці, поведінка яких детермінується співвідношенням комплексу державних регулятивних інструментів і економічних інтересів власників бізнесу. Міні- і нанорівні стосуються внутрішніх процесів суб'єктів господарювання – мотивації ефективної взаємодії виробничих підрозділів чи зовнішніх (аутсорсингових) учасників бізнес-систем (мінірівень) та мотиваційних чинників соціальної поведінки індивіда, які визначають його ставлення до тих чи інших суспільних та економічних процесів, в тому числі інноваційних (нанорівень).

На думку багатьох науковців, головним із рівнів забезпечення розвитку національної економіки є макроекономічний, на якому визначаються основні умови функціонування та взаємодії усіх господарюючих суб'єктів. Регулюючі функції виконує держава, проте масштаби її втручання у економічні процеси «об'єктивно обмежуються, з одного боку, ринковим механізмом взаємодії відносно автономних елементів національної економічної системи, а з іншого – можливостями самої держави як інституту регулювання та економічного агента» [20, с.141]. Обґрунтованість методів та форм державного втручання у економічні процеси визначають ефективність регулятивного механізму. На жаль, попри численні дослідження цих питань, економічна наука досі не дала однозначної відповіді на те, наскільки сильним має бути це втручання. Проте деяка закономірність все ж простежується – в кризові періоди підвищується активність державного втручання, а у відносно благополучні – зменшується.

Очевидно, що такий вплив має бути *системним*, тобто охоплювати всі ієрархічні рівні регулювання та всю сукупність умов функціонування суб'єктів господарювання. Це стосується передусім інструментального забезпечення регулятивних дій, які сукупно мають націлювати суб'єктів господарювання на

розвиток тих елементів своєї системи, які підвищують конкурентоспроможність економіки загалом. В той же час організаційні зміни мають бути економічно доцільними (а значить, формувати певні конкурентні переваги) і для самих економічних агентів. Н. Гончарова, зокрема, зауважує, що «не можна розраховувати на високу конкурентоспроможність окремих суб'єктів ринку, якщо в країні не відрегульовані основні баланси політичного, економічного і соціального характеру» [17].

Якщо перенести це в контекст інноваційного розвитку національної економіки, то очевидно, що на рівні окремих підприємств для досягнення ними кращих конкурентних переваг реалізація інноваційних змін має бути для їх власників більш вигідною, ніж лобювання і закріплення на законодавчому рівні окремих преференцій в доступі до обмежених ресурсів (чи монопольного права на їх використання) – це робить більш конкурентоспроможною усю економічну систему, примушуючи усіх учасників до прогресу.

Залежно від місця і призначення соціально-економічної системи в глобальному економічному просторі, її розвиток може відображатися різною множиною цілей. Проте очевидно, що сукупно вони націлюють на збереження життєздатності системи. Це можливо лише тоді, коли вона буде конкурентоспроможною.

1.3 Конкурентоспроможність соціально-економічних систем як передумова і результат їх інноваційного розвитку

Термін «конкурентоспроможність» вперше було введено в наукову термінологію стосовно національної економіки – коли в 70-ті роки ХХ ст. співвідношення сил у світовій економіці змінилось не на користь США. Через значне подорожчання вартості енергетичних ресурсів (промисловість США на той час була дуже енерговитратною), а також внаслідок стрімкого наростання економічної потуги Великобританії, Німеччини, Франції, Японії і навіть Югославії, США опинились перед загрозою втрати своїх лідерських позицій.

Для оперативного реагування на ці виклики було створено Комісію з конкурентоспроможності, яка й запропонувала визначення останньої – як спроможності США підтримувати зростаючі життєві стандарти і зберегти позиції лідера у світовій економіці [21, с.6].

Незважаючи на тавтологію, що допущена авторами даного визначення (конкурентоспроможність – спроможність...), з погляду загального контексту важливо, що вже в 70-х роках ХХ ст. проблема підтримання здатності національної економіки зберегти свої позиції у міжнародному розподілі праці стала нагальною. Не менш важливо те, що це декларувалось досягти за зростання життєвих стандартів членів соціуму, а не їх зниження. І це відповідає й нинішньому уявленню про цілі розвитку – для підвищення якості життя населення, що включає і екологічну складову. І це потребує підтримання міжнародної конкурентоспроможності країни – вона має бути здатною вступати у процеси міжнародного обміну товарами і послугами. А для цього товари і послуги, що виробляються національними суб'єктами господарювання, мають бути більш цінними, ніж аналоги, що пропонуються конкурентами на відповідних сегментах ринку. Тобто, більш конкурентоспроможними.

Тому в другій половині ХХ ст., коли самостійну господарську діяльність почали активно розвивати, суперничаючи між собою, все більше економічних гравців, питання управління конкурентоспроможністю підприємства стало важливою темою наукових дискусій. І теоретичною основою таких досліджень стали роботи представників неокласичної економічної теорії кінця ХІХ – початку ХХ ст. (А. Курно 1884, Ф. Еджуорта 1925, а відтак Дж. Робінсон, Е. Чемберліна та ін.), у яких охарактеризовано відмінності поведінки суб'єктів господарювання на ринках досконалої, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії.

Питання зв'язку конкурентоспроможності економічних систем з їх здатністю до розвитку і досі залишаються в колі наукових інтересів багатьох дослідників. Тривалий час ці питання розглядались через призму концепції

А. Сміта, яка підпорядковувала дії окремих економічних агентів «невидимій руці» ринку [22]. В межах цієї концепції раціональні ринкові агенти конкурували між собою в критеріальному континуумі «витрати-функції», прагнучи передбачити вектори інтересів цільових споживачів і досягти їх прихильності за більш значущими критеріями. А.Сміт наголошував на цінній конкуренції, яка спонукає виробників залучати у виробничий процес ті ресурси, що можуть забезпечити зниження виробничих витрат, а значить – краще задовольнити потреби споживачів. У цій конкуренції виробники опирались на власні ресурси, намагаючись залучити ті з них, які б забезпечили конкурентні переваги у тривалішій перспективі. Проте з переходом до вищих технологічних устроїв і особливо появою глобальної інформаційної мережі стало можливим розширення меж і сфер міжнародної співпраці і об'єднання власників важливих ресурсів у інтеграційні утворення з більшою конкурентною потугою. Вони могли диктувати свої вимоги іншим учасникам ринку й надалі закріплювати за собою конкурентні позиції на глобальних ринках, вживаючи превентивних заходів і вибудовуючи стратегію активної протидії можливим конкурентам.

Збереження конкурентоспроможності як окремої організації (фірми, підприємства чи інтеграційного утворення), так і національної економіки особливо важливо в контексті сучасних глобальних безпекових викликів, зумовлених перерозподілом ринків та ресурсів, які потягнули за собою деструктивні процеси у багатьох традиційних формах міжнародної кооперації. Ці процеси були руйнівними для багатьох учасників ринку, які вели бізнес у глобальному економічному просторі, виступаючи інтеграторами і координаторами численних ланцюжків створення цінності. Адже структура таких ланцюжків вибудовувалась за принципом посилення кожним із учасників загальних конкурентних переваг інтеграційного утворення, формуючи синергію спільної діяльності. Тим самим конкурентоспроможність кожного учасника додавала конкурентної сили і формувала конкурентоспроможність об'єднаної спільними цілями інтегрованої соціально-економічної системи. Водночас

зрозуміло, що в кожному такому об'єднанні є ключовий гравець, який цілеспрямовує і модерує процеси переформатування бізнес-моделі у разі втрати загальної конкурентоспроможності. І це закономірно, оскільки в динамічному ринковому середовищі (а таким є сучасний глобальний ринок) кожна бізнес-система має підтримувати/розвивати свої конкурентні переваги – в напрямі, який може дати найкращий кумулятивний ефект.

Цілеспрямованість, як одна із невід'ємних характеристик розвитку, має особливе значення для соціально-економічних систем, динамічні властивості яких залежать від рішень суб'єктів управління. Логічно стверджувати, що ці рішення мають забезпечувати посилення конкурентоспроможності системи – лише так можна отримувати кращі економічні результати і вирішувати завдання соціального прогресу. Інтегральний функціонал керівництва якраз і полягає в тому, щоб чітко бачити потенційні напрями формування конкурентних переваг, яких може досягти економічна система у планованій перспективі, опираючись на доступну їй ресурсну базу, а відтак – концентрувати зусилля на тих, де можна досягти найкращого результату в конкретному соціоекономічному контексті.

Континуум способів формування конкурентних переваг є багатоаспектним, хоча вся їх сукупність вкладається в критеріальне поле «витрати-результати», за якими і співвідносяться переваги різних зацікавлених груп та ухвалюються рішення щодо планів і програм розвитку системи для досягнення консенсусу у задоволенні інтересів стратегічно важливих груп. Обґрунтованість вибору залежить і від розуміння суб'єктами управління методології досягнення бажаного результату, яка пов'язує ресурсні можливості системи з технологіями та інструментами їх ефективного використання. Різні комбінації джерел розвитку та інструментального наповнення управлінської практики зумовлює різні результати (податки можуть бути як стимуляторами розвитку економіки, так і призводити до її стагнації – залежно від їх величини, ступеня диференціації за видами економічної діяльності та політики справляння податків). Суб'єкти управління мають обирати ті види якісних змін

у системі, які відповідають стратегічним цілям розвитку – посилення її конкурентоспроможності.

У науковій літературі термін «конкурентоспроможність» стосовно учасника ринку трактується багатопланово, про що свідчить множина існуючих визначень (найпоширеніші наведено в Дод. А, табл.А.4. Найбільш лаконічно це визначення подає С.Савчук – як «здатність безкінечно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції» [23, с. 130]. Спірним тут є акцентування на власних ресурсах – на це вказує нині поширена практика аутсорсингу. Дещо розлогіше (хоча й менш досконало) пояснює цей термін Л. Піддубна – як «інтегровану властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети і результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі» [20]. Недосконалість даного визначення стосовно економічної системи, на наш погляд, полягає в тому, що в ньому занадто абстрактно подається мета і результати функціонування, вони не містять ні економічного, ні соціального підтексту. Тому нами запропоновано конкретизувати *конкурентоспроможність соціально-економічної системи* з погляду її здатності виводити на ринок кращу ціннісну пропозицію – як «здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у конкурентів споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей в тих стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням її ресурсних і ринкових можливостей» [24, с.13; 25].

Зміст ресурсних і ринкових можливостей системи змінюється в ході її функціонування – на це впливають як об'єктивні чинники (наприклад, поява нових виробничих технологій чи технологій соціального впливу), так і суб'єктивні (оперативність ухвалення певних управлінських рішень та їх обґрунтованість, які залежать від якості лідерства), тому можлива тимчасова втрата конкурентних позицій. Для їх відновлення і необхідні якісні зміни в системі – вони мають поліпшувати її гнучкість у створенні тих ціннісних пропозицій, які ринок сприйме позитивно [26].

Ціннісна пропозиція соціально-економічних систем в конкурентному середовищі може мати різний зміст і різну валентність – залежно від того, через призму чиїх інтересів її розглядати і стосовно якого типу ринків її формувати. Тому в табл. 1.2. показано зв'язок між характером розвитку соціально-економічної системи і чинниками, що спонукають до нього для відновлення (адаптація) чи зміцнення (проактивні дії) її конкурентоспроможності з погляду теорії цінності [27].

Таблиця 1.2 – Детермінанти і характер розвитку соціально-економічних систем в контексті їх конкурентоспроможності

Детермінанти ринкової кон'юнктури	Найважливіші напрями і чинники розвитку системи для зміцнення її конкурентоспроможності	Характер і результати розвитку
Ціннісні пропозиції учасника ринку затребувані і їх обсяги менші обсягів попиту; конкуренти відсутні	Залучення інвестицій у масштабування виробництва за існуючих способів ресурсоспоживання та методів управління	Екстенсивний: кількісні зміни, зростання економічного результату
Ціннісні пропозиції учасника ринку стають менш затребуваними через появу аналогів конкурентів	Упровадження більш продуктивних технологій створення і позиціонування споживчих цінностей	Інтенсивний: якісні зміни, зростання економічного результату
Ціннісні пропозиції учасника ринку стають менш затребуваними через зміни глобальної (локальної) регулятивної політики та регулятивного механізму	Якісні технологічні зміни для забезпеченні відповідності виробничих систем новим вимогам; упровадження більш ефективних управлінських технологій для розвитку споживчих цінностей та/або їх позиціонування на інших ринках	Екзогенний: адаптивні якісні зміни; збереження економічного результату
Ціннісні пропозиції учасника ринку перестають бути затребуваними через зміну споживчих переваг/потреб	Генерування ідей щодо створення нових ціннісних пропозицій унікального характеру на основі розвитку (рекомбінування) існуючого ресурсного потенціалу	Ендогенний: проактивні якісні зміни, зростання (збереження) економічного результату
Виведення на ринок нових ціннісних пропозицій відстає в часі від дій конкурентів	Підвищення ефективності управлінських технологій для створення інноваційно-орієнтованого мотиваційного середовища та ефективної організаційно-структурної взаємодії всередині системи	
Ціннісні пропозиції учасника ринку затребувані і відповідають пріоритетам сталості	Розвиток людських ресурсів в сферах, що відповідають пріоритетам сталості – для здатності формувати в цих сферах конкурентні переваги	Сталий: збереження екосистеми і соціальний прогрес

Як видно із таблиці, відправною точкою в обґрунтуванні й виборі концепції розвитку системи має бути визначення найбільш перспективних для конкретного ринку напрямів формування конкурентних переваг (залежать від кон'юнктури ринку і тенденцій його розвитку). А відтак – оцінка ресурсних потреб (можливостей) та інституційних інструментів для реалізації обраної концепції розвитку, які й виступатимуть об'єктами якісних (інноваційних) змін. Зрозуміло, що для окремих суб'єктів господарювання ціннісна пропозиція формуватиметься в розрізі потреб цільових груп споживачів, а в розрізі регіональної чи національної економіки уже потрібно більше зважувати на суспільні інтереси громад (населення країни) та використовувати ширше коло регулятивних інструментів. Та в будь-якому разі сутність якісних змін, закладених в програму (план) розвитку, залежатиме від їх значущості для підтримання життєздатності соціально-економічної системи. Тобто, заплановані в програмі розвитку якісні зміни системи мають насамперед стосуватися тих аспектів її функціонування, що є ключовими для конкретного ринкового контексту. Водночас вони мають вписуватися у загальні тренди науково-технічного і суспільного прогресу, що дає змогу отримувати пролонгований та мультиплікативний ефект. Адже логіка науково-технологічного прогресу потребує від суб'єктів глобального і внутрішніх ринків періодичного «перегрупування сил», зумовленого необхідністю формування нових ціннісних пропозицій, можливістю використання нових ресурсів із наперед заданими властивостями, а значить – новими цілями і завданнями розвитку.

В умовах глобальних (а значить, відкритих для конкуренції) ринків одним із ключових чинників конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є інноваційна діяльність. Однак лише за умов, що вона забезпечуватиме очікувані результати. Тобто, створення і реалізацію таких інновацій, які системно нарощуватимуть конкурентні переваги економічної системи. Це передбачає цілеспрямовану інноваційну діяльність у тому напрямі, в якому учасник ринку має сильні позиції для створення довготривалих конкурентних переваг. Водночас така діяльність має готувати організаційне або

технологічне підґрунтя для формування нових конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в стратегічному періоді. Комплексність, багатофакторність і взаємообумовленість таких завдань є очевидною і їх успішна реалізація потребує розроблення релевантного методологічного підґрунтя для обґрунтованого вибору методів та інструментів ухвалення рішень у сфері управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю. Орієнтація на запити глобального ринку дає змогу країні обґрунтовано підходити до вибору напрямів розвитку і управління ними – структуруючи їх за рівнями управління в макро-, мезо- та мікрорівні. Тобто, орієнтація на інновації як домінуючі джерела розвитку має проявлятися на всіх цих рівнях. І конкурентоспроможність системи як цілісного утворення забезпечуватиметься конкурентоспроможністю її структурних елементів. В світлі зазначеного проаналізуємо зміст завдань, що мають вирішуватися системою управління в розрізі структурних рівнів національної економіки.

Сучасні умови внутрігалузевої конкурентної боротьби є доволі жорсткими і спрямовані передусім на забезпечення конкурентоспроможності продукції в межах присутніх на ринку аналогів. Однак не можна розглядати під конкурентоспроможністю тільки досягнення нижчої ціни при задовільній якості товару та відповідному рівні післяпродажного обслуговування його споживачів, як ще донедавна постулювалось деякими дослідниками, в тому числі і М. Портером. За цього підходу всі зусилля підприємців спрямовувалися б переважно на оптимізацію співвідношення «ціна-якість» в межах існуючого асортименту товарів, що зупинило б взагалі розвиток споживчих потреб.

Насправді ж здебільшого виграють у конкурентній боротьбі не ті, хто зосереджується на вдосконаленні існуючого товару, а ті, хто чутливо реагує на розвиток споживчого ринку, раніше інших відгадує прихований попит, формує нові потреби, матеріалізуючи способи їх задоволення у нових товарах і послугах. Кожна компанія мусить розробити свій підхід до споживача, який дає би їй змогу зайняти свою нішу на ринку, не порушуючи загальногалузевої стратегії розвитку. Очевидно, що це можливо лише за інноваційного підходу до

ведення бізнесу, завдяки якому він еволюціонує, зберігаючи високі адаптивні властивості на різних етапах функціонування.

Погляд на конкурентоспроможність підприємницьких структур як результат їх високих адаптивних властивостей вимагає формування системи управління їх розвитком в розрізі структурних елементів (мінірівень). І методологічною базою такого аналізу має бути поєднання системного і процесного підходів, оскільки саме в контексті побудови ефективних бізнес-процесів відбувається організаційно-структурний розвиток.

Найнижчим рівнем в структурі національної економіки є нанорівень, на якому досліджується економічна поведінка індивіда. За умов зростання ролі людського капіталу у формуванні конкурентних переваг всіх видів економічних систем цей рівень потребує глибоких і всебічних досліджень для «формування та використання інтегративних властивостей і функцій людини «економічної» та «соціальної» [28; 29], оскільки це дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку всіх економічних агентів (від топ-менеджерів до найманих працівників) з метою зменшення проявів опортунізму до організаційних змін і підвищення їх внеску у створення суспільного продукту.

Як зауважує Ю. Зайцев, стрімкий розвиток НТП сприяв появі людини «інформативної», «інноваційної» та комунікативної». А значить, «... визнання, з боку капіталу та влади, необхідності існування та розвитку значного, домінуючого масиву висококваліфікованої робочої сили, отже, працівників, які не тільки здатні створювати високотехнологічний продукт, але й отримують за це адекватну винагороду та визнання, що знаходить свій прояв як у високій платні, так і в участі в управлінні, прийнятті рішень, це й визнання стратегічних шляхів забезпечення конкурентоспроможності України у глобалізованій економічній системі» [28]. Тому на рівні окремих виробничих колективів мотиваційні зусилля менеджменту мають спрямовуватися на формування інноваційно-активної поведінки працівників (звичайно, з урахуванням рівня їх знань та компетенцій). Це уможлиблюється через виявлення мотиваційних преференцій у структурі мотивів працівників. А відтак – коригування їх

поведінки в організаційному просторі – зокрема, через розвиток технологій управління, організаційної культури тощо.

Викладене вище дає підстави для висновку, що для вирішення проблеми конкурентоспроможності національної економіки не доцільно концентруватись лише на макрорівні, тобто – очікувати ефективних структурних і економічних зрушень під впливом реалізації заходів державної економічної політики. Звичайно, законодавче врегулювання середовища конкуренції потребує обґрунтованих дій – для спонукання суб'єктів господарювання до інноваційного розвитку. Водночас без кваліфікованих рішень менеджменту у сфері вибору і реалізації конкурентних стратегій завдання не зможе бути реалізоване.

Проведений нами аналіз існуючих методологічних підходів до забезпечення і розвитку конкурентоспроможності соціально-економічних систем на глобальних ринках показав, що на сьогодні актуальними є такі [30, с.61]:

1 Інноваційно-технологічний – пропонувати ринку продукти з вищою, ніж інші, споживчою цінністю завдяки застосуванню прогресивних технологій проектування і виробництва продукції (послуг) і рекомбінації наявних ресурсів.

2 Когнітивно-маркетинговий – краще інших позиціонувати свою продукцію на ринку, приваблюючи тим самим споживачів і спонукаючи їх до вибору свого товару.

3 Організаційно-структурний – розвиток різноманітності всередині організаційних оболонок соціально-економічних систем, в т.ч. – через інтеграцію з іншими учасниками ринку (для рекомбінації ресурсів і вдосконалення бізнес-процесів). Інтеграція сприяє і більш ефективному використанню ресурсів в межах регіону або міжгалузе-вому співробітництву.

4 Інституційно-еволюційний – а) закріплення передових практик ведення економічної діяльності і мультиплікація їх у бізнес-середовищі б) законодавчо-регулятивне унормування бізнес-середовища для створення стимулюючого ефекту у напрямі підтримки інноваційно-активної поведінки його учасників.

І саме інституційно-еволюційний підхід до побудови простору економічної взаємодії дає змогу активно включати в управлінську практику інноваційно-технологічні та когнітивно-маркетингові чинники і підходи. Цей простір формується у зовнішньому середовищі через законодавчо-регулятивне унормування економічної діяльності та відповідним чином екстраполюється у принципи економічної взаємодії суб'єктів господарювання на ринку. А відтак, як об'єктивна передумова дотримання таких принципів, – у їх внутрішнє середовище. Тим самим мультиплікуються ті практики ведення бізнесу, які відповідають мотивуючим установкам державної економічної політики. Вони дають змогу враховувати не тільки динамічність і різноманітність ринкових процесів з позицій розвитку ринкових можливостей суб'єкта господарювання, а й з позицій суспільної корисності. Це відповідає моделі національного ромба конкурентоспроможності М. Портера. На рис.1.4 вона подана з урахуванням викладеного вище стосовно структурування процесів створення споживчої цінності [31,с.62].

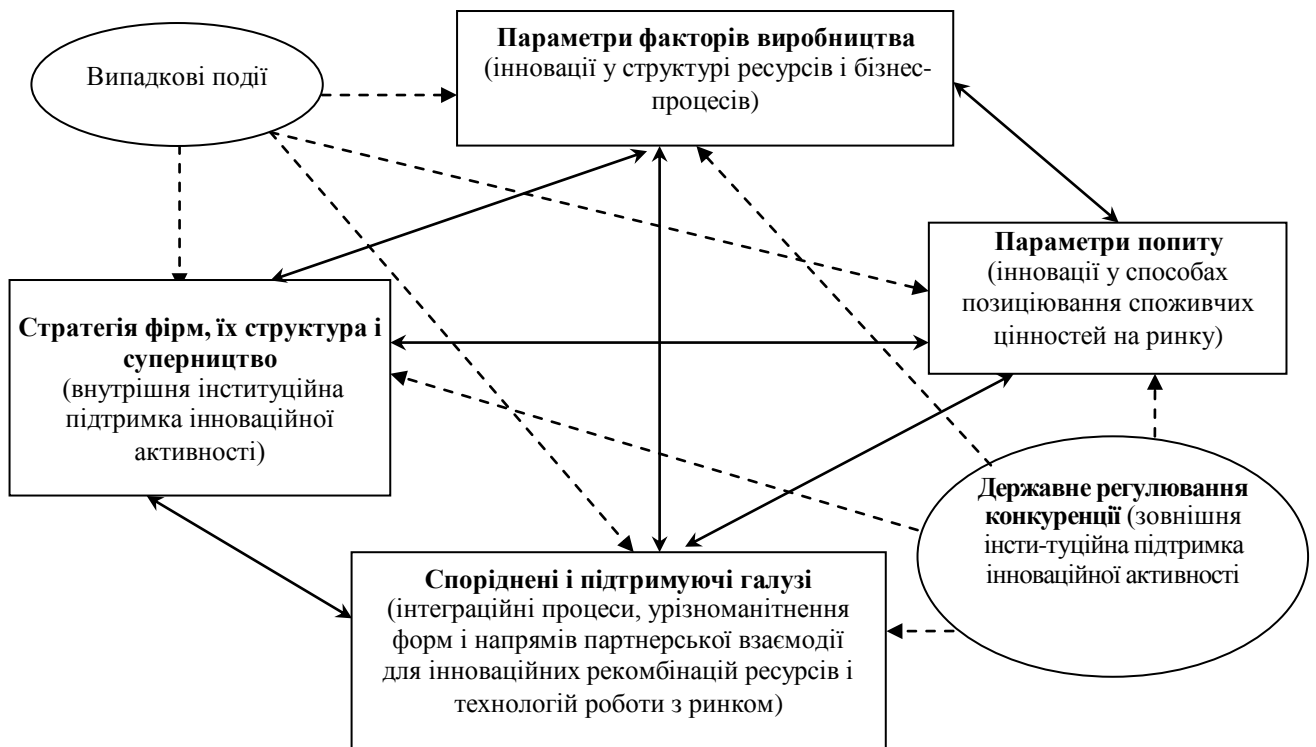


Рисунок 1.4 – Джерела і чинники розвитку соціально-економічних систем у моделі національного ромба конкурентоспроможності

Викладене вище стало підставою для виокремлення низки взаємно пов'язаних завдань, вирішення яких дало б змогу досягти системності в формуванні мотиваційного середовища розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Вони наведені в табл. 1.3 у взаємозв'язку з теоретичними концепціями, що складатимуть основу формування практичного інструментарію реалізації означених завдань [13, с.108].

Таблиця 1.3 – Структурування проблеми системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур

Завдання, що потребують вирішення для системного забезпечення мотивації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання	Теоретична база вирішення завдань
Окреслення перспектив структурного розвитку національної економіки (в тому числі в регіональному розрізі) з виділенням пріоритетних галузей, здатних сформувати «точки економічного зростання»; підтримка інвестиційних потреб цих галузей на рівні, який забезпечує створення і утримання «інноваційної монополії»	Теорія постіндустріального суспільства, концепції Перру і Мюрдаля, ресурсорієнтований підхід, теорія обмеженої раціональності
Підвищення обґрунтованості інструментів і важелів регулювання економічних процесів на макро- та метарівнях з метою посилення ролі інноваційних чинників у формуванні конкурентних переваг вітчизняних підприємств	Інституціональна економічна теорія (теорія інституційного середовища), теорія підприємницького суспільства та інноваційної економіки Друкера, концепції Кірцнера та Хайека
Підвищення дієвості регулятивних структур з метою підвищення прозорості господарських операцій підприємств, що перешкоджатиме розвитку тіньових схем ведення бізнесу	Інституціональна економічна теорія (теорії інституційного середовища, трансакційних витрат і позалегальної економіки)
Адаптація до умов трансформаційної економіки ефективних інструментів управління діяльністю підприємницьких структур корпоративного сектору з метою уникнення корпоративних конфліктів, які ослаблюють їх конкурентні позиції та зменшують інвестиційну привабливість	Інституціональна економічна теорія (теорія фірми, теорія контрактів, теорія трансакційних витрат, теорія прав власності), поведінкова економічна теорія
Культивування організаційної культури, здатної мотивувати зростання цінності і ролі інтелектуального ресурсу у системі виробничих факторів	Інституціональна економічна теорія (теорія контрактів) теорія людського капіталу, поведінкова теорія
Створення ефективної системи внутрішньо організаційних мотивів і стимулів до інноваційної діяльності	

Отже, процес управління розвитком інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем будь-якого ієрархічного рівня слід підпорядковувати не лише цілям забезпечення їх здатності до існування. Цілі мають фокусуватися на можливостях функціонування в стратегічній перспективі, в якій співвідношення конкурентних сил на ринку змінюватиметься. Ці зміни необхідно передбачувати і оцінювати їх вплив на систему в координатах «загрози-можливості». Відтак – розробляти сценарій поведінки для випередження конкурентів. Проактивним елементом такого сценарію і є інновації, успішна реалізація яких має забезпечувати підвищення конкурентоспроможності системи у відповідному ринковому контексті.

1.4 Обґрунтування концепції і методології інституційного і ресурсного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем

Формування нових науково-методологічних підходів до управління трансформаційними процесами в економічних системах є наслідком критичного аналізу множини існуючих релевантних наукових концепцій, які досліджуються з позицій їх практичної застосовності в конкретних бізнес-контекстах і з урахуванням появи нових знань. Це дає змогу виділити деякі нові аспекти/чинники перебігу процесів, що досліджуються, з'ясувати їх поширеність і виявити закономірності, яким вони підпорядковуються, можуть бути логічно поясненими і формалізованими у вигляді чітких залежностей. Вихідним моментом такого аналізу є констатація недостатньої ефективності існуючих концепцій управління.

Концепцію управління доцільно трактувати як певну ідею, яка може стати основою вибору форм, методів і напрямів управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність об'єкта управління в конкретних соціально-економічних умовах. Тобто, в одних умовах певна концепція може бути ефективною, В Україні трансформаційні процеси активізуються за кожної зміни політичної влади, відбуваючись під гаслом

економічних реформ чи адміністративно-територіального реформування. Та які б ідеї не закладались в основу трансформаційних процесів, вони суттєво змінюють напрями фінансових потоків, перерозподіляючи їх на користь нових суб'єктів політичної влади. Для унеможливлення зловживанням цією владою необхідні дієві регулятивні механізми, кумулятивний вектор яких формується в інтересах усього суспільства і має забезпечувати не лише загальне економічне зростання, а й збереження довкілля і соціальний прогрес.

Такий методологічний підхід до управління розвитком соціально-економічних систем відповідає основним положенням інституційної економічної теорії, яка, в свою чергу, є комплементарною концепції сталого розвитку, що сформувалась у відповідь на загрозливі тренди сучасних глобальних викликів. Та, як показав історичний досвід, однозначного методологічного вирішення цієї проблеми немає, вона є багатоплановою і в різних соціо-історичних контекстах потребує використання різних теоретико-методологічних концептів. І багато з них не суперечать, а доповнюють один одного, тому можна стверджувати, що у їх множині можна знайти нові точки дотику, врахування яких може забезпечити новий погляд на вирішення цієї проблеми і стати основою формування ефективного механізму управління розвитком вітчизняної економіки.

Згідно методологічної концепції теорії еволюції, існування соціально-економічних систем підпорядковується закономірностям розвитку природи – системи можуть функціонувати лише за своєчасного реагування на зовнішні виклики. І для сучасного стану технічної оснащеності економічних процесів та їх масштабізації такі виклики стали глобальними і загрозливими для усього людства. Тому на сьогодні у світовій науковій спільноті сформувалось чітке розуміння того, що управління зростанням суспільств і економік має здійснюватися з урахуванням пріоритетів концепції сталого розвитку. Ключове питання при розробленні методологічних основ для формування механізмів управління згідно з цими пріоритетами – як їх узгодити із домінуванням економічних інтересів учасників ринкових відносин.

Тобто, як структурно збалансувати пріоритети сталого розвитку і сформувані механізми їх реалізації на основі виділення і взаємоузгодження векторів відповідних рушійних сил. Наукові дискусії з цих питань ведуться багатьма вченими, наприклад. Водночас, незважаючи на значний інтерес як вітчизняних, так і зарубіжних науковців до цієї проблеми, вона методологічно цілісно не окреслена і потребує подальших досліджень для системного бачення способів її вирішення і формування відповідного управлінського інструментарію з урахуванням сучасного стану економічних і суспільних відносин на глобальному ринку.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується значним динамізмом у розвитку споживчих потреб і ринків і, водночас, активними глобалізаційними процесами. В сукупності, це сформувало доволі стійкий тренд у виробництві та споживанні суспільних благ – масштабізацію обсягів споживання продуктів із коротким життєвим циклом. З одного боку, це сприяє розширеному відтворенню виробничих систем (для випуску все більшої кількості товарів), а з іншого – наносить шкоду довкіллю, збільшуючи масштаби ресурсоспоживання і забруднення природного середовища виробничими викидами і відходами. А перенесення розвиненими країнами екологічно шкідливих виробництв у треті країни (під гаслом створення додаткових робочих місць, а насправді – для максимізації власної вигоди через здешевлення продукції завдяки нижчій ціні ресурсів), де екологічне законодавство оперує значно нижчими нормативами забруднення, а соціальні стандарти майже не дотримуються, призвело до наростання гостроти політичних і соціально-економічних конфліктів у світовій економіці.

У цих конфліктах провідну роль стали відігравати ті соціальні групи, чийми інтересами нехтували впродовж усієї історії розвитку людства – пересічні громадяни, які виступали найманною робочою силою в процесах створення суспільних благ і які тривалий час розглядались економічною теорією лише як один із виробничих факторів, ціну якого можна мінімізувати більшою мірою, ніж інших. Їх об'єднання (спершу спонтанні, а відтак і

спроєктовані) поступово стали відстоювати не тільки власні інтереси. Коло їх цілей значно розширилось (охоплюючи і умови проживання та стан довкілля), а сила впливу стала значно потужнішою і багатовекторною, примушуючи власників капіталу її враховувати та узгоджувати із своїми цілями.

Виокремлення важливості людської компоненти соціально-економічних систем як такої, що може чинити різновекторний вплив на процеси їх розвитку (у статусі об'єктів і суб'єктів управління) і тим самим змінювати їх динаміку і результати, стало передумовою радикальної зміни парадигми теорії управління – від механістичної до органічної. Остання опиралась на фундамент біхевіоризму, який зосереджував увагу на мотиваційній складовій людської поведінки; перенесення цих висновків біхевіористів у площину економічних відносин стало однією із підвалин інституціональної економічної теорії, що акцентувала на визначальній ролі суспільних інститутів у процесах економічного розвитку і закликала формувати їх, урівноважуючи інтереси різних економічних акторів..

Дещо іншу позицію займали прихильники економічного неолібералізму (найбільш яскравими представниками якого є Ф. Хайек та Л. Мізес). Серед чинників, що визначають поведінку економічних агентів, вони враховували передусім їх економічний інтерес і здатність його відстоювати у конкурентній боротьбі з іншими учасниками ринку. Згідно їх бачення, домінування економічного інтересу проявляється як у відносинах всередині системи, так і у відносинах з зовнішніми гравцями. Неоліберали досі ратують за обмеження впливу держави на економічні процеси, пропагуючи спонтанний ринковий порядок. І розвиток вони розглядають як засіб динамізації реальних процесів у рівноважних моделях, які втратили цю динаміку у нових умовах.

Відстоюючи позиції індивідуалізму та суб'єктивізму економічних агентів, представники неолібералізму не вважають за доцільне додатково опікуватися вирішенням соціальних проблем, покладаючись на те, що в процесі обміну ресурсами і благами між економічними агентами ринок так урівноважує їх ціну, що це дає змогу суспільству мінімізувати причини виникнення соціальних

проблем і мати достатньо економічних ресурсів для їх вирішення. Такий підхід концептуально акцентує увагу на управлінні мікроекономічними системами і їх розвиток розглядається через призму дії “невидимої руки ринку” – для посилення здатності конкурувати за ресурси і ринки.

Економічна “жорстокість” такого підходу до управління розвитком економік очевидна – вона ще більше поглиблює і без того великий розрив між бідними і багатими (країнами і верствами населення). Можна стверджувати, що саме домінування економічних інтересів у неоліберальній моделі економічного зростання в останні десятиліття ХХ ст. і дотепер спричинило порушення рівноваги у екосистемі Землі, зумовило погіршення клімату і значні екологічні проблеми у багатьох країнах. Це спонукало провідних науковців і політиків до пошуку концептуально нових моделей управління їх розвитком.

Така модель – у вигляді триєдиної платформи економічного зростання (яка охоплює економічну, соціальну і екологічну складові) і складає основу концепції сталого розвитку. У ній усебічно обґрунтовується ідея встановлення екологічних і соціальних обмежень на всіх рівнях управління економічними процесами при плануванні темпів і пропорцій економічного зростання – для того, щоб майбутні покоління також могли б задовольняти свої потреби. При цьому апріорі передбачається, що потреби мають не тільки матеріальну сутність, а також стосуються стану довкілля і охоплюють широке коло суспільних відносин, які мають бути сприятливими для задоволення закладених у свідомість кожного *homo sapiens* прагнень самореалізації та інтелектуального розвитку.

Ці пріоритети і знайшли відображення у Європейській стратегії соціально-економічного розвитку, яка під назвою “Європа 2020: стратегія розумного, сталого та усебічного зростання” була ухвалена і прийнята для реалізації Європейською Комісією у 2010 році [32]. Вони стосуються трьох основних аспектів зростання соціально-економічних систем (національних або й інтегрованих міжнаціональних, якими є економіки країн ЄС):

- розумне зростання економіки – ґрунтується на знаннях та інноваціях, що розвивають конкурентоспроможність;

- стале зростання – вища ресурсна ефективність, сприяння зеленій та відновній економіці, що в сукупності зберігає довкілля;
- усебічне зростання – завдяки розвитку інтелекту забезпечує високу зайнятість в умовах соціальної й територіальної єдності.

Отже, в основі концепції “sustainable development” лежить ідея економічного зростання за збереження динамічної рівноваги в межах господарської ємності природного середовища, що не спричиняє незворотних змін стану природи і не створює загроз для тривалого існування людини як біологічного виду. Три складові концепції сталого розвитку – економічний, соціальний розвиток і екологічна безпечність – сьогодні інтегруються у єдине ціле і забезпечують ефект самовідтворення і синергії. Вони вказують напрями зосередження уваги урядів країн і громадськості для того, щоб реалізувати основну мету – зберегти високу якість життя населення планети Земля у наступних поколіннях.

Водночас, закладена в саму назву концепції дихотомія – сталість і розвиток – потребує чіткого визначення того, що має бути сталим, а що має змінюватись і який між цими складовими системи зв'язок. На необхідності такого позиціонування наполягають, зокрема, Р. Кейтс, Т. Парріс і А. Лейсеровіц, підкреслюючи, що “сталий розвиток – це зв'язок того, що має бути сталим з тим, що буде розвиватися” [33]. На нашу думку, ця позиція авторів є слушною і з позицій даного дослідження – і вона може бути розглянута в межах тріади “економіка-екологія-соціум”. Очевидно, що термін “сталість” стосується лише довкілля – саме його стан необхідно зберегти для майбутніх поколінь. І цьому має бути підпорядкований розвиток технологій і способів ведення бізнесу та прогрес у сфері соціальних відносин.

Багато науковців у своєму поясненні дихотомії “сталості-розвитку” передусім приділяють увагу екологічній складовій концепції “sustainable development” – акцентуючи пріоритетність завдань збереження довкілля. Наприклад, у роботі А. Карагюлле зазначено, що вирішення екологічних проблем має носити стратегічний характер, займаючи важливе місце у

розробленні стратегії “sustainable development”; водночас він підкреслює, що екологізація бізнесу, як і корпоративна соціальна відповідальність, має позитивно впливати на конкурентоспроможність компаній [34]. У такому ж ключі подають цю проблему і Б. Менгус та Л. Озанне; оперуючи терміном екологічно орієнтований бізнес, вони виділяють три його компоненти: підприємництво, корпоративну соціальну відповідальність та прихильність до природного середовища [3535].

Екологічній складовій бізнесу відводиться пріоритетне місце у концепції сталого розвитку й іншими науковцями – як закордонними, так і вітчизняними; багато з них зосереджують увагу на формуванні умов та інструментів “екологічної оптимізації бізнесу” на мікрорівні (всередині компаній); водночас вказують на необхідність підтримки такого бізнесу на стратегічному рівні інструментами державного регулювання економічних процесів, об’єднуючи для цього зусилля науки і бізнесу [36]. Це твердження є абсолютно справедливим, однак для його реалізації треба не тільки пропагувати цілі екологічної оптимізації ресурсоспоживання, а й стимулювати процеси їх реалізації, впливаючи на формування відповідних суспільних цінностей на усіх рівнях управління.

Адже очевидною є суперечність пріоритетних позицій концепції сталого розвитку, якщо розглядати їх співвідносно витрат бізнесу – екологізація та соціальна відповідальність потребують додаткових витрат, які зменшать поточну ефективність бізнесу і які не зможуть бути відшкодованими у найближчому майбутньому. І щоб бізнес позитивно сприйняв пріоритети сталого розвитку, необхідні обґрунтовані й послідовні рішення стратегічного характеру, що мають прийматись органами державного управління на концептуально нових методологічних засадах, які враховують реалії сьогодення в кожній країні. Вони мають уможливити зростання конкурентоспроможності національної економіки на основі структурних трансформацій, забезпечуючи загальне підвищення ефективності економічної діяльності, а також – соціальний прогрес і збереження довкілля.

Для цього основні складові концепту (економічний розвиток у поєднанні

із розвитком соціальним і культурним та екологічною безпечністю) мають бути структурованими за рівнями управління – макро-, мезо- і мікро-, що є логічним, оскільки сукупні результати роботи окремих суб'єктів господарювання визначають результати розвитку економіки регіону та країни загалом. На кожному із рівнів управління вони інтегруються у єдине ціле, забезпечуючи ефект самовідтворення і синергії кожного типу соціально-економічних систем. Природно, що реалізація зазначених пріоритетів потребує виділення методологічних особливостей вирішення поставлених завдань на кожному із рівнів. Це систематизовано нами в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Принципові особливості і методологічне наповнення концепції “sustainable development” в розрізі основних структурних складових [37]

Структурна складова концепції	Принципові особливості складової	Методологічні особливості концепції в розрізі рівнів управління	
		макрорівень	мікрорівень
Соціальна	Соціальні цілі визначають розвиток. В центрі концепції – людина, розвиток розглядається з позицій її інтересів	Створення суспільства з рівними правами, справедливим розподілом доходів, викорінення злиднів; збереження культурної і соціальної стабільності	Невід’ємною складовою системи управління є корпоративна соціальна відповідальність. Домінуючим акцентом – розвиток персоналу (компетентісно-професійний, інтелектуально-креативний та світоглядний)
Економічна	Виступає засобом досягнення соціальних цілей. Передбачає недопущення криз і втрати стійкості окремих елементів	Переосмислення сутності дефініції “економічна ефективність” в розрізі інституційних чинників її забезпечення. Загальне економічне зростання – результат збалансованого розвитку в розрізі мезо- і мікрорівнів	Визначення економічної ефективності з урахуванням екологічної і соціальної складових і управління нею на основі проактивних і конструктивних інновацій за взаємовигідного співробітництва основних груп стейкхолдерів
Екологічна	Встановлює умови обмеження втручання в довкілля, але не заперечує розвиток і науково-технічний прогрес	Забезпечення стабільності біологічних і фізичних систем для майбутніх поколінь. Скорочення антропогенного навантаження і швидкості використання невідновних ресурсів	Розвиток виробничої системи на основі ресурсощадних і екологічно безпечних технологій, рециклінгу і зворотної логістики

У таблиці виділено ті відмінності, які проявляються в структурі завдань (цілей) у кожній із складових концепції сталого розвитку на різних рівнях управління соціально-економічними системами. Ці завдання нами виокремлено відповідно до цілей сталого розвитку, які виводять на перший план якість життя людей – для цього необхідно побудувати такі відносини між членами суспільства, які б забезпечили їх рівні права на самореалізацію, справедливий розподіл доходів, викорінення злиднів. Проте, на нашу думку, якщо формулювати цілі лише в такому вигляді, як це подано в концепції, прийнятій для реалізації Європейською Комісією у 2010 році [32] (див. вище, п. 1.3), то з них “випадає” мотиваційна складова, яка має виступати рушійною силою для реалізації інших завдань сталого розвитку – економічних і екологічних.

Не підлягає сумніву, що вирішення вказаних завдань потребує активної участі громадськості у визначенні пріоритетів економічного розвитку територій. Адже лише завдяки активній позиції соціуму вдається внести у систему цінностей бізнесу розуміння необхідності дотримання стандартів екологічної безпечності (з урахуванням цього економічне обґрунтування проектів розвитку бізнесу має здійснюватися включно із витратами на компенсацію шкоди довкіллю або його охорону), а також поліпшення якості життя людей. Такі витрати бізнес апріорі вважає зайвими, оскільки вони знижують ефективність бізнес-моделі, а значить – суперечать інтересам тих зацікавлених осіб, які є його власниками. І лише під конструктивним тиском регулятивного механізму (який може передбачати доволі відчутні санкції за порушення встановлених приписів – так звані антистимули), бізнес змушений включатись у програми захисту довкілля чи вирішення соціально-чутливих проблем суспільства.

Д. Медоуз із співавторами навіть підкреслювали, що “сталий розвиток – це соціальна конструкція, яка стосується довгострокової еволюції складної системи” [3838]. Так само звертали увагу на визначальну роль соціальної складової у підтриманні сталості розвитку й інші науковці, які безпосередньо стояли біля витоків цієї концепції. Зокрема, Д. Піраджес

акцентував на тому, що “стале зростання – економічне зростання, яке підтримується соціальним середовищем. Таким чином, сталий розвиток може визначатись як процес економічного розвитку і структурних змін, які допомагають розширювати людські можливості” [39].

Коментуючи висловлювання Д. Піраджеса в частині, яка стосується соціальної складової сталого розвитку, можна припустити, що саме зв'язок економічного розвитку із розширенням людських можливостей буде підтримуватися соціальним середовищем. А підтримка означає небайдужість людей (їх активність) у відстоюванні відповідних пріоритетів.

Проте члени соціуму проявлятимуть активність лише за наявності у значної його частини інтелекту, достатнього для розуміння закономірностей розвитку. Лише тоді люди активно включатимуться у вирішення економічних завдань і взаємно поєднаних із ними завдань збереження довкілля – як життєвого простору існування нинішніх і майбутніх поколінь. І це стосується як територіальних громад, так і працівників підприємств – адже на рівні бізнесу економічні інтереси завжди переважають; тому питання сталості розвитку менеджментом підприємств розглядається переважно з погляду забезпечення позитивної економічної динаміки, а не соціальної відповідальності.

Як підкреслювалось нами у [6], решта завдань/проблем у розрізі виділених вище складових розглядаються менеджментом лише з позицій їх впливу на динаміку економічних результатів бізнесу, в тому числі – в контексті його стратегічних цілей. Сюди вписуються заходи із розвитку персоналу – переважно професійно-кваліфікаційного, який забезпечує розширення кола необхідних для фахового виконання роботи компетенцій чи набуття нових відповідно до стратегічних планів розвитку бізнесу. Нові компетенції працівників підвищують продуктивність їх роботи, проте зазвичай не змінюють світоглядних позицій, тому їх зусилля будуть спрямовані на зростання конкурентного і економічного потенціалу підприємства, тобто, максимізації економічних інтересів власників бізнесу.

Компенсатором агресивності такого інтересу мають виступати

регулятивні функції органів управління, обґрунтованість і дієвість яких дає змогу урівноважувати вектори економічної діяльності окремих акторів для того, щоб забезпечувати загальне економічне зростання. Тобто, підтримувати структурну збалансованість розвитку системи – як за функціонально-об’єктними складовими (види діяльності, що задовольняють суспільні потреби), так і в розрізі тріади “економіка-екологія-соціум”.

Викладені нами міркування кореспондуються із твердженнями інших науковців. Так, Т. Нейтон та Дж. Харт, аналізуючи зміст економічної категорії “зелений бізнес” в контексті концепції сталого розвитку зазначили, що зміни в екологічній свідомості підприємців відбуватимуться лише завдяки цілеспрямованому й дієвому державному регулюванню [40]. Вважаємо, що для реалізації концепції сталого розвитку державне регулювання є важливим, оскільки виступає як важіль для забезпечення зовнішнього стимулювання підприємця дотримуватись екологічних, етичних та моральних вимог. Водночас внутрішні мотиви виробника, посередника, споживача є не менш актуальними, оскільки самомотивація їх до енергоощадного та екологічного виробництва та “розумного” споживання забезпечить збереження природних ресурсів та навколишнього середовища для наступних поколінь.

Тому процес управління сталим розвитком суспільств і економік починається з рішень законодавчої влади, яка формує економічну політику у тісному зв’язку із вирішенням соціально-культурних і екологічних проблем, підкріплюючи цю політику відповідними законодавчими актами. Відтак, керуючись ними у своїх рішеннях, формують стратегічні плани розвитку регіональні органи управління, місцевого самоврядування, власники бізнесу і топ-менеджери підприємств. Включається у цей процес і громадськість – через товариства захисту прав споживачів чи громадські об’єднання захисту довкілля. Тим самим формується мотивуюча складова розвитку бізнесу у масштабах національної економіки, а нині – і з урахуванням процесів глобалізації та інтернаціоналізації.

Зрозуміло, що реалізація концепції сталого розвитку неможлива в межах

неоліберальної економіки, імперативом якої є суто економічна вигода для чинних економічних агентів. Важливим елементом такої моделі виступають обмеження, які накладаються на економічних агентів для стримування їх кількісного зростання в інтересах майбутніх поколінь. Очевидна наявність прямих і обернених зв'язків між завданнями економічного зростання, соціального прогресу і збереження довкілля ставить питання про необхідність досягнення балансу між ними, тобто, визначення темпів економічного зростання з урахуванням факторів ресурсної обмеженості та екологічної безпечності. З огляду на сучасний стан і темпи зростання економіки України, слід вважати справедливим висновки провідних вітчизняних науковців, що досягнення такого балансу можливо лише за суттєвих зрушень в існуючій структурі національної економіки [41-44].

У науковій літературі структура економіки визначається як притаманна їй система пропорцій і зв'язків, а структурні зміни в економіці є змінами пропорцій між елементами економічної системи упродовж певного часу. Науковці розглядають структурні зміни як у вузькому розумінні (зміни в продуктово-галузевій структурі економіки), так і в широкому, коли враховуються зміни у складі виробництва і споживання ресурсів: структура інвестицій і основного капіталу, структура ВВП, галузева та внутрішньогалузева, технологічна, експортно-імпортна, трудових ресурсів, матеріальних та енергетичних ресурсів та ін. [44, с. 46-48]. В контексті даного дослідження вважаємо за доцільне структурними зрушеннями (перетвореннями) в національній економіці називати ті, що передбачають значні зміни кількісних і якісних співвідношень між різними сферами економічної діяльності, різними галузями в промисловому секторі, в структурі технологічних устроїв, організаційних формах господарювання тощо, які змінюватимуть якість функціонування системи в цілому. Ключовими характеристиками таких зрушень є якісні перетворення в структурі елементів і зв'язках між ними, результатом яких є поліпшення кількісних (динамічних) характеристик усієї економічної системи. Структурні зрушення можуть бути

конструктивними (є результатом ефективного управління) і деструктивними (результатом управління неефективного). І якщо перші забезпечуватимуть підвищення конкурентоспроможності економіки на глобальних ринках, то другі – зменшуватимуть цю спроможність.

Очевидно, що обґрунтовуючи напрями і сценарії структурних зрушень для забезпечення структурної збалансованості сталого розвитку національної економіки, необхідно прийняти за аксіому те, що в умовах глобальних ринків це має збільшувати її конкурентоспроможність. Якщо опиратись на трактування конкурентоспроможності як здатності економічного агента формувати і реалізувати конкурентні переваги, створюючи продукти (послуги) з вищою, ніж у провідних конкурентів споживчою цінністю на обраному сегменті ринку [45, с. 90], то логічним може бути висновок про те, що регулятивні функції суб'єктів управління мають спрямовуватись на стимулювання тих видів діяльності, які здатні таку цінність для споживачів створювати і максимізувати її для цільових ринків. І важливо розглядати це питання з позиції не тільки окремих суб'єктів господарювання, а й національної економіки в цілому. Причому – в стратегічному контексті, підтримуючи економічними чи організаційними преференціями ті види діяльності, які здатні максимізувати суспільну корисність, виступаючи точками економічного зростання і акумулюючи потенціал ресурсної та ринкової синергії соціально-економічної системи.

При цьому необхідно враховувати, що структурні зміни мають здійснюватися обґрунтовано, опираючись на такі загальні закономірності розвитку соціально-економічної системи [4646]:

- посилення в часі взаємозалежності та взаємодії параметрів розвитку;
- оптимізація збалансованості параметрів системи формує умови для сталого розвитку в довгостроковому періоді;
- зниження збалансованості рівня системи за будь-яких негативних змін її параметрів уповільнює розвиток, що може спричинити нестійкий стан системи.

За недостатньої обґрунтованості або відсутності пропорційності та

комплексності змін у взаємозалежних складових соціально-економічної системи складно досягти запланованих цілей розвитку. Під час проектування і реалізації змін важливо дотримуватись принципів когерентності (синхронності змін у різних елементах системи в короткострокових періодах) і коеволюції (узгодженості циклів розвитку елементів системи у довгостроковому періоді).

У контексті даного дослідження результатом ефективного управління має бути підтримання структурної збалансованості розвитку – тобто такого співвідношення якісних (чи кількісних) змін у структурних ланках системи, завдяки якому вона могла б протидіяти зовнішнім негативним впливам, зберігаючи динамічну рівновагу і життєздатність у довгостроковому періоді, систематично поліпшуючи параметри свого функціонування. Ці зміни можуть бути різні за масштабом і функціональним призначенням для соціально-економічних систем різного рівня підпорядкованості.

Таким чином, соціально-економічну систему макрорівня (суспільство, країну) можна відобразити у вигляді структурованої цілісності функціонально взаємопов'язаних підсистем – економічної, екологічної, соціальної, технологічної та інституціональної. Їх взаємозв'язок між собою у контексті пріоритетів сталого розвитку можна подати у вигляді матриці (табл. 1.5).

Представлені у матриці структурно-функціональні взаємозв'язки характеризують взаємопроникнення виділених підсистем у ході розвитку системи як цілісного утворення. Кожна підсистема має своє специфічне призначення, виконує покладену на неї роль, яка необхідна для підтримання життєдіяльності усєї системи. І саме взаємодоповнюваність та несуперечливість функціонального призначення виділених структурних елементів (підсистем) соціально-економічної системи забезпечують її динамічну стійкість, що дає підстави говорити про необхідність підтримання структурної збалансованості сталого розвитку, переносючи такий висновок і в контекст національної економіки - як соціально-економічної системи макрорівня.

Таблиця 1.5 – Матриця структурно-функціональних характеристик соціально-економічної системи в контексті пріоритетів сталого розвитку

Функціональні підсистеми	Економічна	Соціальна	Екологічна	Технологічна	Інституційна
Економічна	X	Формування механізму розподілу доходів і реалізації цілей соціального прогресу	Обґрунтування обсягів і структури потреб у невідновлюваних ресурсах	Формування принципів і концепції технологічного розвитку	Законодавча формалізація правил взаємодії економічних акторів та створення механізму контролю за їх дотриманням
Соціальна	Формування структурно-компетентнісних характеристик трудових ресурсів та визначення обсягів споживання суспільних благ	X	Розвиток форм соціальної активності для встановлення меж і недопущення агресивного втручання людини у довкілля	Формування технологічної культури – як способів продукування і застосування знань	Формування структури інституційного середовища, балансування формальних і неформальних складових
Екологічна	Формування обмежень у споживанні невідновлювальних ресурсів	Формування культури дбайливого ставлення до природи і природних ресурсів	X	Встановлення екологічних нормативів технологічного оснащення виробничих процесів	Інституційне забезпечення вирішення проблем екологічної безпеки
Технологічна	Формування технологічної платформи здійснення економічних процесів	Розвиток соціальних мережевих технологій для взаємодії членів суспільства	Створення і поширення ресурсоощадних і екологічно-безпечних технологій	X	Формування технологій здійснення інституційних змін
Інституційна	Формування інститутів участі громадськості у політичних процесах та суспільно-відповідальних стереотипів економічної діяльності	Розвиток неформалізованих форм впливу на громадську активність	Формування ідеології суспільної відповідальності за вирішення екологічних проблем, інституційна підтримка розвитку екосистем	Формування мотиваційного середовища інноваційно-технологічного розвитку	X
Примітка. Розробка автора					

Беручи до уваги подані у матриці особливості функціонального призначення структурних елементів соціально-економічної системи, а також викладені вище методологічні підходи до управління економічними процесами в умовах сучасних глобальних викликів, можна стверджувати, що методологічна основа управління структурною збалансованістю сталого розвитку національної економіки має вибудовуватися з урахуванням як теорії конкуренції, так і теорії обмежень. Останню доцільно використовувати у її загальних проявах – не тільки щодо ресурсів системи, а й щодо інституційних параметрів її функціонування. В сукупності вони формуватимуть рушійні сили і обмежувальні елементи механізму управління сталим розвитком, який вписуватиметься у методологічний конструкт еволюційної теорії.

З огляду на те, що в умовах високо конкурентних ринків і обмежених природних ресурсів основним джерелом розвитку соціально-економічної системи є інтелект людей, невіддільною складовою реалізації завдань даного дослідження має бути методологія роботи із людськими ресурсами, результати інтелектуальної діяльності яких, з одного боку, виступають новими і більш продуктивними джерелами економічного зростання, а з іншого – можуть негативно впливати на результати спільної діяльності у разі нехтування їх інтересами. І результативність інноваційної діяльності залежить не тільки від якості освіти фахівців та рівня їх професійної компетентності, а й від того, наскільки широким є коло людей, залучених у цей процес.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що формування структурної збалансованості сталого розвитку національної економіки є ітеративним динамічним процесом, в ході якого порушується певний рівень рівноважності між наявними структурними складовими, що розбалансовує систему і примушує вживати заходів для виведення її на новий рівень динамічної рівноваги. Тому рух поліпшення структурної збалансованості соціально-економічної системи має бути постійним процесом і вкладатись у параметри/критерії цілей сталого розвитку: економічне зростання + екологічна безпека + соціальний прогрес.

2 ПРОБЛЕМИ І ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1. Засадничі принципи реалізації інституційного підходу до управління розвитком соціально-економічних систем

Закономірною реакцією сучасних політичних та економічних еліт багатьох країн на виклики глобального переформатування світового економічного простору, які руйнують системні основи національних економік, є перехід до економіки інноваційно-орієнтованої. Відмітною рисою такої економіки є те, що її суб'єкти господарювання готові до ризиків «творчого руйнування» своїх бізнес-систем (чи їх частин) для того, щоб поліпшити свою здатність виводити на світовий ринок ціннісні пропозиції, які відповідають трендам суспільного попиту та/або здатні формувати такі тренди. Проте такий перехід потребує значних і комплексних змін у багатьох сферах людської діяльності. «Прогресивні структурні зрушення повинні мати системний характер і втілюватися в цілісній інноваційній політиці, пов'язаній з дієвим державним стимулюванням прогресивної структурної перебудови національного господарського комплексу з урахуванням глобальних тенденцій науково-технічного розвитку» [18, с.199].

Регулятивна функція держави якраз і полягає в інституційному забезпеченні такої перебудови, що підкреслюється багатьма науковцями. Зокрема, А. Кааса [47] у своїх дослідженнях інституцій європейських країн зробив висновок про наявність прямого зв'язку між їх якістю, розвитком соціального капіталу і продуктивністю. А. Бальцерак, М. Петжак [48] у своїй роботі оцінювали вплив інституціональних систем на економіку країн-членів ЄС з позиції покращення якості їх формування; Е. Аракіл із співавторами [49] виділяли чинник якості інституцій з позицій їх впливу на фінансові механізми зменшення бідності в країнах; Н. Мартинова, вивчаючи можливості

формування та реалізації конкурентної соціально-економічної політики України згідно вимог ЄС, прямо вказувала на необхідність інституційного забезпечення цього процесу [50]. Багато інших науковців також приділяли значну увагу дослідженню впливу позаекономічних факторів на економічні відносини [51-54]. Важливим висновком їх досліджень є теза про те, що принципово важливою характеристикою інституцій є контроль за дотриманням норм і правил та їх відтворюваність.

Ці правила формуються під впливом багатьох чинників. Вони є результатом не тільки цілеспрямованого проєктування в межах законодавчого процесу ухвалення нормативних актів, необхідних для реалізації стратегічних цілей розвитку системи, а й наслідком закріплення набутого досвіду соціальних відносин у суспільстві, які відтворюють певні типи поведінки в соціумі [54]. Тобто, втілені у чинному законодавстві нормативні акти і закріплені в звичаях, традиціях, усталених стереотипах поведінки набутий досвід людської діяльності сукупно формують інституційний простір людської діяльності (інституційне середовище, інституційне оточення). І сучасні інституціоналісти підкреслюють, що багатство народів залежить не тільки від тих ресурсів, якими вони володіють, скільки від тих правил, за якими вони можуть їх використовувати [55-58].

Безумовно, інституційні чинники необхідно враховувати для формування механізму самоорганізації суспільства в контексті цілей розвитку соціально-економічних систем, що підкреслювалось [59]. І слід говорити про інституційне забезпечення цього механізму, виходячи із сутності інституцій та природи інституційного впливу на економічні відносини [60]. О. Ківшик визначає інституційне забезпечення як «процес формування інституцій та інститутів, які консолідовано у формі організацій (державні органи, підприємства, інфраструктура,), законів та правил у процесі еволюції ринкового механізму функціонування економіки» [57]. Погоджуючись із тим, що термін «забезпечення» слід розглядати як рух до наміченого, тобто, «процесом», додатково зауважимо, що цей процес залежить від динаміки загального

суспільного і економічного прогресу. Тобто, наповнення інституціями простору людської взаємодії є протяжним в часі, варіативним за своїми складовими та може змінюватися структурно – залежно від вимог часу і цільових установок розвитку соціально-економічної системи .

Незважаючи на деяку дискусійність у трактуванні сучасних науковців сутності інституцій як економічної категорії та виділенні в окрему категорію дефініції «інститут» (хоча, наприклад, у Д.Норта в його класичній праці «Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки» такої відмінності не простежується, він визначає інституції як «правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне річище...., вони структурують стимули в процесі людського обміну – політичного, соціального і економічного» [60, с.11]), все ж є сенс у деякому розмежуванні функціонального призначення окремих складових інституційного забезпечення. З одного боку – це норми і правила суспільного життя, а з іншого – регулятивні органи, створені для їх реалізації і контролю за їх дотриманням), як аргументовано розмежовують функції інститутів та інституцій в інституційному просторі країни І. Макалюк із співавторами [61]. Додамо до цього, що сукупно реалізація цих функцій має забезпечувати життєздатність соціально-економічної системи, її динамічні характеристики і досягнення цілей соціально-економічного розвитку.

І вагомим аргументом на користь дуальності у трактуванні і комплементарності функціонального призначення інституцій може виступати результативність (ефективність, дієвість) інституційного забезпечення трансформаційних процесів в Україні, коли доволі обґрунтовані зміни в регулятивних нормах не дали очікуваного результату внаслідок саботування їх реалізації у виконавчих органах влади. Тому вважаємо доцільним виділення законодавчої та організаційної складової при формуванні інституційного забезпечення трансформаційних процесів в соціально-економічних системах, оскільки це дає змогу виявити слабкі ланки в чинному організаційно-економічному механізмі управління цими процесами на різних рівнях

управлінської ієрархії і знайти способи їх усунення. Це відповідає принципу системності, який властивий інституціональному підходу в теорії економічного зростання.

Правомірність і доцільність використання методології інституціоналізму для формування механізму управління розвитком соціально-економічних систем підкреслює і О. Бортнікова у своїй статті: «дослідження діяльності та взаємодії економічних агентів крізь призму інституцій, визнано загальним методом дослідження... Завдяки акцентуванню на структурно-функціональних засадах побудови та формально-правовій характеристиці економічної системи він дає можливість визначити взаємозалежність і взаємозв'язок між змінами інституційних структур та діяльністю економічних агентів» [62].

Зважаючи на те, що формування інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем потребує відповідного механізму управління, вважаємо обґрунтованим виокремлення в структурі інституційного забезпечення такого механізму двох важливих складових, що мають комплементарне функціональне призначення. О.Ківшик, досліджуючи у своїй роботі питання удосконалення державної регуляторної політики, так ідентифікує ці складові:

– інституційно-правове забезпечення – як нормативна форма реалізації функцій державних та недержавних інституцій у визначеному цілями управління напрямках;

– інституційно-організаційне забезпечення – як система організацій (органів влади), які забезпечують формування ефективних форм реалізації державної регуляторної політики [57].

Зазначимо, що обидві виділені складові інституційного забезпечення розвитку соціально-економічної системи формуються на макроекономічному рівні механізму управління. Вони мають відповідати цільовим установкам розвитку національної економіки як організаційного простору діяльності багатьох економічних агентів, цілі та мотиваційні переваги яких не можуть бути узгоджені прямим адмініструванням. Водночас зрозуміло, що певне узгодження (у формі регулювання) має відбуватися – для набуття усією

системою певних сутнісних та динамічних властивостей, які дають змогу їй бути конкурентною у глобальному економічному просторі. І ця функція реалізується через інститути.

Свідченням важливості впливу інституцій на поведінку економічних агентів є велика увага науковців до дослідження їх сутності і способів прояву, що видно із відмінностей у трактуванні даного терміну різними науковцями – від загального уявлення про способи «нав'язування певної моделі поведінки, що накладається на діяльність людини» [63] та може проявлятися через такі атрибути внутрішнього середовища підприємства як організаційна культура, принципи і методи управління, або ж через основні політичні, соціальні і правові норми, що є загальною базою для дій економічних агентів у сфері виробництва, обміну і споживання [64].

Сучасні науковці підкреслюють і вагому роль інституцій у формуванні соціального капіталу країни. Це досягається опосередковано – через заохочення підприємців до інноваційної діяльності. Така діяльність потребує креативних працівників, що мають різнобічні компетенції і здатні до створення нових знань. Водночас зрозуміло, що такі працівники не схильні до адміністративного регулювання своєї поведінки, тому їх креативність і підприємливість слід вводити у певні рамки. Тим самим можна убезпечитись від негативного впливу так званих «деструктивних» з погляду суспільної корисності інновацій на загальний соціально-економічний розвиток [65].

Такий багатоаспектний вплив інституцій на поведінку економічних агентів робить універсальним інституційний підхід і в корпоративному управлінні (через розвиток корпоративної культури), і в управлінні регіонами та міжгалузевими комплексами (структуруючи взаємодію економічних агентів у трансакціях всередині таких інтеграційних утворень), і в управлінні соціально-політичними процесами (регламентуючи умови діяльності політичних партій та громадських організацій).

В кожній із означених сфер застосування інституції проявляються у своїй регулятивній функції, яка спонукає людину до певного вибору – ніби

підказуючи кращий варіант дій. При формуванні інституційного простору країни важливо, щоб спонукальний вектор інституцій був значущим для реалізації цілей соціально-економічної системи загалом. Водночас не менш важливо, щоб його мотиваційна складова забезпечувала адекватний цілям системи відгук у суб'єкта ухвалення рішень на нижчому рівні управлінської ієрархії. Тому при проектуванні інституційних змін необхідно здійснювати попередню оцінку якості інструментів інституційного забезпечення економічної динаміки у координатах «цілі – економічні інтереси – інструменти реалізації цілей».

Особливо важливе значення це має для суб'єктів економічної діяльності – адже управлінські рішення доволі часто потребують оперативності і їх належна інформаційна підготовка потребує значних зусиль. Незважаючи на розвиненість інформаційних технологій, у бізнес-середовищі має місце значна інформаційна асиметрія, в тому числі – у сфері регулювання економічної діяльності. Вона може відіграти деструктивну роль для бізнесу, прикладом чого може бути історія зі зміною критеріїв подання податкових накладних в Україні, яка призвела до блокування щонайменше 2 млн. податкових накладних. Відповідно до Закону від 12.05.2022 р. № 2260-IX для платників ПДВ встановлено нові терміни виконання обов'язків, в т.ч. – щодо реєстрації (коригування) податкових накладних в Єдиному реєстрі (ЄРПН). Закон приймався для уникнення так званих «податкових скруток», але під його дію потрапили навіть незначні операції (наприклад, повернення товару на невеликі суми, витрати на розблокування яких – складання пояснень, подання сканованих документів, засвідчення підписами тощо – значно перевищують заблоковану суму ПДВ.

Це зробило надзвичайно громіздкою роботу бухгалтерів, тому вже в середині листопада 2022 р. приблизно 11 тисяч платників ПДВ отримали статус ризикових, який унеможлиблює подальшу діяльність бізнесу й спричиняє його руйнування і банкрутство. Для розблокування рахунків потрібно звертатись до суду, а це витрати для бізнесу і держави. І середній термін розблокування

бізнесу через суд – 1,5 року, впродовж чого кошти не працюють, заморожуються, не беруть участі в обігу, зменшуючи можливості підприємства ефективно вести бізнес-процеси. При цьому 97% судових рішень ухвалюються на користь бізнесу (що свідчить про неправомірність рішення про блокування рахунків); держава ж компенсує витрати на судове провадження з розрахунку не менше 10 тис. грн. на один позов [66].

Незважаючи на те, що проблема з реєстрацією ПН і коригуванням рахунків була відчутною для багатьох бізнес-структур ще до війни (а під час війни вона ще більше загострилась через ускладнення логістики, зміну постачальників, порушення ритміки роботи через знеструмлення тощо), урядом не було вжито заходів для її оперативного усунення. І лише після численних скарг бізнесу та приєднання до вирішення проблеми громадськості в грудні 2023 р. Постановою Кабміну № 1428 було внесено зміни до порядку блокування реєстрації ПН та розрахунків коригування, які виключили з моніторингу ПН з обсягом постачання (коригування) менше 5 тис. грн. Згідно Постанови, зміни вступили в дію з 11 січня 2023 р., що дозволило трохи зняти проблему, хоч і не вирішити її в принципі [67].

Наведений приклад показує, якими обґрунтованими мають бути регулятивні норми, щоб не перешкоджати нормальній економічній діяльності, а допомагати їй ефективно здійснювати. Кожна позиція законів чи підзаконних актів мусить бути попередньо проаналізована з погляду її впливу на процес, який регулюється. В ній не має бути різночитань, які потім стають предметами спорів та судових оскаржень через різне трактування сторонами. Це мінімізує ризики недотримання угод, здешевлює витрати на пошук і обробку інформації про потенційних учасників бізнес-процесів, захист прав власності, розширюючи тим самим масштаби та можливості економічної співпраці. Як правильно констатує у своїй роботі А.Чуб, «...держава повинна вживати заходи для покращення адаптивних властивостей всієї системи за рахунок вирішення проблеми асиметричної інформації... Забезпечення інституційних основ такої адаптивності і є головним завданням державного управління...» [68].

Водночас, як впливає із сутності інституцій, їх реалізація потребує певного організаційного оформлення, яке може мати різну структуру виконавчої влади, але має бути дієздатним для здійснення регуляторного впливу на поведінку економічних акторів у визначеному суб'єктах управління напрямі. Тим самим формується механізм інфорсменту, який і реалізує в режимі реального часу регуляторну функцію інституцій через контролювання їх дотримання і застосування санкцій до порушника встановлених норм економічної поведінки в конкретній соціально-економічній системі відповідно до стратегічних пріоритетів її розвитку.

Кожна країна має свою сукупність інститутів, результуючий вектор яких спрямовує її розвиток у визначеному політичними лідерами напрямі. Для забезпечення сталості економічного розвитку інститути національної економіки мають обмежувати можливості набуття значних конкурентних переваг тими учасниками ринку, які нехтують інтересами суспільства і діють лише для власної вигоди. І навпаки, вони мають надавати відчутні преференції тим із них, діяльність яких є суспільно значущою і цінною, що підкреслюється, наприклад, Ц. Холінгом: «пріоритетність певних інститутів у інституційній структурі формує основу конкурентоспроможності економічних систем»[69].

Аргументованість цього висновку Ц. Холінга підкріплюється дослідженнями Д. Аджемоглу й Дж. Робінсон [56], Д. Норта [70] та інших науковців, які на основі порівняльних досліджень економік різних країн показали вплив інституційної структури на динаміку їх розвитку. Структура інституційного середовища показує співвідношення різних типів інститутів, що впорядковують людські відносини в різних сферах діяльності. У Д. Аджемоглу це екстрактивні та інклюзивні інститути, у Д. Норта – відкритого та закритого доступу. Автори акцентують увагу на тому, що за своєю природою ці групи інститутів виконують різне суспільне замовлення щодо перерозподілу результатів економічної діяльності, а тому зумовлюють різні сценарії підприємницької поведінки та різну динаміку соціально-економічного розвитку суспільства.

Екстрактивні економічні інститути сприяють перерозподілу доходів від загальної економічної діяльності на користь певних груп чи окремих учасників ринку (за словами авторів – «спрямовані на те, щоб відбирати доходи і блага в однієї групи людей на користь іншої» [56, с. 81]. *Інклюзивні економічні інститути* сприяють участі в економічних відносинах з можливістю отримання прибутку якщо не всіх, то більшості громадян країни. «Щоб бути інклюзивними, економічні інститути мають шанувати приватну власність, не упереджену систему права й надання публічних послуг для створення конкурентного середовища, у якому люди можуть здійснювати обмін і домовлятися. Має також бути гарантія можливості відкривати новий бізнес і обирати свій кар'єрний шлях» [56, с. 79]. Для України це надзвичайно актуально з огляду на те, що в рейтингу економічних свобод Economic Freedom Index-2022 року вона посіла 130 місце із 177 країн. Основна причина – надмірний регулятивний тиск з боку органів державного управління. Через це Україна отримала статус «переважно невольних» країн (у 2023 р. позиціонування України не проводилось через війну) [71].

Д. Аджемоглу й Дж. Робінсон підкреслили особливу роль інклюзивних інституцій в реалізації цілей розвитку соціально-економічних систем – завдяки залученню до вирішення назрілих (актуальних) проблем, які виникають в соціумі усіх верств населення та різних за статусом соціальних груп. Їх висновок про те, що інклюзія має бути імперативом соціальної політики сучасної держави, актуальний як ніколи для України – зважаючи на те, що доведеться вирішувати багато соціальних проблем для збереження цілісності держави в ході війни і повоєнного відновлення.

З урахуванням особливостей впливу на економічну поведінку людини різного типу інституцій сучасні науковці аргументували доцільність віднесення інституційної структури до числа інститутів особливого роду – як матриці розвитку вищого порядку, на основі якої відбувається формування і добір найбільш ефективних економічних і соціальних інститутів [54; 72].

Основою матриці є економічні інститути. Вони формують систему координат, в межах якої здійснюються усі економічні процеси. Економічні інститути підкріплюються політичними, через які реалізуються повноваження чинної в країні влади щодо розпорядження ресурсами та контролю за їх використанням. А інститути ідеологічного характеру забезпечують інформаційну підтримку діяльності влади. Це досягається нав'язуванням членам соціуму тих стереотипів поведінки, які відповідають векторам дії чинних економічних та політичних інститутів. І саме збалансованість елементів інституційної матриці забезпечує стійкість соціально-економічної системи до глобальних безпекових викликів.

Виходячи з визначення сутності інноваційно-орієнтованої соціально-економічної системи, можна стверджувати, що відмітною характеристикою цільових установок її інституційної матриці (причому в частині усіх структурних елементів) має бути формування умов для розвитку соціально-економічної системи на основі:

а) спонукання економічних агентів до інноваційного (нестандартного, креативного) мислення у пошуку способів вирішення управлінських проблем (в т.ч. – для формування конкурентних переваг в полі своєї діяльності);

б) поширення методів та успішних практик програмно-проектного менеджменту для реалізації інноваційних проєктів у визначених стратегічними пріоритетами напрямках на різних структурних рівнях (макро-, мезо- та мікро-) та етапах розвитку національної економіки як системи.

Інституційна матриця у своїй економічній складові враховує ментальні контури соціуму, що відображається і у формуванні відповідних інститутів. За аналогією з двома ментальними типами людей за класифікацією Д. Мак Грегора (Х – пасивне сприйняття дійсності, очікування розпоряджень; У – активність у соціумі, прагнення статусу і самореалізації) [73]), можна виділити два типи інституційної матриці (Х та У). Їх порівняльні характеристики наведено в табл.2.1 [13, с.132].

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика структурних елементів інституційної матриці X та У типу

Структурні блоки матриці	Характеристика елементів структурних блоків інституційної матриці	
	Х-матриця	У-матриця
Економіка	Інститути редистрибутивної економіки, сутність яких полягає у обов'язковому праві Центру регулювати рух товарів і послуг, а також їх виробляти і використовувати	Інститути ринкової економіки
Політика	Інститути унітарного політичного устрою	Інститути федеративного політичного устрою
Ідеологія	Інститути комунітарної ідеології, сутність якої в домінуванні колективних, загальних цінностей над індивідуальними (пріоритет Ми над Я)	Інститути субсидіарної ідеології, які закріплюють домінування індивідуальних цінностей співвідносно цінностей соціуму вищого організаційного рівня (пріоритет Я над Ми)
Домінуючий тип соціальних відносин у суспільстві	Патерналістсько-общинний з переважанням соціальної пасивності	Індивідуально-ризиковий з переважанням соціальної активності

Аналізуючи характер поведінки людей під впливом обох типів інституційної матриці, можна бачити, що така аналогія є цілком виправданою. Так, інституційна матриця X є відображенням домінуючої поведінки людей планово-адміністративної економіки (найбільш яскравими прикладами такого суспільства є колишній СРСР, Китай, Північна Корея, де не заохочувалась, а навіть каралась ініціативність людей). На противагу цьому, в розвинених країнах Західної Європи і США сформувався індивідуально-ризиковий тип економічної поведінки, який відповідає характеристикам матриці У. Схильність більшості членів соціуму до ініціативності та ризику стала основою розвитку підприємництва в цих країнах, яке дало потужний імпульс загальному економічному зростанню.

Проте слід відзначити, що багато країн мають змішаний тип інституційної матриці, в якому поєднуються інститути ринкової та редистрибутивної економік. Прикладом може бути Китай, де впродовж останніх 30 років відбуваються послідовні інституційні зміни в бік посилення ринкових економічних інститутів, при цьому інститути політичні й ідеологічні

все більше закріплюють вирішальну роль у визначенні пріоритетів розвитку за однією політичною силою. Це дало змогу уряду концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках економічної діяльності, які є важливими для економічного зростання. В поєднанні з іншими заходами, спрямованими на розвиток співпраці китайських науковців та промислового бізнесу із зарубіжними партнерами в найбільш перспективних напрямках технологічних розробок, Китай зміг досягти лідерства не тільки у темпах економічного зростання, а й технологічного лідерства за більшістю проривних технологій. Так, за аналітичними дослідженнями Австралійського інституту стратегічної політики (ASPI), результати яких були оприлюднені на початку 2023 року, Китай має першість у 37 із 44 критично важливих технологій, які відстежувались в рамках аналізу.

Ці технології охоплюють оборону, космос, робототехніку, енергетику, довкілля, біотехнології, штучний інтелект, передові матеріали та ключові галузі квантових технологій). Китай лідирує у розробленні й виробництві електричних батарей, гіперзвукових технологій, передових радіочастотних комунікацій (5G та 6G). Водночас США є лідером лише в семи технологічних секторах (вакцини, квантові обчислення, запуск космічних ракет). Дослідники підкреслили, що технологічне лідерство стало результатом державної підтримки талантів і знань – п'ята частина науково-значущих робіт написана дослідниками, що пройшли післядипломну підготовку в країнах «П'яти очей» (США, Канада, Велика Британія, Австралія і Нова Зеландія, які обмінюються розвідданими). І австралійські дослідники прогнозують, що у восьми технологіях, які є критичними для розвитку інших галузей (зокрема, виробництво нанорозмірних матеріалів, водень і аміак для енергетики, синтетична біологія), Китай може встановити монополію [74].

Наведений приклад показує, яких результатів можна досягти, поєднуючи державне і ринкове регулювання економічних процесів і підкріплюючи означені орієнтири політико-ідеологічними засобами впливу. Адже за обґрунтованого й релевантного прогнозування світових технологічних трендів і моделювання

сценаріїв розвитку соціально-економічної системи на стратегічну перспективу це дає змогу концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках діяльності, досягаючи завдяки цьому значно більшого ефекту у формуванні ціннісних пропозицій як для внутрішнього споживача, так і для глобального ринку (що особливо важливо для збільшення експортоспроможності країни у сферах, що формують значні обсяги доданої вартості). І цілком очевидно, що такий масштабний прорив Китаю у досягненні лідерства в переважаючій кількості критичних технологій опирається не лише на результатах власного знанстворення (створення нових знань). Набагато більший ефект економіка країни отримала завдяки інвестиціям у створення виробництв, де нові технології набули широкого практичного використання. Тобто, завдяки сприянню держави у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. Причому не лише масштабних, які потребують залучення стратегічних інвесторів, а й проєктів регіонального розвитку або взагалі мікропроєктів, що мають на меті створення нового нішевого продукту чи послуги. Тим самим підтримується підприємницька активність населення, яка й дає змогу мультиплікувати інноваційні прориви, доповнювати базові розробки новими функціями, вдосконалювати їх експлуатаційні характеристики або знаходити для них інші сфери застосування.

Високий рівень державної підтримки процесів інвестування у створення та практичне застосування нових знань має місце в переважній більшості розвинених країн. Так, у Канаді надаються державні гарантії для кредитування науково-дослідних робіт, а також здійснюється їх пряме державне фінансування – за умови перемоги у конкурсі відповідних запитів. У Японії доволі широко застосовується бюджетне субсидування і пільгове кредитування дослідницьких центрів і державних корпорацій, які спільно з приватними компаніями провадять науково-дослідні роботи і працюють над їх практичною реалізацією. Такий же підхід передбачено і в Німеччині – там фірмам і організаціям надається фінансова підтримка довгостроковим і ризиковим

дослідженням у ключових для економіки країни сферах науково-технічної і виробничо-господарської діяльності.

Дещо інший підхід застосовують, наприклад, у Великобританії та Франції – вони надають перевагу пільговому оподаткуванню новостворених компаній. Зокрема, у Великій Британії податок на їх прибуток знижується з 20 до 1% – але за умови, що компанії будуть інноваційними. У Франції для новостворених дрібних та середніх фірм практикується тимчасове звільнення від сплати податку на прибуток або часткове його зниження [75]. Тобто, фінансові преференції надаються уже на етапі реалізації нових знань – у вигляді пільг з оподаткування потенційно можливого прибутку. Таке стимулювання має свій сенс, зменшуючи інноваційний лаг між появою нових знань і їх практичним застосуванням.

Та в кожному разі йдеться про те, що такі інструменти спонукають підприємців та науковців до організації інноваційного пошуку у ключових для економіки сферах (фінансова підтримка у вигляді кредитів з низькою ставкою) або практичної реалізації нових знань (пільгове оподаткування). Обидва типи інструментів формуються на законодавчому рівні і належать до інституційних. За умови обґрунтованого встановлення обсягу пільг вони виступають стимуляторами інноваційної активності. Тим самим формують інституційну основу розвитку тих сфер економічної діяльності, яка забезпечуватиме мультиплікативний ефект і вищі темпи економічного зростання національної економіки. І цей досвід варто запозичувати й Україні, відштовхуючись від стратегічних цілей розвитку економіки в повоєнний період.

Очевидно, що побудова такої економіки потребує використання інституційного підходу в проектуванні її майбутнього стану – за параметрами сталості як соціально-економічної системи і її динамічних характеристик, що забезпечуватимуть економічне зростання. Сталість має розглядатися через призму безпечності структурних змін в соціально-економічній системі – вона має залишатися здатною «протистояти ринковим викликам і забезпечувати своє самовідтворення в заданому процесами створення споживчих цінностей

режимі, еволюціонуючи у відповідь на зовнішні зміни та досягаючи планованих економічних результатів діяльності на обраному сегменті ринку з певним інституційним наповненням» [76].

Викладене вище дає підстави для висновку, що формування інноваційно-орієнтованої соціально-економічної системи потребує відповідного інституційного забезпечення. Виходячи із мотиваційно-спонукальної функції інституцій в державному регулятивному механізмі, вважаємо, що таке інституційне забезпечення має проектуватись із дотриманням низки принципів (табл.2.2) [77].

Таблиця 2.2 – Принципи інституційного забезпечення переходу до інноваційно-орієнтованих систем

Принцип	Питання, відповіді на які дає дотримання принципу
Цілевстановлення	Якою має бути система в параметрах стратегічних цілей її розвитку?
Системності	Які характеристики мають бути властиві системі, щоб досягти бажаних цілей?
Інституційної повноти	Які інструменти правового і організаційного забезпечення потрібні для набуття системою означених характеристик?
Збалансованості	Як досягти узгодженості векторів регулятивного впливу держави і громадянського суспільства в контексті поставлених цілей?
Синергії	Наскільки комплементарними є формальна і неформальна частини інституційного простору в політичних та ідеологічних складових інституційної матриці?

Принцип цілевстановлення є визначальним елементом проектування інституційного простору соціально-економічної системи будь-якого рівня – макро-, мезо- чи мікро-. При формуванні інституційного простору важливо, щоб спонукальний вектор інституцій був значущим для реалізації цілей соціально-економічної системи загалом і, водночас, його мотиваційна складова забезпечувала б адекватний цілям системи відгук у суб'єкта ухвалення рішень на нижчому рівні управлінської ієрархії. Тому при проектуванні інституційних змін необхідно здійснювати попередню оцінку якості інструментів інституційного забезпечення економічної динаміки у координатах «цілі – економічні інтереси – інструменти реалізації цілей». Причому таку оцінку слід робити наскрізно – за всіма рівнями управління економічною діяльністю.

Основною рушійною силою, яка впливає на ефективність управління є мотивація. Тому слід чітко ідентифікувати мотиваційні переваги ключових груп стейкхолдерів, які визначають регулятивні норми і формують мотиваційний механізм економічної діяльності учасників ринку. Слід методологічно правильно підійти до обґрунтування й вибору тих цілей розвитку системи, які мають формувати її «точки зростання» і нести основне ресурсне навантаження та підприємницькі ризики. Процес обґрунтування цілей має бути транспарентним, що дає змогу в ході обговорення з'ясувати позиції стратегічних зацікавлених груп, зрозуміти їх мотивацію і визначити умови, за яких може бути їх узгоджено. Тільки після цього можна оцінити реалістичність цілей за існуючих механізмів та інструментів управлінського впливу та/або напрями й можливості зміни мотиваційного середовища для «пробудження» підприємницького інтересу до їх реалізації у встановлені терміни і обсяги ресурсів.

Відтак за структурними рівнями соціально-економічної системи окреслюється коло специфічних мотиваторів, що підкріплюватиме ухвалення інноваційних рішень додатковими аргументами і сприятиме їх реалізації. Тим самим можна сформувати ендогенний (мотиваційний) механізм інноваційного розвитку соціально-економічної системи, зробити її інноваційно-орієнтованою, закладаючи основи підтримання (нарощування) її конкурентоспроможності.

Інституційні чинники є важливими елементами регулювання економічної діяльності, що доведено роботами багатьох сучасних науковців. І якщо вектори і сила впливу інституційного механізму відповідають стратегічним цілям країни, це прискорює динаміку її економічного зростання, а їх недостатня обґрунтованість або розбалансованість спричиняють технологічну деградацію економіки, зниження виробничого і ринкового потенціалу підприємств і загальну економічну стагнацію.

Доцільно ще раз підкреслити важливий висновок сучасних науковців, що інститути національної економіки у їх взаємодії та розвитку становлять сутнісну основу економічної системи суспільства, відображаючи «не лише форми і способи регулювання та управління економічними процесами, а й

способи поєднання ресурсів у суспільному виробництві товарів та послуг» [18, с.23]. Логічно стверджувати, що для створення інноваційно-орієнтованої економіки серед можливих сценаріїв економічної поведінки учасників процесів обміну ресурсами і товарами мають бути найбільш привабливими у довгостроковому періоді ті, що розвивають їх здатність до створення /урізноманітнення ціннісних пропозицій.

Очевидно, що така здатність зростає за наявності в соціумі креативних і підприємливих людей, вмотивованих до творчого пошуку та новаторства. Тому інституційна складова бізнес-середовища має не тільки регулювати види й зміст економічної діяльності (наприклад, через податкові інструменти, як це найчастіше сприймається в бізнес-середовищі, а й спонукати бізнес нарощувати й ефективно використовувати інтелектуальний капітал.

Це досягається цілеспрямованими зусиллями держави по захисту інтелектуальної власності, завдяки чому зростатиме її цінність для користувачів. В свою чергу, це сприятиме підвищенню інтересу власників бізнесу до фінансування науково-дослідницьких проектів, водночас підвищуватимуться вимоги і до якості освіти та результативності наукової діяльності. Завдяки цьому зростатиме інноваційний потенціал підприємницьких структур, що сприятиме формуванню ними конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах діяльності. А досягнення завдяки інноваційній першості у стратегічно важливих сферах економічної діяльності дає змогу технологічним лідерам виступати і безпосередніми учасниками формування світової економічної системи, про що свідчать бізнес-історії таких ринкових гігантів як Apple, Amazon та ін. [78-80].

Зрозуміло, що створення ефективних макроекономічних регуляторів потребує чіткого стратегічного бачення перспектив структурного розвитку національної економіки з урахуванням накопиченого ресурсного й інтелектуального потенціалу і виділенням пріоритетних галузей, здатних стати «локомотивами конкурентоспроможності» завдяки випуску наукомісткої продукції. Це необхідно для підвищення обґрунтованості інструментів і

важелів регулювання економічних процесів на макрорівні з метою посилення ролі інноваційних чинників у діяльності вітчизняних підприємств.

Неодмінними складовими мотиваційного механізму інноваційного розвитку має бути, з одного боку – організаційно-правове забезпечення підтримки інноваційної діяльності, завдяки чому збільшаться можливості задоволення інвестиційних потреб інноваторів на рівні, який забезпечує створення і утримання «інноваційної монополії»; а з іншого – організаційно-правове забезпечення діяльності регулятивних структур, покликаних контролювати ті чи інші аспекти діяльності суб'єктів ринку з метою підвищення прозорості їх господарських операцій, що унеможливить розвиток тіньових схем і зменшить число корпоративних конфліктів, які ослаблюють конкурентні позиції підприємств та зменшують їх інвестиційну привабливість.

Тобто, для отримання конкурентних переваг у нинішньому динамічному ринковому просторі конкуренція за обмежені ресурси і ринки має поступитися місце «інноваційній конкуренції». У науковій літературі вона розглядається як «конкуренція між державами, суб'єктами економічної діяльності та індивідами, що переміщується до сфери знань і основними інструментами має механізми проривного здобуття конкурентних переваг у високотехнологічних галузях, випереджаючого передбачення провідних технологій майбутнього, форсованого нагромадження інтелектуального капіталу компаніями і нарощування людського капіталу індивідами» [52].

Завдяки формуванню інституційного середовища, здатного посилювати роль інноваційного чинника у системі виробничих факторів, активізуються дії підприємницьких структур в напрямі розвитку власного інноваційного потенціалу, що підвищуватиме їх чутливість до потреб ринку і здатність до розробки нових, досконаліших форм і способів задоволення цих потреб. Оскільки на рівні бізнес-структур конкуренція проявляється найочевидніше і найжорсткіше, відбуватиметься поступове витіснення з ринку тих із них, які не здатні адаптуватися до ринкових змін. Водночас на основі взаємовигідної співпраці розвиватимуться інтеграційні процеси міжгалузевого та

внутригалузевого характеру, що посилюватиме конкурентні позиції їх учасників не тільки на внутрішньому, а й на світовому ринку. Тим самим запрацюють механізми саморегулювання і самоорганізування, що уможливить збільшення конкурентного потенціалу національної економіки і забезпечить її стійку й високу позитивну економічну динаміку.

Таким чином, збалансоване за мотиваторами і обмежувачами інституційне середовище, в якому сукупні мотиваційні вектори спонукатимуть учасників ринку до вибору інноваційно-орієнтованої поведінки, має складати основу інституційного механізму і економічної політики держави. В цьому механізмі важливо звернути особливу увагу на особливості соціальної складової економічних систем – незалежно від того, на якому рівні управління формуються ці механізми (макро-, мезо- чи мікро-). Спільним в них є підпорядкованість стратегічних цілей економічним інтересам ключових економічних агентів (власників капіталу, бізнесу чи розпорядників основних ресурсів). І соціальна складова цих систем надає значної варіативності їх функціонуванню. Адже людська поведінка значною мірою носить ймовірнісний характер, що перешкоджає досягненню консенсусу між учасниками економічної взаємодії, проявляючись в їх протистоянні в ході обговорення умов ринкових трансакцій чи партнерської співпраці.

І всередині системи організаційні відносини не тільки є формальними, описаними посадовими інструкціями або місцем у системі владних відносин, а й неформальними, що значно впливає на поведінку їх учасників і також виступає мотиваційними детермінантами організаційних змін. Тому основним регулятором форм і способів поведінки учасників економічної діяльності і має бути інституційне середовище, елементи якого у вигляді інструментальних та організаційних регуляторів пронизують усі рівні ієрархії економічної системи. Вони можуть бути дієвими або ж ні – залежно від ступеня врахування інтересів ключових економічних гравців при формуванні відповідних регулятивних структур у конкретному соціально-економічному контексті. Ці інтереси враховуються в економічній політиці держави та підкріплюються політичними

деклараціями і заявами, формуючи інституційну матрицю соціально-економічної системи. Сукупно це й визначає динамічні характеристики системи, обґрунтованість і результативність обраного сценарію її розвитку.

2.2 Дослідження дієвості інституційної підтримки реалізації стратегії сталого розвитку економіки України

Як показав перебіг трансформації планово-адміністративної економіки України в ринкову, формування ринкових інститутів (зокрема, законодавчої бази) здійснювалось не тільки методом проб і помилок, а за потужного лобіювання інтересів тих представників бізнесу, які застосовували дієві важелі впливу на владу для створення преференцій афілійованих з ними підприємницьких структур. Однак, появу багатьох екстрактивних інститутів у інституційному полі України не слід однозначно оцінювати як результат свідомого законотворення на користь окремих (зазвичай, потужних) економічних гравців, яких можна чітко ідентифікувати і які лобіювали прийняття відповідних законів.

Практика показує, що такі інститути часто є гібридами формальних норм чинного законодавства і неформальних практик їх застосування – оскільки виникли внаслідок прогалин у чинному законодавстві, а закріпились – в результаті недостатньо ефективного інфорсменту. Тим більше, якщо процес інституційних змін відбувався без усебічно продуманої стратегії, в якій би існувало чітке бачення зв'язку нових інструментів законодавчого регулювання економічної діяльності із бажаними результатами загального соціально-економічного розвитку, як це мало місце в Україні. Як наслідок – в прийнятих законодавчих актах з'являлись підпункти про “винятки” для окремих товаровиробників у ціноутворенні, оподаткуванні (в тому числі у сфері зовнішньоекономічної діяльності) або отриманні доступу до обмежених ресурсів. Це давало їм змогу отримувати відповідні конкурентні переваги – як на внутрішньому ринку, так і на світовому.

За цих умов тримачам преференцій не було потреби вести активний

інноваційний пошук, який у сучасному глобалізованому світі є основним джерелом набуття конкурентних переваг, а також інструментом передбачення перспективних напрямів розвитку бізнесу. Тому більшість позицій Закону України “Про інноваційну діяльність” і відповідних Постанов Кабінету Міністрів і Указів Президента України носять переважно декларативний характер і не підкріплені конкретними фінансовими інструментами для їх реалізації. А за рівнем захисту прав інтелектуальної власності (який є пріоритетним для активного інноваційного пошуку, розроблення і упровадження інновацій) Україна зовсім не відповідає сучасним стандартам цивілізованого ринку. Тому за цим показником у рейтингу Глобальної конкурентоспроможності в 2019 р. Україна знаходилась на 118 місці із 141 країн, де такий рейтинг вимірювався [81]. (У 2020-2021 р. цей індекс не вимірювався). У зв’язку з війною позиції країни очевидно погіршилися, оскільки економічні процеси в багатьох сферах економічної діяльності зазнали просто катастрофічних втрат.

Якщо ж аналізувати становлення інститутів регулятивного характеру в Україні в історичній ретроспективі, то їх регулятивна функція часто не була достатньо обґрунтована. З метою усунення необґрунтованих преференцій ініціювались нові зміни в законодавстві, які часто були фрагментарними і не могли суттєво змінити ситуацію на краще, оскільки не враховували загальних макроекономічних тенденцій. До того ж, вони не підкріплювались змінами в регулятивних механізмах, що не давало змоги забезпечити ефективний інформент державного урядування. З часом це проявилось у зростанні кількості адміністративно-господарських конфліктів, які мусли вирішуватися через судову систему. Але у 2019 році експерти рейтингу Глобальної конкурентоспроможності серед інших вад інституційного середовища України відзначили недостатню інституційну спроможність судової системи – ефективність правової системи в арбітражному врегулюванні експертами оцінено на рівні, що відповідає 88 рейтингу із 141 країн [81]. Численні інституційні прогалини створили умови для формування і урізноманітнення різного роду корупційних схем, які проявлялись у прийнятих рішеннях

менеджменту та власників бізнесу в тісній взаємодії з представниками вітчизняного чиновництва. За показником сприйняття корупції в рейтингу Глобальної конкурентоспроможності в 2019 р. Україна посіла 126 місце (із 180 країн) [81].

Результати дослідження причин корупційних скандалів в Україні (у яких надзвичайно складно довести неправомірність вчинених дій) показує, що саме необґрунтованість деяких норм чинного законодавства, підсилена неефективним інфорсментом, спричинила поширення в Україні корупційної складової “ефективного бізнесу”, яка проникла фактично у всі сфери людської діяльності. І фактично причинами більшості корупційних вчинків можна назвати ті чи інші види екстрактивних інститутів, які спонукають економічних акторів до позалегальних дій і мають довгостроковий негативний вплив на економічні процеси. Систематизовану нами інформацію про умови формування в Україні екстрактивних інститутів і характер їх впливу на економічні процеси подано в табл.2.3 (опубліковано у [82]).

Очевидними наслідками існування екстрактивних економічних інститутів в Україні є не тільки зменшення ресурсів для загального соціально-економічного розвитку та, відповідно, значна диференціація доходів населення і зменшення обсягів споживчого попиту, а й негативний вплив на інноваційну сферу – вкладення капіталу в інноваційну діяльність дає меншу віддачу, ніж у розбудову корупційних схем. А зацікавленими групами, на користь яких відбувається перерозподіл ресурсів і доходів – це певні бізнес-групи (у відповідних сферах діяльності), і завжди – суб’єкти державного управління, які й вибудовують корупційні схеми перерозподілу, включно із процедурами “контролювання за їх дотриманням”.

Закономірним результатом існування такого “екстрактивного механізму” перерозподілу доходів і ресурсів є високий рівень тінізації економіки України, який (за різними методиками підрахунку) становить в останні три роки 30-38 % ВВП (у 2018 р. 33%; в 2019 році – 30%) [83]. Для порівняння – у Польщі в 2018 році тіньова економіка склала 17,2% від ВВП [84].

Таблиця 2.3 – Умови формування в Україні екстрактивних інститутів і їх вплив на економічні процеси

Сутність і чинники формування екстрактивного інституту	Вплив на стратегію поведінки економічних акторів і економічні процеси
<i>Непрозора</i> система державних закупівель (введення у 2016 р. в дію системи Pro-Zorro суттєво мінімізувало обсяги таких закупівель, та прийняття підзаконних актів про виняток для деяких видів закупівель (наприклад, про “Велике будівництво”) повернуло такі можливості	Тіньове привласнення коштів бюджетів всіх рівнів – зменшує ресурси для реалізації соціально значущих програм. Приклад, непрозорі медичні закупівлі для боротьби з Covid-19 спричинили провал програми вакцинації у 2021 р.
<i>Необґрунтовані</i> податкові пільги окремим галузям економіки	Отримання додаткових конкурентних переваг – стримує інноваційне оновлення галузі
<i>Неформальне “оподаткування”</i> бізнесу з боку контролюючих органів	“Вирішення питань” з контролюючими органами – перешкоджає реформуванню економічної діяльності і виведенню бізнесу із “тіні”
<i>Непрозора</i> система тарифоутворення на житлово-комунальні послуги	Спричиняє фактичне субсидування енергетичних компаній за рахунок населення – відсутність позитивних зрушень у наданні якісних послуг
<i>Штучні обмеження</i> учасникам інвестиційних та приватизаційних конкурсів в ході тендерних процедур	Обмежується доступ на ринки більш ефективних учасників – спричиняє перевитрати бюджетів
<i>Недостатній захист</i> прав власності	Є ризики втрати інноваційної монополії та ризики рейдерського захоплення успішного бізнесу – нехтування інноваційними чинниками розвитку
<i>Непрозорість</i> контролювання процесів державного гарантування кредитів та рефінансування проблемних банків	Незаконне привласнення кредитних коштів – спричиняє втрати бюджету від зниження дохідності банківського сектору
<i>Недостатній контроль за функціонуванням “тіньових схем”</i> виведення коштів державних підприємств через посередницькі структури	Низька ефективність діяльності державних підприємств – зменшення доходів у бюджети
<i>Недостатньо розвинена ринкова інфраструктура</i>	Інформаційна асиметрія щодо стану ринку – поширення кібератак та інших способів доступу до інсайдерської інформації для боротьби з конкурентами

Таким чином, можна стверджувати, що високий рівень корупції є специфічною складовою інституційного середовища України, зумовленою домінуванням у його структурі екстрактивних інститутів – як економічних, так і політичних. І це не тільки прогалини в чинному законодавстві, допущені

внаслідок неоднозначного трактування деяких його норм, а й результат свідомого викривлення законодавчого поля на користь окремих зацікавлених груп зі значним економічним ресурсом для ефективного лобіювання власних інтересів, що відбувається в ході кожної зміни політичної влади. Тобто, економічні екстрактивні інститути підкріплюються політичними, які так само діють в інтересах провідних політичних груп – в інтересах “правлячого владного клану, що вкрай асиметрично монополізує основні домінуючі ресурси влади та бізнесу” [8383].

До того ж, внаслідок нерозвиненості громадянського суспільства більшістю соціуму доволі нейтрально сприймаються різні практики тінізації економічної діяльності, а значить – набувають подальшого поширення нецивілізовані методи конкурентної боротьби, які в кінцевому підсумку проявляються у зростанні рівня експлуатації найманих працівників і зменшенні їх соціальної захищеності.

Внаслідок перманентної зміни основних політичних (а відтак і економічних) гравців, у законодавчому полі під впливом їх тіньового лобіювання постійно з’являються нові системні “дірки”, які є цілком легальними, хоча і неочевидними для широкого загалу. І це звільняє від юридичної відповідальності тих, хто бачить їх корупційні можливості та може скористатися сам або порадити іншим. Водночас, це створює сприятливі умови для подальшої “законотворчої винахідливості”, розширюючи і підживлюючи поле для проектування нових схем отримання доходів, які можна лише умовно віднести до чесних.

Приклади застосування таких схем бачимо у підприємницькому середовищі України повсякчас. І поширення, наприклад, практики “оптимізації податків” є завадою не тільки наповненню бюджету, а й штучно гальмує зростання суб’єктів господарювання, оскільки для такої оптимізації великі комерційні структури навмисно подрібнюються. Як зазначалось нами в [8485], процеси дезінтеграції в економіці України є реакцією бізнесу на погіршення умов його ведення, особливо у сфері оподаткування..

Слід підкреслити, що наявні преференції у сфері оподаткування малого

підприємництва зумовлюють значні диспропорції і в технологічному розвитку економіки України, фактично спричиняючи технологічну деградацію її виробничого потенціалу. Адже існуючі умови функціонування суб'єкта господарювання в статусі ФОП (які найчастіше здійснюють торговельну, а не виробничу діяльність) дають змогу навіть потужним торговельним фірмам значно скоротити своє податкове навантаження, виступаючи просто бізнес-платформою для численних ФОП. Внаслідок поширення цієї практики технологічно найбільш складні й наукоємні галузі промисловості несуть максимальний податковий тягар, рівень якого в рази перевищує податкове навантаження на торгівлю та фінансову діяльність. Тим самим промисловість, особливо її високотехнологічний сегмент, позбавляються власних фінансових ресурсів, чим підриваються можливості її розширеного відтворення.

Існуюча в Україні практика отримання певними економічними гравцями деяких преференцій доволі часто є необґрунтованою та суперечить суспільним інтересам, спричиняючи структурну розбалансованість розвитку національної економіки. Тобто, на макроекономічному рівні виникає дисбаланс між розвитком окремих галузей чи регіонів, що порушує самодостатність і конкурентоспроможність економічної системи в цілому. Це проявляється, як зазначалось вище, у викривленні експортного потенціалу в бік сировинної частки товарообігу, що призводить до екологічних проблем та не сприяє нарощуванню інтелектуального капіталу країни, а навпаки – підвищує ризики подальшої деградації робочої сили.

В Україні, наприклад, такі тенденції набувають все більшої стійкості. В підсумку це негативно впливає і на здатність до ефективного функціонування й тих економічних гравців, в інтересах яких спочатку і приймалися відповідні рішення. Так, уже доволі відчутною є нестача працівників з вищою кваліфікацією, а значить – втрачається здатність підприємств до створення продукції з високою доданою вартістю, до технологічного розвитку й інноваційного оновлення виробництва.

Як показує практика підприємницької діяльності в Україні, вагомим чинником розвитку корупції є низька дієвість інституційного регулятивного

механізму – коли відсутній або слабо простежується зв'язок між діями виконавця регулятивних функцій і його відповідальністю за результат реалізації цих функцій. В Україні це має місце по усій вертикалі державного управління, де персональна відповідальність розмивається внаслідок колегіальності процесів прийняття рішень. Ця майже безвідповідальність в поєднанні з низьким рівнем оплати праці спонукає суб'єкта регулювання (держслужбовця) приймати рішення з урахуванням і своїх інтересів. І доволі часто прийняті рішення не є суспільно корисними. І це породжує значні ризики для розвитку бізнесу, оскільки створює умови для необґрунтованого втручання у його діяльність представників силових та інших контролюючих інститутів влади, яке порушує ритміку бізнес-процесів.

У роботі [86] нами доведено причинно-наслідковий зв'язок між домінуванням в Україні екстрактивних інститутів і формуванням корупційних схем на різних рівнях управління економічними процесами. Так, авторська позиція полягає в тому, що корупція на виконавчому рівні є проявом екстрактивності економічних інститутів у тій частині, яка стосується реалізації регулятивної функції – якщо стимули і антистимули, закладені в регулятивному механізмі (механізмі інфорсменту) є недостатньо вагомими для впливу на поведінку економічних агентів (в даному разі – працівників органів виконавчої влади) в окресленому регулятивними актами руслі, вони будуть керуватися в своїх рішеннях і діях насамперед власними інтересами. Адже, в силу огріхів чинного законодавства, яке не передбачає чіткість умов віднесення вчинків держслужбовця до корупційних, до них не можуть бути застосовані дієві засоби покарання. Зокрема, про гостроту цієї проблеми в Україні свідчить так звана конституційна криза 2020 року, зумовлена рішеннями Конституційного суду від 27 жовтня про неконституційність окремих норм Закону про запобігання корупції – в частині, яка стосується процедури е-декларування. Законодавець нечітко виписав умови цього декларування (“занесення за відомо неправдивих даних”), що дозволить легко оскаржити їх у судовому процесі, оскільки складно довести, що це не помилка, а умисність.

Наявність таких та інших неоднозначних трактувань законів і юридичних

термінів зумовлює нездатність інституційного середовища країни забезпечити реалізацію своєї основної функції – регулятивної. Саме з цих причин в Україні корупційна складова в середовищі державних службовців на сьогодні дуже значна і не покращується, незважаючи на декларування боротьби з нею, яка проголошена новою владою.

Більш детально проілюструвати зміни у регулятивній функції інституційного середовища в Україні можна за динамікою показників Індексу економічної свободи. У табл. 2.4 наведено розгорнуту характеристику складових цього індексу за період 2013–2021 рр. За точку відліку взято 2013 р., коли почалась активна фаза відстоювання бізнесу своїх прав на економічну свободу, яка переросла у боротьбу за це право між Україною і Росією. Показники оцінюються у балах: 80-100 балів – найвищий рівень свободи; 70-79,9 – в основному свобода є; 60-69,9 – помірна свобода; 50-59,9 – в основному свободи немає; 0-49,9 – свобода відсутня.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників Індексу економічної свободи в Україні (складено на основі [8787; 88, с. 420-421, 451])

Показник	Роки досліджуваного періоду								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Індекс економічних свобод	46,3	49,3	46,9	46,8	48,1	51,9	52,3	54,9	56,2
Індекс захисту прав власності	30,0	30,0	20,0	25,0	41,4	41,0	43,9	47,5	48,5
Індекс рівня корупції	23,0	21,94	25,0	26,0	29,2	29,0	29,6	37,9	37,9
Індекс податкового навантаження	78,2	79,06	78,7	78,6	78,6	80,2	81,8	81,1	88,7
<i>Індекс бюджетних витрат</i>	29,4	37,55	28	30,6	38,2	45,0	46,9	47,2	48,2
Індекс підприємницької діяльності	47,6	59,8	59,3	56,8	62,1	62,7	66,1	61,3	63,5
Індекс захисту трудових прав	49,9	49,77	48,2	47,9	48,8	52,8	46,7	48,3	48,7
Індекс регулювання цін	71	78,74	78,6	66,9	47,4	60,1	58,6	63,0	65,8

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Індекс свободи торгівлі	84,4	86,18	85,8	85,8	85,9	81,1	75,0	81,2	79,2
Індекс інвестиційного клімату	20,0	20,0	15,0	20,0	25,0	35,0	35,0	35,0	35,0
Індекс розвитку фінансового сектору	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Місце серед країн учасниць рейтингу економічної свободи	161	155	162	162	166	150	147	134	127

Як видно із таблиці, значення складових Індексу економічної свободи України впродовж періоду дослідження вказує на низький рівень переважної більшості економічних свобод. І найгірший стан за цим показником був у 2017 році – із 180 країн, що досліджувались, Україна зайняла 166 місце.

Впродовж 2018-2021 років індекс економічних свобод хоч і продовжував поступово зростати, що забезпечило у 2021 р. 127 позицію у рейтинговому списку, проте максимальне значення індексу 56,2, тобто в основному свободи немає. Це означає значну зарегульованість економічної діяльності за більшістю складових – і тільки за показниками свободи торгівлі і податкового навантаження вітчизняне бізнес-середовище відповідає найвищому рівню економічної свободи. З 2017 р. суттєво поліпшився індекс захисту прав власності; це дещо поліпшило інвестиційний клімат (однак з 2018 року це показник незмінно дуже низький – 35,0). Порівняно з 2013 роком поліпшився індекс підприємницької діяльності (який у 2017 р. увійшов у зону помірної свободи – 62,1 бали і найбільшої величини сягнув у 2019 р. – 66,1; але у 2020-21 рр. відбулося його зниження до рівня 2017 р.). Значно поліпшився в останні роки й індекс бюджетних витрат (48,2 у 2021 р. проти 29,4 у 2013 р.)

Узагальнюючи характеристику динаміки сукупності показників Індексу економічної свободи в Україні, можна стверджувати, що в законодавчому полі та в діяльності органів державного регулювання відбуваються доволі суттєві зміни, однак не всі з є позитивними. Тому сукупно вони доволі негативно вплинули як на загальну економічну динаміку, так і на конкурентоспроможність

національної економіки. В 2022 р. Україна погіршила свій рейтинг у Глобальному інноваційному індексі (посіла 57 позицію (у 2021 р. була 49 позиція). Зміна показників була як у гірший, так і кращий бік. Так, регуляторне середовище – 75 позиція (+ 3 позиції); людський капітал та дослідження 49 позиція (- 5); освіта – 26 позиція (-3) R&D – 59 позиція (-1); знання та результати наукових досліджень – 36 позиція (-3). [89].

Якість сформованих державою (тобто, формалізованих у законодавчому полі) інститутів, на думку сучасних дослідників, є одним із важливих чинників, що впливають на процеси структурної трансформації економіки. Зокрема, А.Родрігес-Роуз і М.Каталло за результатами досліджень якості інститутів (рівень контролю за корупцією, верховенство закону, ефективність і підзвітність урядових структур) в різних країнах зробили висновок про їх відчутний вплив на спроможності відповідних країн та регіональних утворень створювати нові знання й інновації. На їх думку, саме неефективні й корумповані інститути державної влади є головною перешкодою для нарощування інноваційних спроможностей в периферійних країнах Європейського Союзу [9090].

Що ж стосується стимулюючої функції інституційного середовища України, то в ньому позитивних зрушень небагато. Доволі обнадійливими є показники, що характеризують використання відновлюваної енергетики і енергоефективності – тут інституційні стимули виявились доволі дієвими. Крім того, позитивні зрушення є у сфері корпоративного управління, зокрема, в частині регулювання корпоративних конфліктів. Однак події початку 2021 року все ж показують слабкість інституційного захисту корпоративного управління. Зокрема, це проявилось у звільненні керівництва НАК “Нафтогаз України” поза правовим полем; визнанні незадовільною роботу ПАТ “Укргідроенерго”, яке завершило 2020 рік із чистим прибутком в 4 млрд. грн. (перевиконанням плану в 4,7 рази) і рекордною сплатою у бюджет дивідендів у 2 млрд. грн. При цьому коефіцієнт фінансової стійкості компанії склав 2,7 за нормативного 1,0 [91]. Останнє вказує на необхідність більш чіткого формування вимог до результатів діяльності наглядових рад і керівництва компаній, які виконують функцію управління державною власністю.

Загалом, динаміка розвитку інституційного середовища продовжує тенденцію домінування в Україні екстрактивних інститутів – і це негативно впливає на динаміку інвестиційних процесів – адже формує несприятливий інвестиційний клімат (рис.2.1) [92].

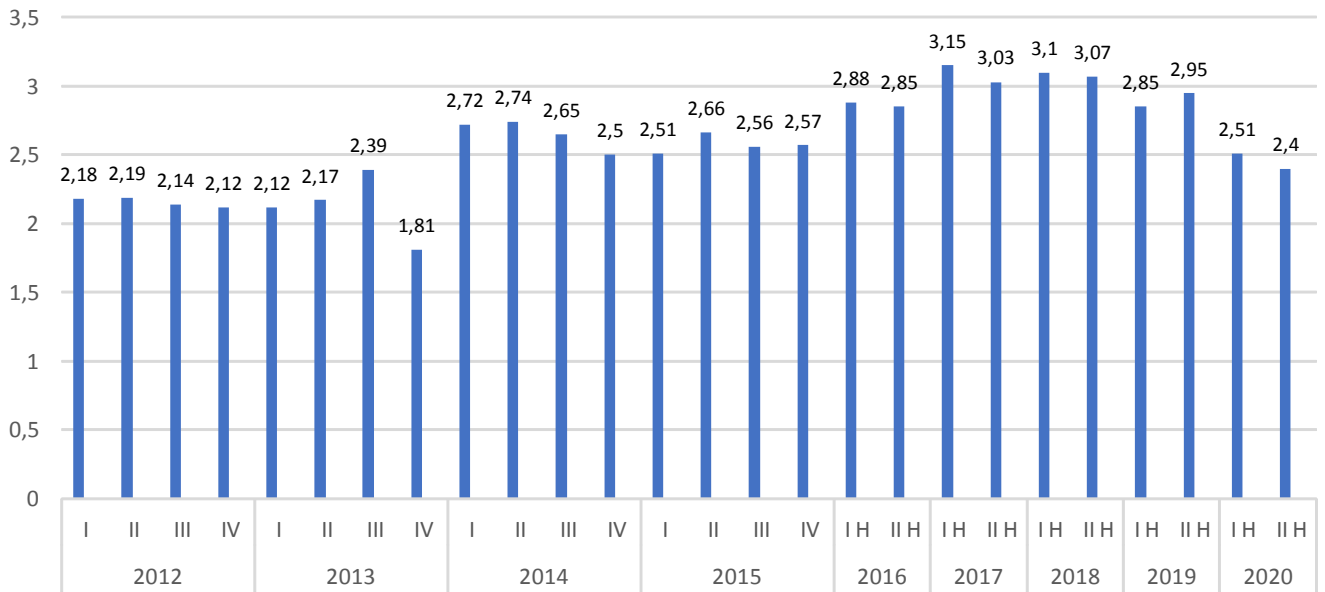


Рисунок 2.1 – Динаміка Індексу інвестиційної привабливості України

Як видно із рисунку Індекс інвестиційної привабливості України знаходиться в діапазоні “несприятливий) і наразі не поліпшується. Навіть у 2014 році, в період активної фази гібридної війни України і Російської Федерації, він був вищим, ніж у 2020 році. І це зумовлено не тільки нестабільністю політичної ситуації в країні, а й високими корупційними ризиками, що мають багатоаспектну інституційну природу і нівелюють підприємницький інтерес до вкладання коштів у довготермінові проекти та фактично роблять непотрібною інтелектуальну працю у сфері наукової та освітянської діяльності.

Загалом, підсумовуючи наведене вище, можна стверджувати, що високий рівень корупції в Україні існує як у сфері регулювання економічної діяльності, так і на законодавчому рівні. В другому випадку він так само зумовлений екстрактивним характером формалізованих законодавством інституцій – у вигляді прийнятих законів чи підзаконних актів. І хоча інститути лобіювання прийняття законів в інтересах окремих зацікавлених груп в Україні існують поза

правовим полем, вони є доволі потужними. Водночас їх позалегальний статус не дає змоги здійснювати кваліфіковану експертизу результатів реалізації лобійованих ними законопроектів з позиції максимізації суспільного інтересу.

Такі законопроекти ухвалюються шляхом досягнення консенсусу з іншими зацікавленими групами – і суспільний інтерес у цих перемовинах здебільшого відходить на задній план і не виступає основним аргументом, зважаючи на який можна не допустити прийняття хибного рішення. І це також впливає на те, прийняття якого роду законів лобіюється. Здебільшого йдеться саме про прощтовхування прийняття законів в інтересах певних груп, що дає підстави віднести їх до числа тих, які посилюватимуть екстрактивну складову у структурі інституційного середовища України.

Зважаючи на те, що найбільш потужними зацікавленими групами в Україні є власники (або розпорядники) сировинних ресурсів, лобювання їх інтересів через законодавчі органи ще більше розбалансовує структуру національної економіки, поглиблюючи її сировинну експортну спеціалізацію. Однак і на внутрішньому ринку продукція галузі машинобудування стає все менш затребуваною, а машинобудівні підприємства деградують усе швидше. І держава пасивно спостерігає за цим, не роблячи спроб підтримки вітчизняних виробників навіть державними замовленнями (преференції у вигляді оплаченого попиту), не кажучи вже про податкові преференції, які могли б сприяти накопиченню необхідних ресурсів для технологічного оновлення. А банкрутство машинобудівного підприємства – це велика кількість закритих робочих місць, це втрачена інженерна школа, це відсутність прогресу у розвитку компетенцій в певній галузі тощо.

Варто зазначити, що галузь машинобудування є важливою структурною складовою національної економіки; вона є основою її самодостатності і економічного зростання у довгостроковому періоді. На нашу думку, вона також підтримує збалансованість сталого розвитку і в регіональному, і в галузевому розрізі – забезпечуючи на основі новітніх підходів до ресурсозбереження процеси технологічної модернізації суб'єктів виробничої діяльності,

створюючи високу додану вартість і робочі місця у місцях їх локалізації. Однак розвиток цієї галузі є найбільш капіталомістким і ризикозалежним, що робить машинобудування недостатньо привабливим для потенційних інвесторів.

Основною перешкодою розвитку галузей переробної промисловості є несприятливий інвестиційний клімат, зумовлений, як зазначалось вище, високими корупційними ризиками. М. Зверяков у своїй роботі підкреслює, що в українській політико-економічній моделі домінує не конкуренція, а зрощення бізнесу і влади, що спричиняє високий рівень монополізації економіки країни і суттєво обмежує її зростання [9393].

Очевидно, що усунення наявних диспропорцій у розвитку національної економіки неможливе без руйнування таких інститутів “монополістично-тіньового перерозподілу власності та влади”, які максимізують економічний результат членів клану, перекладаючи на плечі інших учасників економічної діяльності вирішення суспільно значущих завдань. Для цього громадянське суспільство (у своїх різноманітних організаційних формах) має бути більш активним і безкомпромісним до виявлення їх руйнівного впливу. До того ж, на законодавчому рівні має бути сформовано ефективний механізм державного регулювання економічної політики країни, який має містити дієві стимули (такі, що дійсно мають вагу, спонукальне значення для економічних акторів) до вирішення завдань сталого розвитку. Тим самим може бути створено мотиваційний фундамент для переходу до економіки знань – адже недостатньо просто задекларувати такий перехід, вписавши його у Стратегію розвитку національної економіки. Практика показує, що без послідовної і цілеспрямованої стимулюючої функції держави, одними лише організаційно-адміністративними заходами цей перехід здійснити не вдасться.

Таким чином, можна стверджувати, що саме недосконалість вітчизняного інституційного середовища в частині, яка б мінімізувала позалегальний бізнес-простір, виведення капіталу в офшори і забезпечила максимально сприятливі умови для вкладання бізнес-структурами коштів у реалізацію масштабних високотехнологічних і екологічно-безпечних проектів в Україні, зумовлює

значні перешкоди структурним зрушенням в руслі цілей сталого розвитку. Усе це вкупі із сприятливою на світових ринках кон'юнктурою цін на сировинні ресурси зумовлює вкладання вільного капіталу в низько технологічні сфери, наслідком чого є високий рівень деформованості структури вітчизняної економіки – в бік розвитку добувних та інших сировинних галузей з постійним нарощуванням експорту продукції низьких технологічних переділів і низькою часткою доданої вартості. Інвестиційна привабливість цих галузей в умовах чинного законодавства є значно вищою, ніж вкладання коштів у переробну промисловість, яка працює на високо конкурентних ринках.

Так, сприятлива у 2020-21 рр. кон'юнктура на світових ринках на чорні метали зумовила значний стрибок цін на них, які зробили вітчизняну металургію другим за обсягами наповнювачем експортних надходжень. Однак у обсягах експорту Україною чорних металів велику частку займає металобрухт. За перше півріччя 2021 р. обсяги його експорту зросли у 27,4 рази порівняно з тим же періодом минулого року – до \$122,7 млн. [94]. І за рік вартість металобрухту зросла у понад 2 рази – з \$265 до \$468/т, при цьому вартість готових виробів з металу не зросла пропорційно цьому. Тому представники металургійного бізнесу звернулись з відкритим листом до прем'єр-міністра України з проханням заборонити експорт до кінця 2023 року. Як вказується у цьому листі, “експортне мито на металобрухт у розмірі 58 євро за тонну (яке було продовжено ВРУ у квітні 2021 р. терміном 5 років) уже не стримує експортерів, оскільки його співвідношення до вартості брухту скоротилось із 26,8% до 13,5%, що нівелює ефект від введення мита” [9595]. Але металобрухт є критичною сировиною для декарбонізації української металургії, даючи змогу зменшити викиди CO₂ на 60% та на 1 тонні переробленого брухту економити 1,4 тонн залізної руди і 740 кг вугілля. І якщо не буде оперативного підвищено розмір експортного мита, його обсяги зростатимуть і далі, а вітчизняні металурги не зможуть забезпечити реалізацію програми декарбонізації. Це спричинить здорожчання їх продукції (через плату за викиди CO₂) і на світовому ринку продукція перестане бути конкурентоспроможною.

Цей приклад вказує на те, що створення дієвого інституційного регуляторного механізму має враховувати взаємозв'язок структурних елементів національної економіки – адже металобрухтом і виробництвом металургійної продукції займаються різні учасники ринку. Усі вони переслідують свої економічні інтереси і завдання регулятора – з огляду на зміну ринкових умов їх діяльності оперативно коригувати чинні інституційні норми таким чином, щоб від цього виграло суспільство в цілому.

Основні прогалини у формуванні середовища “підприємницької інклюзії” в Україні та їх негативний вплив на процеси структурних зрушень в економіці подано в табл. 2.5 [86].

Таблиця 2.5 – Інституційні прогалини формування середовища “підприємницької інклюзії” в Україні

Інституційні прогалини	Вплив на реалізацію структурних зрушень
Нерозвинена інфраструктура фінансового ринку (зокрема, системи венчурних та інших інвестиційних фондів)	Зумовлює високу ціну і складність доступу підприємців до кредитних ресурсів, що не дає змоги втілювати в життя піонерні проекти і створювати проривні інновації
Функціонально обмежена і організаційно нерозвинена інноваційна інфраструктура	Не дає змоги зменшувати інноваційні ризики, зумовлюючи низьку інноваційну активність вітчизняних підприємницьких структур виробничого сектору
Недостатня фінансова підтримка державою розвитку фундаментальних наукових досліджень	Зниження престижу наукової діяльності, низька результативність наукових досліджень, що зумовило втрату пріоритетності України у багатьох напрямках перспективних досліджень, які могли б сформувати нові високотехнологічні галузі економіки
Організаційно і ментально обумовлена слабкість форм прояву соціальної активності представниками громадянського суспільства	Дистанціювання більшості людей від активної участі у відстоюванні суспільних інтересів
Високий рівень корупції в органах законодавчої та виконавчої влади	Лобіювання законів в інтересах максимізації економічної вигоди представникам великого бізнесу, що не дає змоги формувати складні ланцюжки створення споживчої цінності в межах національної економіки

Наведений у таблиці зв'язок між слабкою функціональною спроможністю інститутів колективної дії в Україні і її негативним впливом на структурні процеси в економіці є додатковою аргументацією щодо того, що реалізація

завдань сталого розвитку України потребує усебічної інституційної підтримки. Для цього у законодавчому полі країни мають бути не тільки ті закони, які б стимулювали податковими пільгами інвестиції у масштабні інноваційні проекти, а також ті, що збільшували б шанси на успіх широкої маси підприємців, що започатковують власний бізнес.

А це потребує усунення наявних прогалин у структурі тих інститутів колективної дії, які б функціонально сприяли інноваційному розвитку малого і середнього бізнесу, зменшуючи його інноваційні ризики та збільшуючи інвестиційний потенціал вітчизняного підприємництва, його здатність до реалізації масштабних виробничих і високотехнологічних проектів.

2.3 Інституційне забезпечення формування інноваційно-активного підприємницького середовища в Україні

Аналізуючи динаміку економічного зростання різних країн і зіставляючи її із управлінською практикою (у сукупності методів та інструментів, що взаємопов'язані певним інституційним концептом), науковці стверджують, що динамічний розвиток у розвинених країнах став результатом створення більш сприятливих інституційних умов для діяльності підприємств корпоративного сектору. Саме їх зростання дало змогу топ-менеджменту акумулювати необхідні фінансові ресурси для створення/залучення нових знань та ефективного їх використання у нових бізнес-процесах для подальшого розвитку бізнесу – і це сприяло прискоренню темпів НТП і динамічному соціально-економічному розвитку усієї країни. І на сьогодні корпоративний сектор відіграє провідну роль у формуванні ВВП більшості країн світу, задовольняючи основну масу людських потреб і домінуючи на глобальних ринках. Водночас малий та середній бізнес в кожній країні також знаходить свою ринкову нішу і робить істотний внесок у виробництво суспільних благ (за деякими даними, в країнах ЄС він створює 67% робочих місць і забезпечує до 40-80% ВВП) [96].

Враховуючи те, що інтеграція України у світовий економічний простір, де процеси глобалізації економічної діяльності стрімко прискорюються і супроводжуються посиленням конкурентної боротьби, існує нагальна потреба у формуванні вітчизняних конкурентоспроможних суб'єктів ринку, здатних не лише опиратися тиску транснаціональних корпорацій, а й відвойовувати у них привабливі ринкові ніші. Очевидно, що це можливо лише за умов посилення підприємницької складової у їх діяльності, підвищення їх здатності до створення і реалізації інновацій.

Адже життєздатність будь-якої соціально-економічної системи зростає в міру нарощування нею адаптивних можливостей, які забезпечують її гнучкість, спроможність своєчасно реагувати на зовнішні виклики, змінюватися. При цьому зміни мають відбуватися не лише як реакція на події, що вже сталися, а як дії на випередження, здійснені на основі прогнозування динаміки і трендів зовнішнього середовища. В основі своїй вони мусять мати інноваційну складову, яка формуватиме конкурентні переваги у найважливіших аспектах формування споживчої цінності. І для сталого розвитку національної економіки важливо, щоб у ній переважали суб'єкти господарювання підприємницького типу, здатні здійснювати бізнес на інноваційній основі, динамічно розвиваючись у просторі і часі.

Функціонуючи в динамічному і мінливому конкурентному просторі підприємницькі структури еволюціонують, вдосконалюючи своє внутрішнє середовище і зв'язки із середовищем зовнішнім. Розвиваючись, вони можуть входити в інші ринкові ніші і поставати в різних організаційних формах, об'єднуючись з іншими суб'єктами ринку чи стаючи мультиформатними за рахунок реалізації власного потенціалу розвитку. Сформований нами абстрактний образ підприємницької структури, який відображає її основні системні властивості, наведено на рис. 2.2 (уточнено за [97, с. 191]).

Курсивом на рисунку відзначено властивості, що забезпечують підприємницькій структурі (як інноваторській) кращі динамічні характеристики порівняно із бізнес-структурами. Виходячи з того, що такі властивості слід

розвивати, можна будувати управління розвитком будь-якої підприємницької структури. При цьому у ході структурно-функціонального проектування важливо побудувати таку систему відносин між її елементами, яка здатна оптимізувати процес досягнення цілей (збільшуючи економічну вигоду) в кожному соціоекономічному контексті.



Рисунок 2.2 – Властивості підприємницької структури як соціально-економічної системи

Серед виділених властивостей підприємницької структури варто особливо виділити інтеграційність, яка відіграє визначальну роль в організаційному розвитку, найбільшою мірою відображаючи специфіку соціальних відносин в такій системі. Згідно теорії фірми Р.Коуза, фірма може

зростати до тих пір, поки витрати на адміністрування внутрішньої взаємодії будуть меншими, ніж витрати на здійснення ринкових трансакцій [98]. А це можливо лише за більшої вигідності спільної діяльності. Тобто, правильно буде стверджувати, що рівень інтегрованості підприємницької структури визначається вигідністю спільної діяльності її структурних елементів, що впливає на потенціал доцентрових сил. Взаємна вигода забезпечує і кількісне зростання підприємницької структури – через об'єднання із іншими учасниками ринку. Результатом взаємовигідності спільної діяльності і є організаційна синергія, яка зростатиме по мірі зростання рівня комплементарності структурних елементів інтеграційного утворення.

Водночас, розробляючи плани розвитку, слід брати до уваги й іншу характеристику підприємницької структури – її організаційно-фінансову стійкість. Вона слугує важливою передумовою інтеграційності, зберігаючи вигоду організаційної співпраці учасників. Порушення стійкості можливе через прорахунки в плануванні організаційних змін, які відбуваються в ході реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів (перевищення планових витрат). Це може спричинити кризу керованості процесом і погіршити можливості розвитку підприємницької структури на основі інновацій [99].

Для зменшення ризиків втрати організаційно-фінансової стійкості підприємницької структури необхідно зібрати і ретельно проаналізувати увесь масив інформації, яка стосується реалізації проєкту. І не тільки тієї, що характеризує техніко-технологічні аспекти інноваційного проєкту і стан ринкової кон'юнктури. Важливо також оцінити, чи можна зменшити інвестиційні ризики за рахунок пільгових умов кредитування (чи оподаткування), які надає держава, закріплюючи їх у чинному законодавстві.

Власне, значний відсоток внеску МСБ у загальні економічні результати розвинених країн вказує на те, що для його функціонування створено сприятливі умови, формалізовані у вигляді законів та інших правових норм. Тобто, причинами успіху розвинених держав є збалансоване поєднання загальних правил економічної діяльності, які забезпечують рівні умови для

ринкового співіснування усіх суб'єктів ринку, та певних преференцій для окремих його учасників (чи секторів), які виконують соціально важливу функцію. Таким сектором і є підприємництво. Виступаючи, з одного боку, в ролі інноватора, воно дає поштовх розвитку нових суспільних потреб, а з іншого – займає ту продуктову нішу, яка є не вигідною для великого бізнесу. В обох випадках створюються робочі місця і забезпечується пропозиція продуктів, що мають споживчу цінність. І те, й інше має суспільну цінність, тому регулюється державою – у вигляді сукупності певних інструментів інституційного характеру, які підтримують розвиток малоформатних за масштабами діяльності підприємницьких структур. Ці інструменти мають свою специфіку в кожній країні – з огляду на ті стратегічні цілі, які визначаються урядом та ресурсні характеристики національних економік. Водночас важливо бачити спільне у формуванні регулятивного механізму, елементами якого вони є – спрямованість на те, щоб використання інструментів і важелів державної економічної політики давали змогу підвищувати здатність національних економік конкурувати на світових ринках.

Законодавчо закріплені інституційні преференції для суб'єктів МСБ передусім зумовлені логікою розвитку соціально-економічних систем, яка є невіддільною частиною загальної еволюції видів, проте має свої особливості. У природі в конкуренції немає місця слабким – перемагає сильніший, залишаючи своїм нащадкам кращий генетичний матеріал. У суспільних відносинах виживали ті формації, які краще інших вибудовували відносини взаємодопомоги між учасниками, що давало змогу виживати й слабшим, урізноманітнюючи генетичний матеріал спільноти новими елементами, а не лише тими, що формують силу і агресію.

Цю картину еволюції можна перенести і в сучасні економічні відносини, однак закони природного відбору в них поступаються місцем регулятивному впливу держави. Її інститути створюють поле економічної взаємодії, в якому підтримується як спадковість (масштабування і реплікація успішних практик ведення бізнесу), так і мінливість (створення нових практик). Останнє

відбувається саме в підприємницькому середовищі, важливою місією якого (з позицій суспільних інтересів) можна назвати створення нового. Водночас рушійною силою інновацій виступає економічний інтерес підприємців, який спонукає їх вступати у конкурентну боротьбу із іншими.

Підтвердження цього можна бачити у Й. Кірцнера, який підкреслює, що конкуренція формує інтерес проявляти «підприємницьку пильність», завдяки якій можна суттєво поліпшити ступінь задоволення потреб споживачів. Називаючи підприємця «реагуючим елементом», він зауважував: «Я уявляю підприємця не як джерело новацій «з нічого», а як суб'єкта, пильного до можливостей, які вже існують і чекають того, щоб їх помітили» [8]. Ця «пильність до можливостей» ґрунтується на здатності підприємця побачити у навколишньому середовищі те, що не бачать інші, і що може слугувати основою для створення чи розвитку бізнесу.

Цей зв'язок підприємництва з інформацією найкраще показано у роботі Ф.Хайєка [10], де вказується на характерну ознаку підприємця – його здатність скористатися «інформаційною асиметрією» для генерування нової бізнес-ідеї і її матеріалізації. Ф. Хайєк, розглядаючи ринок як глобальну інформаційну систему, що містить величезне «неявне, розсіяне знання» про потреби і виробничі можливості людей, «механізм, що поширює інформацію», наголошував, що прагнення підприємців максимізувати прибуток спонукає їх без усякого примусу відбирати із існуючого масиву знань ті, що дають їм змогу отримати кращий результат [10].

По суті, підприємництво у його малих організаційних формах відповідає основним пріоритетам Концепції сталого розвитку, складаючи основу підприємницького суспільства, орієнтованого на інновації (як стверджував свого часу П. Друкер [9].). Підприємцем рухає прагнення отримати більшу вигоду, вдосконалюючи і розвиваючи власний бізнес і залучаючи до цього пошуку партнерів. Це приносить вигоду і державі – адже для успіху на ринку, де змагаються за споживача багато виробників товарів і послуг, дрібний підприємець має бути інноватором. Тим самим він дає поштовх розвитку нових

суспільних потреб або вдосконалює способи задоволення існуючих. Так починали навіть такі гіганти сучасного ІТ-ринку як Apple та Google, займаючи спершу ту продуктову нішу, яка була зовсім далека від нинішніх функціоналів їх продуктів, а нині стрімко розширюється, наповнюючись новими пропозиціями.

Зважаючи на особливу роль підприємництва в новаторському підході до ведення бізнесу, а також вплив структури інституційного середовища на активізацію (чи гальмування) функції новаторства в бізнесі, доцільно підкреслити цей зв'язок у трактуванні змісту дефініції «підприємницьке середовище». З огляду на це нами запропоновано трактування його як «системи взаємовідносин між економічно активними членами суспільства, що формується під впливом формалізованих (законодавчо-правові норми) і неформальних (звичаї, традиції, менталітет тощо) регулятивних інститутів, що визначають принципи економічної взаємодії у тріаді стейкхолдерів «бізнес-держава-суспільство», урівноважуючи суспільні і приватні інтереси та окреслюють поле економічної діяльності в системі координат «знання-потреби-ресурси-безпека» [100].

Із цього визначення цілком резонним є висновок, що підприємницьке середовище буде драйвером соціально-економічного прогресу (тобто, відіграватиме визначальну роль у формуванні інноваційно-орієнтованої економіки), якщо:

1) його законодавчо-регламентуюча складова буде містити диференційовані за часом і видами економічної діяльності економічні преференції, що відповідають інтересам суспільства та стратегічно визначеним пріоритетам його розвитку;

2) економічно активне населення буде впевнене у транспарентності і правомірності регулятивних актів у сфері економічної взаємодії суб'єктів підприємництва і матиме доступ до інформації, яка релевантно окреслює критеріальні параметри додаткової інституційної підтримки інноваційних

бізнес-проектів у координатах «потреби-ресурси-безпека» – особливо тих, що стосуються обсягів інвестиційної підтримки та надання податкових преференцій.

Формування такого середовища можливе через розбудову інклюзивних політичних та економічних інститутів, які сприятимуть участі в економічних відносинах з можливістю отримання прибутку більшості економічно активних громадян країни. Сукупно ці інститути мають не тільки формувати однакові конкурентні умови для усіх учасників ринку, а й робити доступним кредитування для широкого кола дрібних підприємців. Це надзвичайно важливо для України в її сучасному стані, коли необхідно забезпечити економічне виживання країни в період війни і створити умови для повоєнного відновлення її економіки, яке не має бути повторенням минулого, а опиратися на нові технологічні тренди, розвивати бізнес на новій технологічній основі, яка відповідає стратегічним пріоритетам сталого розвитку.

Так, прикладом спонукального впливу уряду України на реалізацію завдань сталого розвитку є рішення щодо підтримання пільговими тарифами чи кредитами заходів з енергозбереження та створення відновлювальних джерел енергії, які є основою розвитку «зеленої економіки». На ці стимули відгукнулась значна кількість підприємців, які інвестували у будівництво сонячних електростанцій, малих гідроелектростанцій і вітроенергетику. А зростання цін на енергоресурси стимулювало енергозбереження. Обидва ці напрями інвестування – у виробництво енергії з відновлюваних джерел та заходи з енергозбереження є внеском у збереження довкілля.

Цьому ж сприяє і розвиток зеленого туризму. До того ж, він допомагає вирішувати соціальні проблеми жителів сільської місцевості, створюючи нові робочі місця та акумулюючи надходження податків у місцеві бюджети. А значить – забезпечує можливості розвитку місцевих громад, облаштуванню територій, налагодженню сервісної інфраструктури. Широкий спектр різновидів «зеленого туризму» сприяє диверсифікації фермерських господарств, а також – екологічній освіченості відпочивальників, наближаючи їх до проблем збереження довкілля. В цьому ж руслі значний стимулюючий

вплив можуть здійснювати органи місцевого самоврядування. Зокрема – через укладання взаємовигідних економічних відносин (наприклад, введення регіональної ренти), розробку відповідних програм і формування пропозиції на послуги, наприклад, з фонду соціального захисту, та ін. Очевидно, що з огляду на свободу підприємницького вибору спонукальна сила складових інституційного середовища має бути доволі відчутною і переважати ризики інших варіантів вибору ринкових можливостей власника бізнесу, що схематично відображено нами на рис.2.3 [101].

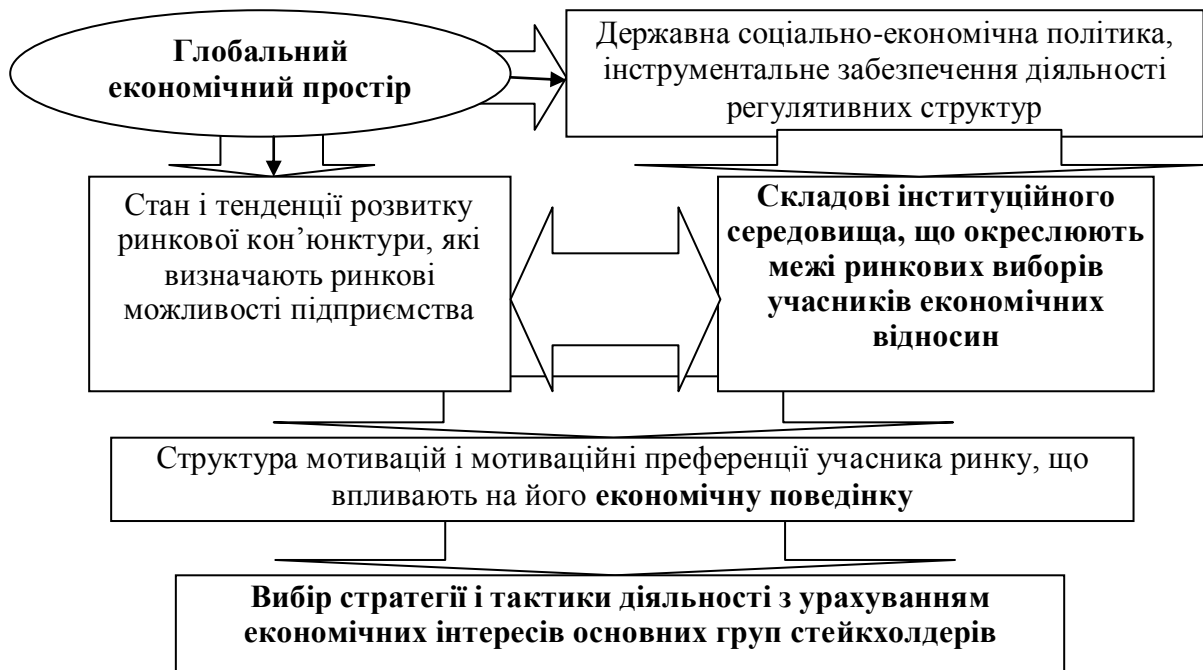


Рисунок 2.3 – Інституційне поле вибору ринкових можливостей власника бізнесу

Схематично позначені вектори впливу глобального економічного простору середовища (у вигляді відповідної інформації) визначають основні пріоритети державної економічної політики, які підкріплюються інструментальним забезпеченням діяльності регулятивних структур конкретної країни і формують її інституційне поле економічної діяльності. Співвідношення і вектори дії чинної системи інститутів визначають мотиваційні пріоритети суб'єктів економічної взаємодії в ухваленні ними управлінських рішень на кожному із структурних рівнів. І через побудову інституційного середовища, вектори

впливу якого відповідають стратегічним цілям розвитку національної економіки, можна спрямовувати підприємницький вибір у тих напрямках, що дають змогу досягати поставлених цілей.

Зважаючи на те, що цілі розвитку соціально-економічних систем є прямими похідними від цілей підтримання (чи нарощування) їх конкурентоспроможності, управління цими процесами слід розглядати під єдиним кутом і передбачати інструментальну комплементарність у побудові механізму стимулювання цих процесів в найбільш продуктивному з погляду досягнення поставлених цілей напрямі. В контексті завдань управління розвитком підприємництва цю сукупність цілей слід розглядати через призму керованості цілим комплексом відповідних процесів, відштовхуючись від цілей розвитку системи вищого ієрархічного рівня (макро- та мезорівень) і до розвитку структурних елементів (мікрорівень). Визначення цих цілей потребує кваліфікованого дослідження ринкових процесів, виявлення найбільш перспективних з погляду спеціалізації малого підприємства трендів у формуванні споживчого попиту, а також – розумінні того, якою мірою підприємство може включитись у ці тренди, зважаючи на свої ресурсні можливості. Ключову роль у цих процесах відіграватимуть служби маркетингу – у всій функціональній різноманітності інструментів дослідження і впливу на ринок, які мають бути адекватними цілям дослідження.

При цьому важливо враховувати, що підприємницький сектор має тісний зв'язок з проблемами розвитку місцевих громад, регіональними проектами соціально-економічного розвитку, реалізація яких має здійснюватися з не тільки з урахуванням економічних інтересів зацікавлених груп, а й з урахуванням екологічної та соціальної складової відповідної території. Тому інституційна підтримка діяльності малого та середнього бізнесу має сенс і з погляду на цей зв'язок – громада зацікавлена в створенні робочих місць, водночас вона ж зацікавлена у збереженні довкілля. І це цілком логічно, тому що природний ареал проживання людей і їх бажання жити в нормальних умовах спонукатиме їх протистоти надмірним економічним інтересам тих, хто

масштабуючи бізнес, наноситиме шкоду довкіллю. І оскільки для сталого розвитку суспільства саме держава виступає інститутом, що відповідає за прогрес, то вона мусить підтримувати малий та середній бізнес, в тому числі – створювати сервісну інфраструктуру для його розвитку. Візуалізація взаємного посилення результативності взаємодії держави та підприємницького середовища через розвиток інноваційної інфраструктури, зроблена нами в роботі [100], подана на рис.2.4.

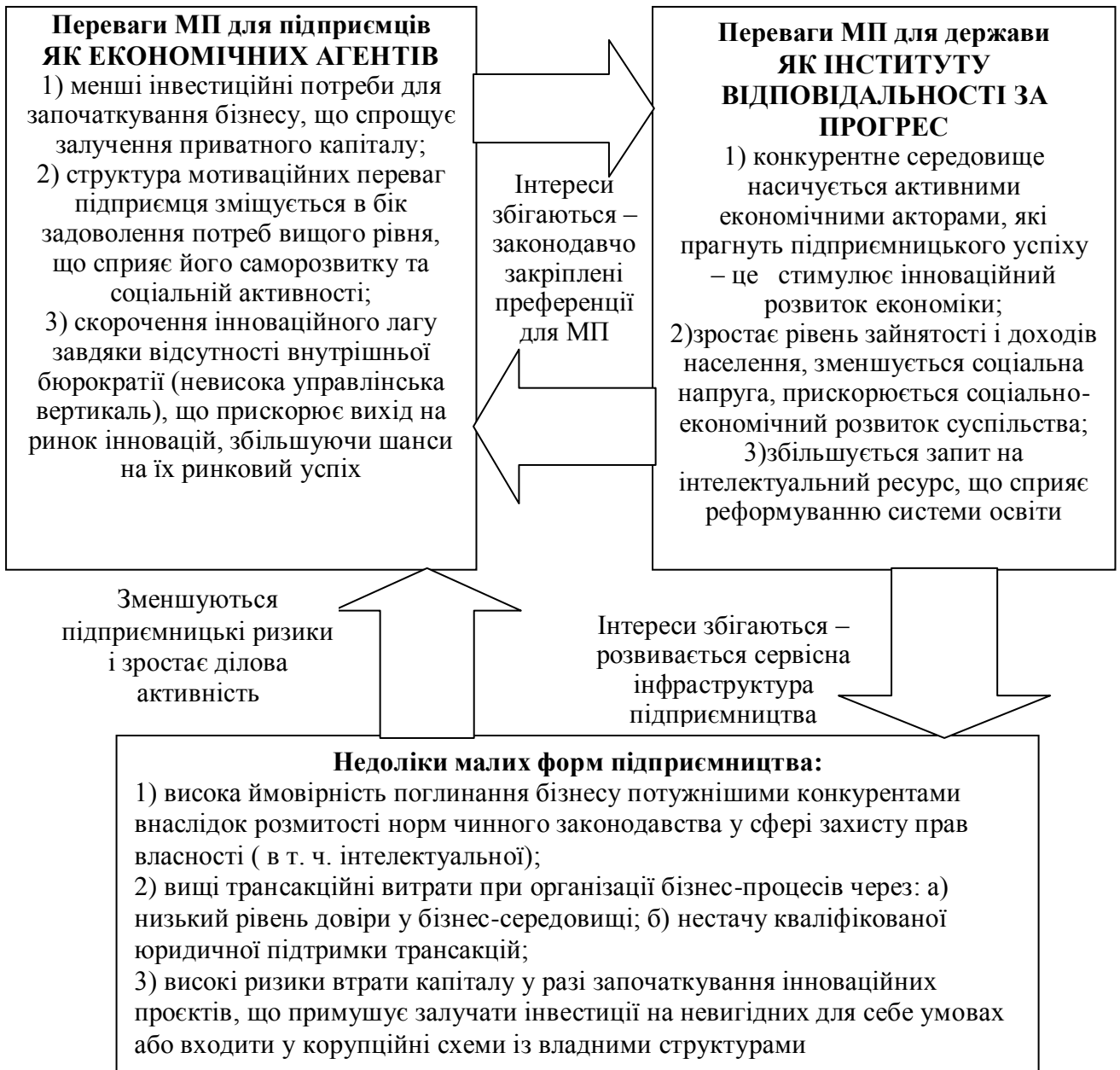


Рисунок 2.4 – Взаємопосилення результативності взаємодії держави та підприємницького середовища через розвиток інноваційної інфраструктури

Визначальну роль у розвитку такої сервісної інфраструктури відіграє інформатизація підприємницького середовища, яка сприяє зростанню масштабів кооперування підприємницьких структур. Достовірна, актуальна та релевантна інформація слугує підставою для прийняття рішень – і щодо виду підприємницької діяльності та форми організації бізнесу (економічна привабливість яких може змінюватись зі зміною законодавчого поля підприємницької діяльності), і щодо формування мережі партнерів для реалізації спроектованих бізнес-процесів, що детально розглянуто в [102-104]. Перелік інформаційних порталів для інформаційної підтримки розвитку малих підприємств в Україні наведено в табл.Б.1 (дод.Б).

Про значущість кооперування підприємницьких структур для реалізації цілей розвитку економіки свідчить досвід країн ЄС, США, Японії, які посилювали інноваційну спроможність підприємств малого бізнесу, залучаючи їх до регіональних програм економічного розвитку, основою яких були високотехнологічні проекти. І успішний досвід таких країн як Швеція, Ірландія, Південна Корея, Ізраїль у розвитку інформаційних технологій в управлінні економічними процесами показує, що ефект від комплексної цифровізації економіки становить до 20% ВВП за п'ять років [105].

Нині немає сумнівів в тому, що основою розвитку задля економічного зростання є інноваційні чинники. Проте важливо, щоб інновації не були поодинокими проявами підприємницької активності, а логічно вписувалися у процес системних трансформацій національної економіки, який забезпечив би прогресивні зміни в пропорціях поділу праці, напрямках залучення інвестицій, структурі ВВП, експорту й імпорту між різними секторами національної економіки та регіонами. Загальний характер цих зрушень у структурі економіки має підвищувати рівень її конкурентоспроможності. Для забезпечення цієї комплексності і формується інституційний механізм. Концептуально основні вектори і очікувані результати процесів інституційного забезпечення механізму формування структурної збалансованості сталого розвитку національної економіки проілюстровано рис. 2.5 [77].

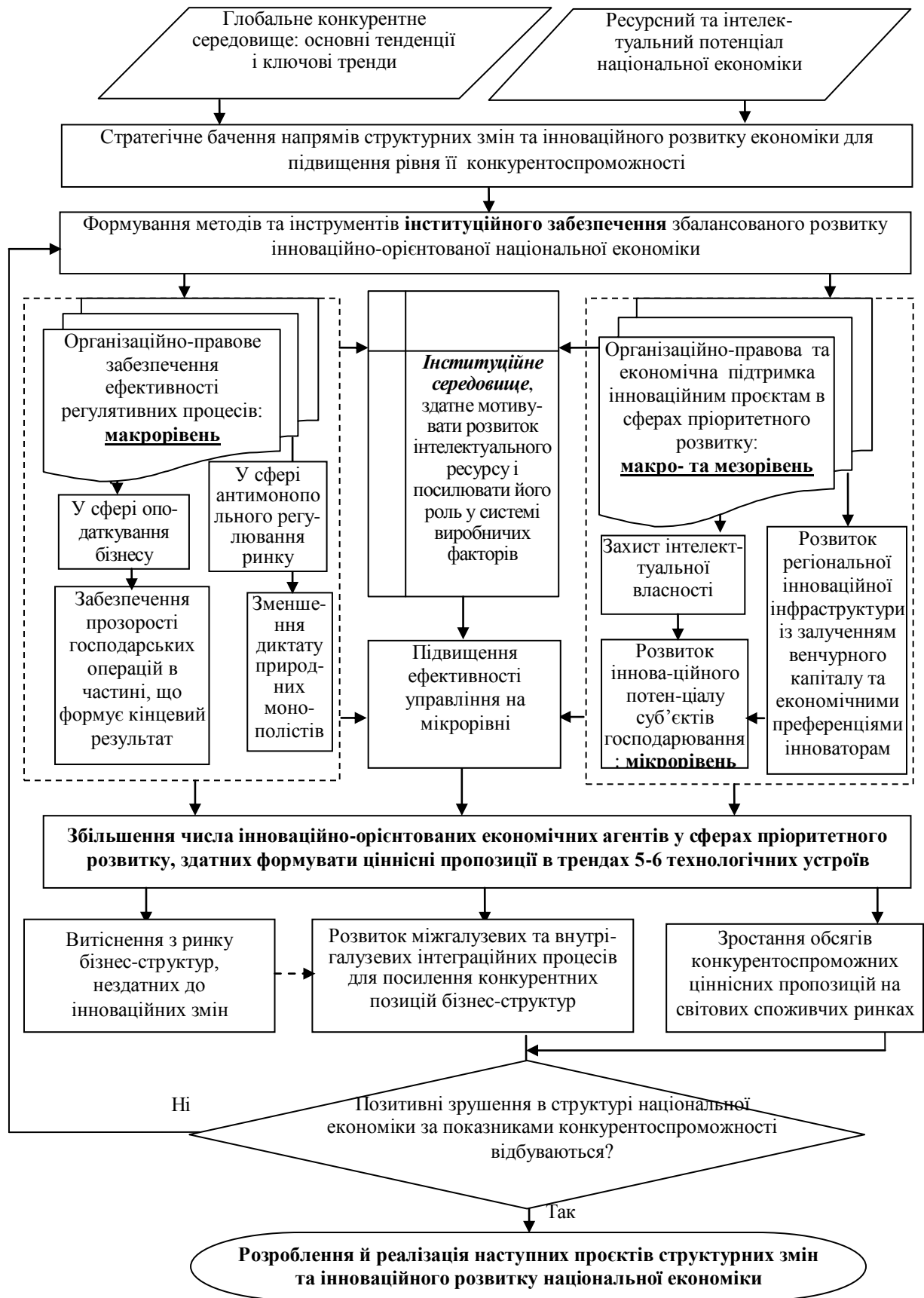


Рисунок 2.5 – Моделювання інституційного механізму інноваційного розвитку національної економіки

За основу моделі взято попередню розробку [106, с. 109], яку уточнено з метою більш чіткого виділення напрямів та інструментів цілеспрямованих змін у інституційному полі національної економіки для реалізації сценарію інноваційного розвитку. В цій моделі цільовим орієнтиром формування інституційного механізму визначено «збалансований розвиток інноваційно-орієнтованої економіки». Термін «збалансованість» тут підкреслює підтримку ключових точок інноваційно-технологічного переходу (точок зростання) відповідними змінами в інших сферах національної економіки, які забезпечать мультиплікацію ефекту від базових інновацій та прогресивні структурні зрушення в тілі національної економіки на всіх її рівнях. Саме таку економіку можна буде назвати інноваційно-орієнтованою. Якщо ж такого підкріплення не буде, то ефект буде набагато меншим.

Як видно із рис. 2.6, цільовою функцією такого механізму є збільшення числа інноваційно-активних суб'єктів ринку і прискорення технологічних зрушень в бік розвитку ресурсощадних, екологічно-безпечних і гнучких технологій, що забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності національної економіки і служитиме економічною основою для реалізації інших (соціальних та екологічних) пріоритетів сталого розвитку у їх взаємопов'язаності. Умовами реалізації цільової функції є формування інституційного середовища інклюзивного типу – у моделі виділено ключові структурні блоки такого механізму і показано очікувану результативність їх функціонування на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Авторська позиція полігає в тому, що важливу роль у формуванні середовища підприємницької інклюзії має відігравати громадськість, яка виконуватиме функції як ініціювання, так і контролювання структурних змін. Тим більше, що децентралізація розширює можливості і форми прояву громадської активності у питаннях, що стосуються вирішення соціальних проблем та проблем охорони довкілля – через різноманітні громадські організації, які здатні відстоювати інтереси суспільства, виступаючи стейкхолдерами і від імені майбутніх поколінь і спрямовуючи у відповідне

русло соціальну активність людей. Саме інститути громадянського суспільства, на нашу думку, є тими структурними елементами національних економік, які забезпечують синергію пріоритетів сталого розвитку. Завдяки їм формується суспільний консенсус у визначенні цілей розвитку територій, галузей, інтегрованих підприємницьких структур та корпоративного сектору. Це створює додаткові соціально- економічні ефекти, які неможливі за відсутності такого консенсусу.

Завдання формування інноваційно-активного підприємницького середовища стало особливо актуальним в Україні в умовах воєнного протистояння російському агресору – адже перемога у війні вирішується не тільки на полі бою, а й в економічній сфері. Незважаючи на всі труднощі ведення бізнесу в умовах постійних загроз, економіка має працювати, щоб підтримувати обороноздатність країни і забезпечити виживання населення. Водночас уже зараз необхідно думати про перспективи повоєнного життя, яке має вирішувати проблеми відродження економіки.

Повоєнне становлення економіки України має бути спрямоване на визначення свого нового місця у світовому економічному просторі, оскільки багато значущих для наповнення державного бюджету експортних позицій наразі втрачено (особливо в металургії та машинобудуванні). В ході інтеграції України в економіку ЄС, де вже склалися основні пропорції ринку і де існує консенсус владних структур і бізнесу стосовно правил економічної конкуренції (в які закладено інструменти протистояння ціновому демпінгу для входження на ринок нових учасників, що нівелює переваги низької вартості виробничих ресурсів, на які завжди покладався бізнес пострадянських країн), необхідно буде забезпечити розвиток вітчизняних конкурентоспроможних суб'єктів ринку, здатних створювати нові економічно привабливі ринкові ніші. Очевидно, що це потребує посилення підприємницької складової в їх діяльності, яка наповнює традиційні бізнес-моделі новими елементами.

3 ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДРОДЖЕННЯМ І РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ РЕСУРСНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1 Структурно-динамічна характеристика та ресурсний потенціал підприємницького сектора України

Україна нині зіткнулася з надзвичайно великими загрозами національній безпеці, спричинених агресивними намірами російської політичної еліти перешкодити інтегруванню України в європейський економічний і ціннісний простір. Масштаби такого втручання у суверенне право країни робити власний вибір моделі і пріоритетів свого суспільного і економічного розвитку величезні. На жаль, вони не обмежилися суто політичним або економічним тиском на чинну владу, а набули характеру прямого воєнного протистояння, в ході якого загинуло багато людей, вщент зруйновано велику кількість українських міст, містечок і сіл, які потрапили в зону бойових дій. Зазнали також значних фізичних руйнувань об'єкти цивільної інфраструктури, які виконують функції життєзабезпечення в містах, що знаходяться далеко від лінії фронту.

На певний період це зумовило енергетичну уразливість як цивільного життя, так і тих суб'єктів господарювання, які не можуть вести економічну діяльність за відсутності стабільного енергоживлення. Як результат – багато суб'єктів господарювання, які фактично припинили свою діяльність на початку повномасштабного вторгнення, але поступово почали відновлювати її влітку (за даними опитувань, в березні 2022 року припинили роботу понад 80% суб'єктів бізнесу, в серпні ця цифра зменшилась до 40% [107]), вказали на те, що їх ділова активність погіршилась і очікування покращання економічної ситуації у респондентів досі не простежується. За щомісячними розрахунками НБУ Індексу очікування ділової активності (ЮДА) в підприємницькому середовищі, у вересні 2022 р. цей показник дорівнював 46,1, у жовтні він знизився до 44,9, в листопаді до 42,7, а в грудні – до 42,1. В січні 2023 він погіршився ще більше – до 37,5. В лютому

появилась певна тенденція до поліпшення – ІОДА зріс до 45,0, Водночас, проведене в лютому 2023 року опитування в середовищі МСБ показало, що у понад 70% підприємців з числа опитаних вважають економічну ситуацію в Україні несприятливою (42% - несприятливою, а 29% - катастрофічною). А 38% прогнозують, що стан справ у бізнесі і надалі погіршуватиметься [108].

Та все ж в березні – ІОДА зріс до 49,0, а в квітні – перетнув позначку нейтрального рівня, зрісши до 51,5. Основними чинниками такого покращання очікувань респонденти назвали поліпшення логістики та енергозабезпечення. А промислові підприємства додатково до цього очікують зростання експорту – завдяки відновленню замовлень з боку зовнішніх споживачів [109]. Серед несприятливих чинників – низький платоспроможний попит населення, значна інфляція, очікування представниками бізнесу відміни пільг з оподаткування (з 1 липня), про що заявлено урядом. Фактично можна стверджувати, що як малий, так і середній бізнес опинились на межі виживання, і опираються цьому лише ті, хто здатен знайти швидкі й нетривіальні рішення для адекватної відповіді безпековим викликам, здатен перетворити загрози на нові можливості. Серед іншого, це значною мірою залежить від того, наскільки активними, відповідальними і результативними будуть рішення і дії представників підприємницького середовища.

Підприємницькі структури як найбільш мобільні та інноваційні суб'єкти господарювання є рушіями економічного розвитку національних економік. Створені ними інновації тиражуються і використовуються іншими суб'єктами ринку – бізнес-структурами не інноваційного типу та організаціями некомерційного характеру, а також самозайнятим населенням. І хоча останні можуть виступати інноваторами у своїй справі, проте допоки створена ними новація не перетвориться у джерело розвитку (тобто не стане точкою кристалізації нового організаційного утворення), вона не зможе відіграти значної ролі у економічному зростанні. Саме тому так важливо розвивати інноваційне, креативне мислення у підприємницькій спільноті – адже опираючись на свою здатність знаходити і використовувати нові знання із їх

«розпорошеної сукупності», підприємець може відкрити і реально створити нові сфери діяльності, змінити оточуюче середовище, яке для інших є чимось заданим. І.Кірцнер акцентує на тому, що підприємницька діяльність може породити тривалі зміни в самих контурах економічної сфери, зумовлюючи зрушення в загальній динаміці цін, трансформацію ділової активності, пошук нових ринкових можливостей [8, с. 6-7]. А саме це необхідно Україні для її повоєнного відродження.

Найбільшою мірою дрібне підприємництво представлено в сфері послуг, формуючи свої ціннісні пропозиції на запити індивідуальних споживачів у вузьких ринкових нішах. Для України розвиток підприємництва саме у сфері послуг є важливим як джерело самозабезпечення населення – а в умовах війни це основа виживання. Проте зазвичай ця сфера не є інноваційно насиченою. Дані офіційної статистики, які наведено в табл.3.1 в порівнянні 2020-2021 років показують, що найбільшу частку займають торговельні підприємства – у 2021 році 41,9% підприємницьких одиниць займалися саме торгівлею. У 2021 р. ця частка хоч і дещо зменшилась (до 39,7%), та все ж була найбільшою серед усіх видів економічної діяльності. Водночас виробничою діяльністю (промисловість і будівництво загалом) у 2020-21 р. займалися лише 9 % від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності.

Це співвідношення є логічним – адже виробнича діяльність є більш капіталомісткою та складнішою в організації бізнес-процесів, ніж надання, наприклад, торговельних чи транспортних послуг. І набуття конкурентних переваг є також набагато складнішим завданням з огляду на значну інженерно-технологічну складову виробничих бізнес-процесів. А організація торговельної діяльності не потребує унікальних компетенцій і зазвичай у малих форматах планується на короткий термін. Тому економічне активне, але обмежене в ресурсах та специфічних знаннях населення і надає перевагу даному бізнесу – а кількість ФОП у цій сфері значно більша, ніж в усіх інших сферах (понад 40% від усієї кількості), що видно із табл.3.1 (складена на основі [110]).

Таблиця 3.1 – Структурні зміни підприємницького сектору України за кількістю суб'єктів господарювання (2020-2021 рр.)

	2020 рік			2021 рік			Зміна кількості ФОП 2021-2020, од.
	Кількість діючих СГ, од.	в тому числі ФОП		Кількість діючих СГ, од.	в т. ч. ФОП, од.	Частка ФОП у загальній к-сті СГ за видами діяльності, %	
		од.	у % до заг.				
Усього	1973652	1599755	100,0	1956320	1585414	81,04	-14341
Сільське, лісове та рибне господарство	73368	23916	1,5	70803	23050	32,56	-866
Промисловість	126337	78531	4,9	121787	72728	59,72	-5803
Будівництво	56926	25293	1,6	56627	25127	44,37	-166
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	826129	727760	45,5	777419	680381	87,52	-47379
Транспорт, складське госп-во, поштова та кур'єрська діяльність	98307	80723	5,0	94633	77014	81,38	-3709
Тимчасове розміщування й організація харчування	71748	64051	4,0	69775	62215	89,17	-1836
Інформація та телекомунікації	234188	218134	13,6	284141	267757	94,23	+49623
Фінансова та страхова діяльність	10225	6057	0,4	10643	6409	60,22	+352
Операції з нерухомим майном	95809	59011	3,7	94342	58249	61,74	-762
Професійна, наукова та технічна діяльність	140374	110564	6,9	143210	113654	79,36	+3090
Адміністративне та допоміжне обслуговування	53735	34898	2,2	54153	35566	65,68	+668
Освіта	16733	13992	0,9	17927	15245	85,04	+1253
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37583	30176	1,9	34574	27005	78,11	-3171
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15774	13439	0,8	15829	13565	85,70	+126
Надання інших видів послуг	116416	113210	7,1	110457	107449	97,28	-5761

Можна також стверджувати, що торгівля є привабливою для ведення бізнесу і через спрощену систему оподаткування. Адже саме у торгівлі найбільш поширена практика «подрібнювання» бізнесу на ФОПи з метою «оптимізації» податків – і це деформує загальну картину розвитку цього виду діяльності (великих торговельних підприємств майже немає, частка ФОП у загальній кількості суб'єктів торговельної діяльності в 2021 р. складала 87,5%, в 2020 р. – 88,1%). Спроби уряду вжити у 2021 р. рішучих заходів для усунення способу ухиляння від оподаткування через ФОП (зокрема, введення обов'язкових розрахунків через касові апарати) зіткнулись з величезним спротивом; водночас статистика показала, що рішення було правильним (у 2021 році кількість ФОП у торгівлі зменшилась на 47379 одиниць порівняно з 2020 роком, що на порядок більше за кількість закритих ФОП в інших сферах економічної діяльності).

На жаль, у 2022 р. через війну ситуація в економіці набула інших тенденцій, введені були інші режими оподаткування і порівняльні дані, які можуть вказувати однозначно на результативність змін у політиці державного регулювання, наразі відсутні. Є лише статистика загальної динаміки створення/закриття бізнесу за 2022 р., яка показує певне перевищення кількості відкритих підприємницьких одиниць над кількістю закритих під кінець року [111]. Тобто, МСБ поступово адаптується до роботи і в умовах постійних безпекових викликів, зумовлених війною.

Однією із проблем, яка має місце у багатьох підприємств малого і середнього бізнесу, є хибність цільових установок їх менеджменту щодо здатності конкурувати із великими виробниками. Малий бізнес може формувати конкурентні переваги переважно у двох напрямках – в бік зменшення ціни на товар стандартної якості або ж в бік створення продуктів з кращими функціональними характеристиками. Намагання йти першим шляхом (який видається для початківців найпростішим) призводить до того, що бізнес не може накопичити ресурс для розвитку – оскільки мінімізація відпускної ціни викликає, по-перше, сумніви споживачів у належній якості продукту, а по-

друге, мінімізує дохід від продажу. Ілюстрацією справедливості такого висновку, який вписується у постулати поведінкової економіки, є розвиток в Україні великих рітейлерів, які оперують величезними обсягами товарів, пропонуючи їх споживачам майже за цінами виробників (наприклад ROZETKA). І малі торговельні фірми, які працюють вроздріб та спеціалізуються на вузькому асортименті товарів, покладаючись на лояльність своїх споживачів, не витримують цінової конкуренції і йдуть з ринку.

Глобальне взаємопроникнення ринків відбувається за посилення на них конкуренції і позиціонування на них нових економічних гравців потребує від них зміни підходів до ведення бізнесу. Основні цільові установки суб'єктів господарювання вже не можуть визначатися лише завданнями ефективного функціонування за незмінної бізнес-моделі – доволі швидко це призведе до втрати підприємством конкурентних позицій. В умовах загострення конкурентної боротьби за ринки і ресурси основною парадигмою існування кожного підприємства має бути його проактивна адаптивність і стресостійкість, завдяки чому воно підтримуватиме свою конкурентоспроможність, еволюціонуючи разом із середовищем і формуючи умови для кількісного зростання. Така цільова установка нині набула особливої актуальності для вітчизняного підприємницького загалу, коли економічна діяльність набула особливо стресового характеру і перетворилась у боротьбу за виживання як самого бізнесу, так і країни загалом. І значна роль для підтримання прийняттого рівня економічної безпеки країни належить підприємницькому сектору, який і проявляє найбільшу винахідливість та активність у визначенні ресурсних можливостей і напрямів економічного зростання.

Так, якщо повернутися до наведених у табл.3.1 даних порівняльної статистики структурних змін у підприємницькому секторі за 2021/2020 рр., то можна бачити певні позитивні зрушення – збільшилось число суб'єктів господарювання в таких видах економічної діяльності, які можна ідентифікувати як знанневмісні чи креативні (фінансова та страхова діяльність, професійна науково-технічна діяльність, адміністративне обслуговування,

освіта, мистецтво та відпочинок тощо). А найбільше зростання показала сфера ІТ-послуг (інформація та телекомунікації). Так, в 2021 р. кількість ФОП в ІТ сфері зроста порівняно з попереднім роком на 49623 одиниць; однак знову ж таки – за рахунок ФОП, частка яких в загальній кількості суб'єктів підприємництва в цій сфері сягнула 94,23%.

Аналізуючи ймовірні причини такого зростання, можна припустити, що це зумовлено насамперед змінами підходів держави до регулювання діяльності в сфері ІТ – відповідно до прийнятих законів, для цього сегменту ринку на найближчі кілька років стала вигіднішою співпраця ІТ-компаній з ФОП (з 5% податковим навантаженням на дохід), тому що законом встановлюється нижній рівень заробітної плати найманого працівника не нижче 1200 євро на місяць і компанії мусять сплачувати за кожного офіційно влаштованого працівника податок на зарплату. Якщо ж співпраця відбувається через ФОП, то сукупно обидва учасники як суб'єкти оподаткування виграють. При цьому перехідний період визначено законодавцем до 2025 р., впродовж нього кількісна частка ФОП у складі ІТ-компаній може складати до 50%, зменшуючись після 1 січня 2025 до 20% [111]. Певним стимулом до створення ФОП у цій сфері стало й посилення банківськими установами фінансового моніторингу трансакцій, що підвищило рівень ризикованості роботи фрілансерів ІТ-сфери без юридичного оформлення відносин із роботодавцями.

І треба зауважити, що в ІТ-сфері Україна показує найвищу конкурентоспроможність серед усіх інших видів економічної діяльності, зберігаючи високі темпи зростання. Так, у першому кварталі 2023 р. ІТ-сектор забезпечив 1,68 млрд. дол. в експорті. Це дещо менше, ніж за аналогічний період минулого року (2 млрд. дол.), але більше, ніж у 2021 р. (1,44 млрд. дол.) І частка ІТ-послуг в загальному обсязі експорту товарів та послуг сягнула 12,3%. А в обсязі послуг уже третій рік поспіль зростає – від 31% у 2021 р. до 45% у 2022 р. і 43% – в І кварталі 2023 р. Для порівняння – транспортні послуги забезпечили у І кв. 2023 р. 24,1% експортного виторгу, інші ділові послуги – 17,5%, переробка продукції – 4,6%, решта – 11,2% [112].

Наразі в Україні державою зроблено багато результативних кроків, спрямованих на підвищення рівня розвитку цифрової економіки. Прогнозований вплив цифровізації на розвиток економіки України в перспективі 2030 р. подано в табл.3.2.[104; 113]

Таблиця 3.2 – Показники цифровізації економіки та частка цифрової економіки у ВВП України (прогноз)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Внутрішній ринок споживання ІКТ, млрд. дол.	2,0	2,5	3,0	4,5	6,0	8,0	10,0	12,0	14,0	16,0
Вплив на ВВП, % зростання	+0,5	+1	+2,0	+3,5	+4,5	+6,0	+7,5	+9,0	+11,0	+14,0
Частка цифрової економіки у загальному ВВП, %	3%	5%	8%	11%	15%	20%	28%	40%	52%	65%

Однак дорожні карти цифрової трансформації чи плани стратегічного розвитку (як правило, ІТ-стратегії) в Україні здебільшого існують тільки на рівні окремих великих підприємств. На фоні загального захоплення цифровими технологіями існує значний розрив між їх можливостями та використанням для розвитку малого й середнього бізнесу. Незважаючи на високу динаміку розвитку, український ІТ-сектор більшу частину своїх продуктів розробляє на замовлення великого бізнесу – і це переважно транснаціональні компанії, які в свої проєкти залучають українських «айтішників» на аутсорсинговій основі. Це дає значно меншу віддачу, ніж продаж готових продуктів (програмних розробок), що мають набагато вищу споживчу цінність. А більшість українських компаній, згідно проведеного опитування, поки не мають чіткого розуміння того, як перейти в «цифру» на ринку. Серед головних перешкод «цифровізації» називають: відсутність в компанії людей з правильними компетенціями (55%), фінансові витрати, що будуть більшими, ніж ефект впровадження (32%), не готовність до зміни бізнес-моделі (27%), відсутність розуміння як виконати цифрову трансформацію поетапно (23%), відсутність інвестицій (18%) та інші [114]. І навіть існуючі замовлення великого бізнесу в

Україні стосуються здебільшого виготовлення програмних продуктів для роботи зі споживчим ринком (зокрема, маркетингові технології дослідження споживчих переваг, технології таргетування ринку, CRM, прямого маркетингу тощо). Для малого бізнесу такі інформаційні технології не забезпечують високої результативності через невелику місткість сегментів споживчого ринку. Тому наразі існує значний розрив між широкими можливостями цифрових технологій та їх використанням для розвитку малого й середнього бізнесу.

На жаль, поки що процеси «діджиталізації», які активно розвиваються в межах ініційованих чи підтримуваних державою ІТ-проектів, функціонально стосуються лише взаємодії держави із бізнес-середовищем. Не применшуючи значення цих відносин, які завдяки переходу у «цифровий формат» стають більш транспарентними, все ж важливо розвивати й системи інформаційного забезпечення трансферу нових технологій чи доступу до нових знань для потреб підприємницького середовища.

Саме креативність представників цього сектору в створенні нових продуктів, що мають високу споживчу цінність на глобальному ринку і вказує на високі потенційні можливості його зростання. І це може змінити структуру національної економіки в бік збільшення тих її секторів, які дають вищу додану вартість і суттєво поліпшують (або навіть радикально змінюють) ресурсне наповнення традиційних бізнес-процесів. Це особливо стосується потенціалу ІТ-сектору, який в кооперації з виробниками техніки може бути надзвичайно продуктивним, передусім – розширюючи функціональні можливості традиційних зразків технічних засобів.

Ця проактивність може проявлятися не лише в процесах самостійного існування як учасника ринку, а й у процесах об'єднання зусиль з іншими учасниками, сприяючи зростанню їх сукупних ресурсних можливостей і вирішенню завдань нарощування можливостей ринкових – завдяки потенціалу мережевої взаємодії підприємницьких структур.

Як показує світова практика, мережева взаємодія нині вважається основою нової економіки, оскільки значно збільшує ресурсні і ринкові можливості

учасників інтегрованих підприємницьких структур порівняно з можливостями окремих суб'єктів господарювання. М. Кастельс зауважував, що «...мережева економіка – це один із пунктів «нової економіки», вона є ефективною формою організації виробництва, розподілу й управління. ...Мережеве співробітництво має нині таке ж важливе значення, як процеси вертикальної інтеграції у середовищі виробничих підприємств в епоху індустріалізації [115, с. 8-9].

Тому трендами останнього часу є децентралізація великих корпорацій, їх організаційні перетворення у мережу з напівавтономних одиниць. А малий та середній бізнес (МСБ) інтегрується у бізнес-мережі для збільшення своїх конкурентних можливостей, зберігаючи при цьому певну автономність та гнучкість. Великі корпорації не менш зацікавлені у партнерстві з МСБ – оскільки останні виступають в ролі постачальників ресурсів та субпідрядників для виконання специфічних робіт.

Очевидною перевагою мережевого партнерства дрібних і середніх підприємств із великими корпораціями є те, що вони зберігають свою відносну автономність і тому можуть брати участь у різних проектах співробітництва – стосовно ресурсів, продукції, функцій, процесів чи ринків. По завершенні проекту побудована навколо нього мережа може змінювати свою конфігурацію і утворювати нові мережі з іншими учасниками та іншим проектним задумом.

Світова практика показує, що розвиток мережевого співробітництва може відбуватися в різних формах, які відрізняються за структурою, завданнями, режимом роботи, кількістю учасників, композицією (відкрита/закрита, статична/динамічна), тривалістю, способами адміністрування і контролю (правовий договір, спільна бізнес-мережа, екосистеми) та іншими параметрами. Вибір типу мережевого співробітництва залежить від цілей його учасників, передусім, стратегічних, які виступають основними мотиваторами інтеграційних процесів. Це стосується передусім власників малого бізнесу, які вступають у мережеву взаємодію для підвищення своєї конкурентоздатності.

Мережева співпраця підприємницьких структур може здійснюватися в різних формах, які різняться за організаційним структурою та дизайном

(відкрита/закрита, статична/динамічна), завданнями, кількістю учасників, режимом роботи, тривалістю, способами адміністрування і контролю (правовий договір, спільна бізнес-мережа, екосистеми) та іншими параметрами. Тип і форми мережевого співробітництва залежать як від цілей його учасників (передусім, стратегічних, які й виступають ключовими мотиваторами процесів інтеграції), так і від здатності окремих із них надати у певне користування певні ресурси. Очевидно, що власники малого бізнесу вступають у мережеву взаємодію з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Та все ж мотиви до мережевого співробітництва можуть бути різними – і залежно від переваг, які потрібні потенційним учасникам, ті приймають відповідні рішення. Значна множина таких мотивів примушує їх проаналізувати і в світлі сучасних викликів для економіки України.

Узагальнюючи на основі [102; 116] основні мотиви входження МСБ у бізнес-мережу, додатково виділили ті, що стосуються безпосередньо ресурсної складової, а також ті, що формують організаційні умови для досягнення ресурсної синергії (табл.3.3) [117].

За високої інформаційної насиченості сучасного бізнес-простору поведінка учасників процесів економічного обміну всередині організаційної оболонки інтегрованих бізнес-структур суттєво змінюється – окремий учасник перетворюється із ресурсу (засобу за допомогою якого досягається кінцевий результат створення споживчої цінності) на партнера в розвитку бізнесу. І чітке розуміння учасниками мережі своєї ролі в забезпеченні успіху бізнесу (чи ефективності певної бізнес-моделі) стає домінуючою детермінантою їх організаційної поведінки. Вони можуть конкурувати не тільки за споживачів, а й між собою – за місце в мережі.

Як наслідок, відбувається еволюційний відбір бізнес-систем, за якого частина з них зникає з ринку або поглинаються більш конкурентоздатними. Завдання менеджменту інтегрованих бізнес-структур – забезпечити таку ефективність співробітництва, за якої мотивація учасників до розвитку

загальної конкурентоспроможності переважатиме мотивацію відокремленого господарювання.

Таблиця 3.3 – Систематизація мотивів ефективності мережевого співробітництва у секторі МСБ

Мотив	Розширене трактування мотиву
<i>Ефективність ресурсного забезпечення</i>	
Розширення ресурсних можливостей учасників, доступ до ресурсів, що є ключовими для утримання/ формування конкурентних переваг на ринку	Важлива інформація, унікальні знання, фінансування спільних інноваційних проектів та ін.
Ефект мультиплікації та синергії	Виникає завдяки рекомбінації ресурсів і процесів в мережі. За умови участі підприємства в кількох мережах ці ефекти можуть формуватися в різних аспектах діяльності, що забезпечить додаткову вигоду від співробітництва
Подолання ізолюваності малого бізнесу від світових трендів економічного розвитку	Завдяки приєднанню до провідних економічних гравців у релевантних сферах діяльності учасники мережі можуть використовувати ресурси та ідеї глобального середовища
Підвищення ефективності економічної діяльності	Досягається поєднанням у єдиний бізнес-процес видів діяльності, що раніше здійснювалися лише через ринкові трансакції; це дає змогу скоротити операційні і трансакційні витрати, отримуючи порівняльні переваги у сфері витрат; водночас, навчання та обмін передовим досвідом у мережі відкриває нові перспективи розвитку бізнесу
<i>Ефективність організаційної взаємодії власників ресурсів</i>	
Солідарність і взаємна підтримка, допомога у вирішенні проблем .	такий мотив є недостатньо поширеним у практиці бізнес-діяльності – він часто присутній в стабільних мережах і майже відсутній у динамічних
Зниження ризиків прийняття хибних рішень	Участь у різних проектах урізноманітнює навички бізнес-діяльності, розширює контакти й досвід, що підвищує обґрунтованість рішень і пришвидшує реагування на бізнес-виклики
Підвищення рівня надійності поведінки партнерів у ході трансакцій	Досягається певними формами регулювання членства – участь у мережі вказує на відповідність учасника певним критеріям, забезпечує прогнозованість його економічної поведінки

Важливу роль у такому співробітництві відіграє правильний добір учасників. Він має здійснюватися з урахуванням їх функціонального призначення у мережі – перевагу слід надавати тим претендентам, чиї дії у певній сфері можна визнати найкращими. І для забезпечення

конкурентоспроможності особлива увага має приділятися двом функціям – управлінню інноваціями і управленню маркетингом.

Функціонал маркетингу в його сучасному баченні полягає в забезпеченні постійного зв'язку підприємства зі споживачами своїх товарів чи послуг – для аналізу рівня задоволення їх потреб чи прогнозування можливості появи нових внаслідок розвитку споживчого ринку. Такий зв'язок є важливою передумовою успіху в створенні й реалізації інновацій. Адже більшість невдач інновацій на ринку фахівці пояснюють тим, що вони виникають на базі нових знань, а не потреб, тоді як покупцям потрібен не новий товар, а нові вигоди від користування ним [118].

До найбільш значущих причин ринкових невдач інновацій відносять [119, с.42]:

- недостатньо кваліфікований аналіз кон'юнктури споживчого ринку, що не дає змоги своєчасно виявити нові тенденції в структурі споживчих вподобань;
- нехтування керівниками підприємства інноваційними можливостями власного персоналу, які можуть бути не затребуваними через мотиваційні чинники;
- переоцінка чи недооцінка виробничо-технологічних можливостей, що може зумовити надмірні витрати на переналагоджування виробничої системи для освоєння інноваційних продуктів;
- неефективна політика виведення нового товару на ринок.

До цього слід додати, що для комерційного успіху інновацій недостатньо виявити нові тенденції в структурі споживчих вподобань. Не менш важливо з'ясувати їх сталість і значущість у формуванні нової споживчої цінності, що дасть змогу оцінити їх привабливість з погляду стратегічних перспектив розвитку підприємства. В тому числі – через інтеграцію з іншими учасниками ринку. І це завдання також має вирішуватися функціоналом маркетингу.

Важливе значення маркетингових технологій у сучасному менеджменті підприємств дає підстави стверджувати, що вони мають поширюватися і у

мережевому співробітництві. Проте в цьому разі маркетинговий інструментарій має доповнюватися не тільки засобами дослідження споживчого ринку, а й засобами вивчення ринку ресурсів. Це необхідно для того, щоб сформувати загальну картину пропозицій потенційних учасників ланцюжків створення цінності – причому не тільки за ціною, а й за якісними характеристиками пропонованих ресурсних позицій. Важливо також бачити стратегічну перспективу мережевого співробітництва – тому на другому етапі оцінки можливих учасників мережі необхідно з'ясувати їх здатність до розвитку своєї ресурсної бази. І не тільки за власними планами, а й в контексті інтегрованих планів усієї мережі [117].

Широке коло питань, які за своїм функціоналом відносять до сфери маркетингу, дає підстави стверджувати, що управління розвитком підприємницьких мереж має здійснюватися на засадах маркетинг-менеджменту. Концепція маркетинг-менеджменту може відіграти системоутворюючу роль для розбудови підприємницьких мереж і стати драйвером розвитку в мережевому співробітництві. В першому випадку функціонал маркетингу, крім дослідження споживчого ринку, має охоплювати і питання вивчення ринку ресурсів – для того, щоб сформувати сукупність ресурсних пропозицій можливих учасників нових ланцюжків створення споживчих цінностей (як за ціною, так і за якісними характеристиками ресурсів). Важливо також бачити стратегічну перспективу мережевого співробітництва – тому на другому етапі оцінки можливих учасників мережі необхідно з'ясувати їх здатність до розвитку своєї ресурсної бази. І не тільки за власними планами, а й в контексті інтегрованих планів усієї мережі [102]. І в цьому контексті набуває особливого значення аналіз здатності потенційних учасників до спільної інноваційної діяльності – для оцінки меж конкурентної взаємодії в інтегрованій мережі. Тобто, чи має вона поширюватися у сферу інноваційного пошуку чи плани в цій сфері мають узгоджуватися на проєктній основі. Та в будь-якому разі плани і стратегії розвитку мережі мають опиратися на результати маркетингових досліджень ринку споживчого і ресурсного. А в

межах останнього особлива увага має спрямовуватись на аналіз ринку інновацій та ринку нових знань (особливо технологічних).

3.2 Обґрунтування напрямів і моделей інноваційно-технологічного трансформування виробничих систем промислових підприємств

Руйнування в результаті воєнних дій значної частини народногосподарського комплексу України, погіршило і без того низький рівень самодостатності національної економіки. Передусім це стосується стану промислового сектору, який зазнав найбільших деструктивних впливів у найбільш конкурентоспроможних з погляду експортних можливостей сфер економічної діяльності (металургія, хімічна промисловість, сільськогосподарське виробництво, електроенергетика та ін.), які опинились в зоні бойових дій. І хоча переважна їх більшість випускала на зовнішні ринки продукцію з невисоким рівнем доданої вартості, проте значні її обсяги давали змогу Україні бути доволі помітним гравцем у міжнародному обміні товарами і ресурсами.

Україна має значний природний ресурсний потенціал. Це і земельні ресурси з високим рівнем родючості, і великі запаси металевих руд – від залізних і до рідкісноземельних (особливо значні – літію і титану, які є надзвичайно цінною сировиною для виробництва високотехнологічних товарів), і газові родовища (в тому числі сланцеві), і вихід до моря, і доволі комфортна для збереження біорозмаїття кліматична зона. Однак трансформація цих ресурсів у готові для споживання продукти не здійснювалась ефективно – вони використовувались як сировина для експорту, проходячи лише початкові стадії технологічних переділів.

Зокрема, у 2021 р. сукупна частка експортованої Україною продукції, що відноситься до сировини (зерно, олія, руда, шлаки, чорний метал тощо) склала 59,4% від загального обсягу товарного експорту. Якщо співвіднести таку структуру експорту із цілями сталого розвитку, то висновок невтішний – адже продукування сировини залишає найбільший вуглецевий слід, водночас в

структурі її витрат генерується найменша додана вартість. Що ж стосується промислової продукції, то в структурі експорту різні її види займають зовсім невеликі частки. Найбільш значущими є частка хімічної промисловості – 4,1% (а це в основному добрива), готових харчових продуктів – 5,6% та машинобудування, яке представлено двома групами: електричні машини – 4,6%, реактори ядерні, котли та інші машини – 3,1%. Частки експорту інших груп промислових товарів менші 2% і сукупно займали лише 26,3% [120]).

Такий ухил в бік сировинно-ресурсної спеціалізації пояснюється тим, що економіка України була частиною великого господарського комплексу колишнього СРСР з високим рівнем розподілу праці, в якому завершальні стадії багатьох виробничих процесів здійснювались на підприємствах інших республік. Після розпаду СРСР ці ланцюжки обірвались і багато виробників продукції проміжного споживання не змогли знайти збуту на свою продукцію і зазнали банкрутства. Свою негативну роль зіграло й те, що перехід України до ринкової економіки розпочинався за моделлю соціально-економічного лібералізму, який передбачав мінімізацію впливу держави на економічні процеси та надавав перевагу економічному зростанню за рахунок підприємницької ініціативи. За відсутності дієвого контролю за змістом такої ініціативи підприємництво перетворилось на інструмент пошуку способів легкого заробляння грошей і спричинило деструктивний вплив на сформовані виробничо-господарські комплекси в багатьох сферах економічної діяльності, деформувало структуру її ресурсного, виробничого і експортного потенціалів. А технологічна деградація економіки відкинула назад не тільки промислові галузі, а й зумовила деградацію інтелекту, оскільки перестали бути затребуваними багато інженерно-технічних спеціальностей.

Збереження конкурентоспроможності національної економіки особливо важливо в контексті сучасних глобальних безпекових викликів, зумовлених перерозподілом ринків та ресурсів, які потягнули за собою деструктивні процеси у багатьох традиційних формах міжнародної кооперації. Ці процеси були руйнівними для багатьох учасників ринку, які вели бізнес у глобальному

економічному просторі, виступаючи інтеграторами і координаторами численних ланцюжків створення цінності. Адже структура таких ланцюжків вибудовувалась за принципом посилення кожним із учасників загальних конкурентних переваг інтеграційного утворення, формуючи синергію спільної діяльності. Тим самим конкурентоспроможність кожного учасника додавала конкурентної сили і формувала конкурентоспроможність об'єднаної спільними цілями інтегрованої економічної системи. Водночас зрозуміло, що в кожному такому об'єднанні є ключовий гравець, який цілеспрямовує і модерує процеси переформатування старої бізнес-моделі у разі втрати її учасниками загальної конкурентоспроможності. І це закономірно, оскільки в динамічному ринковому середовищі (а таким є сучасний глобальний ринок) кожна бізнес-система має підтримувати/розвивати свої конкурентні переваги – в напрямі, який може дати найкращий кумулятивний ефект. Інтегральний функціонал керівництва якраз і полягає в тому, щоб чітко бачити потенційні напрями формування конкурентних переваг, яких може досягти економічна система у планованій перспективі, опираючись на доступну їй ресурсну базу, а відтак – концентрувати зусилля на тих, де можна досягти найкращого результату в конкретному соціоекономічному контексті.

До того ж, внаслідок відкритості ринків в умовах євроінтеграції реалізація продукції переробної промисловості ускладнилась і на внутрішньому ринку – усе це разом спричинило порушення відтворювального циклу багатьох промислових підприємств і їх поступовий занепад. А стрибкоподібне зростання цін на енергоресурси наприкінці 2021 р. створило критичні загрози для існування ще більшій кількості промислових підприємств – навіть у харчовій промисловості, яка серед інших переробних галузей України була найбільш конкурентоспроможною. Вагома причина цього – висока енергозатратність виробничих процесів (за деякими даними, на 1 дол. ВВП Україна витрачає в 2,6 разів більше середньосвітового рівня енергоресурсів [123]); і це першочергово пояснюється технологічною відсталістю виробництва. Як показує офіційна статистика, зношеність

технічних засобів виробництва в переробній промисловості складає більше 75% (у 2016 р. – 76,4%, новіша статистика у відкритих офіційних джерелах відсутня) [122]). З позицій міжнародних стандартів якості виробничих систем (дотримання яких має не тільки забезпечувати окреслений технологічними регламентами процес виробництва продукцію, а й його ресурсоощадність і екологічну нейтральність), це створює непереборні перешкоди для доступу на зовнішні ринки. Тому для вітчизняних промислових підприємств проблема технологічного оновлення є надзвичайно актуальною і без її вирішення вони не можуть після війни інтегруватися у європейський ринковий простір, продовжуючи занепадати і поступатися місцем навіть на внутрішньому ринку виробникам з інших країн. Уже зараз багато продуктів харчування, які випускаються вітчизняними підприємствами, є дорожчими зарубіжних аналогів і менш якісними з погляду інших споживчих характеристик, що зумовлює втрату ними частини споживчого попиту.

Зазначене вище вказує на гостру необхідність технологічного переоснащення підприємств переробної промисловості – для підвищення їх технологічної конкурентоспроможності. Адже промисловий сектор господарювання відіграє основну роль у життєзабезпеченні суспільних потреб і його функціонування забезпечує робочими місцями багатьох працівників. Водночас в умовах нестачі власних інвестиційних ресурсів і високої вартості позичкових коштів вітчизняним виробникам доволі складно своєчасно здійснювати технологічні зміни. Тому необхідно сформулювати нові підходи до вирішення проблеми підтримання промисловими підприємствами своєї технологічної конкурентоспроможності, що потребує відповідного теоретико-методологічного обґрунтування. Тим більше, що задекларований у меморандумі Міжнародного економічного форуму (2021 р.) «зелений перехід» визначає нові вимоги до самого характеру інноваційно-технологічного оновлення, нові підходи до виділення його основних акцентів.

Технологічне оновлення і технологічний розвиток є невіддільною складовою управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання

промислового сектору національної економіки, тому що будь-яка технологія (і навіть невиробнича) має свій ресурс продуктивного використання. За нинішніх темпів НТП він визначається не стільки фізичним станом обладнання, як принциповою відсталістю закладеної в нього виробничої технології, коли існуючі технологічні параметри/регламенти перестають забезпечувати виготовлення конкурентоспроможної продукції. Виникає так званий «технологічний розрив», без усунення якого підприємство приречене на стагнацію і занепад. Тобто, коли вкладення капіталу в удосконалення її окремих елементів («розширення вузьких місць») не дають бажаного ефекту – у виробничих витратах, продуктивності, енергоощадності, екологічності тощо. В умовах «зеленого переходу» останні два чинники (енергоощадність та екологічна безпечність) мають не менш важливе значення, ніж мінімізація виробничих витрат.

На жаль, у вітчизняній практиці господарювання основним критерієм обґрунтування технологічних змін частіше всього виступає саме витратний чинник. І цьому є логічне пояснення, так як фінансовий стан багатьох вітчизняних підприємств є доволі складним. І це не дає змоги вітчизняним промисловим підприємствам виділяти на технологічне оновлення той обсяг ресурсів, який був би достатнім для багатокритеріального вибору варіанту нової технології – з урахуванням вимог Концепції сталого розвитку [123]. А вони значною мірою формуються у площині екологічної безпеки, ресурсоощадності й збереження здоров'я людини. Тому технологічні зміни на вітчизняних підприємствах переробної промисловості мають здійснюватись з урахуванням глобальних технологічних трендів – а такими нині є тренди переходу до «зеленої економіки», технологічна компонента якої має мінімізувати вуглецевий слід.

При цьому рішення про вибір нової технології із сукупності альтернативних слід приймати з позицій її здатності забезпечити достатню тривалість функціонування підприємства у найпродуктивнішій стадії його життєвого циклу – стадії стабільності і зростання. Адже саме доцільність

технологічних змін обґрунтовується необхідністю забезпечення промислового підприємству кращих умов для виготовлення продукції, що відповідає суспільним потребам на даному витку їх розвитку. Тому очевидно, що технологічне оновлення промислового виробництва має здійснюватися на принципово новій основі (іншій «технологічній парадигмі»), яка має суттєво розширювати інноваційні можливості підприємства, формуючи сучасний технологічний фундамент для гнучкого реагування на вимоги й потреби цільових сегментів споживчого ринку [124].

Тобто, технологічне оновлення має забезпечити так звану «інноваційну чутливість» технологічної системи підприємства. Цей термін є доволі новим в економічній літературі, тому слід зупинитись на ньому детальніше. «Чутливість» до певних зовнішніх сигналів є іманентною властивістю відкритої системи, яка забезпечує передусім її адаптаційні (реактивні) можливості і здатність до виживання. Однак стратегічними цілями бізнесу є не виживання, а кількісне зростання і нарощування маси прибутку. У конкурентному середовищі для реалізації цих цілей реактивний стиль менеджменту (який і забезпечує адаптивні властивості економічної системи) є недостатньо ефективним. Він може бути корисним у короткочасному періоді, при вирішенні тактичних завдань, у форс-мажорних кризових обставинах, але провальним у стратегічній перспективі. А технологічне оновлення бізнесу є складовою стратегії розвитку економічної системи, яка має забезпечувати її якісно нові властивості. Такими властивостями для підприємств переробної промисловості є здатність випереджати конкурентів у створенні й виведенні на ринок нових споживчих цінностей. Нові технології мають підвищувати цю здатність, формуючи технологічну платформу для продукування нових знань, що можуть бути матеріалізовані у нові споживчі цінності.

Адже сучасна виробнича технологія – це не лише технічні засоби для здійснення виробничого процесу (перетворення сировини у продукцію, готову до споживання). Це насамперед знання, сформовані у певні принципи технологічні рішення і закладені у чіткі технологічні регламенти. Їх повноцінне

використання потребує і належної кваліфікації працівників. Як підкреслює Л. Дейвіс «Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації чи людях» [125]. Очевидно, що саме унікальність закладених у новій технології знань формує її ринкову ціну та уможлиблює її комерціалізацію. І чим ширшим може бути спектр практичної застосовності закладених у технології нових знань, тим більшу вигоду матиме підприємство від її використання – адже це даватиме змогу розширювати асортиментну лінійку базових зразків продукції для нових категорій споживачів, насичувати її новими корисними моделями чи навіть розробляти принципово нові види інженерних рішень, випереджаючи ринкові запити і формуючи нові споживчі потреби.

За цих умов можна говорити про «інноваційну чутливість виробничо-технологічної системи» – як здатність до швидкого промислового освоєння нових видів (зразків) продукції (продуктових інновацій) – у відповідь на вимоги й потреби цільових груп споживачів або з метою створення нових споживчих запитів (потреб) та способів їх задоволення [126].

Інноваційна чутливість виробничо-технологічної системи промислового підприємства детермінується багатьма чинниками, передусім – загальним науково-технічним рівнем виробництва. Саме він забезпечує гнучкість виробничих технологій, їх відкритість до інновацій. Опираючись на класичне позиціонування технологій за рівнем мінливості (стабільна, плодovitа і мінлива), яку запропонував І.Ансофф, вказуючи на закономірність залежності між рівнем мінливості технології і споживчого попиту, можна стверджувати, що:

– чим більшою є варіабельність споживчих потреб на цільовому ринковому сегменті і чим вищою наукоємність продукції підприємства, тим гнучкішою має бути виробничо-технологічна система, тим відкритішою до нововведень технологія;

– зі збільшенням рівня мінливості виробничої технології зростає потреба в її радикальному оновленні і одночасно знижується ступінь відкритості виробничо-технологічної системи до нововведень: стабільні технології відкриті

для модифікацій; плідні технології відкриті для цілого конвеєра інновацій; мінливі технології розвиваються через оновлення або радикальні перетворення.

Щоб задовольняти вимогам інноваційної чутливості виробничої системи нова технологія має бути гнучкою і забезпечувати раціональне поєднання універсальних і специфічних елементів. Перше уможливорює здешевлення усього технологічного комплексу, а друге – формує її унікальність, що потребує оригінальних знань для її обслуговування.

Придбання нових технологій (особливо зарубіжних) не має обмежуватися лише технічною складовою. Необхідно отримати/придбати увесь комплекс специфічної інформації про її використання – і не тільки у виробничому процесі, а й в процесі профілактично-ремонтного обслуговування. Це потребує ретельного опрацювання кожної угоди про трансфер технологій, її відповідності чинному законодавству – для того, що не допустити свідомого приховування продавцем тих її складових, які можуть звузити виробничі можливості нової технології, зробити її менш конкурентоспроможною. До того ж, це дає змогу обрати найбільш прийнятну для конкретного підприємства організаційну форму її трансферу, яка дасть змогу оптимізувати витрати на її придбання, що процедурно описано у [127]. І лише в цьому разі уможливиться використання усіх тих переваг нової технології, які формують інноваційну її чутливість (здатність до переналагодження на випуск нової продукції, до модифікації закладених у ній процесів – для економного енергоспоживання та альтернативного ресурсозабезпечення тощо), яка є обов'язковою умовою досягнення технологічної конкурентоспроможності промислового підприємства.

Отже, технологічна система промислових підприємств має забезпечувати їх здатність випускати продукцію із заданими властивостями для цільових груп споживачів. Звідси приймемо, що модель інноваційно-технологічного розвитку промислового підприємства має сформулювати умови для повномасштабної реалізації технологічних переваг, закладених у існуючих технологіях (з урахуванням їх модернізації) або нових, що можуть бути залучені для виготовлення продукції з урахуванням технологічної кон'юнктури в галузі і тенденцій розвитку споживчого попиту на цільових сегментах глобальних ринків.

Сформований нами перелік переваг і недоліків різних моделей інноваційно-технологічного розвитку підприємства наведено в табл. 3.4 [128].

Таблиця 3.4 – Порівняльні характеристики моделей інноваційно-технологічного розвитку промислового підприємства

Модель і стратегія розвитку	Переваги	Недоліки
Модель технологічного лідерства на основі власних розробок (стратегія експлорента)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Власна технологічна розробка гармонійно вписується у виробничу систему підприємства і забезпечує відповідність продукції вимогам цільових ринків споживачів. 2. Спонукає до розвитку компетентнісного портфеля працівників підприємства і забезпечує ефективне використання їх інтелектуального потенціалу. 3. В процесі розробки технології відбувається якісне відпрацювання технологічних регламентів, що скорочує технологічну підготовку запуску виробничого процесу. 4. Мінімізуються технологічні ризики і витрати на трансфер технологій 5. <i>Забезпечує найбільший рівень створення доданої вартості у структурі експортної ціни</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні витрати на створення й утримання науково-технічних і конструкторських відділів. 2. Високі ризики дублювання уже існуючих технологічних рішень. 3. Висока ймовірність невдалих технологічних рішень, що не відповідають вимогам міжнародних стандартів виробничої діяльності
Модель технологічної франшизи (стратегія віолента)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економія витрат на здійснення пошукових і експериментально-дослідницьких робіт. 2. Використання перевірених практикою виробничих технологій. 3. Пролонгованість витрат на технологічне переоснащення шляхом оптимізації форм трансферу технології. 4. <i>Створює додаткові можливості для роботи на внутрішній ринок</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незначний запас технологічної конкурентоспроможності залучених технологій через їх поширення на ринку ліцензіаром. 2. Додаткові витрати на навчання персоналу, зумовлені відсутністю навичок роботи з новими технологіями. 3. Значні транзакційні витрати на пошук і трансфер технологій
Модель технологічного доповнення для входження в технологічний ланцюжок (залежна стратегія)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розподіл комерційних і технічних ризиків між партнерами 2. Збільшення виробничої гнучкості та зменшення питомих виробничих витрат підприємства завдяки спеціалізації. 3. Зростання можливості входження підприємства у різні ланцюжки створення цінностей завдяки унікальності й універсальності технологічного рішення. 4. <i>Дає можливість входження у технологічні ланцюжки провідних світових виробників</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата незалежності у формуванні технологічної і маркетингової політики. 2. Значні транзакційні витрати, зумовлені потребою в захисті ноу-хау від намагань партнера ним незаконно оволодіти. 3. Додаткові організаційні витрати на передачу знань і технологій між партнерами по технологічному ланцюжку

Очевидно, що вибір моделі інноваційно-технологічного розвитку підприємства передусім залежить від стійкості споживчих трендів у глобальному конкурентному просторі – адже здатність нових технологічних рішень формувати конкурентоспроможний продукт забезпечуватиме високу прибутковість виробництва продукції і збереження існуючих ринкових позицій у тривалій перспективі. Інший варіант розвитку – це впровадження унікальних технологій, які суттєво збільшують споживчу цінність продукції підприємства і це дає змогу реалізувати наступальну конкурентну стратегію.

Слід зазначити, що забезпечення виробничої гнучкості технологій є особливо важливим для машинобудівних підприємств, які здебільшого орієнтовані на випуск широкої номенклатури технічно складних, а тому багатокомпонентних виробів. А сучасні технологічні рішення (наприклад, 3D-технології) дають змогу зменшити складність їх виготовлення, замінюючи окремі вузли з інструментальним доведенням точності їх з'єднаних поверхонь (елементів) до необхідного рівня сумісності друком готового вузла необхідної функціональної придатності. Це дає змогу підприємству набагато швидше реагувати на потреби ринку, поєднуючи гнучкість і ресурсощадність (3D-технології є безвідходними).

Таким чином, управління інноваційно-технологічним розвитком промислового підприємства є складним комплексом взаємопов'язаних і капіталомістких заходів; їх реалізація має забезпечити технологічну конкурентоспроможність підприємства у довготривалому (стратегічному) періоді. Плануючи стратегію інноваційно-технологічного розвитку, необхідно обирати ту модель, яка відповідатиме стратегічним намірам підприємства у роботі з ринками (внутрішній або зовнішній) і формуватиме технологічні конкурентні переваги у роботі з партнерами. Причому в умовах глобального переходу до «зеленої економіки» перевага має надаватися ресурсощадним екологічно чистим технологіям.

Необхідно підкреслити, що в умовах «зеленого переходу» та євроінтеграційних устремлінь вітчизняних промислових виробників особлива

увага має приділятися здатності нової технології до ресурсозаміщення – як у сфері енергоресурсів, так і у сфері вихідної сировини для виготовлення продукції кінцевого споживання. Перше важливо з погляду декарбонізації економіки, друге – для створення безвідходних виробництв і ощадливого ресурсоспоживання. Це відповідає ресурсному підходу в економічній теорії, який виступає нині основною науково-методологічною платформою визначення можливостей і напрямів економічного зростання згідно Концепції сталого розвитку і акцентує на переважно інноваційних чинниках ресурсовикористання, які зменшують екологічне навантаження, забезпечуючи водночас варіативність функціональних можливостей технології, її інноваційну чутливість та продуктивність. Проте зрозуміло, що для переоснащення традиційних виробництв інноваційна чутливість не завжди має виступати вагомим критерієм вибору нової технології; в цьому разі достатньо її відповідності міжнародним стандартам якості.

Таким чином, технологічне оновлення виробничих систем має здійснюватися таким чином, щоб досягти якісних змін техніко-технологічної складової бізнес-процесів, які забезпечують у довгостроковій перспективі підвищення здатності підприємства до створення продукції, що має споживчу цінність для цільових груп клієнтів. Тобто, необхідно забезпечити інноваційну чутливість підприємства, його здатність до швидкого реагування на зміну споживчих переваг і переналаджування на промислове освоєння відповідних продуктових інновацій. Це відповідає ціннісному підходу в теорії інновацій та інструментально забезпечується технологічними можливостями маркетинг-менеджменту, серед яких чільне місце належить технології CRM, особливо у відносинах із постійними споживачами[129].

Процес вибору нової технології за необхідними для полікритеріальної оцінки інноваційної чутливості виробничо-технологічної системи підприємства можна відобразити схематично (рис.3.1) [126].

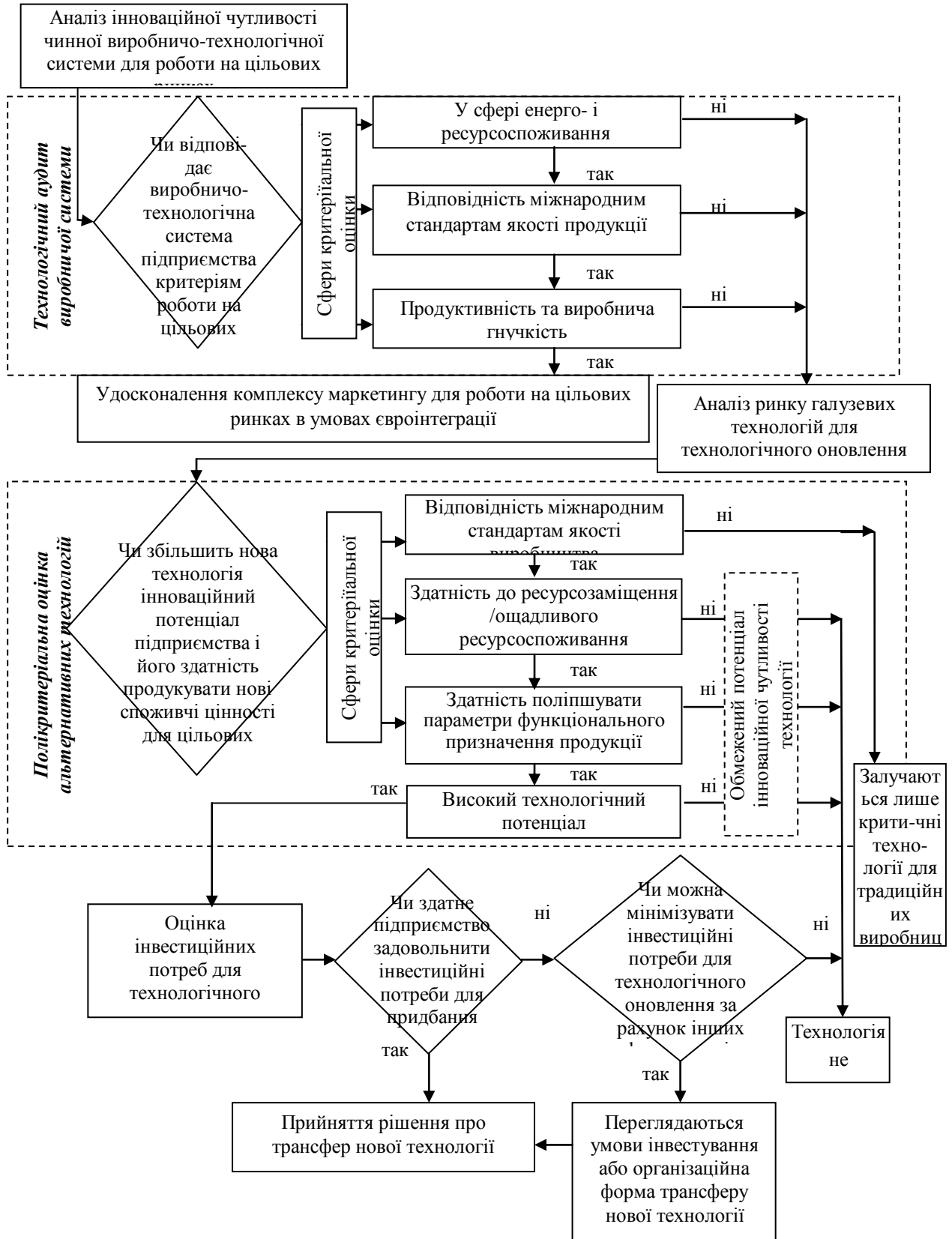


Рисунок 3.1 – Алгоритм вибору нової технології для забезпечення інноваційної чутливості виробничо-технологічної системи підприємства

Для підвищення інноваційної чутливості підприємства технологічні зміни мають здійснюватися комплексно, з опануванням і використанням усієї сукупності унікальних знань, які закладені в нову технологію і які потребують нових компетенцій у функціональних підсистемах управління підприємствами. Зазвичай для цього потрібні значні інвестиції. Зменшити обсяг інвестиційних потреб для усього процесу технологічного оновлення (включно із навчанням персоналу) можливо за рахунок вибору оптимальної організаційної форми трансферу технології, для чого також можна використовувати і технологію CRM. Тим самим можна сформулювати більш прийнятні з погляду стратегічних перспектив євроінтеграції виробничо-технологічні системи вітчизняних промислових підприємств, які будуть здатні конкурувати своєю продукцією і в умовах «зеленого переходу».

Наведений вище алгоритм технологічного оновлення промислових підприємств може слугувати орієнтиром для прийняття відповідних рішень менеджментом підприємств, тобто – є інструментом обґрунтування управлінських рішень на мікрорівні. Однак сталий розвиток національної економіки забезпечується не поодинокими діями окремих суб'єктів ринку. У цьому процесі мають відігравати важливу роль і органи державного управління, формуючи сприятливі умови для інноваційно-технологічного оновлення національної економіки. До найважливіших з погляду їх значущості для технологічного забезпечення реалізації «зеленого переходу» економіки України макро-передумов слід віднести:

- достатнє фінансове забезпечення діяльності вітчизняного науково-дослідницького сектору – адже без праці науковців та винахідників неможлива поява принципово нових інженерно-технологічних рішень у різних галузях промислового виробництва, а нові зарубіжні технології зазвичай є технологіями «вчорашнього дня»;

- інфраструктурне забезпечення залучення у процеси технологічного оновлення промислового сектора національної економіки значних інвестиційних ресурсів. Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури

сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості проектів розвитку, а значить – залученню підприємствами сучасних конкурентоспроможних технологій, які не тільки відповідатимуть міжнародним стандартам якості промислового виробництва, а й забезпечуватимуть високу інноваційну чутливість виробничо-технологічних систем;

– підтримку інструментами державного регулювання проектів інноваційно-технологічного розвитку пріоритетних для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки галузей діяльності (політика «технологічного поштовху»). Слід відмовитись від підтримки проектів подальшого масштабування діяльності підприємств сировинного спрямування (незважаючи на їх значні експортні можливості); навпаки, необхідно надавати значні податкові та кредитні преференції розвитку наукомістких високотехнологічних виробництв, які можуть стати стратегічними «центрами зростання» національної економіки у довготривалій перспективі.

В умовах радикальної трансформації національної економіки держава має брати участь в процесах обґрунтування напрямів інвестиційної підтримки технологічних змін. Загальна процедура визначення пріоритетності державної підтримки розвитку окремих галузей чи групи підприємств міжгалузевого об'єднання нами окреслена схемою, поданою на рис. 3. 2 [13, с. 228]. У даній схемі важливо обґрунтовано підійти до формування рейтингової оцінки підприємств галузі. Для цього можна використати підходи оцінки слабких і сильних сторін підприємства співвідносно тенденцій розвитку зовнішнього середовища, відомого як SWOT-аналіз. Чотири основні сфери внутрішнього середовища, що мають пройти таку оцінку, охоплюють фінанси, маркетинг, інновації та людські ресурси. Для кожного із досліджуваних параметрів даної сфери слід оцінити фактори випередження і відставання на момент оцінювання з використанням шкали унормовування (наприклад, шкали Харрінгтона). Інформаційне забезпечення такої оцінки, яке гарантує обґрунтованість вибору технологічного рішення для створення нових виробничих систем, має включати і питання

фінансово-економічної стійкості та екологічної безпеки підприємства – з тим, щоб нові технології відповідали вимогам «зеленого переходу».

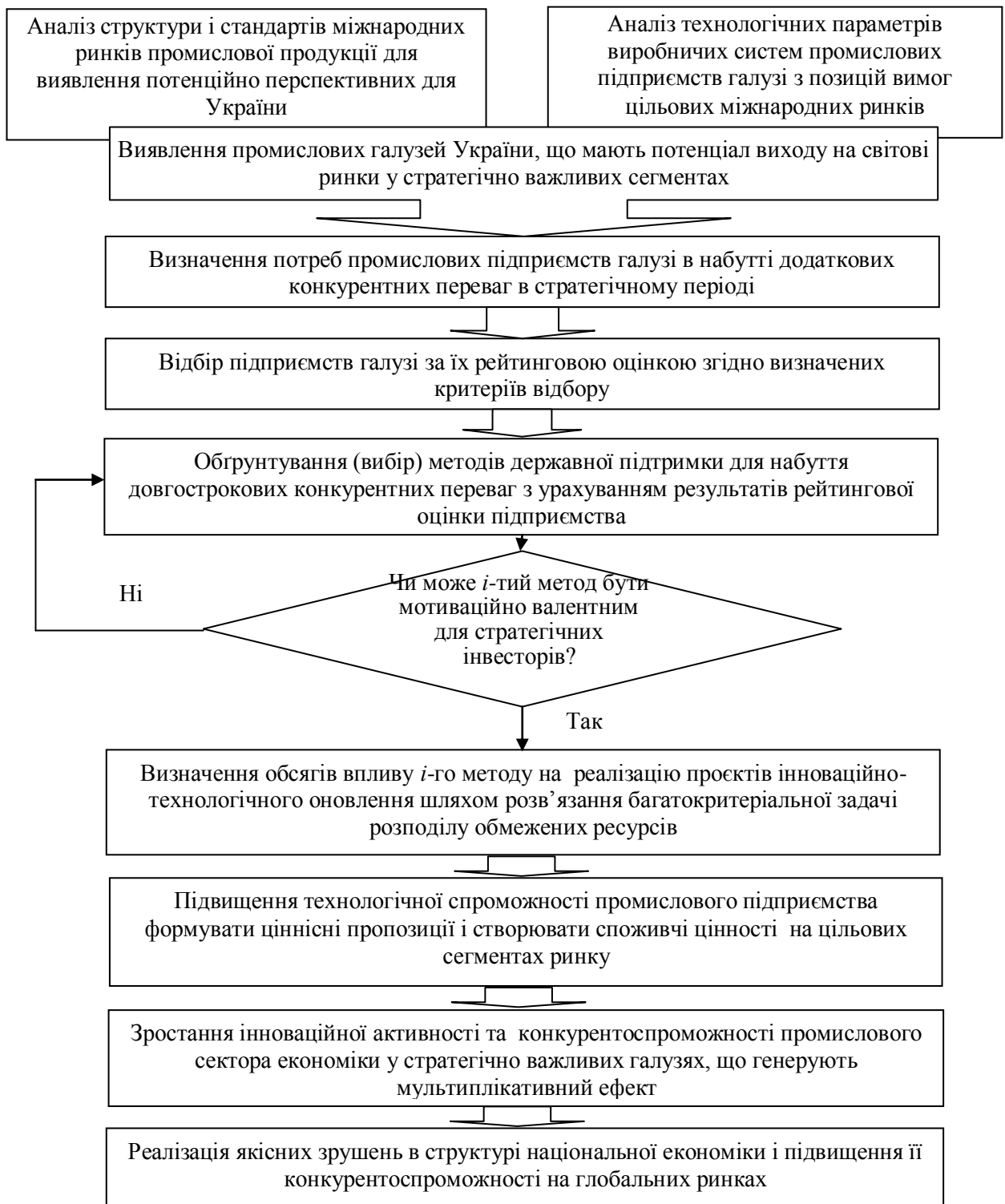


Рисунок 3.2 – Логіка визначення пріоритетності і методів державної підтримки інноваційно-технологічного розвитку промислових підприємств

Комплексна реалізація зазначених заходів забезпечуватиме необхідні умови для інноваційно-технологічного оновлення промислових підприємств, що підвищуватиме здатність національних виробників продавати на світових ринках наукомістку продукцію з високим рівнем доданої вартості. Технологічна система промислових підприємств має забезпечувати їх здатність випускати продукцію із заданими властивостями для цільових груп споживачів. Тому модель інноваційно-технологічного оновлення/розвитку промислового підприємства має сформулювати умови для повномасштабної реалізації технологічних переваг, закладених у існуючих технологіях (з урахуванням їх модернізації) або нових, які можуть бути залучені для виготовлення продукції з урахуванням технологічної кон'юнктури в галузі і тенденцій розвитку споживчого попиту на цільових сегментах глобальних ринків.

3.3 Моделювання умов і процесів розвитку “зеленого підприємництва” як міжгалузевих структурних змін в економіці регіону

Одним із способів відображення позитивних/чи негативних зрушень (тенденцій) у вирішенні соціальних проблем регіону є динаміка структури споживчих ринків, де переплітаються інтереси населення і виробників кінцевої продукції. Споживчий ринок виконує функції життєзабезпечення населення, відображаючи його потреби у товарах і послугах різного характеру, які формують відповідний попит на них. Тим самим забезпечується оперативний зворотний зв'язок між виробниками і споживачами у всій сукупності сфер економічної діяльності. Такий зв'язок проявляється насамперед у структурі споживчого ринку, який доволі наглядно ілюструє соціально-економічну ситуацію в країні. Переважання у ній витрат на придбання товарів першої необхідності і продуктів харчування є ознакою депресивності регіону (країни), відображає існуючі макроекономічні диспропорції і спричиняє структурні деформації соціально-економічного розвитку в наступних періодах. І навпаки,

значна частка витрат на послуги індивідуального характеру (освіта, туризм, мистецтво та інші види дозвілля, які підвищують якість відтворення членів соціуму) вказує на прогресивну структуру споживання суспільних благ, яка сприяє розвитку особистості, а значить – зростанню її інтелектуальних можливостей, що можуть бути використані суб'єктами господарювання як джерела економічного зростання.

Як показує аналіз споживчого ринку в Україні, українські споживачі значну частку витрат спрямовують на придбання продуктів харчування (майже 50 %) [130]. Це вказує, з одного боку, на низький рівень доходів більшості вітчизняних споживачів, а з іншого – може свідчити про недостатню пропозицію на внутрішньому ринку привабливих для придбання товарів та послуг, що мають інше соціальне призначення і сприяють розвитку людського потенціалу. Наповнення внутрішнього ринку товарами і послугами, що підвищують якість відтворення членів соціуму і є важливим завданням підприємницького сектору. І в цей процес можуть активно включатися підприємства агросектору, розширюючи свій бізнес у напрямках, що дають змогу краще використовувати наявний ресурсний потенціал. Це цілком відповідає завданням формування структурної збалансованості сталого розвитку національної економіки і може організаційно оформлюватись у вигляді підприємницького стратегічного партнерства. Розвиток такого партнерства може носити міжгалузевий характер, диверсифікуючи ризики сільськогосподарської монодіяльності і забезпечуючи зростання кількості робочих місць, підвищення доходів і поліпшення якості життя сільського населення, а також збереження довкілля для майбутніх поколінь, що відповідає концепції “sustainable development”.

Екологізація бізнесу (для зменшення вуглецевого сліду в екосистемі Землі) набуває все більшої актуальності в світлі останніх подій, коли гонитва за економічним зростанням задля нинішнього добробуту людей спричинила загрознає для існування наступних поколінь прискорення кліматичних змін (зменшення атмосферних опадів, посушливе літо, танення льодовиків,

зростання випадків викликаних потеплінням аномальних природних явищ – ураганів, смерчів, землетрусів тощо). А значення екологічно безпечного виробництва для збереження здоров'я нинішнього і майбутніх поколінь надзвичайно велике, тому поширення практики такого способу ведення бізнесу підтримується і міжнародними інституціями.

Так, позиція ЄБРР у сприянні sustainable development забезпечується наступними підходами [131]:

- фокусування уваги на екологічних загрозах шляхом підтримки реалізації Паризької угоди;

- включення екологічних та соціальних вимог в процесі оцінки та імплементації всіх фінансованих Банком проєктів за стандартами Європейського Союзу (ЄС) та провідної міжнародної практики;

- надання фінансової та технічної допомоги, спеціально спрямованої на просування екологічних та соціальних вигод;

- сприяння доступу до комунальних послуг, таких як забезпечення водою та громадський транспорт;

- підтримка проєктів, що сприяють гендерній рівності та соціальній і економічній інклюзії;

- надання консультацій та розкриття інформації, підтримка регулярного стратегічного діалогу з організаціями громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами;

- забезпечення відповідальності перед стейкхолдерами.

Безумовно, розширення форм і методів залучення бізнесу до вирішення проблем збереження довкілля через екологічну оптимізацію бізнес-процесів є однією із стратегічних цілей концепції “sustainable development”. Адже реалізація проєктів зеленого підприємництва не лише вирішує проблему екологічної безпечності виробництва, а й дає змогу втілити цілий комплекс заходів соціального характеру, сприяючи соціальному прогресу – починаючи зі створення нових робочих місць із якісно новими компетентнісними характеристиками працівників, формування і поширення нової культури

ресурсовикористання у бізнес-середовищі регіону і завершуючи відповідними трансформаціями у сфері підготовки та підвищення кваліфікації необхідних фахівців. Відповідним чином це впливає на зростання доходів членів громади, а значить – на привабливість територіальної громади для проживання, що сприятиме залученню у громаду нових учасників, які привнесуть нові суспільно корисні ідеї у благоустрій територій. Прикладів такого мультиплікаційного ефекту в розвитку громад достатньо багато – і не тільки в розвинених країнах, а й в тих, що розвиваються.

Значною мірою вирішення цих питань відноситься до сфери відповідальності регіональних органів управління і об'єднаних територіальних громад, оскільки в організаційному плані передбачає інституційну підтримку розвитку різних моделей “зеленого” підприємництва – як моно галузевого, так і міжгалузевого (наприклад, може об'єднувати виробництво сільськогосподарської продукції, процеси її промислової переробки, відтак – використання для тваринництва та переробку відходів у теплову енергію тощо). Різноманітний позитивний досвід такого “зеленого” розвитку підприємництва опирається на соціальну активність членів громад – через участь у різного роду громадських організаціях, які виступають стейкхолдерами і провайдерами бажаних змін.

Безумовно, реалізація цих проєктів корисна не лише великому бізнесу, а й суспільству загалом – зменшуються не тільки експлуатаційні витрати виробників, а й навантаження на довкілля. Однак принципи сталого розвитку мають поширюватися у всьому бізнес-середовищі – тому важливо залучати у процес ощадливого ресурсовикористання і екологічно безпечного виробництва малий та середній бізнес. Таке стратегічне партнерство є особливо перспективним для агропромислового сектора України, де працює багато фермерських господарств та невеликих переробних підприємств. Для підтримання своєї конкурентоспроможності вони зазвичай обирають нішеві стратегії, які опираються на інновації у роботі з ринком. Наприклад, у зв'язку зі зміною кліматичних умов фермерські господарства Херсонщини починають переходити на технології органічного вирощування нетрадиційних для України

культур – артишоків, чіа, кунжуту, кіноа, чуфи, спаржі та ін., які нині постачаються на світовий ринок переважно з країн Середньої Азії та Америки, але є перспективними і для умов Херсонської області.

Формування такого ланцюжка “вирощування-перероблення” для нішевих культур доцільно здійснювати за принципами “зеленого” підприємництва. Проте технологічно реалізація усього ланцюжка створення споживчої цінності для європейських ринків не завжди може бути забезпечена, оскільки ресурсний потенціал більшості фермерських господарств є недостатнім для залучення повного циклу технологій органічного землеробства. Ці ресурси можна акумулювати в межах стратегічного партнерства – в інтегрованих бізнес-мережах. Організаційна розбудова такого партнерства має здійснюватися за принципом компетентнісного і ресурсного взаємодоповнення – з метою максимізації цільової функції в межах інтегрованого організаційного простору. Учасники партнерства можуть узгоджувати свої бізнес-рішення, досягаючи необхідного рівня гнучкості у реагуванні на глобальні споживчі і науково-технологічні тренди.

Досягнення такої гнучкості, на нашу думку, є ключовим завданням інноваційної складової ресурсного потенціалу будь-якої бізнес-мережі, за рівнем якої слід визначати завдання управління її розвитком. Це дає змогу збільшити варіативність вибору конкурентних стратегій учасниками бізнес-мережі, не обмежуючись лише нішевою. При цьому важливо, щоб при виборі конкурентної стратегії надавалась перевага інноваційним чинникам, оскільки вони можуть зробити конкурентні переваги більш стійкими. Для цього інновації мають бути скоординованими в усіх взаємопов’язаних бізнес-процесах, що потребує адекватної партнерської взаємодії. Адже без цього неможливо забезпечити необхідний рівень узгодження ключових параметрів бізнес-стратегій для посилення їх конкурентоспроможності.

З огляду на обмежені фінансові можливості малого бізнесу, для розвитку “зеленого” підприємництва така взаємодія має бути особливо плідною – адже інноваційні зміни в одній із ланок бізнес-моделі зазвичай потребують

відповідних змін у виробничо-збутових системах інших учасників ланцюжка створення цінності. Для максимізації ефектів від їх реалізації необхідне не тільки узгодження змісту інноваційних змін в межах поточного проєкту, а й нарощування здатності підприємств-учасників до створення й реалізації майбутніх інновацій. Тобто, об'єднання зусиль для розвитку сукупного інноваційного потенціалу партнерства відповідно до концепції “зеленого підприємництва”.

Загалом, завдяки переведенню партнерських відносин в бізнес-мережі у статус стратегічних можна взаємоузгоджено нарощувати інноваційну складову як ресурсного, так і ринкового потенціалу усіх учасників бізнес-мережі, що забезпечуватиме необхідні умови для їх функціонування, зростання і розвитку згідно з принципами “зеленого” підприємництва. Водночас ключову роль у функціональному забезпеченні розвитку такого партнерства має відігравати виробник кінцевої продукції – адже саме він безпосередньо контактує з ринком і розробляє концепцію нових продуктів у руслі трендів споживчого попиту.

На рис. 3.3 нами змодельовано алгоритм процесу розбудови інтегрованого стратегічного партнерства у сфері “зеленого підприємництва”. Воно може носити як внутрігалузевий, так і міжгалузевий характер (як наприклад, в секторі АПК, туристичній галузі чи ресурсозабезпеченні переробної промисловості). Важливо, щоб процеси формування й розвитку таких бізнес-структур були належним чином інформаційно та інституційно підкріплені – це забезпечить збалансованість й максимізацію отриманої вигоди від використання ресурсного потенціалу регіону [132].

Авторська позиція полягає в тому, що в умовах децентралізації необхідним є посилення ролі регіональних органів влади у формуванні й розвитку інтегрованих бізнес-структур. Першочергово, ця роль повинна проявлятися в обґрунтуванні регіональних “точок економічного зростання” враховуючи специфіку ресурсного потенціалу регіону.

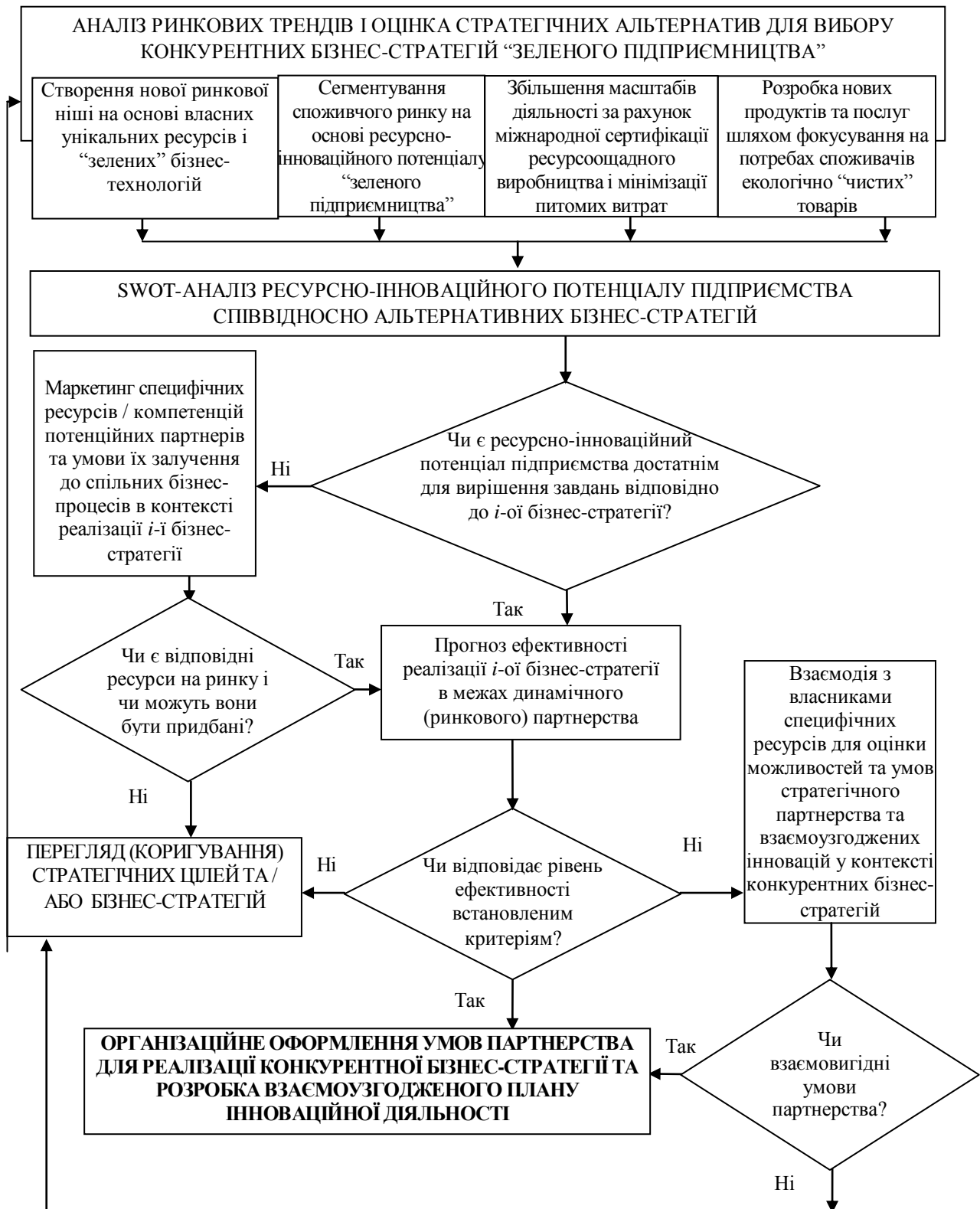


Рисунок 3.3 – Алгоритм вибору форм і напрямів розбудови партнерської мережі для реалізації конкурентних бізнес-стратегій у сфері “зеленого підприємництва”

А відтак – організаційно-економічної підтримки збалансованого розвитку таких точок зростання, яка має стосуватися інфраструктурної, кредитної, соціальної, інвестиційної політики тощо – всього того, що відноситься до феномену “державно-приватне партнерство”, про можливість і результативність якого нині говорять багато науковців.

Як впливає із концепції сталого розвитку, вибір “точок економічного зростання” доцільно здійснювати не тільки за критеріями максимізації економічної віддачі від вкладеного інвесторами капіталу, а й з урахуванням соціально-екологічної ефективності реалізації такого проекту для регіону. Такі проекти апріорі не мають збільшувати масштаби сировинної спеціалізації експортного потенціалу країни. Навпаки, вони мають її зменшувати, що досягається реалізацією проектів, які ґрунтуватимуться на технологічних перевагах інтегрованої бізнес-структури.

Інтеграційні об’єднання малого та середнього бізнесу є особливо привабливими для фермерських господарств України та підприємств переробної промисловості, що дає змогу побудувати доволі успішні та стійкі “ланцюжки створення цінності”. Проте, з позицій завдань формування структурної збалансованості сталого розвитку регіону такі об’єднання мають формуватися на інноваційній основі, із залученням сучасних технологій, що забезпечувало б зростання конкурентоспроможності продукції, що випускається на ринок учасниками бізнес-структури. За організаційної підтримки та інвестиційного стимулювання такого співробітництва регіональними органами управління можна сформувати сучасні бізнес-структури, що будуть конкурентоспроможними як в Україні, так і за кордоном.

Для з’ясування можливості створення бізнес-структур “зеленого підприємництва” в Хмельницькій області було проаналізовано її ресурсний потенціал. Аналіз існуючих наробок у цій сфері показав, що найбільш перспективними з позицій максимізації результатів їх ефективного використання є: мінеральні добрива сапоніт і глауконіт, рекреаційні ресурси, а також виробництво нішевих сільськогосподарських культур. При цьому

дотримувались позиції, що ті стадії переробки сировинних ресурсів, які забезпечують найбільше прирощування доданої вартості, мусять здійснювались у межах регіону. Наприклад, наявні значні поклади в області мінералів сапоніту і глауконіту дають змогу не тільки видобувати їх і продавати як сировину, а й побудувати сучасний комплекс із виробництва сапонітового борошна. Таке борошно, пройшовши стадію диференціювання за ступенем подрібнення, очищення і збагачення додатковими мінералами (тим же глауконітом) уже має значно вищу споживчу цінність, виступаючи:

- технологічними компонентами виробництва продуктів харчової промисловості (сорбент, що дає змогу очистити рідкі продукти від домішок важких металів);
- меліорантом для рекультивації забруднених радіацією ґрунтів;
- консервантом при вологому зберіганні кукурудзи;
- мінеральною домішкою при виготовленні кормів у тваринництві та птахівництві.

На жаль, ТОВ “Велес”, якому належить нині право на розробку родовища сапонітових глин у с. Ташки Шепетівського району, не займається такою переробкою, а продає видобуту глину без її дефракційної переробки – лише у вигляді мінеральної добавки “Сапокорм” для використання у тваринництві. Однак і в такому разі бізнес є економічно привабливим для власника. Підтвердженням цього є те, що 9 липня 2021 р. ліцензію № 5241 на подальшу розвідку надр у цьому районі площею 13,5 га терміном на 5 років отримало ТОВ “КИЇВ ФУНДАМЕНТБУД” [133]. Це суміжна ділянка із тією, яку розробляє ТОВ “Велес” і на ній заплановано поки що лише геолого-розвідувальні роботи. Проте ймовірніше всього, підприємство розпочне видобуток мінералу тим же способом, що й ТОВ “Велес”, а юридична належність цього підприємства до міста Київ, мінімізує вигоду від його діяльності для Шепетівської ОТГ.

Ще одним напрямом підвищення віддачі від ресурсного потенціалу Хмельницької області може бути створення виробничих потужностей із переробки ріпаку – адже агробізнес області вирощує його на значних площах сільськогосподарських угідь. Проте майже весь він генерується трейдерами для подальшого експорту у вигляді кондиційованого насіння. Фактично ланцюжок створення цінності завершується кондиціонуванням насіння на елеваторах. Але він може знайти продовження у вигляді сировини для інших галузей – якщо буде перероблений на олію (рис.3.4).

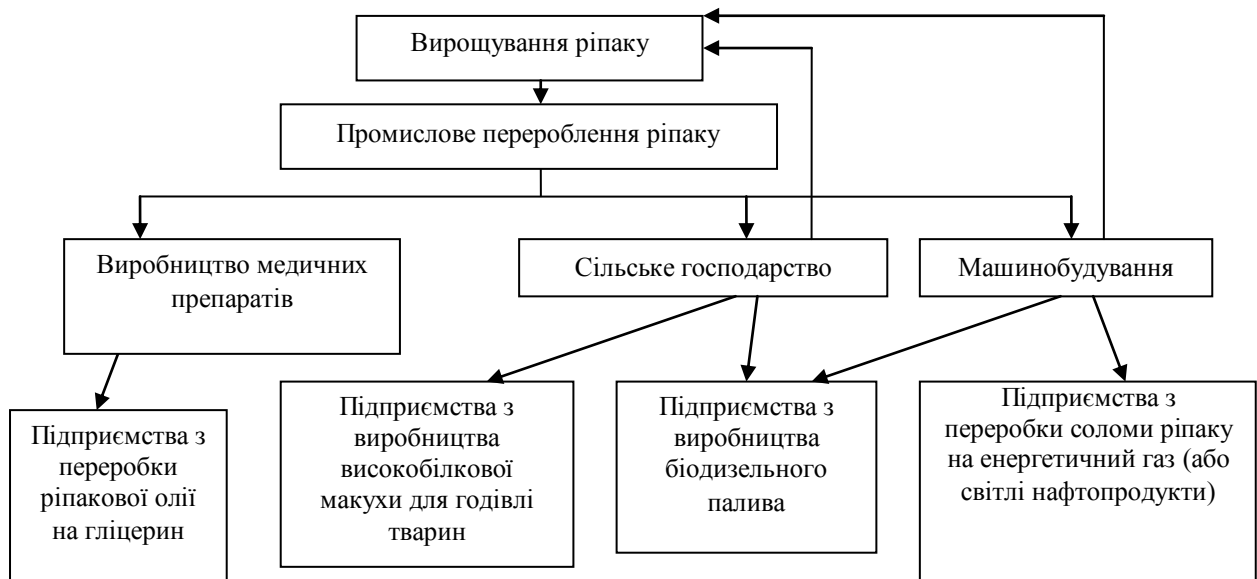


Рисунок 3.4 – Схема міжгалузевого співробітництва у процесах вирощування та перероблення ріпаку

У цю схему можуть включатися і машинобудівні підприємства, виготовляючи технологічну апаратуру для процесів виробничого перероблення вирощеної сировини – як насіння (апарати для віджиму олії), так і стебел (переробка рослинних решток у енергетичний газ).

Такі ж комплекси можуть бути створені і для перероблення кукурудзи – вона у великих обсягах екпортується до Китаю без будь-якої переробки. А з неї можна було б виготовляти лізин – амінокислоту, незамінну для виготовлення комбикормів у птахівництві; цей продукт, має високу ціну на світовому ринку і його виробництво зосереджене в основному в Китаї.

Створення таких переробних підприємств могло б відбуватися і за

іншими напрямками міжгалузевого співробітництва. Наприклад, понад 26000 представників МСБ Хмельницької та Чернівецької областей уже кілька років успішно співпрацюють в межах Першого національного аграрного кооперативу, який функціонує на таких засадах [134]:

- поєднує значну кількість підприємств, фізичних осіб та організацій, які спеціалізуються на взаємозалежній економічній діяльності;
- учасники кооперативу вбудовуються в мережу не тільки економічної, а й соціальної та культурної взаємозалежності, що створює можливості для взаємного навчання та підвищує рівень співпраці;
- орієнтація на горизонтальну структуру управління, що передбачає практику збалансованого процесу прийняття рішень, в якому відсутні чіткі ієрархічні відносини;
- створено центр обміну знаннями, в якому визначено ключові напрями розвитку нових компетентностей, які передбачають розбудову органічного землеробства (гарантована реалізація с/г продукції, успішне тваринництво, вирощування прибуткових культур, пільгове придбання засобів господарювання тощо).

Структурування функцій, бізнес-процесів, зв'язків і компетенцій в організаційному середовищі Першого аграрного національного кооперативу наведено на рис. В.1 (Додаток В). Практика діяльності Першого аграрного кооперативу показує, що високий рівень співпраці забезпечує обмін успішним досвідом, створює сприятливі умови для реального економічного зростання його учасників.

В області є й інші (і не менш цінні) ресурси, які можуть служити потужною сировинною основою для вибудовування ланцюжків створення цінності із високим рівнем доданої вартості. Так, наявність родовищ мінеральних вод з надзвичайно високими бальнеологічними характеристиками та широким лікувальним діапазоном застосування (оздоровниці в смт. Сатанів та смт. Маків), а також рекреаційних ресурсів найбільшого в Європі (територія 261 тис. га) Національного природного парку “Подільські Товтри” створює

можливості для розбудови потужних і багатoproфільних рекреаційно-туристичних комплексів, які сприятимуть в області розвитку спорту, оздоровленню, розширять горизонти розвитку готельного та ресторанного бізнесу, тобто – збільшуватимуть внесок сфери послуг у формування регіонального і державного бюджетів. Один із можливих варіантів побудови бізнес-моделі такого комплексу з домінуванням функції маркетингу у проектуванні послуг та структуруванні бізнес-процесів наведено на рис. В.2 (Додаток В).

Очевидно, що формування таких інтегрованих бізнес-структур забезпечуватиме більший економічний ефект у разі усебічної інформаційної підтримки розвитку підприємництва в регіоні. І це мають здійснювати спеціально створені структури В. вони мають виконувати функцію інститутів колективної дії і бути різноплановими за своїм функціональним призначенням. Такі структури мають створюватися з ініціативи органів державного управління та місцевого самоврядування і мати належну фінансову підтримку. Основне завдання таких центрів розвитку підприємництва – підвищення рівня використання ресурсних можливостей промислових підприємств на основі співпраці із малим бізнесом. Це сприятиме зростанню внеску МСБ у реалізацію цілей сталого розвитку.

Згідно концепції стейкхолдерської взаємодії, центральним елементом будь-якого типу мережі виступає структура відносин, яка формується в процесі інтеграції зацікавлених у такій формі організації спільної діяльності підприємницьких структур. І хоча ці відносини обговорюються в процесі укладання угод про мережеву бізнес-взаємодію, вигідність відносин (передусім економічна) для кожного із учасників буде різною. Чим більша цінність тих ресурсів, які вкладаються у спільну діяльність тим чи іншим учасником мережі, тим вигіднішу позицію він займає у процесі розподілу кінцевого результату.

Розбудова стратегічного партнерства малого і середнього бізнесу має відбуватися задля створення конкурентоспроможних бізнес-моделей і йти паралельно із перепроєктуванням бізнесу учасників для його відповідності

стандартам сталого розвитку (зокрема, екологізації). Необхідною передумовою ефективного перепроєктування бізнесу для збільшення рівня його екологізації має бути моделювання наслідків запланованих змін. Це можна здійснити за допомогою різних методів: теорії нечітких множин, аналітичного мережевого процесу та аналізу важливості та ефективності, гібридного методу. На нашу думку, такі методи можуть бути використані і для моделювання спільних інноваційно-інвестиційних проєктів потенційних учасників партнерства.

Для вирішення такого завдання доцільно використати науково-методичні підходи теорії ігор, поставивши цільовим орієнтиром досягнення рівноваги Неша між акторами партнерської бізнес-мережі стосовно обсягу інвестицій, які вони можуть вкласти в спільний проєкт. Умовами спільного інвестування такого проєкту може бути участь у ньому міжнародного інвестиційного фонду (наприклад, ЄБРР), що зменшуватиме інвестиційні ризики учасників партнерства і збільшуватиме ймовірність отримання не тільки екологічного, а й економічного ефекту (забезпечуватиметься рентабельність проєкту).

Опираючись на існуючі розробки стосовно механізмів змішаного фінансування учасників вільного ринку, зроблені, ми адаптували його до умов функціонування партнерської мережі, що опубліковано у роботі [132]. Завдання окреслили такими вихідними даними: партнерська агромережа, яка містить n учасників (акторів), оцінює ефективність реалізації спільного інвестиційного проєкту, ініційованого актором i ; $i \in N = \{1, 2, \dots, n\}$. Проєкт передбачає екологічну оптимізацію сукупності процесів, які складають технологічну основу бізнес-моделі мережі. Очікується, що у інвестуванні цього процесу братиме участь і ЄБРР, оскільки він належить до проєктів сталого розвитку. Сумарне інвестування проєкту складе S_i . Проєкт має пройти експертизу, в ході якого буде визначена його економічна ефективність для партнерства $f_i(S_i)$, $i \in N$. Завдання полягало у розробленні такого механізму $\mu(S)$, який уможливив би отримання максимального прийняттого ефекту для усіх акторів партнерства, які братимуть участь у процесі інвестування проєкту:

$$E_m = \sum_{i=1}^n f_i(S_i^*), \quad (3.1)$$

де $s^* = \{s_i^*\}$ – рівноважні стратегії акторів щодо інвестування проєкту бізнес-мережі (точка рівноваги Неша).

Тобто, досягнення точки рівноваги Неша у даному процесі засвідчує узгодженість акторів мережі щодо внеску кожного із них у загальну суму інвестицій, яка необхідна для підтримки проєкту із ЄБРР. Однак цього недостатньо. Кожен учасник інвестиційного процесу очікує від нього віддачу і, як вказувалось вище, ця віддача має бути, по-перше, максимізованою для усього проєкту, а по-друге – найбільш прийнятно (так, щоб задовольнити усіх) розподілена між усіма партнерами.

Припустимо, що віддача від проєкту для i -того актора мережі складе $a_i y_i$, де $y_i \geq 0$ – обсяг його інвестицій; $a_i \geq 1$, $i \in N$. Припустимо також, що для всіх учасників партнерства визначено єдиний норматив $\beta \geq 1$. Механізм змішаного інвестування має вигляд: $c_i = \mu_i(y)$, $i \in N$, де $y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ – розміри власних інвестицій (вектор пріоритетів) акторів мережі. Тобто, цільова функція i -го актора визначається так:

$$f_i(y) = (a_i - 1)y_i + (a_i - \beta)\mu_i(y), i \in N \quad (3.2)$$

Визначимо механізм прямих пріоритетів інвестування; пріоритет i -того учасника позначимо як l_i

$$\mu_i(y) = \frac{l_i y_i}{\sum_{i \in N} l_i y_i}, i \in N \quad (3.3)$$

Знайдемо рівновагу Неша. Для цього підставимо (3.3) в (3.2) та продиференціюємо отриманий вираз для цільової функції агента по y_i , $i \in N$:

$$l_i(y_i) = L(y)[1 + b_i L(y)], i \in N \quad (3.4)$$

де

$$b_i = \frac{a_i - 1}{(a_i - \beta_i)l_i}, i \in N, \quad L_i = \sum_{i \in N} l_i y_i.$$

Підсумовуючи (3.4) для всіх акторів мережі та підставляючи $L(y)$ у (3.4), отримаємо вираз, який показує рівновагу Неша гри акторів у тому разі, якщо застосовується механізм прямих пріоритетів з вектором пріоритетів $\{l_i\}$:

$$y_i^* = \frac{n-1}{B^2} [(n-1)b_i - B], i \in N \quad (3.5)$$

де $B = \sum_{i \in N} b_i$. При цьому має виконуватися умова $y_i \geq 0$ або

$$\frac{a_i - 1}{(a_i - \beta_i)l_i} \geq B/(n-1), i \in N \quad (3.6)$$

Якщо умова (3.6) порушується, то актори не будуть вмотивованими до інвестування у спільний проєкт розвитку. Необхідно переглянути значення нормативів розподілу очікуваного ефекту між ними і здійснити нові розрахунки. Або переглянути склад учасників бізнес-мережі, якщо на ринку є актори з аналогічними ресурсами, які згодні на чинні умови співпраці. При цьому, аналізуючи ресурсні можливості потенційних учасників, слід обов'язково звертати увагу на їх здатність до майбутніх змін – адже стратегічне партнерство має бути гнучким, з достатньо розвиненим інноваційним потенціалом для реалізації проактивних конкурентних стратегій.

Особливо підкреслимо, що у бізнес-мережі з'являються набагато ширші можливості у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. При їх обґрунтуванні важливо узгоджувати також і витрати, які понесе кожен учасник (актор мережі) на реалізацію спільних для мережі процесів створення цінності. Це дасть змогу кожному актору порівняти витрати із можливою вигодою, а відтак – зіставити отриманий результат із власною структурою цінності та мотиваційними перевагами і тим самим прийняти рішення про участь у мережі. І саме це створюватиме підґрунтя для формування стабільних відносин у бізнес-мережі. Мотиваційні основи такого обґрунтування наведено нами в [135]

На нашу думку, урівноважити позиції акторів у мережі (їх мотиваційні переваги) можна, опираючись на концепцію рівноваги в теорії ігор, сформульовану Дж. Нешем [136], а саме – на припущення, що актори в некооперативній грі обиратимуть дії, що можуть бути визначені за Дж. Нешем як рівноважні. Тобто такі, що будуть забезпечувати бажаний для мережі результат і прийнятний для кожного із акторів мережі; останнє даватиме змогу мінімізувати витрати на адміністрування спільної діяльності акторів (передусім, за рахунок усунення причин опортуністичної поведінки, яка проявляється у організаційних відносинах за відсутності довіри між партнерами).

Підвищити рівень такої довіри (а значить – змістити мотиваційні переваги акторів з позиції максимізації власних інтересів до позиції максимізації акумульованих усією мережею результатів) можна, залучивши до аналізу спільного бізнес-проекту незалежних експертів. При цьому усі актори мережі мають бути впевнені в тому, що ніхто із експертів не має власного інтересу у необґрунтованому відстоюванні позицій окремих акторів. Тобто, думкою експертів ніхто не зможе маніпулювати при прийнятті остаточного рішення щодо реалізації спільного бізнес-проекту.

Змоделюємо цю ситуацію, використавши підходи до побудови моделей партнерської співпраці, які описані А. Carida, М. Colurcio and М. Melia [137]. Для цього приймемо, що кожен із експертів сформував свою позицію (прийняв рішення – x_i) у вигляді експертного висновку, який містить необхідне обґрунтування стратегії реалізації бізнес-проекту у розрізі витрат і доходів, і представив її для обговорення в експертне середовище: $s_i \in S_i$, де $i \in N = \{1, 2, \dots, n\}$ – множина експертів. Цей висновок містить план (π_i), який опирається на певну процедуру планування. Вона є стандартною і заздалегідь заданою, однак загальний алгоритм може бути реалізований в різному інструментальному наповненні, вибір якого залежить від суб'єктивної думки експерта (r_i) (наприклад, план маркетингового забезпечення просування продукту або план логістичного забезпечення виробничого процесу).

Сукупні дії експертів описуються наступним чином:

$x_i = \pi_i(s) \in X_i \subseteq \mathfrak{R}^1$, де $\pi: S \rightarrow X$ – процедура планування, $\pi_i: S \rightarrow X_i$, $i \in N$.

Тоді вектор оприлюднених висновків усіх експертів:

$$s = (s_1, s_2 \dots s_n), \in S = \prod_{i \in N} S_i \quad (3.7)$$

У своїй сукупності вони дають змогу визначити загальний вектор плану реалізації бізнес-стратегії мережі:

$$x = (x_1, x_2 \dots x_n), \in X = \prod_{i \in N} X_i \quad (3.8)$$

Цільова функція i -го експерта, яка відображає його інтереси і формує позицію щодо обґрунтування стратегії реалізації бізнес-проекту, залежить від його переваг (r_i) у виборі інструментів процедури планування і відображає його суб'єктивну думку щодо їх доцільності

$$f_i(x_i, r_i): X_i \times \mathfrak{R}^1 \rightarrow \mathfrak{R}^1 \quad (3.9)$$

Вважатимемо, що експерти дотримуються некооперативної поведінки, обираючи домінантні чи рівноважні за Нешем стратегії. При цьому приймемо, що s^* – вектор рівноважних за Нешем стратегій експертів:

$$\forall i \in N, \forall s_i \in S_i, f_i(\pi_i(s_{-i}^*, s_i^*), r_i) \geq f_i(\pi_i(s_{-i}^*, s_i), r_i). \quad (3.10)$$

У загальному випадку точка рівноваги залежить від вектора позицій усіх експертів:

$$s^* = s^*(r) = (s_1^*(r), s_2^*(r) \dots s_n^*(r)). \quad (3.11)$$

І якщо вектор точок піка експертів за будь-яких їх особистих переваг $r \in \mathfrak{R}^n$ збігається із вектором планів реалізації бізнес-проекту мережі, який має здійснюватися за визначеною для цього проекту процедурою (чи механізмом) ($h(r) = \pi(s^*(r))$), то можна говорити, що має місце рівновага Неша:

$$\forall r \in \mathfrak{R}^n, \forall i \in N, \forall \tilde{r}_i \in \mathfrak{R}^1 f_i(h_i(r), r_i) \geq f_i(h_i(r_{-i}, \tilde{r}_i), r_i). \quad (3.12)$$

За цих умов можна стверджувати, що експертна оцінка бізнес-проекту мережі здійснена об'єктивно, маніпуляцій з боку експертів, які б відстоювали свої інтереси не було допущено. Недопущення маніпуляцій в ході експертного оцінювання спільних бізнес-проектів у агропромисловій мережі усуватиме потенційні загрози конфлікту інтересів акторів у розподілі витрат і доходів. А значить – формуватиме мотиваційну основу взаємовигідних партнерських відносин, завдяки чому можна досягти ефективності мережевої взаємодії.

Аналізуючи ресурсні можливості потенційних учасників інтегрованої мережі стратегічного партнерства, слід обов'язково звертати увагу на їх здатність до майбутніх змін – адже стратегічне партнерство має бути гнучким, з достатньо розвиненим інноваційним потенціалом для реалізації проактивних конкурентних стратегій. Зважаючи на те, що інноваційний потенціал будь-якого учасника ринку за своїм призначенням повинен забезпечити ресурсні та організаційні умови для створення й комерціалізації продуктів (послуг), які мають вищу споживчу цінність, ніж існуючі на цільових сегментах ринку аналоги, ресурсне наповнення інноваційного потенціалу виробників продуктів і послуг є специфічним в розрізі галузей і ринків. Це робить актуальним завдання оптимізації структури інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в контексті цілей збалансованості сталого розвитку національної економіки.

3.4 Розвиток креативного потенціалу підприємства як ресурсної основи реалізації інноваційних стратегій

Сучасна парадигма конкурентоспроможності ґрунтується на проактивному алгоритмі ринкової поведінки суб'єктів економічної діяльності, ітерації якого передбачають певну множину альтернативних дій на випередження, серед яких необхідно обрати найкращий. Це можливо лише за високого інноваційного потенціалу підприємства, який і формує його здатність створювати і виводити на ринок нові ціннісні пропозиції, що знаходять відгук у споживачів. Інновації

можуть стосуватися будь-якої функціональної сфери менеджменту – управління маркетингом, персоналом, інженерним проєктуванням чи моделюванням бізнес-процесів та організаційною взаємодією [138, с.58]. Сукупно вони забезпечують інноваційну активність підприємств, яка дає їм змогу досягати певних конкурентних переваг у боротьбі за споживача – підприємство стає інноваційно-орієнтованим.

Інноваційно-орієнтоване підприємство – це організована мережа інноваційних процесів, формування якої здійснюється шляхом інтеграції потоків всіх видів за етапами виробничо-збутового ланцюга інноваційної діяльності – від постачальників первинної сировини до кінцевого споживача. Результат інноваційної орієнтації – це підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом постійного отримання конкурентних переваг [139].

Аналізуючи погляди науковців на трактування особливих рис інноваційно-орієнтованих підприємств, можна дійти висновку, що в їх визначеннях основний акцент ставиться на тому, що таке підприємство є високо адаптивним, здатне забезпечувати свою стійкість в умовах викликів зовнішнього середовища. Це досягається завдяки певним характеристикам внутрішнього середовища, які стосуються не тільки наявності власної дослідницької бази, а й цілеспрямованими діями менеджменту щодо розвитку організаційних відносин – через обґрунтовані дії щодо організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, через налагодження процесів взаємодії із різними групами стейкхолдерів (і особливо партнерами у ланцюжках створення цінності) та ін. (рис.3.5, побудовано на основі [139]).

Аналізуючи виділені ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств, можна вказати на їх основні відмінності від тих підприємств, які надають перевагу традиційним методам ведення бізнесу. Інноваційно-орієнтовані підприємства для отримання комерційного результату від діяльності надають перевагу виробництву саме інноваційних продуктів, а також – використовують інноваційні технології управління бізнес-процесами. Традиційні способи

ведення бізнесу надають перевагу виробництву звичайної продукції (послуг), використовуючи при цьому традиційні методи роботи. Це можливо лише тоді, коли ринкова ніша, в якій працює підприємство, характеризується відносно стабільним попитом.



Рисунок 3.5 – Характерні ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств

На тих ринках, де споживчий попит індивідуалізований або залежить від специфічних ринкових трендів, потрібне постійне оновлення асортименту продукції або поліпшення їх функціональних характеристик. Це досягається постійним вдосконаленням усіх процесів. Такі вдосконалення можливі за рахунок «використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань» Й. Шумпетер назвав інноваціями, розглядаючи саме їх джерелом кількісного зростання і розвитку економічних систем всіх типів [140]. З цього випливає, що в сукупності видів діяльності, які має здійснювати інноваційно-орієнтоване підприємства, мають обов'язково бути ті, які забезпечуватимуть створення нового – нових знань, нових товарів, нових технологій, нових способів взаємодії із усіма зацікавленими у реалізації інновацій особами тощо.

Однак структура зовнішньоекономічної діяльності показує, що Україна з кожним роком втрачає здатність постачати на міжнародний ринок технічно складну продукцію – у структурі експорту переважає сировина з низьким рівнем доданої вартості. Для зменшення цього дисбалансу і підвищення внеску інноваційних чинників у економічне зростання національної економіки необхідно, щоб кожен із суб'єктів господарювання промислового сектора мусить оптимізувати свої зусилля із розвитку інноваційного потенціалу – як за ресурсною, так і за організаційною складовою.

Структурно-функціональну модель інноваційного потенціалу суб'єкта підприємництва проілюстровано рис. 3.6 [141].



Рисунок 3.6 – Структура інноваційного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності

Як видно з рис. 3.6, інноваційний потенціал підприємства є структурованою множиною його функціональних підрозділів, що відповідають за певне ресурсне забезпечення інноваційної діяльності; вони поєднані між

собою перехресними скалярними і спонтанними зв'язками, які формують інформаційні потоки в ході вирішення інноваційних завдань. Цільовою функцією його оптимізації має бути зростання складності економічної діяльності. Ця складність на ринку оцінюється як у техніко-технологічній площині, так і через ринкову (споживчу) цінність продукції.

Інноваційний потенціал визначає динамічні характеристики будь-якої підприємницької структури – її адаптивну і проактивну гнучкість у сфері створення споживчих цінностей і їх комерціалізації. І якщо адаптивна гнучкість забезпечується ресурсною і компетентнісно-функціональною складовою інноваційної діяльності, то проактивна – компетентнісно-мотиваційною. У контексті цього твердження варто розглядати інноваційний потенціал підприємства у світлі двох взаємопов'язаних складових:

а) ресурсно-функціональної – у вигляді сукупності ресурсів, функціонально необхідних і достатніх для здійснення результативного інноваційного процесу в руслі обраної стратегії діяльності; і тут високий інтелектуальний потенціал працівників функціонально забезпечує залучення у інноваційний і виробничий процес ті ресурси матеріального і нематеріального характеру, які необхідні для своєчасного реагування на зміну кон'юнктури ринку чи інших чинників зовнішнього середовища;

б) компетентнісно-мотиваційної – у формі взаємовигідних для учасників організаційно-економічних умов співпраці, що створюють мотиваційне (а значить – і компетентнісне) середовище ефективної інноваційної діяльності.

Взаємодія цих складових і формує адаптивну й проактивну гнучкість суб'єктів господарювання, їх спроможність до створення споживчих цінностей і реалізації конкурентних інноваційних стратегій. Згідно цього взаємозв'язку і доцільно розглядати структуру і вектори розвитку ресурсно-інноваційного потенціалу підприємства, а також – учасників інтеграційних утворень.

За мінливого і високо конкурентного середовища господарювання така гнучкість забезпечується, передусім, наявністю ефективного керуючого центру, який визначає цілі і засоби їх досягнення і, водночас, децентралізацією

управління на нижчих рівнях управлінської ієрархії – через обґрунтоване і розподілене за сферами відповідальності структурування влади і повноважень та гнучкими інтеграційними зв'язками між усіма структурними елементами.

Слід підкреслити, що формування чітких цільових установок є вихідною функцією управління, яка надає сенс діяльності, формує її напрям і вказує на бажані результати. Цілепокладання в розрізі організаційної ієрархії забезпечує узгодженість цілей спільної діяльності підприємства в різних функціональних сферах, без чого неможливо досягти загальної результативності, і тим більше – ефективності. Зрозуміло, що система цілей інноваційної діяльності навіть за однакових типів інноваційних стратегій матиме різну конфігурацію в різних господарських ситуаціях – залежно від масштабів і видів діяльності підприємств, кон'юнктури ринку і конкурентного тиску на ньому. До того ж, вона може вибудовуватись на різних підходах до структурування влади і повноважень, особливостей вертикального і горизонтального взаємоузгодження управлінських рішень, стилю і методів управління тощо

Не менш важливим елементом адаптивної ефективності є формування в системі менеджменту релевантних інформаційних потоків для усієї сукупності осіб, що можуть брати участь у обґрунтуванні та ухваленні управлінських рішень. Водночас має бути забезпечено достатній рівень транспарентності інформаційного супроводу процесів прийняття і реалізації управлінських рішень. Це відповідає функціональним особливостям антисипативного управління, яке опирається на процеси своєчасного виявлення слабких сигналів ринку і їх правильної інтерпретації для планування дій на випередження. А це можливо лише за високої інформаційної чутливості системи менеджменту, яка забезпечується децентралізацією і структурною гнучкістю реалізації управлінських функцій, а значить – оперативністю їх прийняття.

Оперативність прийняття обґрунтованих управлінських рішень є визначальними чинниками конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки дають їм змогу бути проактивними у взаємодії із зовнішнім середовищем. Однак децентралізація управління містить ризики прийняття

помилкових рішень, які особливо ймовірні при розробленні інноваційної стратегії (адже вона характеризується високим рівнем невизначеності). Ці ризики зменшують алокативну ефективність реалізації інноваційних змін і їх необхідно мінімізувати. В умовах децентралізації управління це досягається тим, що особи, які приймають рішення, мають повною мірою нести відповідальність як за позитивні, так і за негативні наслідки їх реалізації. Тому процедура прийняття мало структурованих рішень (якими насичена інноваційна стратегія) згідно делегованих повноважень за рівнями управління має передбачати певні контури їх прийняття, які окреслюються цілями, конкретизуються сукупністю критеріїв і вказують на обмеження, якими не можна нехтувати (рис.3.7 [142]).

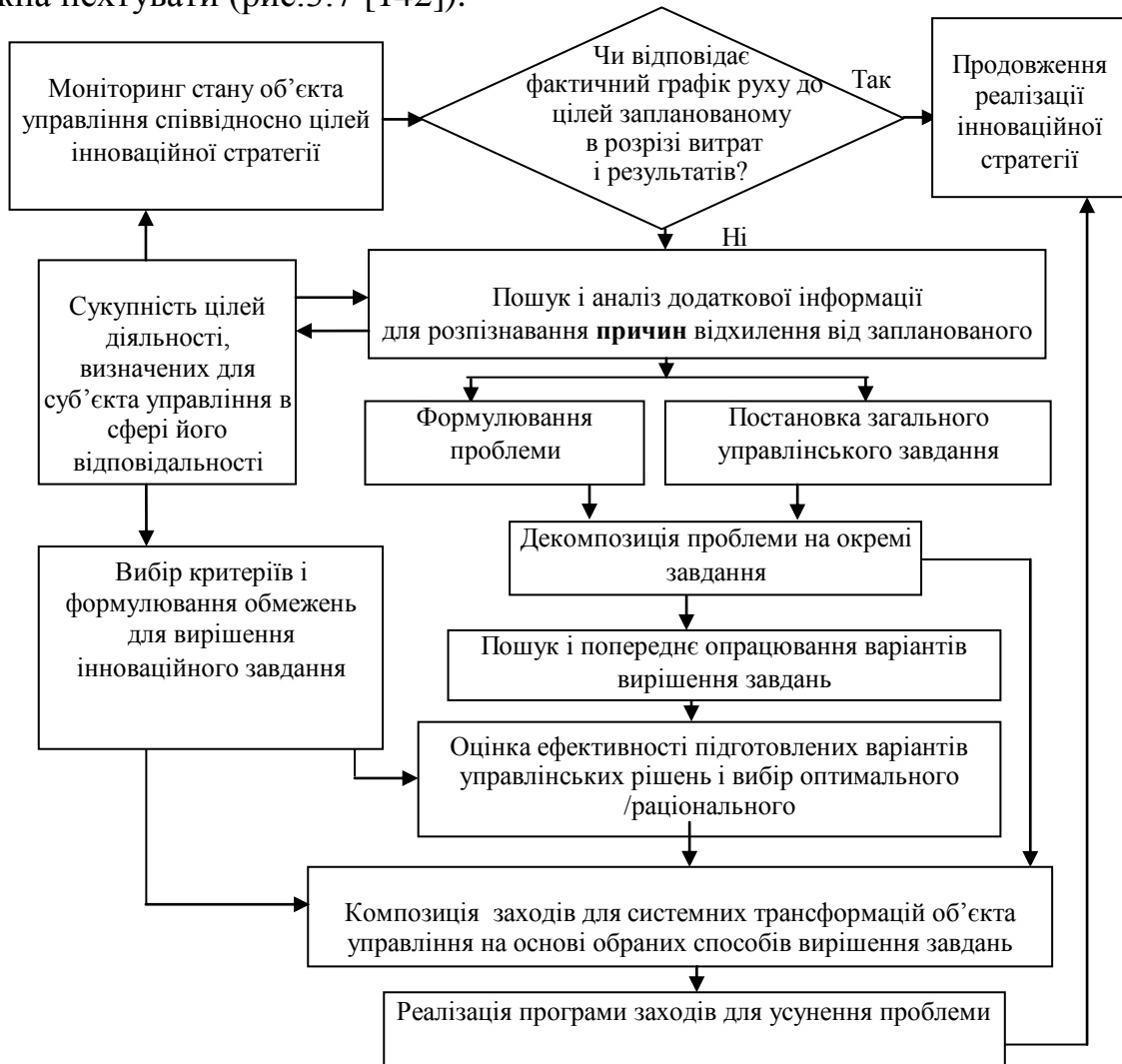


Рисунок 3.7 – Алгоритм обґрунтування рішень в системі децентралізованого управління системними трансформаціями

При цьому важливо розглядати інноваційні стратегії з позицій їх внеску у якісний розвиток підприємств, з позицій їх здатності забезпечувати системні трансформації суб'єкта господарювання у відповідь на ринкові виклики. З огляду на особливості реалізації інноваційних стратегій різних типів важливо визначити можливості кожної з них у реалізації якісних і системних трансформацій промислового підприємства з позицій нарощування його конкурентних переваг на відкритих ринках.

Важливо розвивати проактивний підхід підприємств до роботи з ринком у довгостроковій перспективі, забезпечуючи економічну результативність інновацій. Для цього менеджмент має стимулювати здатність персоналу до генерування нестандартних та унікальних рішень з високим вмістом наукової новизни, яку важко скопіювати. Це досягається завдяки розвитку креативності персоналу. Для України, в її напівзруйнованій війною економіці і звуженням інтересу споживачів насамперед до задоволення потреб базового рівня, управління розвитком потенціалу креативності є одним із важливих завдань менеджменту кожного підприємства, яке прагне зберегти своє місце на ринку.

Терміни «креативність», «креативні», «творчі» належать до термінологічного апарату наук про людину. І найчастіше застосовується саме як характеристика людини, її здатності виходити за межі певної ситуації, творити і створювати нові та оригінальні цінності. Це бачимо у багатьох наукових публікаціях, присвячених проблематиці креативності. Зокрема, В. Павленко, аналізуючи різні методологічні підходи дослідників креативності, узагальнила їх творчий доробок таким визначенням: «креативність є загальною властивістю особистості, яка проявляється під час творчого процесу як здатність породжувати різноманітний, соціально важливий продукт і продуктивні шляхи його застосування; здатність знаходити рішення в нестандартних ситуаціях; властивість, яка реалізується на високому рівні лише за сприятливих умов середовища» [143].

У цьому визначенні, на наш погляд, є кілька ключових моментів, які пояснюють завдання креативного менеджменту як окремої складової системи

управління інноваційної діяльності на підприємстві, а також виділення креативних галузей як особливих сфер економічної діяльності. По-перше, це така здатність індивіда до творчості, яка може бути втілена у конкретний продукт, що визнається цінним у суспільстві; по-друге, результат креативності може знайти продуктивне застосування; по-третє, креативність людини потребує сприятливих умов для її прояву і реалізації.

У всіх цих аспектах пояснення сутності креативності закладено характер потенційності: а) творчі здібності людини проявляються лише за певних умов і якщо їх не створено, креативність згасає; б) продуктивне застосування створеної цінності може відбутись, або ні. Виходячи із цієї потенційності креативності як властивості окремої людини, можна говорити і про потенціал креативності економічної організації (підприємства) – як здатність її менеджменту створити сприятливий організаційний простір (мотиваційне середовище творчості) для залучення професійно підготовлених і креативних особистостей, спроможних генерувати оригінальні ідеї у різних функціональних сферах діяльності та перетворювати їх у нові ціннісні пропозиції у вигляді товарів і послуг, що мають позитивний суспільний відгук і забезпечують необхідну ефективність бізнес-моделі економічної діяльності у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі [144].

Пояснюючи складові цього визначення, підкреслимо, що «здатність акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів» слід трактувати у широкому сенсі – не просто «залучити» в організацію певну кількість висококваліфікованих фахівців відповідного профілю, а й мотивувати їх до плідної співпраці. Тобто, забезпечити ефективність і результативність командної роботи у сфері генерування нових ідей, їх критичного аналізу і відбору найбільш перспективних з погляду економічної привабливості у стратегічному періоді. «Креативність у розвитку структурного капіталу та капіталу відносин» забезпечить: а) кращі форми організаційної взаємодії для генерування нових ідей; б) розширить коло учасників і збільшить можливість вибору кращих партнерів по бізнес-процесах.

Пропоноване нами трактування потенціалу креативності економічної організації підкреслює особливе значення процесу генерування нових нестандартних ідей, які можуть стати відправною точкою ефективного бізнесу. Здатність до генерування таких ідей є визначальною ознакою підприємництва як явища, основою успіху підприємця як інноватора. Однак втілення таких ідей у конкурентні переваги потребує більш системної роботи, значно більших зусиль і значно ширшого кола учасників. У системі менеджменту конкурентоспроможності ці функції організаційно покладаються на підсистему управління інноваціями, яка інтегрує зусилля усіх задіяних у процесах створення, промислового освоєння і реалізації інновацій учасників.

Креативне середовище наповнене неформальними відносинами, що формує в колективі той соціально-психологічний клімат, який сприяє генеруванню інноваційних ідей та їх реалізації. Водночас воно формує і атмосферу суперництва, що важливо для результативної діяльності і дає змогу реалізувати творчий потенціал кожної людини, що прагне розвивати свої здібності, приносячи користь собі і організації, в якій вона працює (рис.3.8)[66].



Рисунок 3.8 – Вплив системи стимулювання на розвиток середовища креативності в підприємницьких структурах

Формування і розвиток потенціалу креативності може бути забезпечено і організаційно-структурними умовами, які здатні сформувати змагальне середовище креативності. Для результативності креативного середовища важливо розвивати колективне знання і стимулювати індивідуальний розвиток, що дає змогу працівникам набувати нових компетенцій в ході спільної діяльності. Найкраще це проявляється у корпоративному секторі, організаційний простір якого характеризується багатовекторністю розвитку, географічним поширенням і мультикультурністю. Таке середовище створює певні передумови і для внутрішньої організаційної конкуренції – за ресурси і сфери впливу, позитивним наслідком якого є виявлення кращих управлінських практик (внутрішній бенчмаркінг) і поширення їх на весь організаційний простір корпорації. Однак для цього у корпорації має бути сформовано зовсім інший стиль управління – з горизонтальною владою, яка суттєво збільшує гнучкість великої корпорації як соціально-економічної системи, розвиває її адаптивні властивості.

Для позначення такої здатності фірм до адаптації Д.Старк увів термін «гетерархія» – як організації із горизонтальною чи розподіленою владою, що дає їй змогу самоорганізовуватися. Він підкреслював, що здатність до адаптації стимулюється організацією різноманітності всередині підприємства – коли різні організаційні принципи співіснують в стані активного суперництва всередині одного підприємства. Організація різноманітності – це активний і стійкий процес, у якому завжди співіснує декілька шляхів організації, навчання, пояснення і оцінки однієї і тієї ж дії, що забезпечує розвиток конструктивної організаційної рефлексивності. І це дає змогу здійснювати рекомбінацію ресурсів, рекомбінацію старих організаційних форм економічної взаємодії у нову організаційну конструкцію з високими адаптивними властивостями. І далі, характеризуючи особливості організаційної взаємодії у гетерархії, Д. Старк підкреслював, що це новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Якщо ієрархії будуються на відносинах залежності, а ринок – незалежності, то гетерархія – взаємозалежності. Цим відносинам притаманні

мінімальний ступінь ієрархічності і організаційна гетерогенність [145, с. 119-121]. Порівняльні характеристики організаційної «ієрархії» та «гетерархії», які ілюструють їх принципові відмінності у підходах до управління, подано у табл.3.5 [144].

Таблиця 3.5 – Характеристики організаційної «ієрархії» та «гетерархії»

Характеристика управління	Принципові відмінності у підходах до управління	
	Ієрархія	Гетерархія
Основна мета	Реалізація цілей та інтересів власників і топ-менеджменту	Просування інтересів усіх учасників
Стиль управління	Авторитарний; відносини підпорядкування	Консенсусний, переконання за допомогою експертного оцінювання або репутації; відносини координування
Рівень довіри між учасниками	Низький	Помірний або високий
Організаційні межі	Жорстка фіксація організаційної оболонки, усталені зв'язки в межах організаційної структури	Ситуаційно-гнучкі та взаємопроникаючі; динамічні горизонтальні зв'язки у міжструктурному організаційному просторі
Розподіл завдань	За функціональним призначенням	Згідно цілей проектного менеджменту
Вирішення конфліктів	Умовами контракту та адміністративно-розпорядчими методами	Досягнення компромісу в межах стейкхолдерської взаємодії, контрактами
Бізнес-угоди	Переважно довготермінові з високою ймовірністю переукладання	Динамічно-варіативні середньострокові
Комунікаційні зв'язки і взаємодія	Сталий скалярний ланцюг, комунікаційна мережа “один до багатьох” або “множина до одного”	За необхідності прямі горизонтальні комунікації, або “множина до множини”
Прийняття більшості рішень	Згідно управлінської вертикалі	Спільні або узгоджені (за винятком локальних)
Пошук інформації	Закріплений за спеціалізованими відділами	Розподілений горизонтальний
Стимули до розвитку	Мають низьку дієвість	Високі; прибуток формується на взаємовигідній співпраці

Як видно із зіставлення виділених характеристик, в гетерархії змінюються підходи до вибору форм і методів організаційної взаємодії – замість жорсткого закріплення певних функцій за окремими структурними

ланками, заохочується їх міжфункціональна взаємодія. В. Фонтана і Л. Бас, які досліджують можливості організаційного конструювання у збільшенні гнучкості економічних систем, зазначають: «На відміну від традиційного підходу, конструктивна динамічна система визначає взаємодію між об'єктами не ззовні, а звертаючись до внутрішніх характеристик об'єктів як функції їх внутрішньої структур... Система відтворює саму себе, коли вона постійно регенерується шляхом внутрішніх системних трансформацій» [30].

Доцільно особливо підкреслити адаптивність організаційної гетерархії – це є наслідком того, що в них переплітається значна множина організуючих принципів. Важливо й те, що межах гетерархії має місце радикальна децентралізація – коли функції відкриття нового розподіляються по всій корпорації, в усіх структурних ланках, де виникають потреби в удосконаленні чи зміні процесів. «У гетерархиях стикаються, суперничають між собою і співіснують різні ціннісні системи, особливо якщо компанія є мультинаціональною. І так як ресурси не закріплені в якійсь одній системі інтерпретації, а можуть існувати зразу в кількох, гетерархії створюють нові активи для компанії із самої цієї неоднозначності» [30].

Радикальна децентралізація є основним принципом взаємодії і в рамках інших інтеграційних утворень – кластерів та динамічних мережевих структур, число і потужність яких з кожним роком збільшується. Саме динамічність організаційної архітекtonіки таких інтеграційних утворень забезпечує їх кращі конкурентні позиції – через заміну тих учасників, які стали неспроможними відповідати новим запитам споживчих ринків. Водночас – і через конкуренцію інших ринкових суб'єктів за право увійти на правах нового учасника – із новими виробничими чи управлінськими технологіями, посилюючи тим самим через збільшення рівня різноманітності конкурентні позиції усієї інтегрованої структури.

3.5 Мотиваційний потенціал лідерства в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур

Проблема ефективного лідерства є актуальною для будь-якого суб'єкта економічної діяльності, що працює в умовах конкурування за ринки чи ресурси. Розуміння сутності лідерства як явища дає змогу менеджменту підприємства формувати і ефективно використовувати переваги плідної співпраці учасників організаційної взаємодії – як в межах самого підприємства, так і поза його організаційним простором в ході процесів обміну ресурсами і товарами. Тим більше, що практичне втілення планів розвитку підприємств у багатьох випадках стикається із проблемами, які лежать не тільки у фінансовій чи матеріально-технічній площині, а й в площині людських відносин, що проявляється у прихованому опорі змін. Приклади такого опору змінам у світовій практиці менеджменту (в тому числі і вітчизняного) є численними, що вповільнює темпи економічного розвитку, погіршує результативність змін і зменшує економічну віддачу від їх здійснення. Ключова роль в подоланні опору змінам належить їх ініціаторам – лідерам, що мають перспективне бачення і можуть переконати членів свого соціуму у його привабливості, зробити їх своїми прихильниками і послідовниками.

У вітчизняному бізнес-середовищі опірність змінам посилюється і через корупційну складову, яка викривляє мотиваційну структуру учасників проектів розвитку і слугує додатковим аргументом для посилення опору змінам. Тому можна стверджувати, що питання ефективного управління розвитком суб'єктів господарювання, як процесом здійснення обґрунтованих і заснованих на інноваціях змін у бізнес-процесах чи навіть бізнес-моделях, мають розглядатися в світлі теорії лідерства.

Сутність дефініції «лідер», а відтак похідної від нього – терміну «лідерство», якою наповнюють їх представники різних наукових течій, є багатоплановим, що зумовило появу різних підходів до вивчення даного феномену – від теорії вивчення особистісних рис людини (яка була

малорезультативною в методологічному плані, оскільки не змогла сформувати рекомендацій для розвитку лідерських якостей при підготовці професійних управлінців), і до сучасних поглядів на лідерство – лідерство-служіння, командне лідерство, трансформаційне лідерство, латеральне лідерство, розпорошене, розподілене лідерство тощо, моделі і характеристики яких в розрізі управлінських потреб розглянуто А. Чорним [147]. Подібні кроки в напрямі систематизації переваг, недоліків і сфер застосування теорій лідерства в сучасній практиці менеджменту зроблено й іншими науковцями, більшість з яких наголошувала на тому, що саме особистісні характеристики певної людини дають їй змогу зайняти лідерські позиції, причому найчастіше – у ситуаціях, коли інші не бажають брати на себе відповідальність на результати прийнятих рішень. Такий підхід до визначення лідера і лідерства найчастіше використовується і у довідниковій літературі, хоча самі визначення можуть певною мірою відрізнятися. У табл. 3.6 зроблена спроба узагальнити визначення, взявши за ознаку систематизації основну управлінську функцію, яка покладається на лідера (закріплюється за ним) [148-158].

Як видно із наведених визначень, серед рис, які забезпечують лідеру підтримку з боку інших, найбільше звертається увага на здатність лідера взяти на себе відповідальність за вибір напряму діяльності групи (спільної мети), а відтак – організувати групу для досягнення поставленої мети. Тобто, забезпечити результативність лідерства. Ця місія лідера важлива для успіху реалізації інноваційних стратегій розвитку, які наповнені новизною і неструктурованістю для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Власне, і всі аспекти управління розвитком підпорядковуються цій меті – розвиток (якісні зміни, інновації) відбувається не тільки з метою усунення слабких ланок у бізнес-процесах підприємства, а й для створення нових процесів, що відрізняються унікальністю і тим самим дають змогу випереджати конкурентів. В обох випадках в інноваційний процес залучаються наймані працівники, від яких роботодавці очікують ініціативності, творчості, винахідливості, наполегливості, сумлінності та інших проявів робочої поведінки, завдяки яким і можна досягти бажаного результату.

Таблиця 3.6 – Систематизація наукових поглядів на сутнісне наповнення дефініцій «лідер» і «лідерство» з позицій загальних функцій управління

Сутнісне наповнення дефініції		Функціональне призначення лідерства
Лідер	Лідерство	
Особа, за якою певна спільнота визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих з погляду групового інтересу	Визнане послідовниками право на прийняття і відстоювання рішень в інтересах групи	Прийняття рішень, найбільш значущих з погляду групового інтересу
Член групи з найвищим статусом, за яким визнається право приймати рішення у значущих для групи ситуаціях		
Людина, що здатна об'єднати інших людей для досягнення певної мети	Досягнення оптимальної внутрішньої групової взаємодії, спрямованої на досягнення загальних цілей	Об'єднувача і ціле-спрямовуюча функції (задля досягнення спільної мети)
Член групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників	Процес, при якому один член групи (лідер) організовує і спрямовує інших до досягнення конкретної загальної мети	
Особа, що має авторитет в певній соціальній групі, особисті риси якої дають змогу їй відігравати істотну роль у регулюванні взаємовідносин всередині групи та впливати на поведінку її членів у ситуаціях і процесах, що стосуються цієї групи, спрямовуючи їх дії на досягнення спільної мети	Це функціональні відносини, які виникають, коли група висуває лідера для контролю за задоволенням її потреб,	Об'єднувача, ціле-спрямовуюча і контролююча і регулюючі функції , сформовані в межах класичного управлінського процесу
Член групи, який користується великим авторитетом, впливом у будь-якому колективі, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи	Здійснення повноважень влади і впливу всередині соціальної групи (в соціальних колективах)	Набуті можливості владного впливу на інших завдяки особистісним якостям
Людина, яка завдяки своїм особистим якостям здатна виявляти ініціативу, має значний вплив на членів соціальної групи	Спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера	
Особа, яка посідає провідне місце серед інших подібних	Відносини домінування і підпорядкування, впливу і спрямування в системі міжособистісних відносин в групі	Мотивуюча функція , заснована на потребах вищого рівня, які лідери «пробуджують» (активізують) у послідовників
Це людина, яка забезпечуючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес		
Людина, яка має програму дій і разом із групою прямує до запланованого	Процес, за допомогою якого хтось підпорядковує інших рухатись у потрібному напрямі	
Особа, що має перспективне бачення способів задоволення потреб свого соціуму і здатна сформулювати з нього своїх прихильників і послідовників, спрямовуючи їх ентузіазм і дії для задоволення цих потреб	Це мистецтво мотивувати інших , при цьому боротися за спільні цілі	
	Процес, в ході якого певні члени групи ведуть за собою всіх інших	

Проблема ризиків в реалізації стратегії розвитку завжди лягає на плечі керівництва. І керівникам, окрім прогнозних розрахунків, треба мати дар особистого передбачення, щоб оцінити перспективність тієї чи іншої новинки, а також рішучість лідера – для того, щоб переконати інших у правильності свого бачення. «Здатність до стратегічного бачення має доповнюватись таким поданням його своєму оточенню, яке б викликало бажання людей наполегливо і з ентузіазмом працювати для досягнення поставлених цілей – саме на цьому ґрунтується вплив і влада лідера, його здатність згуртовувати навколо себе людей, розширювати коло послідовників» [158]. Тому проблема ефективного лідерства є актуальною для будь-якого підприємства, що працює в умовах конкурування за ринки чи ресурси.

Новизна і невизначеність результатів інноваційних процесів приваблює креативних людей (які генерують ідеї) та компетентних управлінців (лідерів), які беруть на себе сміливість реалізації таких рішень, керуючись власною інтуїцією і логікою економічних законів, а також – реалістичним сприйняттям дійсності. Усе зазначене вписується в коло питань, які досліджує поведінкова економіка/ Поєднуючи економіку і психологію, відображаючи їх зв'язки між собою, вона описує і пояснює поведінку суб'єктів економічної взаємодії в ході різноманітних ринкових трансакцій – як у організаційному просторі підприємства (відносини між власниками капіталу і найманими працівниками – як власниками свого інтелектуального капіталу), так і в глобальному ринковому просторі (трансакції між виробниками продуктів і послуг) [157]. На прийняття їх рішень впливає багато чинників – не тільки суто економічних, а й тих, що лежать у площині цінностей людини, її життєвих пріоритетів, психотипу, а також – неписаних, але підтримуваних усіма правил соціуму, в якому перебуває людина тощо.

Ключову роль лідера у ініціюванні інноваційних змін визнають усі дослідники, що вивчають організаційну поведінку. Водночас недостатньо уваги приділяється питанням впливу лідера на формування корпоративної культури в контексті культивування цінностей, що спонукають персонал до інноваційно-

активної поведінки. Розуміння сутності лідерства як явища дає змогу менеджменту підприємства формувати і ефективно використовувати переваги плідної співпраці учасників організаційної взаємодії – як в межах самого підприємства, так і поза його організаційним простором в ході процесів обміну ресурсами і товарами.

Зважаючи на те, що сутнісне наповнення більшості заходів виходу економічних систем із кризи або недопущення її подальшого розгортання дає підстави віднести їх до інноваційних, то і процес їх реалізації слід трактувати як процес інноваційних змін і розвитку. Успішність цих змін значною мірою залежить від лідерських здібностей керівника. Функції і ролі лідера є різноплановими і можуть наповнюватися конкретними рішеннями. Конкретизація їх для завдань антикризового управління інноваційними змінами подана на рис.3.9 [157].

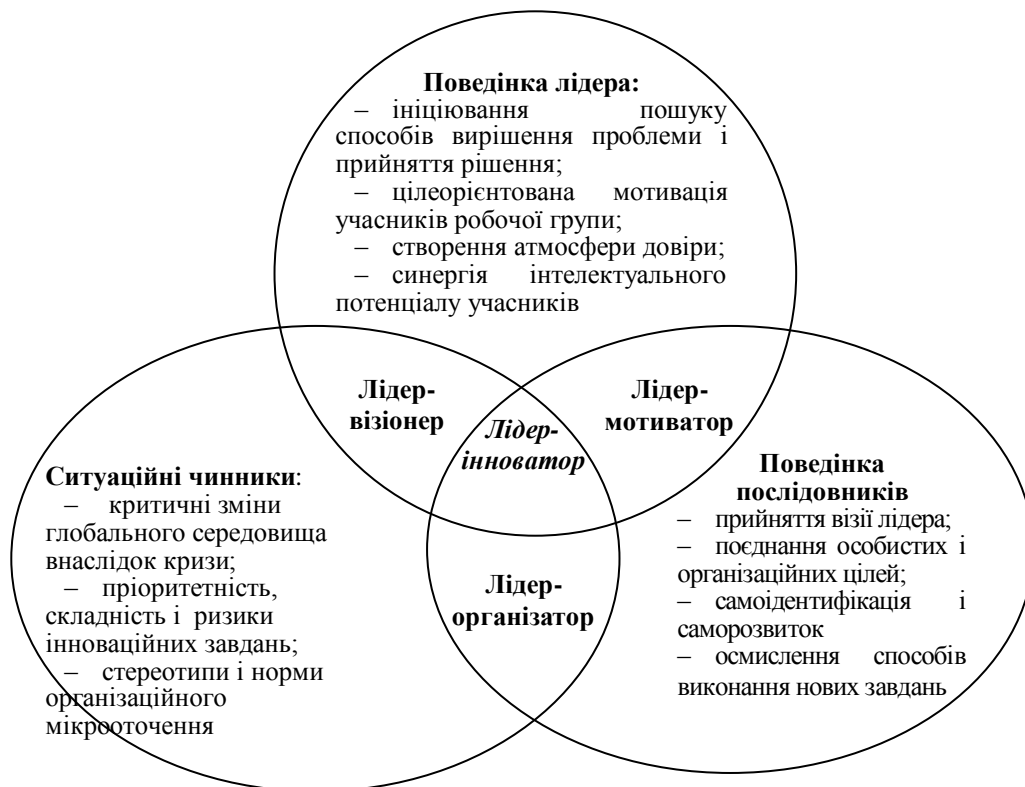


Рисунок 3.9 – Функції і ролі лідера в управлінні антикризовими інноваційними змінами

Зазначене структурування і взаємозв'язок функцій і ролей характеризує явище лідерства в будь-яких соціально-економічних системах – від мікро- і до

макрорівня. Однак зміст та інструменти мотиваційного впливу обов'язково потребують врахування ментальних особливостей відносин «керівник-підлеглий» у трудових колективах.

Як показує практика, на вітчизняних підприємствах ці відносини досі тяжіють до авторитаризму, відмітною ознакою якого є домінування наказів і підкорення – коли лідер намагається забезпечити виконання членами команди поставлених перед ними завдань методом «батога і пряника». Таке лідерство називають трансакційним [159]. Лідери такого типу досягають успіху завдяки своєму формалізованому статусу в організаційній ієрархії і готові й далі працювати в її межах для досягнення цілей організації. При цьому вони вдаються до надмірного контролю та прискіпливого аналізу дій своїх підлеглих – щоб виявити в них помилки чи неточності. Трансакційне лідерство передбачає формально-ділові стосунки, що зазвичай не виходять за межі позицій, зафіксованих контрактами і стосуються переважно фінансових аспектів трудових відносин. Таке лідерство забезпечує підтримання чинного порядку в відносинах всередині організації та у відносинах із партнерами, збереження статус-кво організації у відносно стабільному середовищі функціонування.

Однак у кризових умовах, коли звичний порядок речей і процесів руйнується, переходять у стресовий стан організаційні відносини, така модель лідерства стає малопродуктивною. Для успіху антикризового управління підприємства не менш важливе й лідерство, що ґрунтується на довірі підлеглих, на розвитку їх ініціативності. Така модель лідерства називається трансформаційною, вона має опиратися і на відповідну структуру мотивів, що здатні трансформуватися під впливом організаційного оточення і забезпечувати зростання мотиваційного впливу лідера. Причому ця мотивація актуалізує потреби вищого рівня, які є набагато сильнішими для людей, оскільки відображають їх соціальний статус.

Виходячи з цього, нами запропоновано ввести у термінологічне поле теорії лідерства термін «*мотиваційний потенціал лідера*», трактуючи його як

здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення поставлених цілей [159]. Розуміння лідером існуючої структури потреб дає змогу апелювати до найбільш актуальних мотивів у поточній ситуації і розвивати структуру мотивів на перспективу – в контексті довгострокових організаційних завдань.

Актуалізація потреб лідером має відповідати стратегічним цілям організаційного розвитку, вписуватися у прийнятий на відповідний період життєвого циклу сценарій організаційних змін. Наявність тісного зв'язку між стратегічними цільовими установками топ-менеджменту та організацією системи забезпечення їх реалізації потребує відповідної диференціації основних акцентів у портфелі мотивуючих заходів лідера.

Зокрема, в структурі мотивацій антикризового управління лідерам необхідно використовувати ті, що сприяють лояльності працівників до підприємства, їх згуртованості, готовності до подолання труднощів. Тоді мотиви спільної діяльності переважатимуть за силою свого впливу індивідуальні мотиви, сприяючи швидшому досягненню організаційного консенсусу в прийнятті невідкладних рішень та їх оперативній реалізації.

Для організаційного розвитку на основі інновацій важливо, щоб мотиваційний інструментарій лідера пробуджував прагнення людей до творчості, ініціативності, актуалізував потребу самореалізації. Це спонукатиме працівників до вдосконалення професійної майстерності, до набуття нових навичок, необхідних для реалізації інноваційних змін. Ефективний лідер має орієнтувати своїх працівників до розвитку їх інтелектуального потенціалу в руслі набуття важливих професійних компетентностей, що будуть кістяком подальшого розвитку організаційного знання, сприятимуть накопиченню структурного капіталу і капіталу відносин. Тут мотиваційні акценти лідера більшою мірою спонукатимуть працівників до внутрішньої конкуренції в робочій групі, яка потребує зростання рівня професійної компетентності

кожного учасника такого змагання. Тобто, більш актуальними стають індивідуальні потреби та мотиви, що дають змогу їх реалізувати.

В обох випадках мотивуючі дії лідера мають націлювати послідовників на досягнення поставлених цілей, однак важливо використовувати для цього релевантні кожній ситуації методи стимулювання їх діяльності. Це дає підстави говорити про формування певної *мотиваційної моделі лідерства*. Цю дефініцію пропонуємо трактувати як модель відносин лідера і послідовників, яка пов'язує цілі спільної діяльності із персональними мотивами кожного і здатністю лідера обрати релевантні співвідносно ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей.

Про значні мотиваційні можливості лідера і їх цінність для забезпечення результативності спільної діяльності зазначається в багатьох наукових джерелах. На наш погляд, для побудови мотиваційної моделі лідерства доцільно опиратися на п'ять базових здібностей лідера, які виділили американські дослідники Дж.М. Коузес та Б.З. Познер: моделювання шляху для досягнення мети із залученням у цей процес колег та послідовників; надихання послідовників; сприйняття кожної нової мети як виклику; надання послідовникам можливості досягати більшого; підбадьорення послідовників [160]. Нами використано цей підхід для диференціації двох мотиваційних моделей лідерства – трансакційної і трансформаційної (табл.3.7, сформована на основі [158; 160]).

Очевидно, що для результативності інноваційної діяльності лідер не мусить самостійно генерувати нові ідеї, винаходити нові технології виробництва та прогнозувати потенційні запити суспільства; його завдання – вірно оцінювати можливості працівників, розвивати в кожному з них притаманні їм таланти, заохочувати їх до прояву ініціативи та стимулювати до пошуку нових рішень. Але для цього вони мають бути вмотивовані. Тому робота з кадрами (в частині формування компетентнісної і мотиваційної основи їх індивідуальної та групової поведінки) має бути в зоні постійної уваги

керівництва сучасного підприємства – адже загальний успіх значною мірою визначається здатністю індивідів до синергії спільної діяльності.

Таблиця 3.7 – Порівняльна характеристика мотиваційних моделей лідерства співвідносно базових характеристик лідера

Базові характеристики лідера	Трансакційна модель	Трансформаційна модель
Здатність до моделювання шляху	Переважає пасивність у визначенні цілей; здебільшого орієнтуються на цілі, встановлені тими, хто знаходиться вище в соціальній (адміністративній) ієрархії. Основний мотив – збереження статус-кво.	Активне лідерство – ініціативність у визначенні цілей і виборі методів спрямування зусиль своїх послідовників для їх реалізації. Вміння чітко визначити мету, оцінити потенційні ризики. Готовність обговорювати зі своїми послідовниками альтернативні способи досягнення мети для вибору найкращого сценарію.
Здатність надихати послідовників	Спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати, вносить порядок і послідовність у роботу, що виконується.	Вміє сформувавти привабливий образ майбутнього. Вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.
Здатність сприймати кожен мету як виклик	Надає перевагу роботі в межах чинної організаційної структури. Мотивує послідовників, апелюючи до їх власних інтересів.	Проявляє готовність до системних змін для більш ефективного досягнення цілі. Генерує нові ідеї для покращення діяльності команди, конкретизує завдання для їх втілення. Мотивує послідовників, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце.
Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого	Вдається до надмірного контролю та прискіпливого аналізу дій своїх підлеглих – щоб виявити в них помилки чи неточності. Досягає цілей через заохочення і покарання.	Спрямовує зусилля на розвиток команди. Намагається розподіляти командні ролі (обов'язки) так, щоб кожен міг навчатися новому, відкриває нові можливості для творчого (професійного) зростання.
Здатність підбадьорювати інших	Взаємодію з підлеглими вибудовує переважно на фактах і в межах встановлених цілей. Практикує формально-ділові стосунки, що зазвичай не виходять за межі робочих завдань.	Вміє підтримувати позитивний настрій в колективі, розвиває неформальні стосунки. Вселяє ентузіазм та віру послідовників в свої сили, допомагає адаптуватись до нового.

Це досягається обґрунтованим та адресним вибором важелів стимулювання з урахуванням не тільки якісних характеристик працівників, а також їх здатності до командної роботи. Використання трансформаційної

моделі лідерства відповідає цим вимогам і дає змогу згуртувати колектив, сформувати команду однодумців та забезпечити ефективну реалізацію цілей організаційного розвитку на основі інноваційних змін.

На жаль, в Україні багато найманих працівників змушені працювати в напівлегальних умовах, отримуючи офіційно в кращому випадку лише мінімальний рівень заробітної плати, в гіршому – працюючи без офіційного працевлаштування. Не будучи офіційно введеним у штат персоналу підприємства, у своєму ставленні до роботи такий працівник проявлятиме переважно «виконавчість», дотримуючись встановлених правил робочих відносин. Малоймовірно, що він буде активно включатися у вирішення виробничих проблем, і тим більше – проявляти активність у відстоюванні свого права на професійний розвиток. Крім того, через низький рівень заробітної плати на більшості вітчизняних підприємств в останні роки відбувається інтенсивне вимивання кваліфікованих фахівців за кордон. І в середовищі найманих працівників сформувався стійкий поведінковий стереотип – як платять, так і працюю. А в середовищі працедавців – як працюєш, так і платитиму. І кожен прагне мінімізувати свій внесок у спільну роботу і максимізувати віддачу від використання ресурсів і можливостей іншої сторони. Можна стверджувати, що ці поведінкові стереотипи, на додачу до макроекономічних чинників, суттєво впливають на інноваційну активність підприємств і, тим більше, на її результативність. Як наслідок – з кожним роком внесок інноваційних чинників у результати діяльності промислових підприємств знижується.

Значне погіршення результативності у цій сфері діяльності пояснюється відсутністю належного стимулювання інноваційної праці, що не спонукає до залучення у цю діяльність талановитих і здібних людей. Очевидно, що для результативності інноваційної діяльності необхідно змінювати усталені стереотипи у відносинах роботодавець-найманий працівник, зокрема – адекватно винагороджувати результативну інтелектуальну працю найманих працівників, розвивати за рахунок підприємства їх фахові компетенції і творчі

здібності, заохочувати їх до прояву ініціативи та стимулювати до пошуку нових рішень. Але для цього вони мають бути вмотивовані. Тому робота з кадрами (в частині формування компетентнісної і мотиваційної основи їх індивідуальної та групової поведінки) має бути в зоні постійної уваги керівництва сучасного підприємства – адже загальний успіх значною мірою визначається здатністю індивідів до синергії спільної діяльності.

Здатність лідера до пробудження у своїх послідовників потреб вищого порядку доцільно реалізувати через розвиток відповідних цінностей корпоративної культури. Корпоративна культура є об'єднуючим елементом соціальної складової внутрішнього середовища підприємства – адже закладені в ній цінності сприймаються усіма працівниками як необхідні умови досягнення як особистісного, так і корпоративного успіху. В сукупності вони визначають загальну економічну поведінку підприємства в ринкових ситуаціях – його принципи ведення бізнесу, основні цільові установки на способи й форми ведення конкурентної боротьби – будуть вони узгоджуватись з ціннісно-нормативними настановами суспільства чи ні.

Тобто, цінності корпоративної культури опосередковано формують певне мотиваційне середовище. Середовище, яке не містить прямих стимулюючих впливів, але формує атмосферу підтримки певного типу поведінки працівників компанії. Розвиток корпоративної культури в контексті активізації інноваційної діяльності має підкріплюватися відповідними мотиваційними заходами. В підсумку це закладатиме мотиваційну основу зміни поведінкових стереотипів найманих працівників. При цьому необхідно розвивати не тільки ті корпоративні цінності, що сприяють лояльності працівників до підприємства, досягненню організаційного консенсусу і плідної спільної діяльності, а й ті, які підтримують ініціативність підлеглих, вміння відстоювати свої позиції навіть у конфліктних ситуаціях. Саме такі поведінкові характеристики об'єктивно необхідні для підвищення активності людей і результативності інноваційної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають підстави для наступних висновків.

1 Підтримання позитивної і сталої динаміки розвитку соціально-економічних систем є ключовим завданням суб'єктів прийняття управлінських рішень на усіх рівнях управління і потребує усвідомлення зв'язку між загальними законами розвитку природи і закономірностями перебігу економічних процесів у соціо-історичному контексті. Для виявлення цього зв'язку здійснено експлікацію сутнісного наповнення дефініції «розвиток» співвідносно соціально-економічних систем. У ній інтегровано основні наукові підходи до трактування сутності розвитку, показано їх зв'язок із основними законами діалектики; акцентовано увагу на сутності якісних змін у економічних системах; підкреслено необхідність підтримання балансу спадковості і мінливості в ході розвитку соціально-економічних систем.

2 Опираючись на основне положення теорії цінності щодо конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності (мікро-рівень), яка лежить у їх здатності формувати споживчу цінність для цільових ринків, висловлено твердження, що в мезо- та макроекономічних системах ключове завдання у сфері створення цінності набуває ширшого значення. Воно має трактуватись не в контексті окремих груп цільових споживачів, а в контексті соціуму загалом (тобто, розглядатись як суспільно корисна цінність).

3 Запропоновано авторське трактування управління розвитком соціально-економічної системи – як сукупності взаємопов'язаних дій, сформованих на підставі аналізу релевантної інформації про стан системи та середовище її існування і спрямованих на посилення організаційно-структурної гнучкості й адаптивних властивостей системи для підвищення її здатності продукувати суспільно корисні цінності і зміцнювати конкурентоспроможність у довготривалому періоді.

4 Перехід України до стратегії сталого розвитку потребує обґрунтованих з позицій ресурсозабезпеченості і відповідності глобальним трендам структурних зрушень національної економіки. Структурні зрушення можуть стосуватися змін у диспозиції структурних елементів в загальній архітектурі соціально-економічних систем, їх функціональній чи галузевій взаємозалежності, регіональному розміщенню та інших якісних характеристиках, що змінює рівень їх впливу на функціонування системи та її кількісні характеристики. Акцентовано на технологічній домінанті структурних зрушень, яка має забезпечувати збалансований розвиток секторів економіки і підтримуватись інституційно.

5 Опираючись на сучасні методологічні підходи інституціональної економіки стосовно структурування інституційного середовища за характером впливу його елементів на економічну поведінку учасників ринку (екстрактивні та інклюзивні інститути), які в сукупності формують інституційну матрицю країни, аргументовано, що для реалізації концепції сталого розвитку в інституційну матрицю України на законодавчому рівні має бути закладена така система координат, у якій мають переважати інклюзивні інститути. Це забезпечить трансформацію імперативів економічного зростання за рахунок розвитку соціального капіталу країни, підвищення соціальної активності та залучення у процес якісних змін широких верств населення.

6 В контексті проблеми деградації економіки України здійснено ретроспективний аналіз умов формування вітчизняного інституційного середовища і систематизовано наслідки впливу екстрактивних інституційних чинників на вибір стратегій поведінки суб'єктів економічної діяльності. Опираючись на структурні пріоритети сталого розвитку, змодельовано процес інституційного забезпечення механізму підтримки структурної збалансованості національної економіки. Виділено ключові структурні блоки такого механізму і очікувану результативність їх функціонування на макро-, мезо- та мікрорівнях. Зазначено, що такий підхід забезпечує системність у формуванні інституційного середовища сталого розвитку, що підвищуватиме його дієвість в процесах

стимулювання інноваційно-технологічних і структурних зрушень в галузевому та регіональному розрізі.

7 Однією із стратегічних цілей концепції «sustainable development» є розвиток «зеленого» підприємництва. В агропромисловому секторі це передбачає екологічну оптимізацію бізнес-процесів, що потребує значних інвестицій для здійснення технологічних змін і обмежує варіативність конкурентних стратегій для малих і середніх підприємств. У роботі обґрунтовано вектори і умови спільного розвитку учасників агропромислової бізнес-мережі для реалізації конкурентних бізнес-стратегій у сфері «зеленого підприємництва».

8 Підкреслено, що склад учасників і структура бізнес-мережі мають забезпечувати адаптивну і проактивну гнучкість бізнес-процесів. Визначено детермінанти цієї гнучкості у структурі сукупного інноваційного потенціалу учасників бізнес-партнерства, який може акумулювати специфічні ресурси і компетенції для конкурентоспроможності «зеленого» підприємництва. Побудовано алгоритм формування стратегічного партнерства власників специфічних ресурсів для реалізації конкурентних бізнес-стратегій у сфері зеленого підприємництва.

9 Визначено місце чинника креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності підприємницьких структур. Аргументовано, що організаційно-структурними умовами реалізації потенціалу креативності є радикальна децентралізація управління, яка побудована за принципами гетерархічного організаційного структурування.

10 Виділено функції та роль лідера у забезпеченні ефективного управління процесами розвитку. Сформовано авторську позицію щодо використання мотиваційного потенціалу лідерства в процесах управління розвитком підприємницького сектора на основі інноваційно-активного і проактивного підходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 367 с.
2. Глобальний Договір ООН в Україні. URL: <https://globalcom.ract.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 11.03.2023).
3. Красовська Г. О. Забезпечення структурної збалансованості сталого розвитку соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2021. 384 с.
4. United Nations General Assembly, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: 70/1 – Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, URL: <https://documents-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (дата звернення 20.09.2022).
5. Robertson J. The New Economics of Sustainable Development: A Briefing for Policy Makers. Oxon : Kogan Page, 2005. 110 p.
6. Соколюк Г. О., Хомич Л. В. Мотиваційні чинники соціальної активності в контексті завдань сталого розвитку економічних систем // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5. Т. 1. С. 121–126.
7. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С.177–182.
8. Kirzner I. Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
9. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
10. Хаєк.Ф. Індивідуалізм та економічний порядок. Пер. з англ. Харків: Акта, 2002. 418 с.

11. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.
12. Борщук Є.М. Концептуальні основи застосування системного підходу в економічній науці // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. № 6. Т.1.С.33–36.
13. Стадник В.В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута»», 2023. 298 с.
14. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2005. 654 с.
15. Nelson R., Winter S. In Search of a Useful Theory of Innovation. *Research Policy*. 1977. Vol. 6, № 1. Pp. 36–76.
16. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи // Вісник ЖДТУ. 2011. № 2 (56). Ч.2. С. 179–183.
17. Гончарова Н.П. Концептуальні параметри конкурентоспособности національної економіки // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 8. С. 43–54.
18. Кухарська Н. О., Забарна Е. М., Задорожнюк Н. О. Національна економіка: теорія, методологія та сучасні тенденції трансформації: монографія. Херсон : Олді+, 2020. 288 с.
19. Варналій З.С., Гармашова О.П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення : монографія. Київ : Знання, 2013. 387 с.
20. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
21. Global Competition: The New Reality. Report of the Presidents Commission on Industrial Competitiveness, Vol. 2. Washington, D.C. Government Printing Office, 1985.
22. Smith A. The Wealth of Nations /ed. by R. H. Campbell and A. S. Skinner. The Glasgow edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, 1976. Vol. 2a. Pp. 456.
23. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности: монография / под

науч. ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинського. Мариуполь :
Издательство «Ренета», 2007. 520 с.

24. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький : ПП Гонти А.С., 2013. 200 с.
25. Stadnyk V.V., Zamazyu O.V. Innovative factors in the system of value-based management of an industrial enterprise // Actual problems of economics. 2015. No. 9. Pp. 242–249.
26. Артџомова Т. І. Глобальне економічне лідерство у контексті ціннісного аналізу // Економіка України. 2017. № 5–6. С. 123–135.
27. Стадник В.В., Каштальян О.В. Технології і ресурси розвитку конкурентоспроможності економіки України в процесах повоєнного відновлення // Scientific Collection Inter Conf+. 2023. No 143. P.52-69. DOI 10.51582/interconf.19-20.2023.007
28. Зайцев Ю.К. Людиноцентрична парадигма сучасної економіки як умова сталого розвитку суспільства // Ефективна економіка. Електронний журнал. 2013. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_77 (дата звернення 12.08.2022).
29. Назаренко О.В., Решетняк Н.Б. Проблеми втілення людиноцентричної парадигми розвитку в економіку України // Вісник НТУ «ХП». Економічні науки. 2020. № 3. С.25–29. <https://doi.org/10.20998-4461.2020.3.25>.
30. Стадник В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6, т.1. С. 132–137.
31. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навчальний посібник. Хмельницький: ХНУ, 2017. 274 с.
32. EUROPE 2020 A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BAR_ROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf (дата

- звернення 12.02.2021).
33. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice // *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2005. No 3. Pp. 8–21.
 34. Ali Özgür Karagülle. Green business for sustainable development and competitiveness: an overview of Turkish logistics industry // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 41/ Pp. 456–460. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.055>.
 35. Menguc Bulent, Ozanne K. Lucie Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58, Iss. 4. Pp. 430-438. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.002>.
 36. Baumann H., Boons, F., Bragd A. Mapping the green product development field: engineering, policy and business perspectives // *Journal of Cleaner Production*. 2002. Vol.10, Iss. 5. Pp. 409-425. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00015-X](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00015-X).
 37. Соколюк Г. О. Структурування завдань концепції “sustainable development” за рівнями управління економікою і роль машинобудування в їх реалізації // *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 74–79.
 38. Meadows, D.H., Meadows, D.L. and Randers, J. *Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future*. London: Earthscan. 1992.
 39. Pirages Dennis C. *Sustainable society: implications for limited growth, 1977*. 16 p.
 40. Newton Tim, Harte George. Green Business: Technician kitsch? // *Journal of Management Studies*. 1997. Vol. 34 (1). Pp. 75–98. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00043/>.
 41. Гриценко А. Системна криза як наслідок базової деструкції економіки України і шляхи її подолання // *Вісник Національного банку України*. 2014. № 5. С. 8–12.
 42. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія /

- М.І. Звєряков, А.І.Ковальов, Н. В.Сментина. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.
43. Структурні перетворення в Україні: передумови модернізації економіки / А. П. Павлюк, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська та ін. / за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2012. 104 с.
44. Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія / В. Геєць, Л. Шинкарук, Т. Артемова та ін. ; наук. ред.: Л. Шинкарук. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАНУ, 2011. 696 с.
45. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький : ПП Гонти А.С., 2013. 200 с.
46. McMillan M., Rodrik D., Sepulveda C. Structural Change, Fundamentals, and Growth: A Framework and Country Studies. Washington DC: International Food Policy Research Institute, 2016. 330 p. URL: http://drodrik.scholar.harvard.edu/files/danirodrik/files/structural_change_fundamentals_and_growth.pdf (дата звернення 17.09.2020).
47. Kaasa A. Social capital, institutional quality and productivity: evidence from European regions // *Economics and Sociology*. 2016. Vol. 9. No. 4. Pp. 11–26. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-4/1>.
48. Balcerzak A. P., Pietrzak M. B. Quality of institutions for knowledge-based economy within new institutional economics framework. Multiple criteria decision analysis for European countries in the years 2000–2013 // *Economics and Sociology*. 2016. Vol. 9. No. 4. Pp. 66–81. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-4/4>.
49. Aracil E., Gómez-Bengoechea G., Moreno-de-Tejada O. Institutional quality and the financial inclusion-poverty alleviation link: empirical evidence across countries // *Borsa Istanbul Review*. 2021. Vol. 22. Is. 1. Pp. 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.03.006>.
50. Мартинова Н. Б. Інституційне забезпечення реалізації конкурентної соціально-економічної політики у відповідності до вимог ЄС // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки* 2016. № 5. Т. 2. С. 220–225.

51. Hlushko A., Marchyshynets O. Institutional provision of the state regulatory policy in Ukraine // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. ASERS Publishing House. 2018. Volume 9, Issue 3. P. 941–948.
52. Москаленко О. М. Випереджаючий економічний розвиток: теоретико-інституціональні засади і проблеми реалізації в Україні // *Економіка України*. 2014. № 8 (633). С. 4–18.
53. Stadnyk V., Holovchuk Ju., Sokoliuk G. Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: monograph*; ed. by N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. Nysa: University of Applied Sciences in Nysa, 2019. Pp. 28–40.
54. Гриценко А. А. Институциональная архитектура: объект, теория и методология. Постсоветский институционализм: монография; под ред. Р.М. Нуреева, В.В. Дементьева. Донецк: «Каштан», 2005. С. 49–74.
55. Holling C. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems // *Ecosystems*. 2001. Vol. 4. Iss. 5. P. 393.
56. Acemoglu D., Robinson J. A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown Business, 2012. 529 p.
57. Ківшик О.П. Удосконалення інституційного забезпечення державної регуляторної політики в аспекті зміцнення безпеки стратегічно важливих підприємств України // *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214.
58. Stadnyk V., Sokoliuk G., Goncharuk A., Matviets O. Institutional factors of competitiveness and development of the national economy // *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 99. P. 376–380. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.71>.
59. Stadnyk V., Zamazii O., Sokoliuk G. Social determinants in implementing the competitiveness potential for providing sustainable development of economic systems. *Sustainable development in the condition of european integration*; ed. by L. Weis, J. L. Bele, I. Toroš. Ljubljana: Ljubljana School of Business, 2019. Pp. 141–164.

60. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки; пер. з англ. І. Дзюб. Київ: Основи, 2000. 198 с.
61. Макалюк І., Жалдак Г., Мартиненко В. «Інституція» та «інститут»: тенденція «штучної підміни» понять // *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. No. 1. Pp. 204–234. <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.11>.
62. Бортнікова О.Г. Інституціональний підхід до вивчення систем безпеки в теорії державного управління // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 6. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
63. Hamilton, Walton H. The Institutional Approach to Economic Theory // *American Economic Review*. 1919. № 9. P.309–318.
64. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ.: АртЕк, 2001. 472с.
65. Стадник В.В, Соколюк Г.О., Гризовська Л.О. Інформаційний менеджмент у реалізації потенціалу креативності й різноманітності суб'єктів індустрії гостинності // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 155–160.
66. Система адміністрування ПДВ в умовах війни стала не виправдано жорсткою. URL: thepage.ua/economy/roboata-systemi-administruvannya-pdv-za-umov-vijni (1.11.2022).
- 67.3 11 січня діятиме оновлений порядок блокування податкових накладних. URL: biz.ligazakon.net/news/216390 (10/01/2023).
68. Чуб А.В. Досвід країн Європейського Союзу в реалізації регуляторної політики // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2038/1967.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-6>
69. Holling C. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems // *Ecosystems*. 2001. Vol. 4. Iss. 5. P. 393.
70. Норт Д., Вайнгест Б., Волліс Дж. Насильство та суспільні порядки: монографія. Київ: Наш формат, 2017. 420 с.
71. 2022 Index of Economic Freedom. Country Rankings. URL: heritage.org/index/ranking

72. Болотіна Є. В., Шубна О. В. Інституціональні матриці суспільства та трансформаційна економіка України // Бізнес-Інформ. 2016. №10. С. 14–21.
73. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
74. Gaida J., Wong Leung J., Robin S., Cave D. *ASPI's Critical Technology Tracker – The global race for future power*. URL: aspi.org.au/report/critical-technology-tracker (опубл. 2.03.2023).
75. Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Длугоборська Л.В. Еволюція теорій економічного розвитку підприємств у сучасному вимірі концепцій управління // Економічний простір. 2020. №156. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-3>
76. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Йохна В.М. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 7–11.
77. Стадник В., Йохна В., Любка В. Методологія інституційного підходу в процесах формування інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем // Scientific Collection Inter Conf+. Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «International Scientific Diskussion: Problems, Tasks and Prospects». March 19–20, 2023. Brighton, United Kingdom). By the SPC «*Inter Conf*». A.C.M. Webb Publishing Co Ltd, Brighton, 2023. No 31(147). P.35–53. DOI 10.51582/interconf.19–20.03.2023.004
78. Jeran Wittenstein and Thyagaraju Adinarayan. *Apple Nears \$3 Trillion in Market Value. Here's Some Context*. Bloomberg. 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-12-08/apple-bulldozes-its-way-towards-3-trillion-value-tech-watch?srnd=premium-europe&sref=Y0jVLcFo> (дата звернення 17.12.2022).
79. Мазур А., Папірник С. Інновації як фактор конкурентоспроможності та домінування компанії на ринку // Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 2. С.125–132.

80. Іванова К.В. Порівняльний аналіз моделей державного управління інноваційним розвитком економічних систем // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. Вип. 232, т. 2. С. 347–363.
81. The Global Competitiveness Report 2019: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення 02.05.2020).
82. Стадник В., Соколюк Г., Хомич Л. Домінанти інституційного середовища і особливості структурної динаміки економіки України // Науковий вісник Переяславського університету. 2020. Вип. 47. С. 136–146.
83. Предборський В. А. Тіньові владні утворення як гальмівний фактор суспільного розвитку // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Державного наук.–дослід. ін-ту інформатизації і моделювання економіки Мінекономрозвитку України. 2019. № 2. С. 7–16.
84. Тіньова зона в Польщі досі існує. URL: <https://monitor-press.info/ua/categories/polshcha/32641-tinova-zona-u-polshchi-dosi-isnuie-vazhko-ii-zupynyty> (дата звернення: 15.11.2020).
85. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations // Problems and Perspectives in Management. 2018. No 16 (2). Pp. 90-101. Doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.
86. Stadnyk V., Sokoliuk G., Goncharuk A., Matviiets O. Institutional factors of competitiveness and development of the national economy // Advances in economics, business and management research. 2019. Vol. 99. Pp. 376–380. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.71>.
87. 2021 Index of economic freedom. Explore the Data. URL: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-region-country-year&u=637541690339828943> (дата звернення 23.06.2021).
88. Terry Miller Anthony B. Kim James M. Roberts. 2021 INDEX OF ECONOMIC FREEDOM. by The Heritage Foundation 214 Massachusetts Ave., NE Washington, DC. Printed in the United States of America. URL:

https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021_IndexOfEconomicFreedom_FINAL.pdf (дата звернення 12.08.2021).

89. Міністерство економіки України. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: me.gov.ua (20.05.2023).
90. Rodriguez-Pose, A. and Di Cataldo, M. Quality of government and innovative performance in the regions of Europe // *Journal of Economic Geography*. 2015. No 15(4). P.673–706.
91. Кабмін визнав незадовільною роботу “Укргідроенерго”, незважаючи на рекордний прибуток і перевиконання плану в 4 рази URL: sensor.net/news/3264134 (Дата звернення 30.04.2021).
92. Індекс інвестиційної привабливості України. Настрої інвесторів у 2-му півріччі 2020 року. Дослідження Європейської бізнес асоціації. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/EBA-InvestIndex_2H-2020.pdf (дата звернення 12.06.2021)
93. Зверяков М. И. Об изменении модели экономического развития // *Економіка України*. 2015. № 6 (635). С. 41–49.
94. Офіційний сайт Державної митної служби України URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 12.03.2021).
95. УМПІ закликає Кабмін заборонити експорт брухту до кінця 2023 року. URL: gmk.center/ua/news/ (дата звернення 10.09 2021).
96. Audretsch D., van der Horst R., Kwaak T., Thurik R. Annual report on EU Small and Medium-Sized Enterprises. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/> (дата звернення 12.04.2023)
97. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія /за наук. ред. д.е.н., проф. В.В.Стадник. Хмельницький, 2016. 446 с.
98. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica* (Blackwell Publishing) 1937. 4(16): 386-405. Doi:10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
99. Стадник В.В., Йохна В.М., Чуняк О.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною

- безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку //Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2018. № 2. С. 66–73.
100. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення // Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2022, № 4.С.103–115 <https://doi.org/10/29038/2786-4618-2022-04-103-115>.
101. Стадник В., Красовський О. Проблеми управління розвитком промислового сектора підприємництва в Україні: інституційно-поведінкові аспекти. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24–26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. 316 с. С.244–248.
102. Стадник В.В. Гризовська Л.О., Гаджук М.О. Ресурсна синергія мережевого співробітництва підприємницьких структур: чинники і умови досягнення // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022 .№ 2, т.1. С.189-194.
103. Іжевський П.Г., Стадник В.В. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Т.18. № 1. URL: sepd.tntu.edu.ua.
- 104.Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity // Problems of Infocommunications. Science and Technology. 2019. P. 278-282. DOI: 10.1109/PICST47496.2019.9061464/
105. Digital Transformation Strategy Roadmap. URL: <https://www.jbibility.com/digital-transformation-strategy-roadmap/>
106. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2009. 271 с.
107. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf (дата звернення 24.02.2023)

108. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Квітень 2023 року. URL: bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2023_04/pdf?v=4 (дата звернення 12.05.2023).
109. Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. Url: business/diia.gov.ua/ (дата звернення 16.09.2022).
110. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2021 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.04.2023).
111. Інформація щодо здійснення регуляторної діяльності Мінекономіки за 9 місяців 2022 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=33c54edf-ce57-4df7-a0bf-c1808ac12e26&title> (дата звернення 23.12.2022).
112. Дохід від ІТ-сектору падає, проте все ще більший за період до великого вторгнення. URL: [Opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1](https://opendatabot.ua/analytics/itexport-dynamics-2023-1) (12.05.2023).
113. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення 12.04.2023).
114. Готовність до цифрової трансформації: виклики та можливості для українського бізнесу та суспільства. URL: <https://www.imena.ua/blog/digitaltransformation-readiness/>(дата звернення 12.04.2023).
115. Castells M., Cardoso G. The Network Society: From Knowledge to Policy. Washington, DC : Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005. 434 p.
116. Liebler C., Ferri M. NGO Networks: Building Capacity in a Changing World. URL: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadb767.pdf. / (date of the application: 15.02.2022).
117. Гаджук О.М. Маркетингова складова ефективності мережевого співробітництва підприємницьких структур. Матеріали IV Міжн. наук.-практ інтернет-конф. «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки». Харків, 21 вересня 2022 р. 344 с. С. 27–30.

118. Ілляшенко С. М. Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 281 с.
119. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.
120. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0217_u.htm (Дата звернення 02.12.2022).
121. Гудима А. Енергоекономна Україна як альтернатива диверсифікації постачання газу // Дзеркало тижня. 2008. (№ 9). С.1,9.
122. Наявність і стан основних засобів за видами економічної діяльності (КВЕД-2010) за 2016 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: / <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 04.12.2021).
123. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення 04.12.2021).
124. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Каштальян О.В. Проблеми і можливості активізації в Україні інноваційної складової сталого розвитку // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип.33.С.155–160.
125. Devis L. E. Job Satisfaction Research the Post Industrial View. Industrial Relations. 1971. Vol.10. P.176–193.
126. Стадник В.В. Каштальян О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційно-технологічним розвитком підприємств переробної промисловості в умовах євроінтеграції // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Т.2. С.62–68.
127. Йохна М. А., Іжевський П. Г., Стадник В. В. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2007. 230 с.
128. Каштальян О. Моделі інноваційно-технологічного розвитку промислових підприємств. «Corporate Governance: strategies, technology, processes» . Матер. У Міжнар. НПК , Лейпциг, Німеччина, 22-23 жовтня

2021. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 116 p. P. 65-70 DOI:
<http://doi.org/10.30525/978-9934-26-145-9-16>
129. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. Т.1. С. 138–142.
130. Державна служба статистики України. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 26.06.2019).
131. EBRD. Sustainability Report 2019. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/sustainability-report/ebrd-sustainability-report-2019.html> (дата звернення 12.02.2021).
132. Stadnyk, V., Krasovska G., Pchelianska G., Holovchuk Y. Determinants of “green entrepreneurship” competitive strategies implementation in the agro-industrial sector of Ukraine. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 628(1). P. 012–032. doi:10.1088/1755-1315/628/1/012032.
133. Свідоцтво на користування надрами. URL: geo.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/78.-5241-dozvil-tashkivska-1-dilianka.pdf (дата звернення 08.02.2021).
134. D'oliveira J. L. P. Guedes L. G. R., Pasqualetto A. Business cooperation networks: Risks and benefits // International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. 2016. No 2 (Vol. 6, June). Pp. 120–127.
135. Stadnyk V., Krasovska G., Izhevskiy P., Khomych L., Matveev P. Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex // Agricultural and Resource Economics. 2021. Vol. 7. No 2. P. 77–101. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.313630>.
136. Nash, John Forbes (1951). Non-cooperative Games // Annals of Mathematics 54 (2), pp. 286–95. <https://doi.org/10.2307/1969529>.
137. Carida, A., Colurcio, M., Melia M. Designing a collaborative business model for SMEs // Sinergie (Italian journal of management). 2015. Vol. 33, Is. 98. P. 233–253.
138. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства; за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ. 2016. 446 с.

139. Сімченко Н. О., Жалдак Г. П. Сутнісні ознаки інноваційно орієнтованих підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. 2012. №35. Ч.1. С. 215–220.
140. Schumpeter J. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. In: Backhaus J. (eds) Joseph Alois Schumpeter // The European Heritage in Economics and the Social Sciences. 2003. Vol 1. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_2.
141. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach // Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol 95. P.38–43. URL: atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917617.
142. Стадник В.В., Йохна В.М., Гончарук А.М., Гончарук О.В. Методологія антисипативного підходу в забезпеченні динамічної стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних стратегій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С.199–206.
143. Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття // Креативна педагогіка. 2016. Вип. 11. С.120–131.
144. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій // Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 14-25
145. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология. 2001. № 2. Т.2. С. 115–129.
146. Fontana W., Buss L.W. The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization // Bulletin of Mathematical Biology. 1994. № 56(1). P. 1–64.
147. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 78–84.

148. Сопівник Р.В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства // Вісник Націон. університету оборони України. 2012. Вип. 4 (29). С. 104–109.
149. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
150. Менегетті А. Психологія лідерства / пер. з іт. БФ «Онтопсихологія». 8-е вид. Київ: НФ «Антоніо Менегетті» 2017. 346 с.
151. Стадник В.В. Мотиваційний потенціал лідерства і гендерні стереотипи в державному управлінні // Вища освіта України. 2017. № 2(дод.1). С.62–65.
152. Knickerbocker I. Leadership: A Conception and Some Implications // Journal of Social Issues. 1948. № 4. P. 78–84.
153. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [укл. і гол. ред. В. Т. Бусел]. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
154. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of Organization. New York, 1966. Ch. 11. P.34–45.
155. Bennis W. Leadership Theory and Administrative Behavior: The Iron lens of Authority // Administrative Science Quarterly. 1959. № 4. P. 67–92.
156. Стадник В.В. Мотиваційний потенціал лідера у функціональному забезпеченні управлінського процесу. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку. Матер. І Міжн. наук.–практ. конф. (Одеса, 18 вересня 2019). Одеса: ОНПУ, 2019 251 с. С.96–100.
157. Stadnyk V., Khomych L. Motivational potential of a leader in enterprise development management. Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Bydgoszcz, 2021. 770 p. P. 26–35.
158. Bass B.M., Avolio B.J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European Training. 1990. Vol.14. Pp.21–27.
159. Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development // Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. No3. P.72–78.
160. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership; 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.

Додаток А – Формування термінологічного апарату дослідження

Таблиця А1 – Хронологія становлення концепції сталого розвитку

Період	Ключові ідеї та організації	Основні характеристики етапу
1	2	3
20-50-ті роки ХХ ст.	Ноосфера Е. Леруа, П. Шарден, В. Вернадський	Сформульовано вчення про ноосферу, основні висновки якого постулюють необхідність гармонізації взаємодії людства і природи. Ці висновки актуалізували потребу збереження довкілля і тим самим заклали фундамент концепції сталого розвитку суспільств і економік
Середині ХХ ст.	Охорона природи Установча Асамблея МСОП (1948 рік, Фонтенбло, Франція); Міжнародний Фонд дикої природи (1961 р.)	Поява і розвиток основних міжнародних природоохоронних організацій, у структурі чинних департаментів і міністерств розвинених країн з'являються відділи з охорони природи
70-80-ті роки ХХ ст.	Межі зростання Доповідь Деніса і Донелли Медоуз (Масачусетський технологічний інститут)	Міжнародна конференція ООН у Сток-гольмі (1972 р.). Доповідь Римському клубу під назвою «Межі зростання» у якій стверджувалось про наближення «глобальної катастрофи», якщо не буде змінено ідеологію економічного зростання в бік раціонального ресурсоспоживання
	П'ять загальних принципів збереження природи – проголошено Всесвітньою хартією природи (ВХП)	28 жовтня 1982 р. ГенАсамблеєю ООН схвалена Всесвітня хартія природи (ВХП), яка проголошує 5 загальних принципів збереження природи, відповідно до яких має спрямовуватись і оцінюватись будь-яка діяльність людини
90-ті роки ХХ ст.	«Sustainable development» Міжн. комісія з навколишнього середовища і розвитку Доповідь Г. Х. Брундтланд (1987 р.)	Доповідь Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), у якій концептуально оформлено ідею «sustainable development» (сталого розвитку).
	Закріплено термін «сталий розвиток». Заснована Комісія Організації Об'єднаних Націй з питань сталого розвитку	Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992 р.). Прийнято «Порядок денний на ХХІ століття» («Agenda 21»). Пріоритетними завданнями визначено поліпшення якості життя людства без зростання масштабів споживання природних ресурсів понад рівень, що загрожує існуванню екологічної системи Землі. Сформульовано 27 принципів, що визначають права і обов'язки країн у питаннях забезпечення розвитку і добробуту людей

Завершення табл.А.1

1	2	3
90-ті роки XX ст.	<p>Підвищення ролі громадянськості у прийнятті рішень з питань, що стосуються довкілля Прийняття Орхуської Конвенції Євро-пейської економічної Комісії ООН</p>	<p>Конференція ООН «Ріо+5», м. Нью-Йорк (1997 р.) Зроблено підсумок перших п'яти років реалізації концепції сталого розвитку на світовому рівні</p> <p>Орхуська Конвенція (Орхус, Данія, 23-25 червня 1998 року). Визначено положення про доступ громадянськості до інформації, участь у прийнятті рішень та доступу до правосуддя з питань довкілля</p>
		Початок XXI ст. і дотепер

Таблиця А.2 – Важливі атрибути дефініції «сталий розвиток» у наукових трактуваннях її сутності [3, с. 364-366]

Автор	Визначення
Д. Медоуз (1972)	Сталий розвиток – соціальна конструкція , яка стосується довгострокової еволюції складної системи, тобто всього людського населення й економіки, вбудованих у екосистеми та біохімічний хід планет
М. Бен-Елі (1980)	Сталість – динамічна рівновага в процесах взаємодії між популяцією та відновлюваною здатністю навколишнього середовища, за якої популяція розвивається, використовуючи весь свій потенціал , не завдаючи негативного, або незворотного впливу навколишньому середовищу від якого залежить
Р. Гудленд, Г. Ледек (1987)	Сталий розвиток – перетворення економіки, оптимізуючи отримані нині економічні і соціальні знання , не ризикуючи можливостями для того, щоб отримати таку вигоду в майбутньому
Міжнародна комісія з довкілля і розвитку (МКНСР) (WCED) (1987)	Сталий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби
Г. Дейлі (1989)	Сталий розвиток – це збалансований, гармонійний, безконфліктний прогрес всієї земної цивілізації , певних груп країн, окремо взятих країн всієї планети за науково визначеними планами, коли одночасно має вирішуватись комплекс питань щодо збереження всього довкілля, ліквідації екс-плуатації, бідності і дискримінації як окремо взятої людини, так й цілих народів або груп населення
Декларація Ріо де Жанейро (1992)	Сталий розвиток – це процес розвитку, що забезпечує поточні потреби, не загрожуючи здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби . Для досягнення сталого розвитку охорона навколишнього середовища повинна базуватись на 17-ти невід'ємних складових процесу розвитку і не може розглядатися окремо
А. Гранберг, Є. Кібалов (1996)	Сталий розвиток – стійкий збалансований соціально-економічний розвиток , який не призводить до руйнації навколишнього природного середовища і забезпечує безперервний прогрес всього суспільства
В. Данілов-Данільян (1999)	Сталий розвиток – це розвиток, при якому рівень впливу на природне середовище залишається у рамках всієї господарської ємкості біосфери , за умови, що не руйнується природна основа для забезпечення відтворення життя людини
Б. Холвуд, М. Меллор, Г. О'Бріен (2005)	Сталий розвиток – результат зростаючої обізнаності про глобальні зв'язки між наростаючими екологічними проблемами та соціально-економічними проблемами , пов'язаними з бідністю та нерівністю і занепокоєння щодо здорового майбутнього людства. Він міцно пов'язує екологічні та соціально-економічні питання
С. Стерлінг (2010)	Сталий розвиток – перехід економіки та екології до напрямку розвитку, який підтримує людський прогрес не лише у певних місцях на кілька років, а й на всій планеті у довгостроковому періоді
Ф. Віорел (2016)	Сталий розвиток – це концепція бажаного суспільного розвитку, що ґрунтується на стратегії оптимізації всієї діяльності людства (передусім економічної) в його взаємодії з навколишнім середовищем.

Таблиця А.3 – Деякі наукові трактування дефініції «розвиток» стосовно соціально-економічної системи [13, с.273-274]

Автор	Визначення
Філософський енциклопедичний словник	Незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів
Економічна енциклопедія (відп. редактор С. Мочерний)	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистіс-них факторів виробництва, комплексі техніко-техноло-гічних відносин між речовими елементами продуктив-них сил і системі техніко-економічних відносин)
Великий енциклопедичний словник (ред. А.Азріліян)	Процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого стану до якісного нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; ступінь свідомості, обізнаності, культурності
Великий тлумачний словник сучасної укр. мови / ред. В. Бусел	Перехід, перетворення чого-небудь (переведення стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше
Н.Афанасьєв, В.Рогожин, В.Рудика	Процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволення потреб суспільства у товарах вищої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем
А.Гапоненко, А.Панкрухін	Рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення
Ф. Кифяк	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів
В. Ляшенко	В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)
О.Петриченко	Складне, викликане суперечностями багатоаспектне явище, що включає незворотні закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів, а також процес, який базується на нелінійності, випадковості, багатоваріантності, стохастичності, взаємозв'язку гармонії й хаосу, інформації та ентропії, нерівноваги та упорядкування, несталості й самоорганізації складних відкритих систем
О. Раєвнесєва	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної (пов'язаної з витратами) структури і переведенням в новий атрактор (напрямок) функціонування
З. Шершньова	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування
О.Юшкевич	Впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш або менш диференційованих або автономних частин цілого, обумовлені його будовою, для досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює, підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками її попереднього стану, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані

Джерело: узагальнено на основі трактувань вказаних авторів із наведених в розділі 1 наукових джерел

Таблиця А.4 – Наукові підходи до трактування терміну «конкурентоспроможність» в контексті завдань управління розвитком соціально-економічних систем [13, с.275-277]

Автор	Зміст визначення	Науковий підхід у визначенні завдань управління розвитком
Ж.-Ж Ламбен	Здатність краще за конкурентів задовольняти потреби споживачів.	Ціннісно-орієнтований підхід: розвиток складових системи, що забезпечать порівняльні переваги над конкурентами у створенні споживчих цінностей
Д. Деніелс, Л. Радеба	Реальна і потенційна можливість підприємства в існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими, ніж товари конкурентів	
Р. Фатхут-дінов, В. Немцов, Л. Довгань	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку	
В. Горбатов	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	
І. Сіваченко	Реальна й потенційна можливість проектувати, виробляти, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками у комплексі більш привабливі, ніж товари конкурентів	
І. Піддубний, Л. Піддубна	Інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному просторі	Антисипативний підхід: Розвиток проактивних можливостей системи, що лежать у сфері управлінських компетенцій
В. Шинкаренко, Г. Бондаренко	Динамічна характеристика здатності системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	Адаптивний підхід: розвиток адаптивних властивостей системи
З. Шершньова	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо – це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	Компетентнісний підхід: розвиток професійних компетенцій працівників у різних функціональних сферах менеджменту з метою підвищення здатності здобувати і зміцнювати конкурентні переваги

Завершення табл. А.4

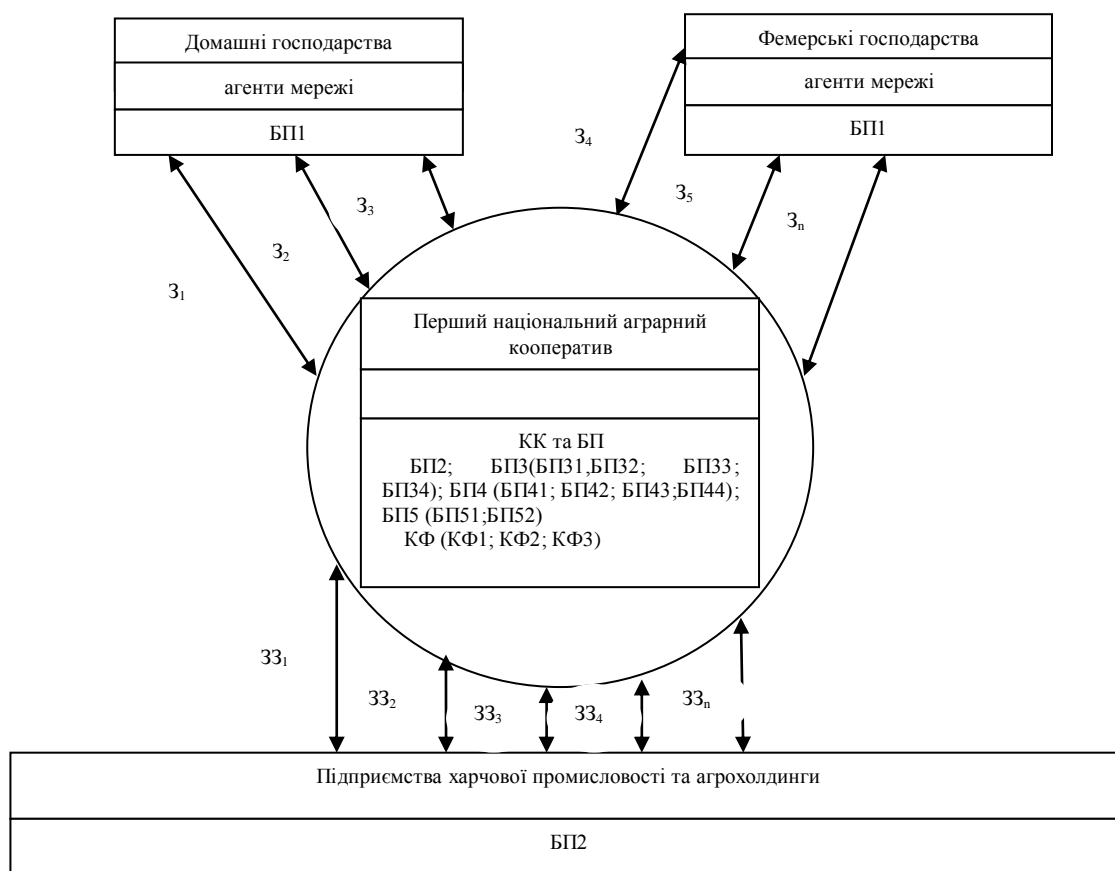
Автор	Зміст визначення	Науковий підхід у визначенні завдань управління розвитком
А. Воронкова	Властивість суб'єкта ринкових відносин, ... зайняти гідне місце у ринковому господарстві для розширеного виробництва та передбачає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності	Функціонально-цільовий підхід: досягнення досконалості функціонування усіх підсистем менеджменту для ефективного досягнення запланованих цілей
Л. Малярець, Л. Норік	Відносна порівняльна характеристика функціонування й розвитку підприємства в ринкових умовах на основі реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, які забезпечують йому кращі результати діяльності	
А. Тищенко, О. Головки; Ю. Іванов	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг	
С. Ємельянов	Потенційна або реалізована здатність виробника забезпечувати залучення у господарський обіг (експлуатацію) власних або залучених активів, які можуть стати конкурентними перевагами	Ресурсно-функціональний підхід: розвиток складових системи, що забезпечать порівняльні переваги над конкурентами у ефективності використання ресурсів для досягнення позитивного результату в роботі з ринком
А. Альохін	Здатність підприємства забезпечувати, залишаючись відкритим для конкуренції (в конкурентному середовищі) «нормальний» (такий, що задовольняє соціально-економічні інтереси власників підприємства) процес функціонування за рахунок власних можливостей на стабільній основі	
А. Юданов	Конкурентоспроможність підприємства залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства	
С. Савчук	Здатність безкінечно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції	
Г. Азоєв, А. Челенков	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку ... завдяки конкурентним перевагам у всьому спектрі проблем управління компанією	
Е. Мінько, М. Кричевський	Рівень ефективності використання суб'єктом господарювання економічних ресурсів порівняно з іншими конкурентами	

Додаток Б Інститути інформаційної підтримки підприємництва в Україні

Таблиця Б.1 – Інформаційні портали інформаційної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні

Назва порталу	Сайт	Напрями підтримки	Додаткова інформація
1. Портал для підприємців	https://sme.gov.ua/	Програми підтримки малого та середнього підприємництва; інформаційна підтримка; організація подій та заходів	Інституція діє при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Фінансується в рамках ініціативи «EU4Business»
2. Фонд розвитку підприємництва	https://bdf.gov.ua/uk	Забезпечення фінансової та іншої супровідної підтримки приватних суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва в Україні; підтримка розвитку банківського сектору	Співпраця з банками-партнерами та обласними адміністраціями. Надає фінансові кредити за рахунок власних коштів прийнятним банкам-партнерам для подальшого кредитування ММСП. Є правонаступником Німецько-Українського фонду
3. Он-лайн-платформа «Дія.Бізнес»	https://business.diia.gov.ua/	Допомога підприємцям у створенні, розвитку та масштабуванні бізнесу; інформаційна підтримка; консультування; державні послуги он-лайн; отримання довідок та витягів; подання заявок; он-лайн-школа	Взаємодія з державними органами, банками, інститутами, бізнес асоціаціями, мобільними операторами тощо. Створено за співпраці Міністерства цифрової трансформації за підтримки проекту «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах», програми EGAP проекту USAID «Взаємодія!» та проекту EGOV4UKRAINE
4. Он-лайн платформа експертних рішень MEREZHA	https://www.merezha.ua/	Інформаційно-консультаційна підтримка експертів	Впроваджується Європейським банком реконструкції та розвитку. Фінансується в рамках ініціативи «EU4Business»
5. Український фонд стартапів	https://usf.com.ua/	Підтримка стартапів на ранніх стадіях розвитку у вигляді грантів без участі в капіталі; фінансування навчання стартапів в національних та міжнародних акселераторах; нові фінансові та нефінансові можливості для стартапів	Партнери: університети, центри підтримки, школи бізнесу, бізнес асоціації, он-лайн-платформи. Сприяння створенню та зростанню в Україні технологічних стартапів на ранній стадії розвитку, з метою підвищення їх глобальної конкурентоспроможності
6. Національна платформа малого та середнього бізнесу	https://platforma-msb.org/	Консолідація спільноти МСБ, пропонування та адвокатування ключових реформ публічної політики відповідно до потреб та законних інтересів МСБ. Інформаційна та консультаційна підтримка, грантові програми, тендери	Взаємодія з Центрами розвитку, газетними виданнями, центром громадської експертизи, іншими порталами та проектами. Створена в рамках Проекту USAID «Впевнений бізнес – заможна громада»
7. Програма підтримки підприємництва «Будуй своє»	https://buduysvoe.com/	Навчання та консалтинг для підприємців і стартаперів, фінансова підтримка, інформаційна підтримка, навчальні курси онлайн	Створено Ощадбанком
Примітка	Сформовано з урахуванням вказаних у таблиці інформресурсів		

Додаток В Інтеграційні форми розвитку ресурсного і ринкового потенціалу суб'єктів малого бізнесу



Де, $3_1, 3_2, \dots, 3_n$ – зв'язки між учасниками (підприємствами, населенням та дрібними фермерськими господарствами) з обслуговуючим сільськогосподарським кооперативом; $33_1, 33_2, \dots, 33_n$ – зв'язки з підприємствами харчової промисловості на контрактній діяльності; БП1 – вирощування нішевих сільськогосподарських культур, тварин, птиці, яєць, посадкового матеріалу; БП2 – переробка сільськогосподарської сировини; БП3 – дослідження ринку та споживачів, вибір напрямків діяльності, навчання (БП2.1 – дослідження ринку та споживачів, вибір напрямків діяльності; БП2.2 – навчання сільгоспвиробників); БП4 – матеріально-логістичний супровід сільгоспвиробників при вирощуванні нішевих сільськогосподарських культур, тварин, птиці, яєць, посадкового матеріалу (БП4.1 – забезпечення насінням, посадковим матеріалом, добривами, засобами захисту рослин; БП4.2 – транспортно-логістичні послуги з доставки матеріалів та доставки сільгосппродукції до переробників); БП5 – юридичний супровід, укладання контрактів з переробниками, вирішення спорів в судах

КФ ключові функції (КФ1 – оскільки кооператив відкритий для нових учасників і передбачає вступ на добровільних засадах, забезпечується юридична підготовка документів для встановлення договірних відносин кооперативу з новими учасниками; КФ2 – кооператив ініціює і забезпечує розвиток організаційного знання, навчання учасників здійснюється за рахунок ресурсів кооперативу; КФ3 – забезпечення зайнятості та високих цін для агровиробників, якості та значних обсягів сільгоспсировини для переробних підприємств та трейдерів)

Рисунок В.1 – Структурування функцій, бізнес-процесів, зв'язків і компетенцій в організаційній оболонці Першого аграрного національного кооперативу

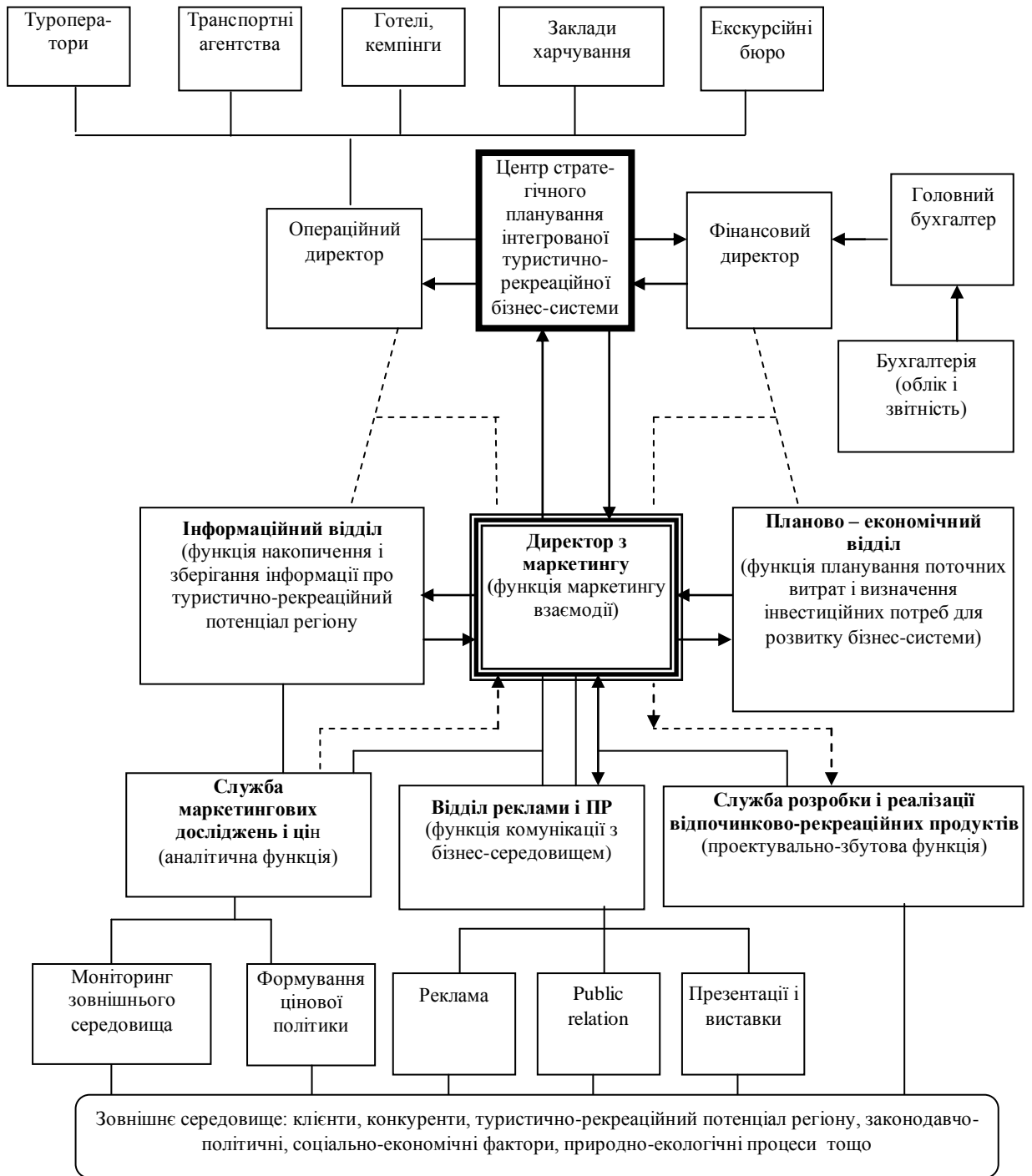


Рисунок В.2 – Маркетингове забезпечення розвитку ресурсного і ринкового потенціалів інтегрованої туристично-рекреаційної бізнес-системи

Додаток Г Довідки про впровадження результатів НДР



УКРАЇНА

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Майдан Незалежності, 2, м. Хмельницький, 29005, тел./факс (0382) 76-50-24,
e-mail: regadm@adm-km.gov.ua, сайт: www.adm-km.gov.ua. Код згідно з ЄДРПОУ 22985083

від 12.10 2021 р. № 99/26-29-6420/2021
На № _____ від _____ 20__ р.

Довідка

**про впровадження науково-практичних рекомендацій
Красовської Галини Олександрівни**

Результати, отримані Г.О. Красовською в ході виконання договору про науково-технічне співробітництво на тему «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» та відображені у її дисертаційній роботі, були використані в процесі формування концептуальних засад Програми економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2021 рік, Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки та Програми розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2019-2020 роки.

Зокрема, було використано такі науково-методичні розробки і рекомендації:

модель інституційної підтримки сталого розвитку соціально-економічних систем – з метою визначення напрямів удосконалення інституційного забезпечення сталого розвитку регіону;

модель розвитку форм партнерської взаємодії суб'єктів економічної діяльності області – для моделювання мотиваційної основи підтримання структурної збалансованості сталого розвитку регіону на основі концепції зацікавлених груп;

науково-методичні рекомендації для визначення пріоритетності інвестиційних потреб економіки регіону з урахуванням ринкових перспектив її ресурсного потенціалу – для забезпечення структурної збалансованості сталого розвитку економіки області.

Довідку надано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Перший заступник
голови адміністрації



Сергій ТЮРІН

Агенція Регіонального Розвитку

Хмельницької області

N 19-32

03 вересня 2021 року



ДОВІДКА про впровадження науково-практичних рекомендацій Красовської Галини Олександрівни

Довідкою засвідчується, що сформовані Г. О. Красовською під час виконання науково-дослідної роботи «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» та відображені у її дисертаційній роботі наукові підходи та розроблені на їх основі науково-практичні рекомендації застосовуються в діяльності Агенції регіонального розвитку Хмельницької області для розбудови стратегічного мережевого партнерства між підприємствами Подільського регіону. За основу розвитку такого партнерства взято авторське трактування сутності управління структурно-збалансованим розвитком соціально-економічної системи як «...гнучкого процесу підтримання оптимальних пропорцій її стану, який визначається рівнодійною векторів економічних та інших інтересів сукупності її акторів, узгодження позицій яких має відповідати пріоритетам сталого розвитку і конкурентоспроможності та відбуватися за принципами стейкхолдерської взаємодії і соціального діалогу». Це відповідає принципам варіативності розвитку міжгалузевого співробітництва у технологічно і ресурсно комплементарних секторах виробництва та урізноманітнює шляхи максимізації доданої вартості за участі суб'єктів господарювання регіону. Розроблена авторкою в дисертаційній роботі процедура узгодження позицій стейкхолдерів дає змогу підвищити вмотивованість потенційних партнерів до стратегічного співробітництва.

Довідку видано для подання у Спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій.

Директор Агенції регіонального розвитку
Хмельницької області



Катерина САВЧУК

@ ard.khm.org@gmail.com

☎ +38 (098) 438 21 83

📍 Україна, м.Хмельницький,
Майдан Незалежності, 2, оф.340

Ідентифікаційний код 40587814

р/р 26002300319118

в АТ „Ощадбанк”, МФО 315784

