

УДК 332.14(043)
№ держреєстрації 0119U100436

Міністерство освіти і науки України
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля)
93406, м. Сєвєродонецьк, пр. Центральний, 59а; тел./факс

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Проректор з НР СНУ ім. В. Даля
д.т.н, проф.
Целіщев О.Б.
(підпис)
(дата)



**ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**

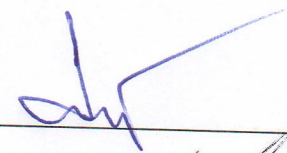
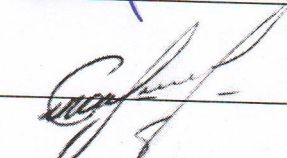
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ
ТА ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

(остаточний)

ДН-03-19

Керівник НДЧ, канд. техн. наук, доц.

Керівник НР, докт. екон. наук, проф.


Г. Бойко

Ю. Клюс

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НР

докт. екон. наук, проф.

Ю. І. Ключ

(реферат, вступ, висновки, розд. 1-3)

Виконавці:

д.е.н., проф.

Івченко Євген Анатолійович
(розд. 1.1, 1.3, 3.1,)

д.е.н., проф.

Семененко Інна Максимівна
(пп. 3.2)

д.е.н., проф.

Дьяченко Юрій Юрійович
(пп. 1.1, 2.3)

д.е.н., проф.

Бузько Ірина Романівна
(пп. 1.1, 2.3)

д.е.н., проф.

Рамазанов Султан Курбанович
(пп. 3.1)

д.е.н., проф.

Галгаш Руслан Анатолійович
(пп. 2.1, 3.1, 3.2)

д.е.н., проф.

Овчаренко Євген Іванович
(пп. 2.2)

д.е.н., проф.

Зеленко Олена Олександрівна
(пп. 2.3)

д.е.н., проф.

Костирко Лідія Андріївна
(пп. 2.1)

д.е.н., проф.

Хандій Олена Олексіївна
(пп. 1.1)

д.е.н., проф.

Моргачов Ілля Вікторович
(пп. 2.1)

д.е.н.
доц.

Соломатіна Тетяна Василівна
(пп. 2.1)

д.е.н., ст. наук. досл.

Рогозян Юлія Сергіївна
(пп. 2.1, 3.1)

к.е.н., доц.

Тищенко Володимир Валентинович
(пп. 3.2)

к.е.н., доц.

Кушал Ірина Миколаївна
(пп. 3.3)

к.е.н., доц.

Пчелинська Ганна Володимирівна
(пп. 1.2)

к.е.н., доц.	Швець Наталія В'ячеславівна (пп. 3.2)
к.е.н., доц.	Чернодубова Елеонора Валеріанівна (пп. 2.1)
к.е.н., доц.	Бучнів Максим Михайлович (пп. 2.2)
к.е.н., доц.	Манухіна Марта Юріївна (пп. 2.3)
к.е.н., доц.	Овечкіна Олена Андріївна (пп. 3.2)
д.е.н., доц.	Середа Олена Олександрівна (пп. 2.1)
к.е.н.	Ахромкін Андрій Олександрович (пп. 2.2)
к.е.н.	Заблодська Дар'я Вадимівна (пп. 2.1, 3.1)
аспірант	Білоус Яна Юріївна (пп. 1.2., 3.1)
аспірант	Івченко Юлія Анатоліївна (розд. 2.2)
аспірант	Іжболдіна Анжеліка Валеріївна (пп. 3.3)
аспірант	Богданов Роман Ігорович (пп. 2.2)
аспірант	Гончаренко Олександр Григорович (пп. 2.2)
аспірант	Фаталов Вілен Володимирович (пп. 3.3)

Підписи авторів звіту засвідчую
керівник НДР

Ю.І. Ключ

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 252 с., 36 рис., 15 табл., 252 джерела, 1 додаток.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ,
ПОСТКОНФЛІКТНА ТРАНСФОРМАЦІЯ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК,
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ, МЕХАНІЗМИ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
МЕХАНІЗМ, РОЗВИТОК

Об'єктом дослідження є процеси управління на регіональному рівні сталим регіональним розвитком та організаційно-економічне забезпечення управління, механізми формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації.

Метою роботи є розробка наукового підґрунтя та удосконалення теоретико-методологічних основ управління для забезпечення сталого розвитку на територіях постконфліктної трансформації на основі формування комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні та розробки дієвих механізмів розвитку інтелектуального капіталу.

Для досягнення поставленої мети в темі використано методи: структурно-функціональний при аналізі процесів постконфліктної трансформації в Україні; методи експертного аналізу при визначенні ролі територіальних громад у мобілізації ресурсів та соціально-економічному розвитку на територіях постконфліктної трансформації; структурно-логічний аналіз при формуванні організаційно-економічного забезпечення системи регіонального управління.

Систематизовано теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації; запропоновано методологію організаційно-економічного забезпечення та формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону; запропоновано пропозиції та практичні

рекомендації з удосконалення системи регіонального управління в умовах постконфліктної трансформації на території Луганської області.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРИЧИН	
1.1. Аналіз процесів трансформації та системи управління інтелектуальним капіталом в умовах гібридних загроз	11
1.2. Обґрунтування ролі територіальних громад у мобілізації ресурсів та соціально-економічному розвитку на територіях постконфліктної трансформації	32
1.3. Формування організаційно-економічного механізму впровадження керованих трансформацій в системі забезпечення сталого регіонального розвитку	49
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
2.1. Розробка ситуаційного підходу до вибору пріоритетних управлінських рішень на регіональному рівні та комплексного організаційно-економічного забезпечення	70
2.2. Випереджувальне управління економічною безпекою суб'єктів господарювання на основі гармонізації цілей регіонального розвитку	95
2.3. Формування системи управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві	116
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ	
3.1. Формування комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні	153
3.2. Розробка стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів	172
3.3. Розробка інструментарію управління інноваціями та забезпечення сталого розвитку регіону	190
ВИСНОВКИ	214
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	220
ДОДАТКИ	252

ВСТУП

На територіях постконфліктної трансформації питання існування та розвитку є найважливішим напрямом досліджень, який в цілому є вирішальним фактором національної безпеки та розвитку України. Розвиток регіонів в умовах постконфліктної трансформації можливий лише на основі комплексного та системного вирішення широкого кола питань соціальної, економічної та організаційної проблематики. Розробка та впровадження в Луганській області стратегії сталого розвитку можливе лише на основі формування комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні та розробки дієвих механізмів розвитку інтелектуального капіталу. При цьому домінантою в становленні моделі сталого розвитку регіонів в умовах постконфліктної трансформації повинні ставати інноваційні процеси, наукові знання, нові технології. Активізація інноваційної діяльності регіонів в умовах постконфліктної трансформації потребує якісно нової організації взаємозв'язків і взаємодії між усіма учасниками процесу управління на регіональному рівні. Впровадження дієвої системи управління інтелектуальним капіталом підвищує конкурентоспроможність та економічну ефективність завдяки забезпеченню належної уваги до інтересів інвесторів, керівництва та інших учасників управлінських відносин; фінансової прозорості, запровадженню правил ефективного менеджменту та контролю. Це дає підстави вважати, що організаційно-економічне забезпечення та формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації дозволить регіону прискорити темпи поновлення діяльності, що забезпечить підґрунтя для високих темпів розвитку підприємств і підвищення результативності управління на регіональному рівні.

Тому основною метою реалізації теми є розробка наукового підґрунтя та удосконалення теоретико-методологічних основ управління на регіональному рівні для забезпечення сталого розвитку на територіях постконфліктної

трансформації на основі формування комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні та розробки дієвих механізмів розвитку інтелектуального капіталу.

Основною перевагою отриманих результатів дослідження є їхня відповідність конкретній ситуації та існуючим умовам постконфліктного регіону. Методологія дослідження базується на порівнянні існуючих умов розвитку регіонів та європейський досвід у регіонах проведення антитерористичних операцій чи після військових дій в Албанії, Сербії, Грузії. На основі аналізу світового досвіду розроблено підходи, які по суті відповідають ситуаційним та стратегічним завданням сталого розвитку регіону, та на відміну від інших ураховують існуючий вплив гібридних загроз та процесу постконфліктної трансформації.

В дослідженні розроблено наукове підґрунтя для впровадження дієвої системи управління інтелектуальним капіталом в умовах гібридних загроз, що базується на результатах дослідження процесів постконфліктної трансформації та наслідків впливу. Сформовано загальні засади впровадження керованих трансформації системи економічної безпеки суб'єктів господарювання та системи забезпечення сталого регіонального розвитку, які, на відміну від існуючих, забезпечує створення об'єднаних територіальних громад в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації. Визначено склад та структуру організаційно-економічного механізму впровадження керованих трансформацій у системі економічної безпеки суб'єктів господарювання та системи забезпечення сталого регіонального розвитку, що, на відміну від існуючих, дозволяє сформулювати такий механізм відповідно до особливостей постконфліктного регіону. Запропоновано рекомендації щодо мобілізації ресурсів та соціально-економічного розвитку регіону, що, на відміну від існуючих, враховує для гібридних загроз та в умовах постконфліктної трансформації.

В дослідженні розроблено методологію організаційно-економічного забезпечення та формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку

регіону в умовах постконфліктної трансформації та гібридних загроз з використанням ситуаційного підходу до вибору пріоритетних управлінських рішень в системі регіонального управління. Основною перевагою отриманих результатів дослідження над існуючими розробками є їхня відповідність конкретній ситуації та існуючим умовам постконфліктного регіону. Новизна моделей гармонізації та узгодження цілей суб'єктів регіону для його сталого розвитку за рахунок впровадження випереджувального управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, на відмінну від існуючих, полягає у поєднанні наукових теорій і концепцій різних галузей знань з практичним досвідом щодо встановлення цілей суб'єктів в регіоні та побудови дерев реального і бажаного стану регіону з урахуванням впливу умов постконфліктної трансформації та гібридних загроз. Результати щодо розробки методологічних засад результативного інструментарію відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу Луганської області за рахунок формування системи управління інтелектуальним капіталом на промислових підприємствах будуть мати переваги над існуючими розробками завдяки впровадженню гнучких практичних інструментів для сталого соціально-економічного розвитку, виявлення резервів зростання та мобілізації ресурсів для регіонального розвитку. Нові моделі і методи регіонального управління інноваційним розвитком регіону з урахуванням особливостей функціонування в умовах постконфліктної трансформації розроблено на основі порівняння існуючих умов розвитку регіонів та європейського досвіду у регіонах проведення антитерористичних операцій чи після військових дій.

В дослідженні розроблено механізм організаційно-економічного забезпечення та інструментарії формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах постконфліктної трансформації. Зазначені результати будуть мати переваги над існуючими розробками завдяки формуванню комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні. На основі розроблених стратегій відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до

сталого розвитку для різних регіональних кластерів буде обґрунтовано ситуаційний підхід до вибору пріоритетних управлінських рішень в системі регіонального управління, що на відмінну від існуючих, базуються на реалізації концепцій навчання впродовж життя та організації, що навчається, шляхом децентралізації процесу навчання, що дасть змогу впливати на рівень конкурентоспроможності регіону в умовах постконфліктної трансформації. Запропоновано концептуальну модель зміни стану системи економічної безпеки регіону як основи управління трансформаційними процесами в системі економічної безпеки регіону шляхом впровадження та контролю керованих змін, що може бути основою аналізу та оцінювання зміни стану і рівня адаптивності системи економічної безпеки у просторі та часі. Інструментарій управління інноваціями та забезпечення сталого розвитку регіону розроблено на основі впровадження гнучких практичних інструментів для сталого соціально-економічного розвитку, що, на відмінну від існуючих, дозволяє виявити резерви зростання та мобілізувати ресурси для регіонального розвитку. Проект дозволить створити науково обґрунтовані та придатні до практичного застосування засади для сталого розвитку регіону в умовах постконфліктної трансформації.

Основні положення можуть бути використані органами державного управління на макро- та галузевому рівнях з метою запобігання кризових явищ як внутрішнього, так і зовнішнього походження та самозабезпечення соціально-економічних трансформацій суспільства і розвитку регіонів держави в умовах глобалізації економіки.

Основні положення, одержані розробки, інформаційно-аналітичні матеріали, рекомендації, пропозиції можуть бути передані для використання: підприємствам Луганської області може бути передана технологія ідентифікації та репрезентації індивідуально-психологічних та інтелектуальних особливостей суб'єктів економічної безпеки підприємства; закладам вищої освіти та закладам професійно-технічної освіти Луганської та Донецької області може бути передана технологія просторово-часової делокалізації навчання при розробці

стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу для регіональних кластерів; Луганській обласній державній адміністрації можуть бути передані методичні рекомендації щодо реалізації на територіях постконфліктної трансформації стратегії сталого розвитку та пропозиції щодо гармонізації цілей регіонального розвитку з цілями груп інтересів. Можлива передача здобутків та наукових результатів НДР на підставі міжнародних грантових угод: рекомендації щодо мобілізації ресурсів та соціально-економічного розвитку на територіях в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації.

Цінність результатів дослідження для науки полягає у подальшому поглибленні теоретичних та методологічних основ організаційно-економічного забезпечення системи регіонального управління в умовах постконфліктної трансформації на території Луганської області.

З використанням результатів досліджень проекту планується підготовка нових лекційних курсів та практичних робіт на факультеті економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.

Результати дослідження опубліковані більше ніж 70 працях, серед яких – 16 монографій та більше 50 наукових статей і тез доповідей, підготовлених за матеріалами дослідження, адаптовані на вітчизняних та міжнародних конференціях, що відбулись у Болгарії, Узбекистані, Росії та інших країнах.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРИЧИН

1.1 Аналіз процесів трансформації та системи управління інтелектуальним капіталом в умовах гібридних загроз

Сталий розвиток Луганської області є особливо актуальним для України, оскільки цей регіон втратив значні ресурси в результаті військового конфлікту і перетворився з індустріального в аграрний регіон, який знаходиться у депресивному стані. Підприємства постконфліктного регіону потребують принципово нових підходів до розвитку управління на регіональному рівні. Відчуваючи суттєві обмеження у всіх без виключення видах ресурсного забезпечення, підприємства постконфліктного регіону пов'язують перспективи власного розвитку саме з мобілізацією та більш ефективним використанням інтелектуального капіталу. Розвиток інтелектуального капіталу підприємства пов'язаний з порушенням станів забезпеченості економічної безпеки, тому підприємства постконфліктного регіону потребують вдосконалених методик, інструментів та процедур підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу без погіршення стану забезпеченості економічної безпеки. Організаційно-економічне забезпечення та формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації дозволить регіону прискорити темпи поновлення діяльності, що забезпечить підґрунтя для високих темпів розвитку підприємств і підвищення результативності управління на регіональному рівні.

Реформування адміністративно-територіального устрою, як важливий елемент децентралізації в Україні, є ключовим напрямом системних суспільних трансформацій, які продовжуються протягом останнього десятиріччя. Економічний та соціальний розвиток продуктивних сил країни цілком підпорядкований відповідному розвитку її регіонів та залежить від

спроможності об'єднаних територіальних громад та результативності функціонування організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності на регіональному та місцевому рівнях. Поточні інституціональні трансформації системи регіонального управління зумовлені змінами в соціально-економічних відносинах в країні та її регіонах, проведенням адміністративно-територіальних, економічних і соціальних реформ та потребують впровадження вдосконалених механізмів регіонального управління, визначення способів і напрямків міжрегіонального співробітництва та конструктивного партнерства між бізнесом, громадянським суспільством, центральними та регіональними органами державної влади. З урахуванням важливості цих проблем для розвитку України в умовах нових викликів, зокрема складних процесів постконфліктної трансформації та подолання економічних наслідків пандемії SACR-CoV-2 (більш відома як COVID-19), актуалізуються питання формування та використання дієвого та результативного організаційно-економічного забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад.

Інноваційна перебудова економіки та потреба в ефективному використанні потенціалу економічної безпеки підприємств регіону зумовлюють необхідність проведення відповідних науково обґрунтованих змін в управлінні їх розвитком. За результатами діяльності підприємств регіону визначається ефективність управління інноваційними процесами на них. Перехід до інноваційної економіки вимагає від управління нових підходів. Це особливо актуально, оскільки в процесі здійснення цих процесів формується нова структура, яка повинна створювати умови для досягнення оптимальних результатів при існуючих умовах.

У процесі безперервного здійснення інноваційної діяльності на промислових підприємствах система управління інноваційними процесами повинна бути сформована і реалізована в рамках стратегії економічно безпечного інноваційного розвитку в умовах постконфліктної трансформації. В роботі [34] під постконфліктною трансформацією пропонується розуміти

адаптивну реакцію економіки України на всіх її рівнях на збройний конфлікт у південно-східних регіонах України у вигляді процесів (часто деградаційного характеру) зміни обсягу виробництва, розташування виробничих потужностей, інвестування капіталу тощо. Науковці Погорелов Ю. С. та Івченко Є. А. вважають, що такі трансформації несуть виклики та загрози діяльності для економічної безпеки на всіх її рівнях – окремого підприємства до національної економіки – та потребують свого дослідження, як мінімум як негативний приклад для застереження повторення аналогічних ситуацій [34]. Відчуваючи суттєві обмеження у всіх без виключення видах ресурсного забезпечення, підприємства постконфліктного регіону пов'язують перспективи власного розвитку саме з забезпеченням економічної безпеки підприємства [130]. Це означає, що управління інноваційними структурними зрушеннями повинно носити стратегічний характер. При цьому варто відзначити, що формування такої стратегії необхідно здійснювати на основі моделі управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності.

Аналіз існуючих підходів до управління інноваційними структурними зрушеннями на промислових підприємствах регіону показав, що, більшість інноваційних структурних змін не супроводжується зростанням інноваційної стійкості. Причиною цього є низький рівень структурної живучості та безпеки реалізації інноваційної діяльності господарських систем через незбалансований характер структурних змін [139]. У зв'язку з цим для ефективного інноваційного розвитку комплексу, заснованого на зростанні інноваційних характеристик його провідних підприємств, необхідна нова модель управління структурною трансформацією, сформована на принципах збалансованого розвитку структури господарської системи, що веде до досягнення ними структурної живучості в умовах постконфліктної трансформації. За допомогою цього і за рахунок досягнення нової якості структури систем буде забезпечена економічна безпека інноваційного розвитку комплексу підприємств регіону [139].

Основні підприємства зосереджені у містах Северодонецьк, Рубіжне,

Лисичанськ, Кремінна, питома вага яких в загальному обсязі реалізованої промислової продукції області майже 50,0 %. Середньооблікова кількість працюючих у промисловому комплексі у жовтні 2018 року склала 34,0 тис. осіб, збільшення до попереднього місяця – 0,9%. Заробітна плата штатних працівників в середньому за жовтень 2018 року склала 7443,0 грн, що більше на 0,1% від попереднього місяця та на 0,3% від середнього рівня по регіону [34]. Обсяг реалізованої промислової продукції за січень-жовтень 2018 року склав 18,9 млрд грн, що становить 0,9% від загальнодержавного. Індекс промислової продукції у січні-жовтні 2018 року порівняно з січнем-жовтнем 2017 року становив 85,0 % (січень-жовтень 2017 до січня-жовтня 2016 року –70,0 %). Основні показники Луганської області станом на 2018 рік в порівнянні з показниками до воєнного конфлікту подано в табл. 1.1:

Таблиця 1.1 – Основні показники Луганської області станом на 2018 рік *

Показник	2014 рік	2018
Площа Луганської області (тис. кв.м)	26,683	18,319
Населення (тис. осіб)	2205,4	960,2
Обсяг виробництва (млрд.грн.)	45,4	22,8
Питома вага по Україні (%)	3,9%	0,9%
Кількість промислових підприємств	1889	480
з них:		
великі	24	4
середні	278	79
малі	1587	397

Джерело: авторська розробка

Структурні зрушення, що виникають в процесі інноваційної діяльності, набувають наступних специфічних рис: незворотність, еволюційність, випереджаючий характер розвитку. Це призводить до необхідності пошуку нових форм реалізації управління з метою підвищення їх ефективності за рахунок підвищення живучості та безпеки інноваційної діяльності господарських систем.

Особливості інноваційних структурних зрушень (незворотність, еволюційність, випереджаючий характер розвитку, неповна передбачуваність

наслідків під впливом тимчасового фактора), зумовлюють специфіку управління ними на підприємствах регіону: унікальність, випереджаючий і адресний характер, зростаюча складність. Поряд з цими характеристиками система управління інноваційними структурними зрушеннями набуває такі риси як комплексність, безперервність, інноваційність, своєчасність, що, в свою чергу, обумовлює стратегічний характер такого управління [83].

Якщо в умовах визначеності використовуються в основному стандартні, виправдані на практиці методи і прийоми прийняття рішень, то при постконфліктній трансформації найчастіше залучаються досвід, інтуїція, творчі здібності керівників [202]. Тому керівники, які приймають рішення з управління економічною безпекою підприємств регіону, використовують кілька стратегічних напрямів:

стратегія уникнення невизначеності, яка полягає в тому, що ігноруються джерела невизначеності і робиться ставка на кращий варіант інновації;

стратегія відомості невизначеності до визначеності на основі подання, що майбутнє буде таким же, як і минуле, і прийнятті рішення, як у минулому;

стратегія скорочення невизначеності зовнішнього середовища на основі ведення переговорів з джерелами невизначеності, послідовному проясненні невідомих обставин, збору та обробки інформації.

Управління впливом структурних зрушень на економічну безпеку підприємств регіону в довгостроковій перспективі має бути спрямоване на створення інструментів для адаптації господарських систем різних рівнів до мінливих умов зовнішнього середовища, для підвищення ефективності управління інноваційними промисловими ризиками господарських систем та зростання їх живучості, що відповідає особливостям діяльності підприємств регіону в умовах постконфліктної трансформації.

Безперервна зміна зовнішнього середовища, означає, що їй притаманна певна непередбачуваність результатів інноваційного розвитку. І розробка стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями здійснюється в умовах невизначеності, яку в умовах інноваційної діяльності породжують як

процеси всередині комплексу, так і поза нею. У зв'язку з цим система управління структурними змінами повинна враховувати вплив зовнішнього середовища і враховувати, на що змінюється в процесі структурної трансформації рівень живучості. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії факторів, що змушують структуру господарської системи змінюватися. Невизначеність зміни внутрішніх факторів обумовлюється взаємним впливом і впливом один на одного компонентів і підсистем комплексу як складної системи. Однак практично неможливо точно і детально моделювати поведінку складних систем, але можливим представляється тільки виявлення та прогнозування тенденцій їх саморозвитку [171].

В даний час, існуючі інструменти управління не повною мірою адаптують трансформацію структури комплексу до безупинно мінливих інноваційних реалій. І у зв'язку з цим підготовці та аналізу стратегічних рішень з управління впливом структурних зрушень на економічну безпеку підприємств регіону того не приділяють належної уваги. Це призводить до того, що виникнені в результаті ризику виявляються неврахованими при формуванні системи економічної безпеки, що призводить до зниження ефективності реалізованих управлінських заходів через зниження структурної живучості, а потім, і темпів інноваційного розвитку.

Невизначеність зовнішніх умов розвитку впливає на всю систему управління господарською системою в цілому і позначається на економічній безпеці її інноваційної діяльності. Це призводить до збільшення ймовірності виникнення інноваційних структурних ризиків, серед яких ризик невідповідності нової структури особливостям внутрішньої виробничого середовища і зовнішнього навколишнього середовища. Крім того, існує ризик помилок у прогнозуванні, плануванні, розробці та реалізації системи управління структурними зрушеннями в інноваційній економіці. А так само ризик недоотримання очікуваного результату, швидке старіння трансформованої структури, а так само нераціональність застосування (у разі, якщо витрати на неї непорівняні з результатами). Весь цей комплекс ризиків

потребує управління, яке повинно бути враховано при формуванні стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями, оскільки інакше зниження їх результативності буде обумовлено зниженням економічної безпеки підприємств регіону. Тому довгострокові цілі повинні ставитися таким чином, щоб передбачена їх адаптація до впливу зовнішнього середовища враховувала заходи по безперервному обліку ризиків в системі управління інноваційними структурними зрушеннями.

Це означає, що довгострокове управління трансформацією структури в процесі інноваційної діяльності має включати систему заходів щодо мобільного коригування розроблених довгострокових напрямків з урахуванням змін наслідків впливу зовнішніх і пов'язаних з ними внутрішніх чинників інноваційного розвитку, що визначаються на основі моніторингу.

Для цього пропонується розробка альтернативних заходів (варіантів альтернативних стратегій управління змінами структури) з урахуванням передбачуваних варіантів зміни умов здійснення ефективної і безпечної інноваційної діяльності промислових підприємств. Такі заходи не припускають зміну стратегії управління, а лише передбачають необхідність коригування, дозволяючи адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління інноваційними промисловими ризиками системи та її структурну живучість. При стратегічному плануванні важливо на ранніх етапах процесу висунути і розглянути максимально можливу кількість альтернатив. Чим більше альтернатив, тим більше потрібно докласти зусиль і часу для їх оцінювання.

Однак з метою досягнення максимально можливого рівня адаптивності системи управління інноваційними промисловими ризиками (структурної живучості) необхідно також розробляти варіанти для менш ймовірних випадків, складаючи багатовимірну багатоваріантну послідовність управління інноваційними структурними зрушеннями та оцінювання їх впливу на економічну безпеку промислових підприємств регіону, яка враховувала б і різні напрямки розвитку стратегії в умовах невизначеності середовища, що

дозволить досягти за допомогою нової структури господарської системи нового рівня ефективності інноваційної діяльності. Розглядаючи стратегію управління як сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, достатніх для опису ключових напрямків діяльності промислових підприємств, необхідно відзначити, що при розробці стратегічних рішень необхідна наявність умов їх несуперечності і повноти. Це формує в ефективній системі управління вимоги до комплексного і всебічного впливу на процеси трансформації структури не тільки всього комплексу, але й окремих його елементів – провідних підприємств, підвищення їх живучості в процесі зміни структури. Останнє створює умови для випереджаючого характеру інноваційного розвитку структури, необхідного при безперервності змін зовнішнього середовища. Це означає, що довгострокове управління інноваційними структурними зрушеннями має орієнтуватися на передбачення інноваційних процесів, комплексно і всебічно впливаючи на основи діяльності промислових підприємств, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Превентивні заходи, що використовуються при управлінні структурними зрушеннями з метою надання їм інноваційного характеру, дозволять вивільнити ресурси, відволікати промислові підприємства для підготовки гармонізації напрямів їх розвитку зі змінами зовнішнього середовища в умовах інноваційної економіки і дозволить своєчасно підвищувати їх живучість і економічну безпеку.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються двома ознаками: довгостроковість і незворотність наслідків. Вони реалізуються протягом тривалого часу і наслідки від їх реалізації мають незворотний характер. Тому важливо, щоб довгострокові управлінські рішення приймалися з урахуванням ефективності інноваційного розвитку всіх складових виробничого потенціалу промислових підприємств. І стратегічний комплекс управлінських заходів має гармонізувати наслідки неоднорідного інноваційного розвитку промислових підприємств, надаючи одночасно адресний вплив на трансформацію їх структури і сполучення їх в єдину структуру для підвищення структурної

живучості за допомогою зниження ризику виникнення «вузьких» місць у їх розвитку.

Модель управління в даному випадку повинна передбачати збалансованість заходів з управління інноваційними структурними зрушеннями окремих систем мікрорівня, складових промислових підприємств. І уникнути асиметрії у розвитку структури інноваційної діяльності, існуючої, в даний час, у багатьох вітчизняних галузевих комплексах.

Таким чином, у сучасних вітчизняних умовах управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності та визначення їх впливу на економічну безпеку підприємств регіону вимагає формування стратегії управління, яка відрізнялася б комплексним, всебічним впливом на процеси трансформації, була би адресною, здатною до гармонізації наслідків неоднорідності інноваційного розвитку складових промислових підприємств і могла бути скоригована в результаті змін умов зовнішнього середовища. В умовах інноваційної економіки стратегія вимагає формування унікальної послідовності управління інноваційними структурними зрушеннями, яка мала б випереджаючий характер і відповідала умовам збалансованості розвитку окремих підсистем комплексу та адаптаційні заходи до змін зовнішнього середовища, що дозволить їй досягати нового рівня ефективності інноваційної діяльності комплексу за допомогою підвищення його структурної живучості (зростання якості управління інноваційними промисловими ризиками).

Запропонована послідовність управління інноваційними структурними зрушеннями повинна знаходитися у взаємозв'язку з управлінням інноваційним розвитком галузевого комплексу та регіональної системи. Але зміни в першій не повинні бути обумовлені тільки змінами у другому. Необхідна інтеграція стратегії управління структурними зрушеннями в загальну стратегію управління комплексом, щоб вдосконалення управління інноваційними структурними зрушеннями призводило до коректування управління інноваційним розвитком вищестоящих систем. Їх взаємопов'язаність і

доповнюваність дозволить говорити про комплексне управління ефективністю інноваційної діяльності в галузевому комплексі.

При розробці стратегії управління структурною трансформацією в рамках управління необхідно виділити її ключові етапи і сформувати послідовність дій по створенню та реалізації. Запропонована нова послідовність управління інноваційними структурними зрушеннями передбачає певну сукупність стратегій, що дозволяють враховувати різні фактори, що впливають на зародження і прояв інноваційних зрушень, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, і що дозволяють інтегрувати її в управління інноваційним розвитком регіональної системи. Все це дозволяє охарактеризувати її як комплексну адаптаційну послідовність гармонізуючого управління інноваційними структурними зрушеннями та визначення їх впливу на економічну безпеку підприємств регіону.

Першим етапом вважають стратегічний аналіз характеру та спрямованості інноваційної діяльності, збалансованості інноваційного розвитку підсистем промислового комплексу та ідентифікації послідовності управління інноваційними структурними зрушеннями. Мета аналізу – виявлення гармонійності складових інноваційного розвитку, визначення пріоритетів управління структурними зрушеннями в умовах інноваційної економіки, динаміки і напрямків інноваційного розвитку цього управління. А так само визначення початкового рівня структурної живучості самого комплексу і його провідних підприємств.

У цьому зв'язку необхідно визначити однорідність розвитку комплексу.

Це виявляється на основі якісного аналізу впливу стану структурної живучості підсистем комплексу на характер змін у ньому. У випадку, якщо розвиток всіх складових однорідний, то можна говорити про гармонійність управління інноваційними структурними зрушеннями. Якщо сильно виділяється вплив тільки однієї складової – про односпрямованість послідовності управління, якщо декількох складових – полінаправленість послідовності.

Так само в рамках даного етапу підходу необхідно визначити переважаючі джерела інноваційних ресурсів господарської системи, за допомогою яких буде здійснюватися стратегічне управління інноваційними структурними зрушеннями. Існує кілька можливих джерел цих ресурсів: результати власної інноваційної діяльності, залучені результати інноваційної діяльності сторонніх організацій (наприклад, технологічних парків).

Важливим моментом є визначення інноваційності самих структурних зрушень, які описано вище, що так само визначається на цьому етапі з метою вибору напрямку розвитку структури.

Другий етап передбачає проведення аналізу сильних і слабких сторін, оцінку можливостей і загроз функціонування і розвитку комплексу з погляду трансформації структури та визначення основних причин і напрямів впливу на структурні інноваційні промислові ризики в ході постконфліктної трансформації. У результаті перехресного аналізу матриці ситуаційного аналізу виділені чотири можливі стратегії:

сильних внутрішніх сторін розвитку промислових підприємств для мінімізації структурних ризиків проти стратегічних можливостей оточення, тобто, спираючись на сильні сторони комплексу та використовуючи переваги зовнішніх можливостей максимізувати інноваційний розвиток структури для досягнення більш стійкого інноваційного розвитку виробничої системи;

слабких внутрішніх сторін розвитку комплексу для зміцнення його внутрішньої структури проти стратегічних можливостей оточення: використовуючи зовнішні можливості, створювати систему управління інноваційними структурними зрушеннями для позбавлення від слабкостей, внутрішніх структурних ризиків;

сильних внутрішніх сторін розвитку комплексу для мінімізації структурних ризиків і зміцнення ефективності розвитку проти стратегічних загроз оточення, тобто, спираючись на сильні сторони виробничої системи, керуючи виникаючими ризиками, компенсувати вплив зовнішніх загроз, викликаних зростанням невизначеності інноваційного розвитку;

слабких внутрішніх сторін розвитку виробничої системи проти стратегічних загроз оточення, тобто, по суті це оборонна стратегія, покликана одночасно мінімізувати стратегічні загрози і внутрішні слабкості, яка спрямована на управління виникаючими ризиками, а так само адаптація нової структури до невизначеності зовнішнього середовища в умовах інноваційної економіки. Це найбільш значуще і актуальне поле для промислових підприємств, оскільки всі фактори мають високу значимість і характеризують глибинні стратегічні проблеми його підсистем.

На даному етапі актуальним стає питання про вибір найбільш ефективних дій для комплексу інноваційних проектів у рамках формування стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями та визначення їх впливу на економічну безпеку підприємств.

Третій етап передбачає планування стратегії, яке включає в себе вибір альтернативних стратегій, здійснюваний за результатами оцінки ефективності систем управління структурною трансформацією в процесі інноваційного розвитку та ситуаційного аналізу (на основі досягнення максимального рівня ефективності інноваційної діяльності в існуючих умовах). Потім з них вибирається стратегія, що максимально відповідає ефективності інноваційної діяльності комплексу. Традиційний процес розробки стратегії являє собою вибір одного з прийнятних сценаріїв (на основі значення структурної живучості), складених в результаті проведеного аналізу слабких і сильних сторін виробничої системи, а так само загроз і можливостей навколишнього середовища.

Четвертий етап – це послідовна і комплексна реалізація стратегії, що припускає адаптацію до стратегії, що в першу чергу формує комплекс підсистем, гармонізацію розвитку їх структур, тобто реалізацію в процесі стратегічного управління заходів щодо підвищення структурної живучості за рахунок комплексності розвитку. Адаптація підприємства до виробленої стратегії передбачає коригування інноваційного розвитку структури комплексу і його політики в галузі пріоритетів інноваційного розвитку. Реалізація стратегії

включає в себе організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії, розробку проекту та плану, реструктуризацію, контроль, моніторинг аналітичного процесу та реалізацію рішень. Оцінка і контроль виконання стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями є завершальним і дуже важливим процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує стійкий зв'язок між цілями досягнення ефективності інноваційного розвитку комплексу (рівнем інноваційної стійкості) і процесом їх досягнення (заходами з підвищення структурної живучості).

Цей процес контролюється методами стратегічного контролінгу. Він встановлює об'єкт контролю, контрольовані показники (коефіцієнти інноваційності структурних зрушень), оцінку стану контрольованого об'єкта (оцінка ефективності системи управління), причини відхилень, що розкриваються в процесі контролю, і потреба в коригуванні, якщо вона можлива [202].

Коригування за результатами стратегічного контролю може зачіпати не тільки стратегію управління структурною трансформацією. У деяких випадках можливі коректування напрямків самої інноваційної діяльності обраного комплексу, зміни характеру інноваційності подальшого структурного розвитку в залежності від рівня живучості. Контроль реалізації стратегії управління повинен здійснюватися на основі жорстко розроблених плану-графіка вирішення завдань і плану заходів. Моніторинг виконання етапів реалізації стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями повинен здійснюватися своєчасно і в повному обсязі.

Коригування розроблених заходів стратегій управління трансформації структури комплексу в процесі здійснення інноваційної діяльності повинне здійснюватися за результатами виконання окремих етапів на основі даних моніторингу. Даний етап стратегічного управління інноваційним розвитком дуже важливий, оскільки при цьому звертається увага на ефективне використання виділених коштів, на досягнення зниження ймовірності виникнення структурних інноваційних промислових ризиків, виконання

термінів реалізації намічених заходів. Необхідно так само враховувати, що стратегія управління інноваційними структурними зрушеннями в кінцевому підсумку є складовою частиною стратегії інноваційного розвитку комплексу, тому коригування першою повинне знаходити своє відображення в стратегії інноваційного розвитку.

Соціальний вимір сталого розвитку є обов'язковою складовою всіх визначених Стратегією сталого розвитку України на період до 2030 року національних цілей [9]. Всі стратегічні цілі зорієнтовані на збалансоване економічне зростання, яке в науковому дослідженні визначається як економічне зростання на засадах сталого розвитку.

Соціальний вектор економічного зростання на засадах сталого розвитку спрямований на продуктивну та ефективну зайнятість, гідну працю та створення гідних робочих місць, переорієнтацію та розвиток самозайнятості населення, забезпечення сприятливих умов для підвищення кваліфікації, якісної освіти задля розвитку людського потенціалу. Особливе місце посідають цілі, які пов'язані з подоланням бідності та скороченням нерівності, забезпеченням здорового життя, благополуччя населення в безпечних та життєстійких населених пунктах.

В визначеному контексті соціальний вимір сталого розвитку дає двохвекторну спрямованість. З одного боку, більшість внутрішніх складових соціальної компоненти виступають чинниками забезпечення економічного зростання на засадах сталого розвитку. З іншого боку, вони є цільовими орієнтирами, внутрішніми складовими стратегічних цілей такого розвитку.

Соціальний та трудовий потенціали як чинники економічного розвитку в сукупності виступають як системно утворюючий елемент сучасної економіки, тому оцінка його впливу на забезпечення економічного розвитку на основних принципах сталості дає можливість визначити об'єктивні закономірності соціально-економічного розвитку під впливом соціального і трудового потенціалу та підстави для науково-методичного обґрунтування управлінських рішень.

В узагальненому вигляді визначення та оцінка впливу соціального та трудового потенціалів за умови їх активізації на забезпечення економічного зростання на основних принципах сталого розвитку базується на вирішенні завдань, які структуровані на розробленому дереві стратегічних цілей та завдань (рис. 1.1-1.2).



Рисунок 1.1 – Дерево стратегічних завдань забезпечення економічного зростання на засадах сталого розвитку за рахунок активізації соціальних та трудових чинників розвитку (частина 1)



Рисунок 1.2 – Дерево стратегічних завдань забезпечення економічного зростання на засадах сталого розвитку за рахунок активізації соціальних та трудових чинників розвитку (частина 2)

За змістом виокремлено окремі стратегічні завдання в агрегованому вигляді, - це складові (компоненти) окремих потенціалів та їх розвиток, основні напрямки та механізми активізації складових потенціалів для перетворення їх в соціальні та трудові чинники економічного зростання. Зміст третьої складової визначається безпосередньо стратегічною метою та включає основні цілі сталого розвитку, а в четвертій наведено основні критерії економічного зростання на засадах сталості. Рівнозначність визначених стратегічних складових обумовлює необхідність врахування обмежень за основними цілями та критеріями сталого розвитку при визначенні міри впливу соціальних та трудових чинників на забезпечення економічного зростання за умови їх активізації.

На етапі декомпозиції кожне стратегічне завдання деталізується на підґрунті визначення окремих внутрішніх елементів, що розкривають їх зміст, уточнюються напрямки та механізми активізації соціального та трудового потенціалів залежно від наявних або можливих резервів реалізації потенціалів для досягнення визначених цілей сталого розвитку з урахуванням критеріїв та обмежень такого розвитку.

Узагальнена модель дерева стратегічних завдань окреслює та визначає основні методичні положення до розробки кількісних оцінок міри впливу соціальних та трудових чинників на забезпечення економічного зростання на засадах сталого розвитку.

Існує сильний зв'язок між економічним зростанням та соціальним і трудовим потенціалами. Соціально-економічний розвиток визначає базові умови формування соціального та трудового потенціалів, в той же час основні чинники потенціалів виступають факторами економічного зростання та розвитку.

Активізація соціального та трудового потенціалів в роботі розглядається як безперервний процес в структурі відтворювального процесу, який забезпечує шляхом багатосуб'єктних соціальних та соціально-трудова взаємозв'язків

перетворення можливостей в дійсність, супроводжується появою нових форм та технологій їх реалізації та забезпечує адаптацію соціальних суб'єктів або суб'єктів соціально-трудових відносин (зокрема людина, соціальна група, спільнота чи суспільство та ін.) до нових для них соціальних чи соціально-трудових відносин та викликів.

Теоретико-методологічні засади активізації соціального та трудового потенціалів економічного зростання на засадах сталого розвитку базуються на узагальненому підході врахування соціальної компоненти в забезпеченні економічного зростання. За змістом цього підходу соціальна складова включає основні елементи соціального та трудового потенціалів, які при аналізі їх впливу на забезпечення економічного зростання визначаються як основні фактори такого розвитку.

Виходячи з цих концептуальних положень на рис. 1.3. визначено місце та значення активізації чинників соціального та трудового потенціалів в забезпеченні економічного розвитку.

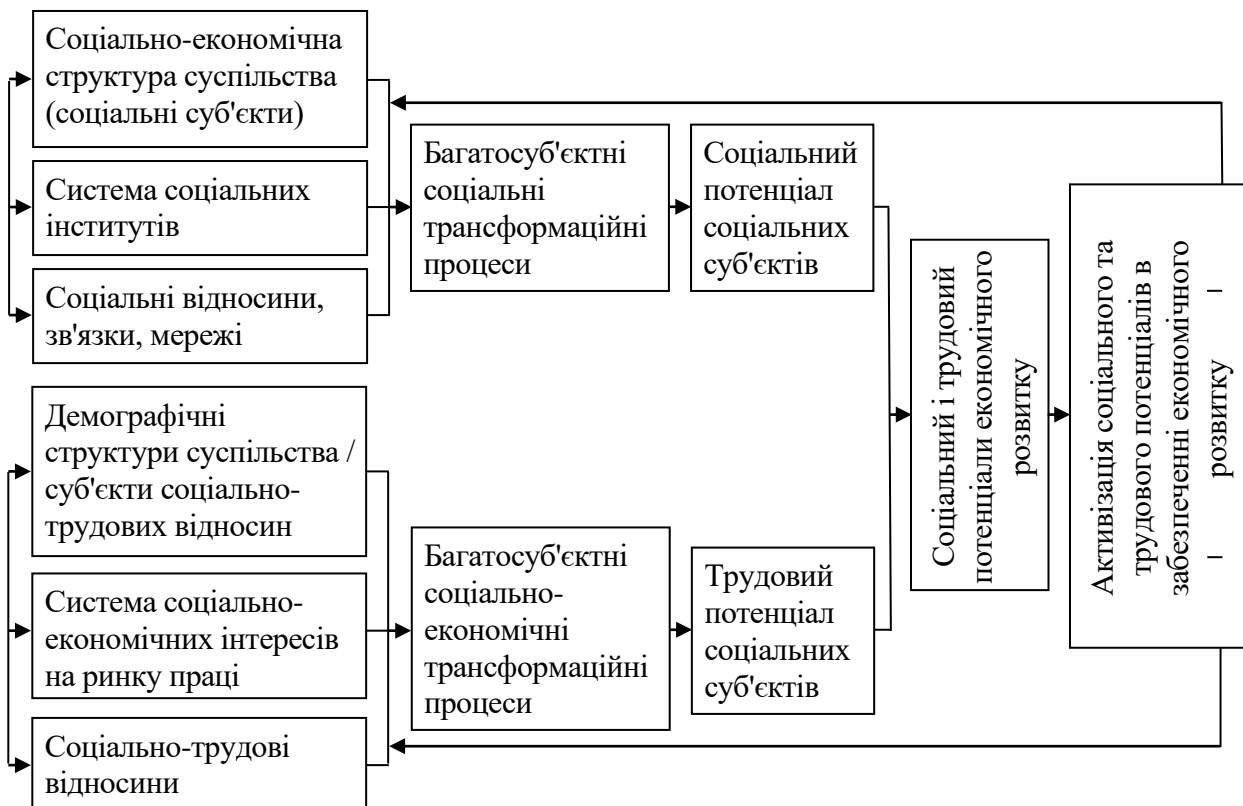


Рисунок 1.3 – Активізація соціального та трудового потенціалів в забезпеченні економічного розвитку

Соціальні домінанти сталого розвитку пов'язані з наступними напрямками та завданнями активізації залежно від пріоритетності стратегічних цілей:

сприяння повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. Створення гідних робочих місць, забезпечення технологічної модернізації, сприяння підвищенню кваліфікації та розвитку трудових навичок відповідно вимогам визначають основні трудові чинники економічного зростання, які пов'язані з підвищенням продуктивності та ефективності праці, зміною характеру праці, посиленням мотиваційної складової, формуванням креативності та постійним нарощуванням потенціалу розвитку працівника;

визначення діючого та розробка розподільчого механізму одержання доходів, зокрема доходів за результатами праці та участь у розподілі капіталу;

розробка та втілення системи мотивації до продуктивної праці та відновлення цінності праці та трудового життя;

забезпечення рівноправного доступу людини до одержання доходів, користування ресурсами та соціальними послугами;

безпека життя людини, соціальне благополуччя, підвищення комфорту людського існування. Соціальне благополуччя пов'язано, в першу чергу, зі збільшенням тривалості життя, плануванням родини та раціонального особистого споживання, поліпшенням середовища існування людини, супроводжується розвитком його соціальної активності, соціальним захистом вразливих верств населення тощо, при цьому високі стандарти життєдіяльності повинні поєднуватися зі ставленням до довкілля як до безпосереднього продовження середовища власного помешкання;

визначення освіти та науки визначальними важелями сталого розвитку, що забезпечує прогресивний розвиток людини, удосконалення науково-технічної бази і технологій виробництва, цифровізація та «озеленення» економіки;

забезпечення рівних можливостей в одержанні медичної допомоги та доступу всіх верств населення до медичних послуг в координатах сталого розвитку пов'язані, в першу чергу, з посиленням превентивних функцій за благополуччя, зосередження на детермінантах здоров'я, зокрема, мінімізації шкідливих чинників, обумовлених стилем життя, шкідливими звичками;

мінімізація рівнів соціальних ризиків, пов'язаних з криміналізацією суспільства, наслідками воєнних дій на Сході країни, поширенням соціально обумовлених захворювань, зростанням соціальної апатії, збільшенням рівня девіантної поведінки тощо.

Як видно зі структурної схеми (рис. 1.4) можна виділити декілька агрегованих блоків, які забезпечують, з одного боку, зовнішні умови для розвитку і, як наслідок, можливості активізації чинників потенціалів. По-перше, це параметри безпосередньо макроекономічних показників економічного розвитку, – зростання ВВП, фінансова стабілізація, розвиток інноваційної, цифрової та знаннєвої економіки, зміна її структури та забезпечення збалансованості. В цьому ж блоці доцільно розглядати і демографічну складову в контексті визначення загальних обсягів життєвого та трудового потенціалів.

За внутрішніми складовими основні напрями активізації чинників соціального та трудового потенціалів в сфері соціально-трудоких відносин та зайнятості потребують умов для ефективної продуктивної зайнятості і, відповідно, формування високого освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня соціальних ресурсів на підґрунті формування мотиваційної складової, залучення до економічних процесів людських ресурсів високої якості, створення механізмів їх капіталізації в інноваційній і креативній діяльності.

Як наслідок, визначені процеси супроводжуються розвитком ефективної підприємницької діяльності та створюють умови для формування середнього класу в суспільстві, забезпечують зростання рівня доходів населення, гідного рівня життя населення та умов життєдіяльності. З іншого боку, ця складова пов'язана з необхідністю забезпечення високоякісної освіти, яка зорієнтована на ґрунтовну підготовку у сфері фундаментальних природничих знань,

формування високої професійної компетентності, сучасних знань та вмінь в галузі ІТ, володіння базовими управлінськими, юридичними та економічними знаннями й англійською мовою.

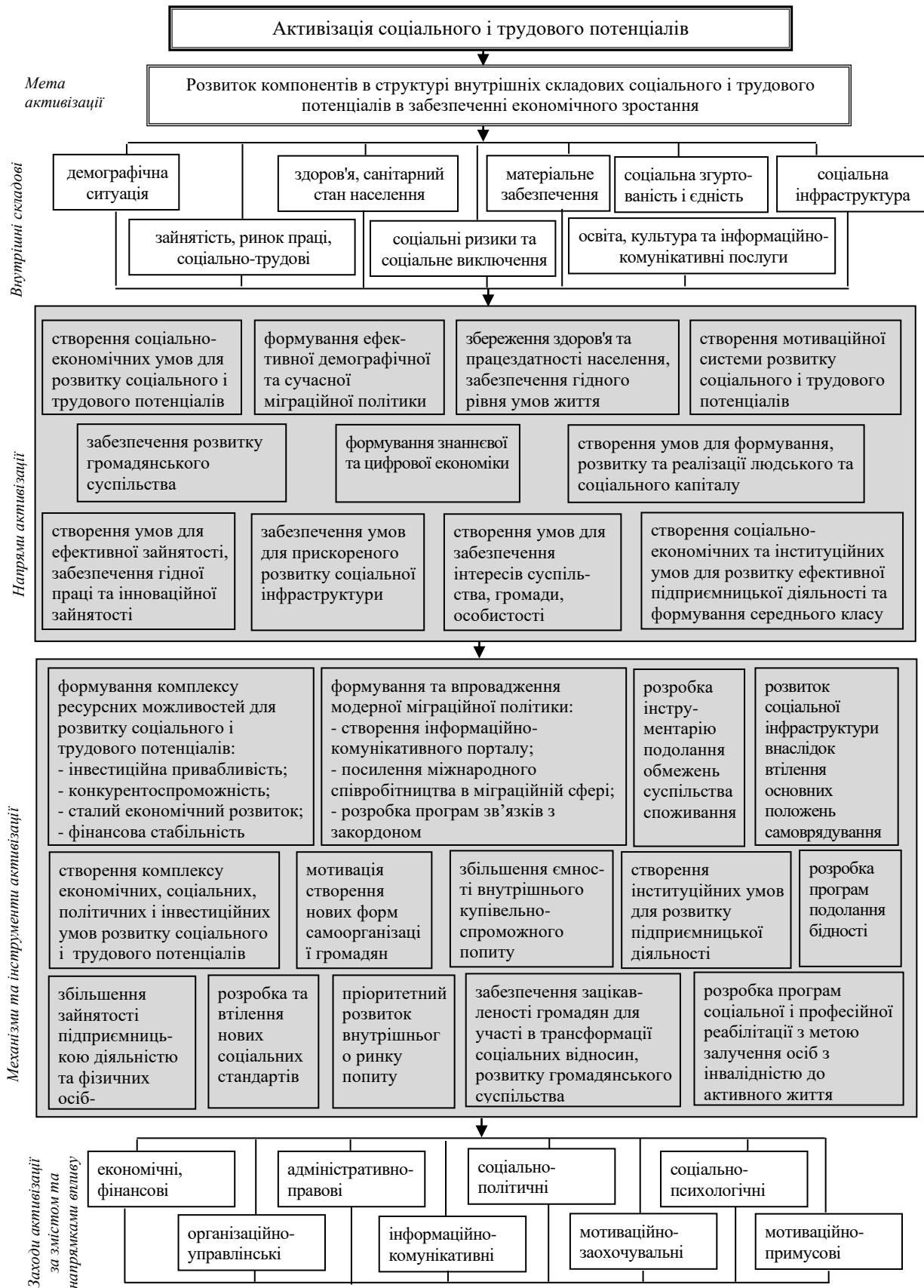


Рисунок 1.4 – Структура процесу активізації чинників соціального і трудового потенціалів в забезпеченні економічного зростання

Реформування систем охорони здоров'я та освіти має включати суттєве покращення та зростання ефективності соціальної інфраструктури, що забезпечуватиме доступність широких верств населення до освітніх та медичних послуг, покращення транспортного сполучення в країні.

1.2. Обґрунтування ролі територіальних громад у мобілізації ресурсів та соціально-економічному розвитку на територіях постконфліктної трансформації

Реформування адміністративно-територіального устрою, як важливий елемент децентралізації в Україні, стало ключовим напрямом системних суспільних трансформацій, які продовжуються протягом останнього десятиріччя. Економічний та соціальний розвиток продуктивних сил країни цілком підпорядкований відповідному розвитку її регіонів та залежить від спроможності територіальних громад та результативності функціонування організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності на регіональному та місцевому рівнях. Поточні інституціональні трансформації системи регіонального управління зумовлені змінами в соціально-економічних відносинах в країні та її регіонах, проведенням адміністративно-територіальних, економічних і соціальних реформ та потребують впровадження вдосконалених механізмів регіонального управління, визначення способів і напрямків міжрегіонального співробітництва та конструктивного партнерства між бізнесом, громадянським суспільством, центральними та регіональними органами державної влади. З урахуванням важливості цих проблем для розвитку України в умовах нових викликів, зокрема складних процесів постконфліктної трансформації та подолання економічних наслідків пандемії SACR-CoV-2 (більш відома як COVID-19), актуалізуються питання формування та використання дієвого та результативного організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад, у тому числі ролі

територіальних громад у мобілізації ресурсів та соціально-економічному розвитку на територіях постконфліктної трансформації.

Виявлення об'єктивних передумов організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад дасть змогу виявити конкретну практичну проблематику та сприяти більш чіткій ідентифікації предметної області, визначити засади уточнення поняття та структури організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад, що стане підґрунтям для визначення завдань та виокремлення напрямків забезпечення соціально-економічного розвитку на територіях постконфліктної трансформації.

Процес створення, функціонування та розвитку територіальних громад на територіях постконфліктної трансформації слід розглядати в контексті більш загального процесу реформи адміністративно-територіального устрою України. При цьому, цей аналіз має бути орієнтовано на виявлення об'єктивних проблем соціально-економічного розвитку продуктивних сил регіонів, що буде розглядатись з позиції проблематики організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад на територіях постконфліктної трансформації.

Реформування системи регіонального управління в Україні потребує свого порівняння з існуючими моделями регіонального управління інших країн. Зважаючи на те, що з урахуванням загального змісту процесу децентралізації, головним принципом якого була субсидіарність, моделі регіонального управління, які виникли внаслідок децентралізації можна порівнювати з моделями державного управління інших країн, які мають різний рівень централізації управління. Слід зазначити, що при започаткуванні децентралізації та реформуванні системи державного управління ініціатори реформ виходили з гіпотези про меншу економічну та організаційну ефективність існуючої в Україні системи державного управління, ніж у країнах з іншою, більш ефективною системою управління. Ця теза знаходить підтвердження у багатьох дослідженнях, зокрема у [1, 9, 10, 11], де підтверджується взаємозв'язок між бюджетною децентралізацією та

економічним зростанням. Одним із ключових чинників розвитку країн стало швидке впровадження фіскальної децентралізації, за рахунок проведення якої, було створено умови для економічної децентралізації, що і мало позитивний вплив на економічне зростання. Зокрема Г. Арікан [1], Р. Фісман та Р. Гатті [11] стверджували, що децентралізація також може зменшити корупцію, а економічна система з більш низькою корупцією може забезпечити динамічне економічне зростання. У роботі Ф. Бодмана, Г. Кемпбела та К. Хітона [10] за результатами досліджень цих авторів зроблено дуже важливий висновок: "фіскальна децентралізація не суттєво впливає на економічне зростання в короткостроковій перспективі" [10]. Однак пришвидшення економічного росту є важливим результатом децентралізації саме у довгостроковій перспективі, що свідчить про суттєвий вплив організаційних змін в системі управління територіальними об'єктами на їхній розвиток.

Формулювання зазначеної гіпотези як стимулу для реформування системи регіонального управління підтверджує порівняння макроекономічних показників України та розвинутих країн Європи та світу (Додаток А, рис. А.1). В порівнянні можна побачити, найнижчі показники та найгіршу динаміку росту ВВП на душу населення мають країни перехідного устрою, такі як Китай, та пострадянські країни, в яких процеси реформування системи управління відбулись, але в незначному ступені. До таких належать, наприклад, Молдова та Узбекистан. Слід зазначити, що Україну також можна віднести до цих країн, оскільки процес реформування тільки завершився і на його результати можна очікувати лише у довгостроковій перспективі.

Позитивну динаміку також можна спостерігати в податкових надходженнях до місцевих бюджетів країн, де відбувалась децентралізація (табл. А.1-А.2 Додатку А). Відповідно позитивним прикладом проведення реформ у державній та регіональній системі управління сьогодні виступають такі країни як Польща, Словаччина, Литва, Латвія, Естонія, скандинавські країни тощо. Їх успішна реалізація дала поштовх соціально-економічному розвитку регіонів цих країн, особливо сільських територій.

Слід визнати, що значну увагу питанням децентралізації влади та розвитку регіональних місцевих громад приділяють не лише в Україні, а й у, на перший погляд, стабільних та розвинутих країнах Європи. Про значну увагу світової спільноти до питань, пов'язаних з місцевим самоврядуванням, свідчить той факт, що одна з цілей сталого розвитку на 2016-2030 роки орієнтована на розвиток громад, а саме Ціль №11 полягає у забезпеченні відкритості, безпеки, життєстійкості та екологічної стійкості міст і населених пунктів [9]. Але, в розвинутих країнах світу довгий час йшлося про поглиблення цих процесів та ще більшу автономію для органів місцевої влади, хоча після нових загроз та викликів (зокрема поширення пандемії COVID-19) все частіше стали лунати заклики до необхідності зменшення певних свобод в регіонах заради безпеки їх мешканців. В Україні децентралізація супроводжується складними євроінтеграційними та геополітичними процесами, а всі процеси реформування мають характер трансформаційних – пов'язаних з докорінним реформуваннями системи державної влади.

Децентралізація влади в Україні здійснюється на основі реалізації певної стратегії, яка визначала мету децентралізації, функції територіальних громад, принципи нового адміністративно-територіального устрою та розвитку місцевого самоврядування тощо [217]. Метою децентралізації влади в регіонах є передусім формування ефективних місцевих структур управління, що мають забезпечувати розвиток продуктивних сил та територіальних громад, створювати умови для економічного розвитку шляхом забезпечення спроможності громад самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів.

Всі складові реформи децентралізації чи то адміністративна, освітня, медична, фінансова реформа тощо, так чи інакше були направлені на підвищення якості і рівня життя та наближення послуг до мешканців в територіальних громадах. Реформа децентралізації дала поштовх до формування територіальних громад та закріпила визначення територіальної

громади як жителів, які "об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, що мають єдиний адміністративний центр, сільську раду" [216]. Із прийняттям Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" та Методики формування спроможних територіальних громад [214, 215] в країні та регіонах почалось формування відповідних організаційно-економічних механізмів організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад.

Для розуміння поняття "територіальна громада" слід розглядати її функції, через які реалізується мета їх функціонування. Функції територіальної громади – основні напрями та види муніципальної діяльності, які виражають волю та інтереси місцевих жителів та забезпечують здійснення ними відносин з державою, її органами. Обсяг функцій територіальної громади збігається з обсягом функцій системи місцевого самоврядування. Підвищення ефективності управління державою може відбуватись через адекватний розподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування щодо здійснення їхніх публічних і господарських функцій на відповідних територіях.

Враховуючи стратегічні напрями реформи децентралізації, для створення та розвитку спроможних громад, нова система місцевого самоврядування має містити певні організаційно-економічні характеристики та риси. У контексті реалізації реформи децентралізації в Україні слід зазначити, що в розвинених європейських країнах в основі сучасного місцевого самоврядування лежить теорія вільних громад [240, 210], за якою місцеве самоврядування визнається самостійним та незалежним від центральної влади інститутом. Для ефективної реалізації такого підходу на практиці необхідні певні передумови: демократичні традиції, відповідний рівень політичної культури та достатній рівень розвитку громадянського суспільства. Система місцевого самоврядування, що базується на системі територіальних громад, за цих умов характеризується певними організаційно-економічними рисами (ознаками), які

насамперед стосуються механізму розподілу повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади [135].

Утворення територіальних громад відбувалося згідно Закону "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [7] та низки інших законодавчих та нормативно-правових актів. Відповідно до [135], об'єднання територіальних громад повинно відбуватися добровільно. Також передбачалася державна підтримка добровільного об'єднання територіальних громад. Держава здійснювала інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну та фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад. До форм державної підтримки також відноситься розроблення перспективних планів формування територій громад областей. Перспективний план розробляли відповідні обласні державні адміністрації згідно з Методикою [215], опрацьованою Мінрегіоном та затвердженою Кабінетом Міністрів України.

Станом на 2019-2020 рік добровільність об'єднання громад перейшло у фазу примусовості. Тенденції до прискорення та спрощення процедур об'єднання можна було спостерігати ще з 2017 року, це виявлялось у внесенні змін до Закону "Про добровільне об'єднання громад" та спрощенні процедур добровільного приєднання громад до вже існуючих [214]. Слід звернути увагу, що глобальна реформа децентралізації не обмежувалась лише зміною адміністративно-територіального устрою, більшого значення мають ефективне управління, використання ресурсів, наближення та надання послуг населенню, а головне – подальший розвиток територій і громад.

Обов'язковість формування громад виключно за перспективним планом та складність внесення до нього будь-яких змін показує певним чином централізованість даного процесу формування територіальних громад. Більше того практика реалізації Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [214] виявила ряд недоліків, які перешкоджають формуванню спроможних громад. Зокрема, обласні ради не завжди вчасно та раціонально приймали рішення про схвалення перспективних планів

формування територій громад областей, часто політизуючи цей процес. Також через ігнорування критеріїв формування спроможних громад, обласні ради схвалювали перспективні плани, які передбачали можливість утворення об'єднаних громад, які нездатні надавати жителям якісні й доступні публічні та інші послуги. І хоча процедуру затвердження перспективних планів спростили, але залишили його обов'язковим при створенні територіальних громад. У той же час, реальні процеси об'єднання громад показали необхідність внесення змін до вже затверджених перспективних планів, зокрема до перспективних планів Луганської та Донецької областей, що належать до територій постконфліктної трансформації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Кількість змін, що зазнали територіальні громади у перспективних планах у 2017-2020 рр.*

Область	Кількість утворених територіальних громад	Кількість територіальних громад за перспективним планом	Кількість змін, внесених до перспективних планів**
Вінницька	46	66	більше 43
Волинська	54	74	більше 73
Дніпропетровська	71	97	більше 169
Донецька	13	65***	більше 69
Житомирська	56	67	більше 47
Закарпатська	16	64	більше 10
Запорізька	56	76	більше 63
Івано-Франківська	39	61	більше 30
Київська	24	69	більше 45
Кіровоградська	27	53	більше 45
Луганська	18	45***	більше 35
Львівська	41	85	більше 65
Миколаївська	42	40	більше 15
Одеська	37	44	більше 34
Полтавська	53	80	більше 45
Рівненська	45	66	більше 49
Сумська	38	52	більше 39
Тернопільська	53	55	більше 35
Харківська	23	60	більше 28
Херсонська	33	49	більше 20
Хмельницька	51	63	більше 41
Черкаська	57	62	більше 29
Чернівецька	37	42	більше 42
Чернігівська	50	56	більше 70

*станом на 1.06.2020.

** враховано зміни, що стосувались уточнення складу територіальних громад (у тому числі повторні зміни), а також доповнення планів новими територіальними громадами.

*** у тому числі 11 територіальних громад і 20 територіальних громад на непідконтрольній території Луганської і Донецької областей відповідно.

Джерело: Складено автором на основі [92, 106].

Як бачимо з табл. 1.1 майже у всіх областях відбулись зміни до затверджених раніше Перспективних планів. Кількість змін, що перевищують загальну кількість територіальних громад свідчить про те, що зміни до відповідних перспективних планів вносились по декілька разів, а склад однієї територіальної громади міг коригуватися та неодноразово змінюватись. Тобто як показала практика, Методика формування спроможних громад і Перспективні плани мають носити рекомендаційний, а не декларативний характер. Перспективний план лише засвідчує загальне бачення та соціально-економічну обґрунтованість ефективного територіального устрою на базовому рівні в межах відповідної області на думку урядовців. Проте існують позитивні приклади спроможності громад, створених не за Перспективним планом, наприклад, Чмирівська територіальна громада в Луганській області. Тобто обов'язковість об'єднання громад виключно за Перспективним планом та сама ефективність Перспективних планів є доволі дискусійним питанням.

Для розуміння результатів реформи децентралізації та визначення існуючих тенденцій в цьому процесі розглянемо фактичні дані, які відображають стан та динаміку об'єднання територіальних громад в Україні та виконаємо аналіз об'єктивних даних щодо створення громад та їхнього фінансування. В Україні (до початку реформи децентралізації 2014 р.) було 458 міських рад, 783 селищні ради, 10 279 сільських рад. При чому в Україні одній сільській раді може бути підпорядковано декілька населених пунктів (громад), так середньо статистично, на одну сільську раду в середньому припадало три сільських населених пункти, по 370 осіб населення та 47 кв. км території у кожному. Для порівняння у 1990 році на одну сільську раду у середньому припадало 1,9 тис. осіб постійного сільського населення. Як бачимо в період з 1990 по 2014 рік кількість сільського населення значно зменшилась – майже у 2 рази. Таким чином, станом на початок 2015 року в 9478 сільських територіальних громадах України (92% від загальної кількості сільських

громад) мешкало менше 3000 жителів, у тому числі в 4809 сільських територіальних громадах (47%) – менше 1000 жителів [8]. Така подрібненість території та мало чисельність населення в громадах об'єктивно не могли забезпечити надання якісних послуг мешканцям та забезпечити економічних розвиток громад. Саме механізм добровільного об'єднання громад, передачі фінансів та повноважень на місця дав можливість підвищити рівень життя населення та забезпечити розвиток громад.

З початком децентралізації у 2015 році в Україні вдалось створити 159 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), до кінця 2016 року їх вже налічувалось 366. Позитивні зміни в нових адміністративно-територіальних одиницях та ефективна робота регіональних Агенцій стали причиною збільшення кількості ОТГ в 2017 році майже вдвічі – це 665 ОТГ. Протягом 2018 року створилось ще 141 об'єднана територіальна громада і їхня загальна кількість склала 806 ОТГ. Ознаменувався 2018 рік можливістю створювати об'єднані громади з центрами у містах обласного значення. Таких громад у 2018 році було створено 24. Можливість приєднання до міст обласного значення дало новий поштовх для створення спроможних громад – в 2019 році в Україні створено 1029 ОТГ, а в 2020 році – створено 1469 спроможних територіальних громад (в т.ч. 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей) (рис. 1.5) [106, 209].

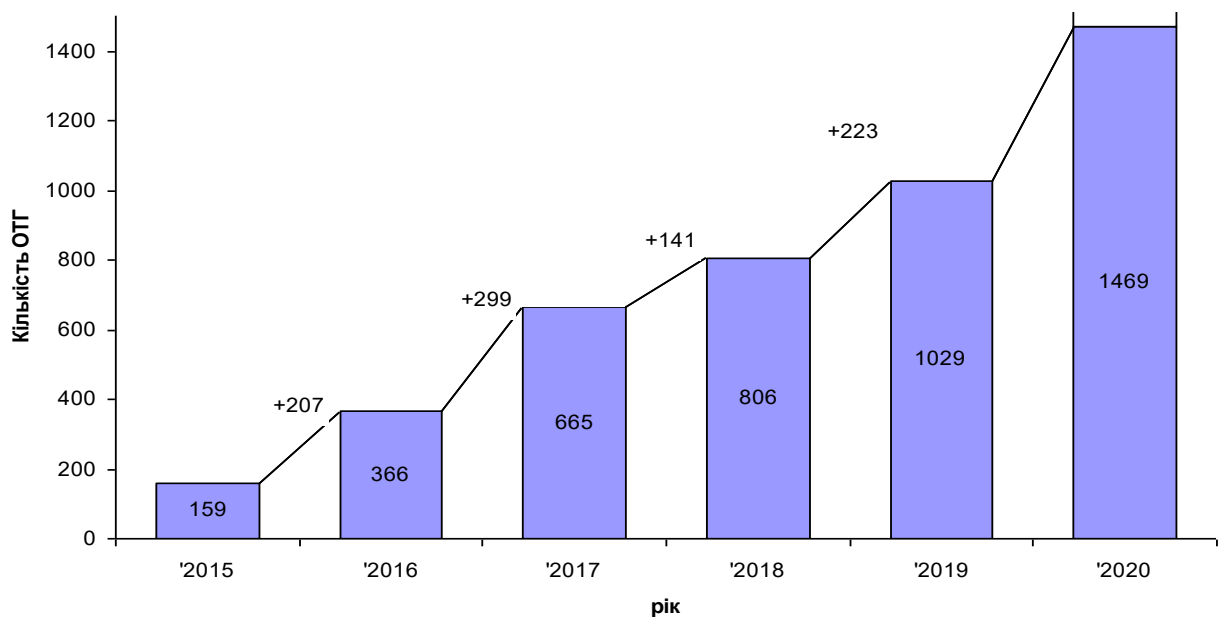


Рисунок 1.5 – Стан формування територіальних громад в Україні 2015-2020 рр. (розроблено автором на основі [106, 209])

Значне досягнення реформи полягає у запровадженні нового механізму передачі прав, повноважень і фінансів на місця.

Так, доходи місцевих бюджетів протягом 2014-2019 рр. збільшилися з 68,6 до 275,2 млрд грн, бюджети ОТГ протягом 2016-2019 рр. збільшилися відповідно з 5,0 до 39,4 млрд грн., державна підтримка у вигляді субвенцій та трансфертів за період 2014-2019 рр. збільшилась з 0,5 до 20,75 млрд грн (рис. 1.6, 1.7, 1.8) [209]. Згідно соціологічного дослідження [5, 4] 45% мешканців відчували зміни у сфері налагодження інфраструктури та ремонту доріг.

Саме якість послуг та їхнє наближення до людей, а саме йдеться про послуги освіти, галузі здоров'я та адміністративних послуг, має відображати реальний стан щодо результатів реформування в Україні. Щодо покращень у сфері надання адміністративних послуг, то 23% населення відчували зміни на краще [108, 109].

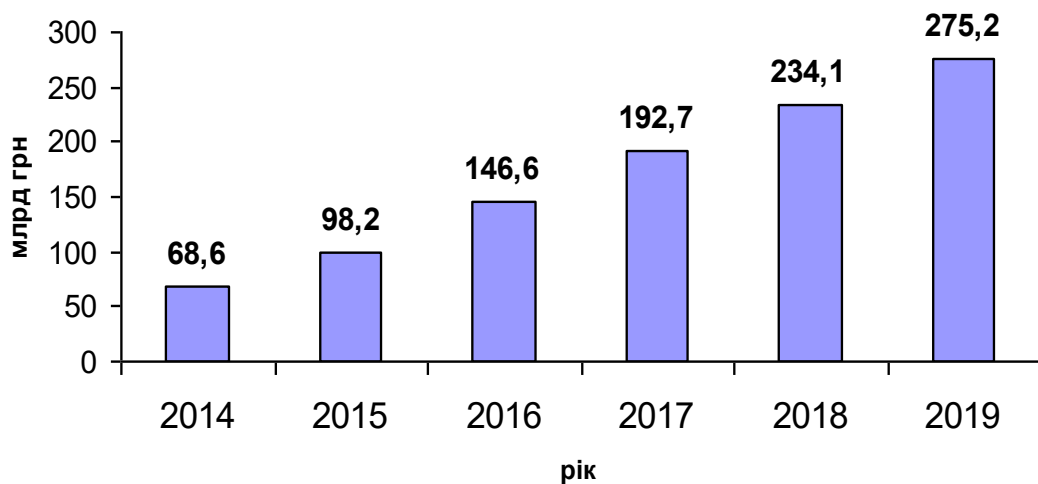


Рисунок 1.6 – Власні доходи загального фонду місцевих бюджетів, млрд грн, станом на 01.03.2020 р.

Джерело: розроблено автором на основі [209]

Для забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад Урядом було запроваджено механізм виділення коштів з ДФРР, розмір

якого становив 1% від бюджету країни. Даний механізм реалізувався шляхом написання проєктів від ОТГ на виділення цільових коштів.

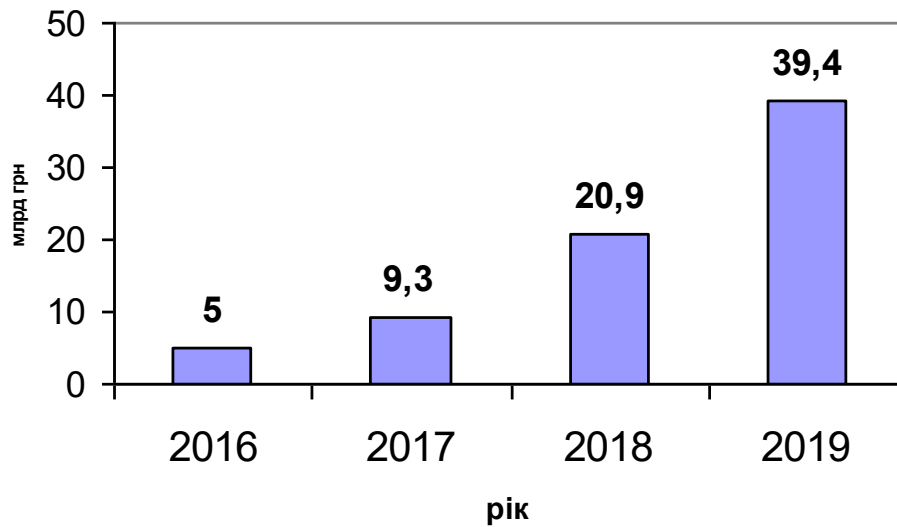


Рисунок 1.7 – Надходження до бюджетів ОТГ (загальний фонд без трансфертів), млрд грн, станом на 01.03.2020 р.

Джерело: розроблено автором на основі [209]

Завдяки ДФРР на центральному рівні залишається можливість надання фінансової допомоги регіонам. Бюджетне фінансування ОТГ за рахунок ДФРР з 2015 по 2019 рік подано на рис. 1.8. Загальний обсяг державної підтримки розвитку територіальних громад та розбудови їхньої інфраструктури виріс у 41,5 рази у 2019 році порівняно з 2014 роком [209].

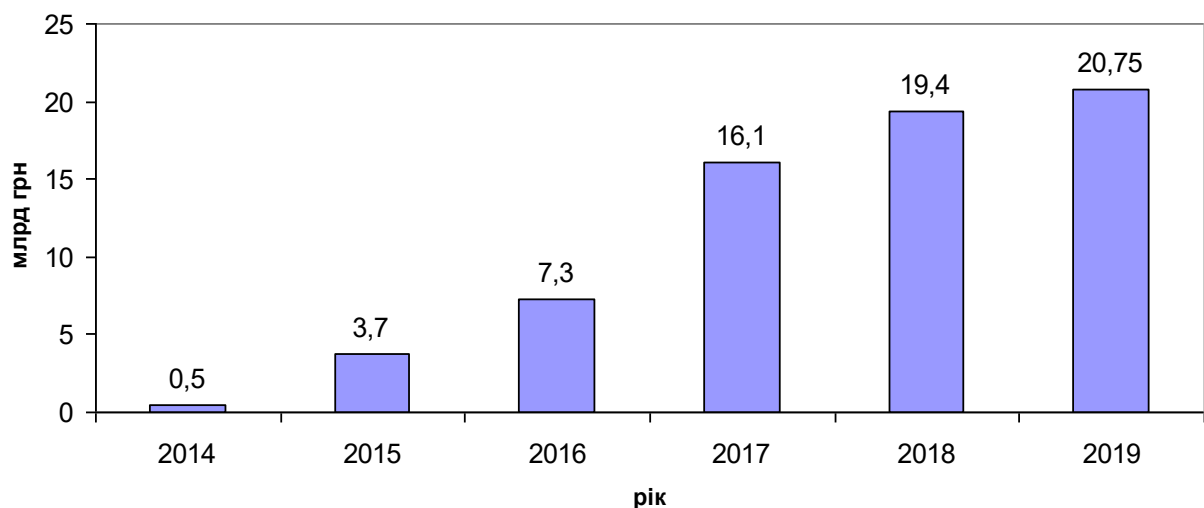
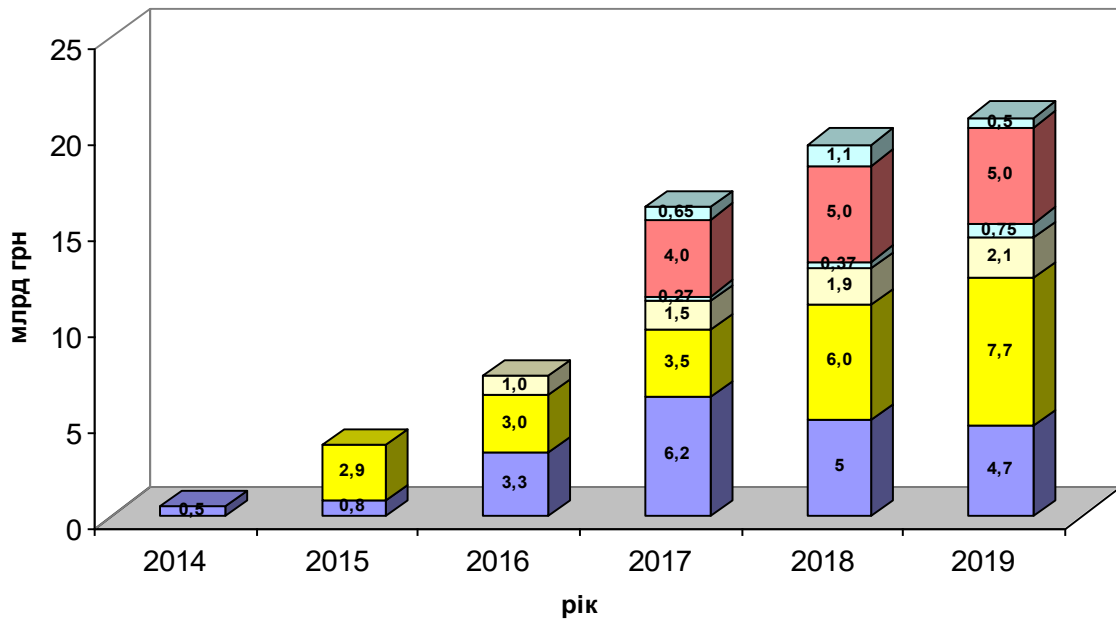


Рисунок 1.8 – Результати передачі повноважень та фінансів на місця, станом на 01.02.2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Швидкість подання проєктів на фінансування з ДФРР і їхня якість дещо підвищилися за останні два роки, але все одно значна частина повертається на доопрацювання. Це обумовлено тим, що більшість проєктів спрямована на ремонтування та "залатування дір", а не на розвиток територіальних громад. Територіальним громадам необхідно навчитися писати якісні проєкти, щоб отримувати ресурси з державного бюджету та від міжнародних фондів, а головне проєкти мають відповідати затвердженим Стратегіям розвитку новостворених ОТГ.

Загалом за 2015-2018 роки за державної підтримки було реалізовано більше 8000 інфраструктурних проєктів, а це нові дитячі садки, школи, лікарні, мостові переходи, дороги, це нові робочі місця для українців. Крім того, на 2019 рік передбачена субвенція на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг загального користування місцевого значення в сумі 14,7 млрд грн [209].



- Кошти на підтримку секторальної регіональної політики
- Субвенція на розвиток медицини у сільській місцевості (в т.ч. 4 млрд грн - перехідний залишок з 2018 р.)
- Кошти на будівництво спортивних об'єктів
- Субвенція на інфраструктуру ОТГ
- Державний фонд регіонального розвитку
- Субвенція на соціально-економічний розвиток

Рисунок 1.9 – Динаміка державної підтримки на розвиток громад та розбудову інфраструктури

Джерело: розроблено автором на основі [209]

Внаслідок фінансової децентралізації значний фінансовий ресурс отримали бюджети міст обласного значення. Так, наприклад, в Луганській області за 2016 рік надходження власних доходів місцевих бюджетів області (без урахування міжбюджетних трансфертів) зросли у 1,4 рази (на 0,6 млрд. грн.) порівняно з 2015 роком (з 1,4 млрд. грн. до 2,0 млрд. грн). За аналогічний період 2017 надходження власних доходів місцевих бюджетів області зросли 2,2 млрд. грн до 2,9 млрд. грн [110].

Основною причиною такого збільшення надходжень до місцевих бюджетів області спричинено збільшенням кількості об'єднаних територіальних громад протягом 2015-2017 рр., оскільки законодавством запроваджено механізм, за якого більша частина податків залишається на місцях у бюджеті громади. Оцінку фінансової спроможності ОТГ Луганської і Донецької обл. за 2019 рік наведено в табл. 1.3.

Таким чином, протягом 2015-2019 рр. від кількості створених територіальних громад залежав обсяг фінансування соціально-економічного розвитку територіальних громад у тому числі на територіях постконфліктної трансформації.

Аналіз загальних рейтингів фінансової спроможності ОТГ за 2015-2019 рр. [208] свідчить про те, що найнижчі показники фінансової спроможності характерні для більшості невеликих громад. Виняток становлять окремі невеликі громади на території, яких розміщені бюджетоутворювальні підприємства та потужні підприємства реального сектору економіки (наприклад, Шахівська ОТГ Донецької обл.).

Як бачимо, децентралізація в Україні має множину прикладів успіху у вигляді об'єднаних громад, реалізованих ними проєктів, збільшення надходження фінансових ресурсів, тобто ефективність реформи також підтверджена зростанням місцевих бюджетів. Але головною особливістю децентралізації в Україні є зміна свідомості людей, які вже зрозуміли, що можуть впливати на розвиток своїх громад, і краще ніж вони цього ніхто не зробить. Реформа перейшла в горизонтальну площину.

Таблиця 1.3 - Оцінка фінансової спроможності ОТГ Луганської і Донецької областей (із 806 ОТГ по Україні) за 2019 рік

Місце в загальному рейтингу	Область	Назва ОТГ	Загальна характеристика		Показник 1	Показник 2	Показник 3	Показник 4	Показник 5	Показник 6	Показник 7	Показник 8
			Площа ОТГ (км ²)	Чисельність населення на 01.01.2019 (тис.ос.)								
Група 1 (95 ОТГ із 806 ОТГ)												
18	Донецька	Соледарська	558,3	20,4	6 981,6	8 998,1	1 397,0	1 506,0	-7,8	20,0	54,0	14,2
27	Донецька	Миколаївська	166,7	17,0	5 083,3	5 119,2	1 056,5	2 449,6	-2,6	20,8	68,8	31,8
32	Луганська	Біловодська	1 597,0	23,1	4 149,2	11 404,4	1 603,7	3 403,6	44,3	38,7	48,3	22,7
Група 2 (128 ОТГ із 806 ОТГ)												
16	Луганська	Троїцька	951,6	14,2	5 779,2	7 019,8	1 101,4	2 493,3	-0,6	19,1	75,6	25,8
32	Луганська	Новопсковська	226,0	13,3	3 743,8	5 248,3	707,3	2 833,3	9,4	18,9	73,4	34,3
55	Луганська	Білокуракинська	789,5	13,4	4 723,5	6 891,9	1 130,5	1 453,0	11,8	23,9	77,1	17,1

		ька										
64	Донецька	Олександрівська	733,0	12,7	4 123,9	6 542,1	1 327,8	2 703,2	11,4	32,2	80,6	28,8
125	Донецька	Сіверська	194,4	13,6	1 368,2	3 426,0	680,5	297,1	45,5	49,7	76,1	7,9
Група 3 (268 ОТГ із 806 ОТГ)												
37	Донецька	Іллінівська	526,2	9,2	7 057,6	7 984,2	1 870,5	3 176,5	-5,3	26,5	71,6	27,8
139	Донецька	Черкаська	294,4	9,0	2 897,7	6 119,0	937,9	1 985,0	40,6	32,4	75,2	24,2
203	Луганська	Чмирівська	206,2	6,5	3 166,6	5 244,2	1 240,0	1 507,6	29,9	39,2	79,4	22,0
240	Луганська	Красноріченська	244,7	6,6	2 253,3	4 164,5	918,5	792,2	34,5	40,8	74,3	15,8
Група 4 (288 ОТГ із 806 ОТГ)												
13	Донецька	Шахівська	231,8	2,9	18 079,9	14 026,9	4 821,8	13 314,3	-1,2	26,7	60,4	48,2
15	Донецька	Андрушівська	159,7	2,3	17 639,9	15 423,5	4 468,7	8 638,9	-0,4	25,3	60,9	35,5
115	Луганська	Нижньодуванська	226,7	3,1	4 012,5	6 209,7	1 344,0	1 467,7	5,8	33,5	75,6	18,5
138	Луганська	Лозно-Олександрівська	255,9	2,6	4 226,6	3 619,6	1 541,0	5 020,2	14,6	36,5	78,0	54,1
159	Луганська	Привільська	221,9	1,5	5 365,4	6 401,2	2 828,2	1 845,1	20,7	52,7	72,0	21,8
185	Донецька	Званівська	115,7	2,5	2 963,4	2 654,6	1 323,6	1 124,7	12,9	44,7	66,9	29,6
Група 5 (27 ОТГ із 806 ОТГ)												
8	Донецька	Лиманська	1 209,8	42,3	6 256,7	11 157,1	1 418,8	2 008,8	-0,8	22,7	46,6	15,0

Складено автором на основі [208]

В громадах вже не чекають на рішення згори, а домовляються між собою, радяться, вчаться на досягненнях і помилках одне одного і рухаються далі. Громада – це в першу чергу люди. Керівник повинен уміти грамотно управляти, розумітися на питаннях життєзабезпечення. Особи, які безпосередньо займаються розробленням та впровадженням заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ОТГ, мають бути компетентними, володіти необхідними професійними навичками, мати досвід та креативне мислення.

Сьогодні ситуація складається таким чином, що кадровий дефіцит відчувають невеликі громади з чисельністю населення нижче 5 тис. осіб, а також громади Донецької та Луганської областей через бойові дії на території даних областей. Тому необхідно звернути увагу на формування кадрового потенціалу, для того щоб сформовані громади могли мати повноцінний виконком та фахівців управління, які б змогли правильно побудувати оргструктуру громади та працювати над напрямками підвищення її конкурентоспроможності.

Особливо слід звернути увагу на зачне зменшення кадрового потенціалу внаслідок воєнного конфлікту в Луганській і Донецькій областях, про що

свідчать дані природного та міграційного приросту. Дані по Луганській області щодо динаміки населення наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 -Динаміка населення Луганської області в період 2013-2019 рр., осіб

Усі потоки	Роки						
	2013	2014 ¹	2015 ¹	2016 ^{1,2}	2017 ^{1,2}	2018 ¹	2019 ¹
Показники природної складової							
Чисельність населення, тис. осіб	2256,6	2239,5	2220,2	2205,4	2195,3	2167,8	2151,8
Народжуваність	20531	6717	5340	6485	5973	5652	5031
Смертність	35822	13269	14468	14097	14314	15991	16011
Природний приріст	-15291	-6552	-9128	-7612	-8341	-10339	-10980
Показники механічної складової							
Кількість прибулих	30599	11478	5974	1470	2715	7975	7131
Кількість вибулих	32386	19598	11608	3957	21862	13605	12071
Міграційний приріст	-1787	-8120	-5634	-2487	-19147	-5630	-4940

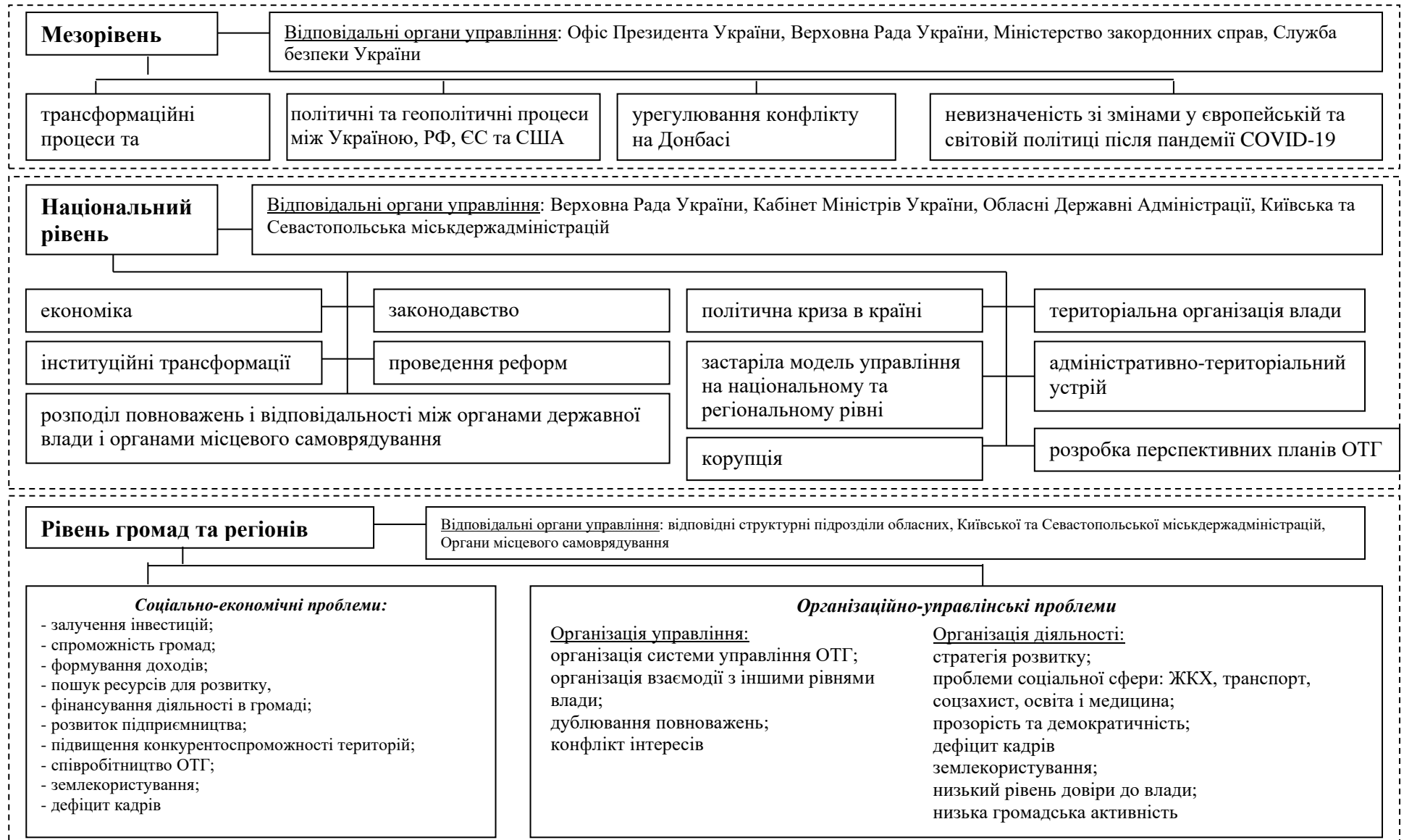
¹ Без урахування частини тимчасово окупованої території у Луганській області.

² З квітня 2016 року по вересень 2017 року інформація з міграції населення формувалася за наявними адміністративними даними, які надходили від окремих органів реєстрації (виконавчих органів сільської, селищної або міської ради, сільських голів (якщо відповідно до законодавства виконавчий орган сільської ради не утворено)).

Складено автором на основі [102].

Як бачимо, природний і міграційний приріст населення в Луганській області має від'ємне значення протягом всього аналізованого періоду. Чисельність населення з кожним роком стабільно зменшується, міграція перевищує дані довоєнного 2013 року в п'ять або більше разів. Це свідчить про те, що в наслідок таких негативних демографічних змін, в громадах Луганської області зменшився кадровий потенціал, і особливо це стосується відтоку професійних кадрів. Тому сьогодні, після завершення децентралізації, коли постало питання передавання повноважень на рівень громад, маємо дефіцит кадрів, які можуть взяти і ефективно виконувати нові, делеговані повноваження по управлінню громадою в сфері освіти, медицини, соціальних послуг тощо. Це суттєвий чинник, який стримує розвиток цих громад в умовах постконфліктної трансформації. Зрештою, у 2020 році як передостанній етап штучного завершення адміністративного поділу країни та створення об'єднаних територіальних громад Урядом було визначено адміністративні центри та затверджено остаточні варіанти перспективних планів утворення

територіальних громад всіх областей України [92]. І відповідно до цих перспективних планів, у жовтні 2020 року проведено перші вибори у нових територіальних громадах, тим самим завершивши процес будови нового адміністративно-територіального устрою України. Станом на 30 жовтня 2020 року в Україні створено 1469 територіальних громад (в тому числі 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей) та 136 районів замість 490 [106]. Проте, незважаючи на вказані успіхи у створенні об'єднаних територіальних громад, залишаються певні об'єктивні проблеми організаційного забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, що обумовлюють критичну важливість переходу до використання конкретних організаційних та економічних підходів, методів, механізмів та інструментів, комплексне застосування яких в системі управління територіальних громад дає змогу підвищити якість та конкурентоспроможність територіальних громад, що в сукупності утворює організаційно-економічний механізм забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Отже, на основі аналізу об'єктивних передумов розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні можна зробити певні попередні узагальнення щодо об'єктивних проблем організаційно-економічного забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад (рис. 1.10).



На основі аналізу організаційних передумов розвитку територіальних громад нами узагальнено проблематику, визначено мезорівень, національний рівень та рівень громад. На рівні громад зазначену проблематику розділено на соціально-економічні та організаційно-управлінські проблеми.

Таким чином, на основі аналізу об'єктивних передумов розвитку об'єднаних територіальних громад встановлено, що необхідність створення об'єднаних територіальних громад в Україні пов'язано з прагненням до акумулювання ресурсів територіальних громад, підвищення економічної та організаційної ефективності системи регіонального управління на територіях постконфліктної трансформації. В Україні децентралізація супроводжувалась складними євроінтеграційними та геополітичними процесами, а всі процеси реформування все ще мають характер трансформаційних – пов'язаних з докорінним реформуваннями системи регіонального управління. Проведений аналіз дав змогу виявити узагальнений перелік об'єктивних проблем організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, які потребують свого вирішення. Виявлення таких проблем дає змогу оперативно опрацьовувати можливі помилки, що виникали в процесі реформування, враховувати та виправляти їх у подальшому.

1.3. Формування організаційно-економічного механізму впровадження керованих трансформацій в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

За результатами проведеного аналізу процесів постконфліктної трансформації та ідентифікації причин, система забезпечення сталого регіонального розвитку потребує використання необхідних управлінських інструментів. Для забезпечення комплексності такого впровадження пропонується сформувати та використати організаційно-економічний механізм впровадження керованих трансформацій в системі забезпечення сталого регіонального розвитку та системі економічної безпеки підприємств регіону.

Поняття механізму давно вже здобуло міждисциплінарний зміст, й, у тому числі, широко використовується в економіці (табл. 1.5). З наведених у табл. 1.5 визначеннях із механізмом пов'язують процеси, стани, явища та елементи, які мають певний цілеспрямований «рух» для досягнення поставленої мети. Найбільш вдалим, з позиції пояснення механізмів в управлінській діяльності, є визначення А. Кульмана: «це система елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію» [159, с. 13-14]. Дійсно, механізм є системою з певним набором елементів і чітко визначеним «входом» - вхідні посилки або генератори дій, та «виходом» - результуючою реакцією.

Таблиця 1.5 - Розуміння механізму в економіці

Автор, джерело	Розуміння механізму
Азріліян А. [157, с.401]	це послідовність станів процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності
Гончаров С. [253, с.185]	сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети
Кульман А. [159, с.13-14]	система елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки й результуючу реакцію
Маєвська О. [161, с. 148]	система (сукупність) заходів, чинників, які функціонують у взаємозв'язку з метою підвищення ефективності, задоволення потреб суспільства, збільшення грошових потоків до бюджету тощо
Мельничук О. [230, с.431]	сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ
Мочерний С. [112, с.135]	система певних ланок та елементів, що приводять їх у дію
Моїсєєв М. [255, с.292]	сукупність станів і процесів, з яких складається якась фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та інше явище, наприклад, механізм мислення

Частковим випадком механізму в економіці, й у тому числі на рівні окремого підприємства, є організаційно-економічний механізм.

Стосовно організаційно-економічного механізму і підходів до його трактування, необхідно зазначити, що більшість науковців, використовуючи

класичні трактування механізму, виділяють структурно-функціональні елементи управління на макро і мікрорівнях з одночасним акцентом на взаємодії суб'єктів управління.

На рівні окремого підприємства, організаційно-економічний механізм має інструментальну природу і дозволяє за рахунок управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки отримувати очікуваний результат у визначених сферах його застосування, про що зазначає Козаченко Г. В. [153, с. 36]. При цьому вплив такого механізму реалізується в межах функціональних складових управління і забезпечується виконавцями різних рівнів із генерацією вхідних потоків основними суб'єктами управління.

Отже, безпосереднє використання організаційно-економічного механізму для впровадження керованих трансформацій в системі забезпечення сталого регіонального розвитку потребує розкриття вимог до нього (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Вимоги до організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи забезпечення сталого регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Представлені вимоги стосуються не організаційно-економічного механізму у загальному випадку як комплексного управлінського інструменту, а саме організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку. Наведені вимоги сформовані та докладно представлені в монографії [123].

Формування організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку потребує уточнення підходу, на засадах якого такий механізм може бути побудований. Можливі для використання підходи для побудови механізму представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Підходи для побудови організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку (сформовано з використанням [93, 133, 153])

Підхід	Опис підходу в контексті побудови механізму
Системний	У межах підходу здійснюється комплексне удосконалення максимальної кількості елементів системи забезпечення сталого регіонального розвитку відповідно до фактичних і потенційних трансформацій
Процесний	Побудова здійснюється за окремими процесами, що необхідні для реалізації трансформацій і які пов'язані між собою та забезпечують послідовне й узгоджене в часі удосконалення елементів управління системи забезпечення сталого регіонального розвитку
Ситуаційний	Головним орієнтиром для побудови механізму є ситуації, що можуть виникнути в результаті актуалізації певних трансформацій
Фреймовий	Виділення набору елементів (фреймів) мінімально необхідних для управління трансформаціями та його розширення за рахунок включення додаткових фреймів, які задіяні в трансформаційних процесах
Програмно-цільовий	Визначення програми трансформацій і встановлення цілей, що повинні бути досягнуті за рахунок удосконалення управління системи забезпечення сталого регіонального розвитку
Проектний	Побудова механізму здійснюється за проектним підходом відповідною командою проекту з чітко виділеними ресурсами та часовими межами

Кожен із виділених підходів може бути використаний для побудови організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку. Втім, кожен з таких підходів має в контексті окресленої мети як переваги, так і недоліки, що суттєво впливають на специфіку побудови зазначеного механізму.

Тому необхідно більш детально висвітлити можливості і переваги такого підходу порівняно з іншими, що були проаналізовані вище. Процесний підхід дозволяє ідентифікувати та ретельно проаналізувати всі етапи реалізації будь-яких трансформацій та виявити «слабкі місця» й точки спротиву (брейк фактори), що у перспективі забезпечує можливість функціонування трансформованих елементів відповідної системи. Не виключенням є і побудова організаційно-

економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, оскільки вузька «спеціалізація» зазначеного механізму не виключає необхідності його інтеграції в загальну систему управління регіону, що передбачає формування нових організаційних та інформаційних зв'язків та підходів до взаємодії. При цьому саме процесний підхід дозволяє враховувати особливості розвитку системи забезпечення сталого регіонального розвитку, існуючі підходи до управління регіональним розвитком у розрізі окремих сфер і процесів, та передбачає узгодження із життєвим циклом підприємств, який безпосередньо впливає на його розвиток у цілому.

Простий опис процесів функціонування системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку вплив на них трансформацій не задовольняє актуальні потреби менеджменту, оскільки не вирішує завдань обґрунтування управлінського впливу. Тому, необхідно у межах процесного підходу визначити найбільш придатний інструментарій, який би міг забезпечити формування дієвого механізму управління трансформаціями. Традиційно впровадження процесного підходу пов'язують з використанням певного синтаксису, який може застосовуватись для оптимізації завдань в існуючій системі управління, є винятком і організаційно-економічний механізм управління трансформаціями. Принципово можуть бути використані різні синтаксиси (табл. 1.7).

Такі синтаксиси є скороченою назвою підходів, що розроблялись у різні періоди часу з метою оптимізації загальної сукупності процесів і методів управління підприємством, а також з метою моделювання та формування прогнозів діяльності суб'єктів господарювання та їх системи управління.

Таблиця 1.7 - Синтаксис, який може бути використаний для побудови організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку (складено автором за [90, 91, 163])

Синтаксис	Стисла характеристика
SADT	Structured Analysis and Design (структурний аналіз та проектування) – сукупність методів, правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної області. Почав застосовуватись з 1973 року і пов'язаний з системами «людина-машина-комп'ютер». В цілому характеризується як спосіб зменшення кількості вартісних помилок за рахунок структуризації на ранніх етапах створення системи, покращення контактів між користувачами та розробниками і оптимізації процесу переходу від аналізу до проектування. Застосовується у процесі підготовки управлінських рішень і проектуванні стану систем
UML	Unified Modeling Language (уніфікована мова моделювання) – є мовою візуального моделювання, яка розроблена для специфікації, візуалізації, проектування та документування компонентів програмного забезпечення, бізнес-процесів і інших систем. Розробники UML представляють її як мову для визначення, уявлення, проектування та документування програмних систем, організаційно-економічних систем, технічних систем та інших систем різної природи. UML містить стандартний набір діаграм і нотацій найрізноманітніших видів. У 1996 році група розробників у OMG вперше випустили специфікацію UML версії 0.9
IDEF	IDEF (Integrated Computer-Aided Manufacturing) - методології створювалися в рамках запропонованої ВПС США програми комп'ютеризації промисловості - ICAM, в ході реалізації якої виявилася потреба в розробці методів аналізу процесів взаємодії в виробничих (промислових) системах. Принциповою вимогою при розробці даного сімейства методологій була можливість ефективного обміну інформацією між фахівцями - учасниками програми ICAM (звідси назва: Icam DEFinition - IDEF). Після опублікування стандарту він був успішно застосований в самих різних областях бізнесу, показавши себе ефективним засобом аналізу, конструювання та відображення бізнес-процесів. IDEF0, як стандарт був розроблений в 1981 році в рамках великої програми автоматизації промислових підприємств ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing)
DFD	Data Flow Diagrams (діаграми потоків даних) – методологія графічного структурного аналізу, що описує зовнішні по відношенню до системи джерела і адресати даних, логічні функції, потоки даних і сховища даних, до яких здійснюється доступ. Модель DFD, як і більшість інших структурних моделей - ієрархічна модель. Кожен процес може бути підданий декомпозиції, тобто розбиттю на структурні складові, відносини між якими в тій же нотації можуть бути показані на окремій діаграмі. Коли досягнута необхідна глибина декомпозиції - процес нижнього рівня супроводжується міні-специфікацією (текстовим описом)

Наведені в табл. 1.7 основні характеристики найбільш розповсюджених синтаксисів, що використовуються в різних сферах для характеристики

різноманітних процесів, свідчать про їх певний взаємозв'язок і орієнтацію на вирішення схожих завдань. Для порівняння представлених у табл. 1.7 форм синтаксису надамо їхню порівняльну характеристику за часом виникнення та розвитку (рис. 1.12).

UML					+	+	+
IDEF			+	+	+	+	+
SADT	+	+	+				
DFD			+	+	+	+	+
	1960	1970	1980	1990	2000	2010	Наш час

Рисунок 1.12 – Хронологічне порівняння існуючих синтаксисів опису процесів

Наведені на рис. 1.12 часові параметри виникнення й розвитку відповідних методологій є дещо умовними, оскільки вони взаємопов'язані і використовуються з різним ступенем активності доволі тривалий період.

Наприклад, методологія SADT у вигляді перших досліджень й базових елементів почала розроблятися з кінця 60-х років минулого століття, а почала застосовуватись із 1973 року.

І у 1980-х роках трансформувалася у IDEF та DFD. А UML виникла значно пізніше і лише у 1996 році розробники у OMG вперше випустили специфікацію UML версії 0.9. [90]. Стосовно тривалості активного застосування наведених синтаксисів доцільно відмітити, що, еволюціонуючи від версії до версії, розширювався перелік завдань, які виконувались у межах наведених методологій та удосконалювався відповідний інструментарій. У наш час найбільш активно застосовуються IDEF та DFD, а також їх похідні у певних функціональних межах управлінських систем. Однак це не означає, що абсолютно відмовились і від UML, хоч і обмежили її використання саме для опису управлінських процесів. Отже, наведені синтаксиси мають свої переваги й недоліки, що регламентує їх застосування для вирішення актуальних управлінських завдань.

Враховуючи наведені переваги та недоліки представлених синтаксисів, зазначимо, що для вирішення проблеми побудови організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого

регіонального розвитку найбільш корисним буде IDEF, а UML та DFD – здебільшого призначені для моделювання інформаційних систем і потребують майже абсолютної автоматизації процесів, що не завжди реально для вітчизняних підприємств внаслідок обмеженості ресурсів та слабкої автоматизації процесів.

Синтаксис IDEF не виник спонтанно, а був логічним продовженням методології SADT, яка розроблена спеціально для того, щоб полегшити опис і розуміння штучних систем, що потрапляють до розряду середньої складності. SADT була створена й випробувана на практиці в період з 1969 по 1973 р. [91]. Ця методологія виникла під сильним впливом PLEX, концепції клітинної моделі людино-орієнтованих функцій Хорі, загальної теорії систем, технології програмування і навіть кібернетики. З 1973 р сфера її використання істотно розширюється для вирішення завдань, пов'язаних з великими системами, такими, як проектування телефонних комунікацій реального часу, автоматизація виробництва, створення програмного забезпечення для командних і керуючих систем, підтримка боєготовності. Методологія з успіхом застосовувалася для опису великої кількості складних штучних систем з широкого спектру областей (банківська справа, очищення нафти, планування промислового виробництва, системи наведення ракет, організація матеріально-технічного постачання, методологія планування, технологія програмування) [163, с.13].

У програмі інтегрованої комп'ютеризації виробництва (ICAM) Міністерства оборони США була визнана корисність SADT, що призвело до стандартизації та публікації її частини, названої IDEFO [163, с.1]. У подальшому зазначена методологія почала стрімко розвиватись і на сьогодні є однією з базових у стандартах якості ISO, який розповсюджений у багатьох країнах. При цьому на сьогодні є ціла низка синтаксисів IDEF, які знайшли своє застосування в різних сферах і розроблені з різним ступенем глибини й можливості практичного використання.

З урахуванням сутності синтаксисів та їх специфіки, для побудови механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

придатними є IDEF0, IDEF1, IDEF3. Це обумовлено можливістю коректного відображення зв'язків, інформації та функціональних елементів за допомогою таких синтаксисів. Враховуючи, що природа трансформацій і їх походження базується на певній інформаційній взаємодії, яка формує певне «збурення» системи, а ці «збурення» змінюють функціональні складові та їх змістове наповнення, саме IDEF буде корисним для менеджменту у процесі трансформації підходів до управління різними сферами діяльності підприємства. А щодо місця механізму в управлінській системі та можливості застосування IDEF для його побудови, доцільно погодитись з висловлюваннями класиків SADT Девіда Марка та Клементя МакГоуена: «вхід при наявності управління трансформується у вихід за допомогою механізму» [163]. Передусім це пов'язано із методологією SADT, яка є основою IDEF і передбачає дослідження всіх процесів від початку або генерації (входу) до кінцевого результату (виходу). Оскільки трансформація системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку не може відбуватися без управлінського впливу, а процеси трансформації піддаються ідентифікації, логічно буде представити побудову механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку засобами IDEF. Це дасть змогу не лише виділити основні процеси, а й ідентифікувати базові та потенційні зв'язки з прив'язкою до інформаційних потоків. Графічно формалізацію процесу побудови механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку представлено на рис. 1.13.

Для реалізації наведених вище положень необхідно визначити сутність та призначення механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку в цілому і за окремими складовими елементами (процесами).

Відповідно, такі складові елементи потребують ідентифікації й пояснення особливостей їх взаємодії. На наступному етапі відбувається розроблення необхідних елементів (змістове наповнення) для подальшого використання та їх

поєднання з метою формування загального механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку. Після чого відбувається апробація розробленого механізму з обов'язковим попереднім тестуванням та подальшим введенням у дію. При отриманні очікуваних результатів, а скоріше при відповідності наявним вимогам менеджменту, механізм переходить у режим повноцінного функціонування.

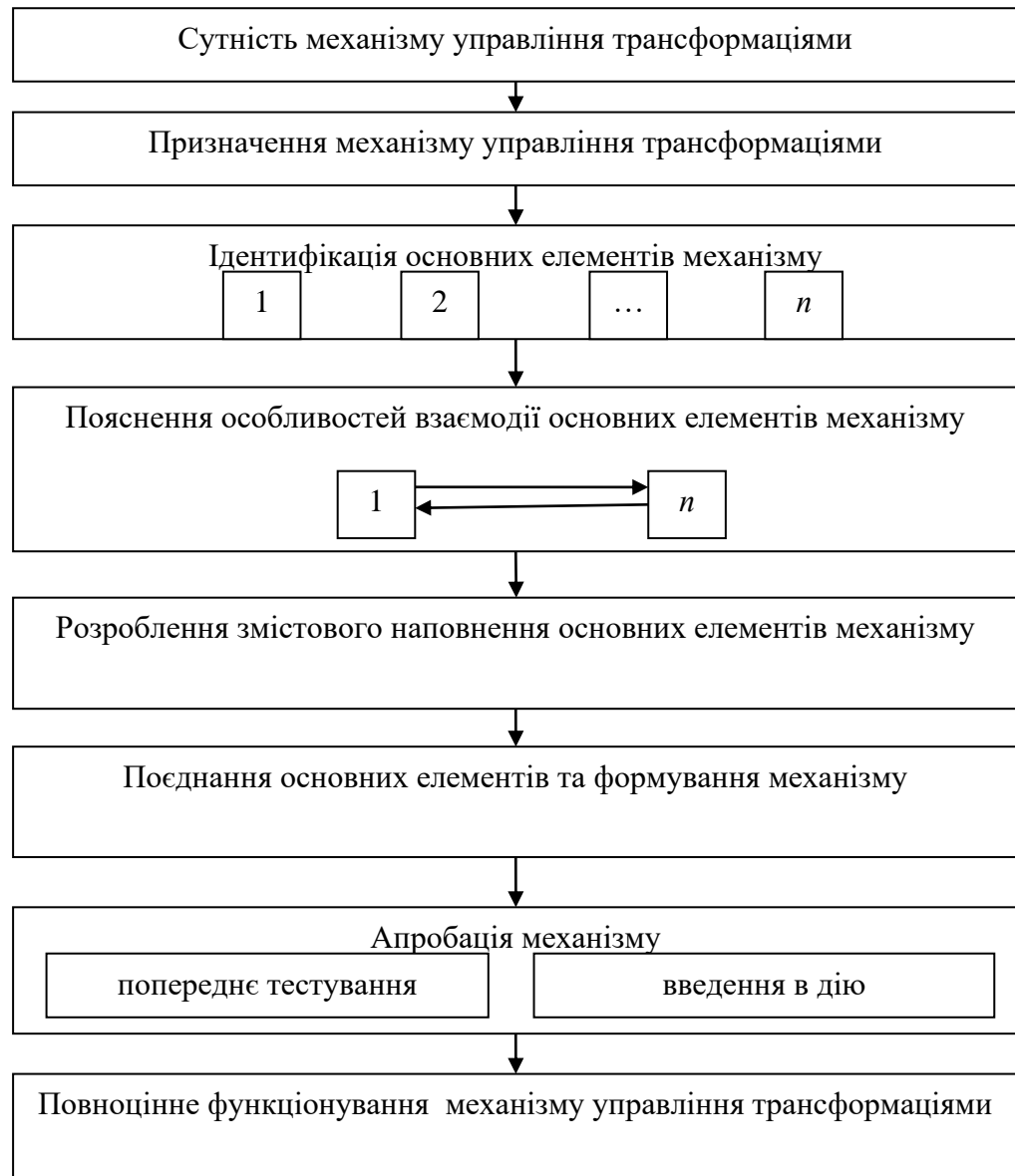


Рисунок 1.13 - Формалізація процесу побудови механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Отже, в разі використання організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку потребує уточнення склад такого механізму та обґрунтування його «організаційної» та «економічної» компонент. Для коректного визначення таких елементів та обґрунтування їх складу, необхідно зробити деякі уточнення щодо самої сутності механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку.

Зазначений механізм не є складовою частиною системи забезпечення сталого регіонального розвитку і має управлінську сутність, оскільки за його допомогою будуть реалізовуватися попередньо узгоджені управлінські рішення щодо трансформації системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку. Тобто вхідним інформаційним потоком будуть управлінські рішення відповідних суб'єктів управління, а результуючою (вихід) – удосконалення системи забезпечення сталого регіонального розвитку в цілому і окремих її елементів зокрема. Враховуючи логіку побудови системи забезпечення сталого регіонального розвитку (об'єкти – суб'єкти – методи – функції) необхідно враховувати, що суб'єкти і методи будуть «відчувати» безпосередній вплив механізму, а функції та об'єкти – опосередкований (тобто не так явно виражений). Узагальнено вплив організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку представлено на рис. 1.14.

Розширення та/або якісні зміни функцій с системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку будуть передувати загальному оцінюванню дієвості такої системи відповідно до запитів та очікувань менеджменту підприємств та регіону. У більшості випадків трансформації будуть генерувати розширення функціональних можливостей системи, а організаційно-економічний механізм дозволить прискорити цей процес.

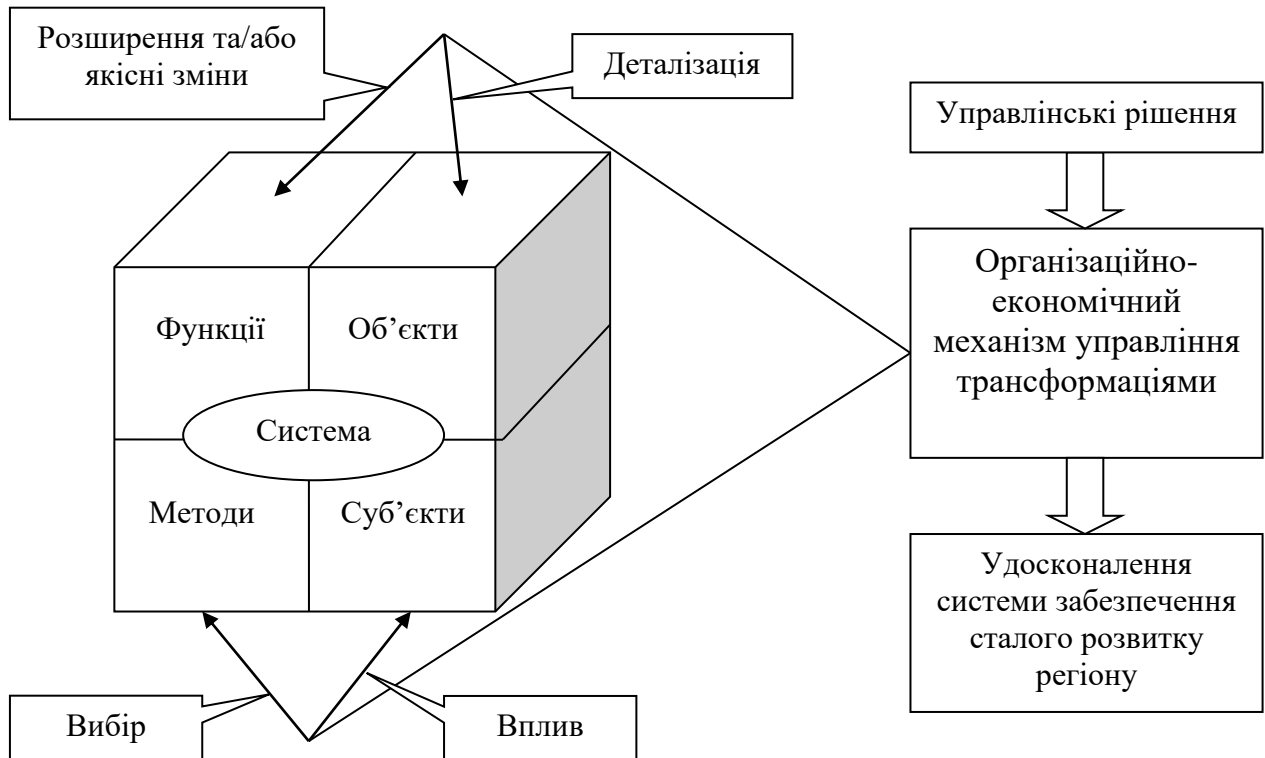


Рисунок 1.14 - Вплив організаційно-економічного механізму управління трансформаціями на систему забезпечення сталого регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Загальне бачення складових організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку наведено на рис. 1.15. У складі такого механізму виділено два блоки складових елементів, які відрізняються своїм наповненням за відношенням до управлінського процесу. Перший блок – суб'єкти, об'єкти, методи та оцінювальні елементи, створюють основу досліджуваного механізму й формують необхідний фундамент для його «запуску». Другий блок – включає елементи, що дозволяють такому механізму функціонувати та інтегруватися в загальну систему управління підприємством (на скільки це необхідно і доцільно). Рефлексивні, узгоджувальні, нормативні елементи та подолання опору змінам – організовують і регламентують зв'язки у

середині механізму, оперуючи інформацією та інструментарієм, які генерує перший блок.

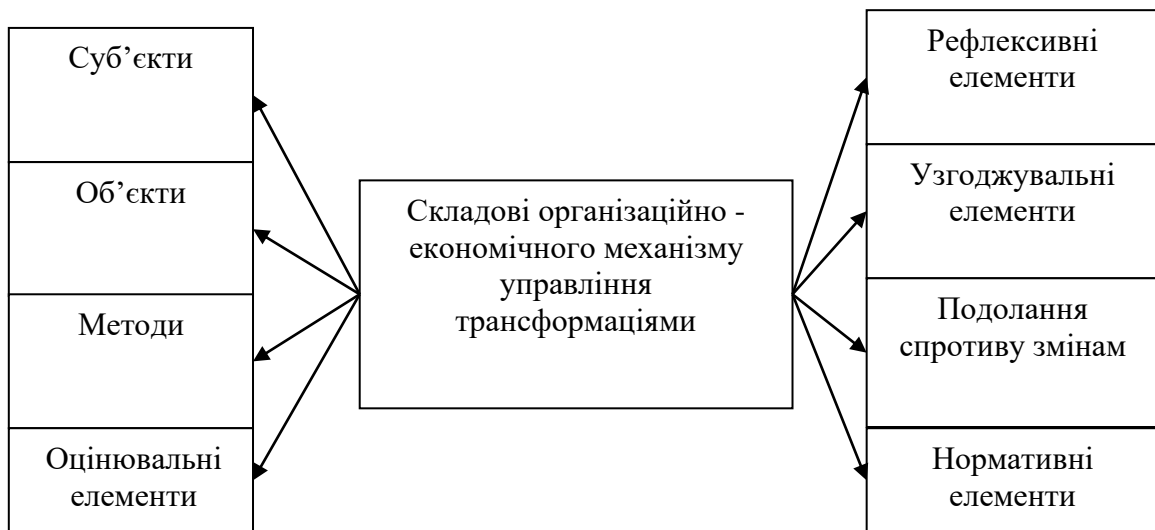


Рисунок 1.15 - Складові організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Детально характеризуючи кожен з наведених на рис. 1.15 елементів, зазначимо, що основними суб'єктами в окресленому контексті виступають власники та менеджмент підприємств. Це дві великі групи суб'єктів з різними правами й повноваженнями, які найбільш вагомо впливають на формування механізму та прогнозують необхідний результат здійснення трансформацій. Власники – це переважно стратегічний рівень управління, на якому акцентування уваги відбувається на кінцевій меті, а не на засобах їх досягнення. Менеджмент підприємств виконує оперативні задачі й безпосередньо запускає механізм у дію, впливаючи за рахунок такого механізму на складові системи і реалізуючи необхідні трансформації. З метою належного функціонування механізму управління трансформаціями використовуються такі методи, як управлінські, економічні, соціально-психологічні, оскільки різні аспекти мають вплив на впровадження та функціонування зазначеного механізму. Ефективність функціонування механізму та окремих його складових визначають оцінювальні елементи (якісні та кількісні), які дозволяють визначити правильність

функціонування зазначеного механізму й необхідність у подальших трансформаціях. Рефлексивні та узгоджувальні елементи створюють безперервний потік інформації та інформаційної взаємодії з метою уникнення непорозумінь та прорахунків на окремих етапах впровадження трансформацій. Однак, завжди існує спротив змінам, що обумовлює застосування примусу (жорсткі методи), мотивації (м'які методи), лібералізму (нейтральні методи). Для зміцнення результатів трансформацій обов'язковим є нормативний блок, що дозволяє затвердити позитивні зрушення відповідними нормами, регламентами та інструкціями, а це є одним з постулатів для системи забезпечення сталого регіонального розвитку. У табл. 1.8 наведено стислий зміст елементів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями такої системи.

Таблиця 1.8 - Зміст елементів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями

Елемент	Стислий зміст
Суб'єкти	власники та менеджери різних рівнів
Об'єкти	складові (об'єкти – суб'єкти – методи – функції)
Методи	управлінські, економічні, соціально-психологічні
Оцінювальні елементи	якісні та кількісні
Рефлексивні елементи	зворотний зв'язок, ланцюгові реакції
Подолання спротиву змінам	примус, мотивація, лібералізм
Узгоджувальні елементи	гармонізація, уніфікація
Нормативні елементи	норми, регламенти, інструкції

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Представлений у табл. 1.8 стислий зміст елементів механізму не дає достатньо повного уявлення про архітектуру самого механізму та його специфіку саме для трансформації в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, тому необхідно акцентувати увагу на деталізації, взаємозв'язках наведених елементів та відповідному інструментарію формування та безпосереднього використання організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку.

Пропонується виділити чотири блоки об'єктів управлінського впливу, які водночас є об'єктами в складі системи забезпечення сталого регіонального розвитку (рис. 5.8), а саме:

1. Внутрішньо-організаційні - ресурси, персонал, технології, активи, інтелектуальна власність;
2. Контактні - інформаційні потоки, контактні аудиторії, репутація та імідж;
3. Партнерські - контрагенти, стейкхолдери (внутрішні та зовнішні), інсайдери;
4. Потенційно-негативної дії - загрози, ризики, конкуренти.

Потребує обґрунтування саме такий підхід до включення об'єктів управлінського впливу у наведені на рис. 1.16 групи.



Рис. 1.16 - Групування об'єктів управлінського впливу в системі забезпечення сталого регіонального розвитку за змістово-аналітичними характеристиками *Джерело*: розроблено автором (на основі [123])

Класичними об'єктами, що досліджуються в межах системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку особливо в межах захисного підходу до розуміння економічної безпеки [133, 202], з позиції їх захисту, є внутрішньо-організаційні. Такі об'єкти

забезпечують безпосереднє функціонування підприємства незалежно від сфери діяльності, розміру та організаційно-правової форми. Вони можуть бути відображені у вартісній формі, як певний вид витрат (продуктивних або непродуктивних; поточних або ретроспективного характеру та інше). З цим пов'язана можливість їх контролю з боку менеджменту (враховуючи історичний досвід обліку, контролю та аудиту) та розвиненість методів захисту, хоча про досконалість таких методів говорити зарано. Однак саме ці об'єкти є первинними у процесах функціонування та становлення в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, оскільки будь-який негативний вплив у результаті проявляється в дестабілізації стану зазначених елементів.

Особливої значущості набуває такий об'єкт управлінського впливу, як персонал. Саме персонал є носієм інформації про всі процеси і явища та є, з одного боку, джерелом підвищеної небезпеки в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, а з іншої – невід'ємною складовою її формування. Персонал є специфічним об'єктом у складі такої системи, який здійснює вплив на інші об'єкти. Традиційно визнається, що саме персонал підприємства створює значну кількість загроз та ризиків у його функціонуванні (розголошення конфіденційної інформації, свідомі дії, що наносять шкоду підприємству, неусвідомлювані дії, які можуть приводити до збитків тощо). Але разом із тим зрозуміло, що по-перше, вплив системи на персонал як на об'єкт управління є обмеженим та опосередкованим, і, по-друге, виключити повністю персонал як джерело загроз підприємства неможливо. Вплив суб'єктів управління на представлені внутрішньо-організаційні об'єкти має безпосередній характер. Трансформації у межах системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, у кінцевому підсумку, будуть забезпечувати більш високий ступінь захищеності представлених у першому блоці елементів за рахунок удосконалення як системи в цілому, так і окремих елементів зокрема.

Другий блок об'єктів управлінського впливу у складі системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального

розвитку – контактні – характеризується наявністю інформаційно-комунікаційної складової, що виникає у процесі обміну інформацією з контактними аудиторіями, а це впливає на імідж та репутацію підприємства. У сьогодишньому інформаційному суспільстві – такий блок надзвичайно важливий для системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, хоча ефективно впливати на нього надзвичайно складно, перш за все, внаслідок принципової обмеженої контрольованості об'єктів такого блоку для підприємств регіону. Якщо на активи підприємства та персонал є можливість здійснення безпосереднього управлінського впливу, то контролювати репутацію підприємства, дії контактних аудиторій, всі інформаційні потоки щодо своєї діяльності підприємство напряму не має можливості. Підприємство та окремі його підсистеми, у тому числі у системі економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, може тільки здійснювати певний вплив на такі об'єкти.

Репутація, імідж, відносини із контактними аудиторіями в сучасних умовах розвиненого ринку критично важливі для підприємств регіону. Це пояснюється, з одного боку, легким доступом до інформаційних ресурсів і баз даних, а з іншої надзвичайним масивом (свідомо або несвідомо) викривленої інформації про об'єкти управлінського впливу. Розповсюдження правдивої або неправдивої негативної інформації про діяльність підприємств регіону, його образ в очах потенційних контрагентів напряму впливають на фінансові результати його діяльності. Це безпосередньо стосується маркетингу та результатів продажів, що прямо відбивається на фінансових результатах діяльності підприємств регіону й для економічної безпеки суб'єктів господарювання регіону є критично важливим.

Контактні аудиторії сприймають інформацію, яка може надходити від суб'єктів управління підприємством, однак персонал підприємства також впливає на цей процес, що необхідно обов'язково враховувати при реалізації трансформацій і формуванні іміджу та позитивної репутації підприємства. Від контактних аудиторій, з якими взаємодіє підприємство, буде надходити зворотній

масив інформації щодо сприйняття/несприйняття підприємства та правильності (очікуваної результативності) формування іміджу.

Інформаційні потоки пов'язані практично зі всіма об'єктами, оскільки вони є основою механізмів, як у межах системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, так і в системі управління підприємством в цілому. Саме інформаційні потоки є передумовою реалізації відповідних трансформацій, оскільки вони є базисом управлінських рішень і подальшого перетворення таких рішень у імпульси змін на рівні окремих об'єктів системи. При цьому складність контролювання таких потоків обумовлює увагу до них з боку суб'єктів управління і диференціацію методів впливу.

Отже, для здійснення трансформацій системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку П інформаційні потоки будуть мати ключову роль, оскільки вони безпосередньо пов'язані з управлінськими процесам на всіх рівнях і стосуються більшості об'єктів системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку незалежно від їх характеристик та можливості впливу на них. Саме елементи цього блоку будуть вимагати оперативної трансформації системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку у разі розповсюдження негативної для підприємства інформації для підтримки стану економічної безпеки, що відповідає актуальним умовам функціонування підприємства на ринку.

Третій блок виділених об'єктів управлінського впливу в системі забезпечення сталого регіонального розвитку пов'язаний із формуванням партнерських відносин підприємства і включає контрагентів, інсайдерів та стейкхолдерів. Варто підкреслити різницю між об'єктами цього блоку та попереднього. Імідж підприємства та його взаємодія із контактними аудиторіями, інформаційні потоки мають загальний характер й впливають на відносини підприємства із зовнішнім середовищем в цілому. А контрагенти та інсайдери є конкретними об'єктами зовнішнього середовища, взаємодія із якими носить

максимально індивідуалізований характер. Відразу необхідно відмітити обмежену здатність управлінського впливу на такі об'єкти внаслідок відсутності безпосереднього підпорядкування та неможливості чіткої ідентифікації їх реальних цілей. Пріоритети довгострокової співпраці та зацікавленість у партнерських відносинах можуть бути лише «верхівкою айсбергу», а реальні цілі будуть більш прагматичні – від максимізації прибутку, до поглинання і витіснення з ринків. У такій ситуації трансформаційні процеси будуть направлені на удосконалення методів та підходів, що застосовуються безпосередньо у системі для нівелювання факторів негативної дії, що виникають, або можуть виникнути в результаті опортуністичної поведінки партнерів, стейкхолдерів, кожен із яких має свої інтереси щодо підприємств регіону та можливості їхньої реалізації, та інсайдерів.

Нарешті, у складі виділених об'єктів системи четвертий блок об'єктів – це об'єкти підвищеної уваги, які потребують особливої уваги для мінімізації їхнього негативного впливу. Загрози й ризики характерні для переважної більшості процесів та залежать від середовища функціонування суб'єктів господарювання і прийнятих управлінських рішень відповідальних осіб з різним ступенем схильності до ризику. Конкуренти, в свою чергу, формують безпосередній негативний вплив на підприємства регіону, намагаючись витіснити його з ринків або дискредитувати перед потенційними споживачами. Специфікою цього блоку об'єктів системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку є те, що загрози притаманні підприємницькій діяльності завжди, в принципі як і конкуренти (за винятком монополій), а ризик пов'язують з певними діями й рішеннями, оскільки ризикувати чи ні – це пріоритет власників та управлінців різних рівнів. Уся система у такій ситуації направлена на ліквідацію негативних факторів впливу на підприємство, а трансформації системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку повинні забезпечити її готовність своєчасно та результативно реагувати на такий вплив на підприємство з боку зовнішнього середовища. Саме наведені об'єкти четвертого блоку об'єктів

– загрози, ризики та конкуренти – потребують стратегічної складової управління, оскільки управлінські рішення за результатами прояву негативних факторів часто є неефективними з позиції забезпечення економічної безпеки. «Гра на випередження» щодо таких об'єктів є одним з пріоритетів функціонування системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку та обумовлює необхідні трансформації, які повинні, у найгіршому випадку, йти паралельно з здійсненням безпосереднього негативного впливу на підприємство, а в ідеалі – попереджати саму можливість такого впливу. Відповідно, як методи, так і трансформації у межах зазначеного блоку об'єктів будуть доволі «жорсткі» та суттєві за обсягом, оскільки ці об'єкти стосуються всіх сфер та видів діяльності підприємства, а дієвість впливу на такі об'єкти буде значною мірою визначати функціонування в цілому.

На особливу увагу в складі компонентів механізму управління трансформаціями заслуговують методи. Слід чітко відрізнити методи як елемент та методи механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку. Такі методи можуть частково перетинатися, але вони мають зовсім різні об'єкти впливу та зовсім різне призначення свого використання: методи у складі системи призначені для здійснення впливу на об'єкти в складі системи, на безпосереднє усунення негативного впливу на підприємство; методи в складі механізму управління трансформаціями призначені для приведення системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку у певний необхідний стан.

У складі організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку можна виділити окремі групи методів: адміністративні, соціально-психологічні, економічні та інформаційні. Узагальнену характеристику таких методів представлено у табл. 1.9. Кожна група представлених методів має своє призначення щодо управління трансформаціями.

Наведені в табл. 1.9 групи методів є загально визнаними і розповсюдженими. У складі таких груп представлені конкретні методи (табл. 1.9), що можуть застосовуватись саме для організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку і можуть використовуватись відповідними суб'єктами, які безпосередньо реалізують такі трансформації. Наведені у табл. 5.6 методи дозволяють суб'єктам, що задіяні у реалізації трансформацій у межах відповідного механізму, здійснювати безпосередню реалізацію управлінських рішень направлених на певні об'єкти з метою їхньої трансформації.

Таблиця 1.9 - Характеристика методів у складі організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Група методів	Призначення групи методів
Адміністративні	Регламентация процесів трансформації та визначення кола суб'єктів задіяних у реалізації трансформацій, конкретизація їх прав та обов'язків. Нормативне забезпечення процесів та результатів трансформацій, розподіл сфер відповідальності
Соціально-психологічні	Усвідомлення персоналом підприємства важливості забезпечення економічної безпеки підприємств регіону та необхідності трансформацій
Економічні	Мотивація суб'єктів задіяних у реалізації трансформацій. Техніко-економічне обґрунтування трансформацій та визначення їх потенційних результатів. Встановлення матеріальних санкцій за неналежне виконання обов'язків при реалізації трансформацій
Інформаційні (ІТ)	Застосування автоматизованих систем прийняття управлінських рішень та автоматизація процесів реалізації трансформацій у системі забезпечення регіонального розвитку. Аналіз та відбір оптимальних стратегій та оперативних дій з реалізації трансформацій.

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Використовуючи логіку побудови організаційно-економічного механізму управління трансформаціями, управлінські рішення – це ініціативна складова реалізації трансформацій, а методи – інструментальна. При цьому для кожного об'єкта в ході дії механізму управління трансформаціями склад методів може варіювати, а управлінські рішення щодо реалізації трансформацій не завжди будуть стосуватись усіх об'єктів – вони можуть стосуватися окремих об'єктів залежно від потреб підприємства.

Доцільно підкреслити певні особливості «включення» суб'єктів у генерування управлінських рішень і безпосередній вплив на об'єкти у ходів функціонування механізму управління трансформаціями. Такі особливості полягають у диференціації управлінських рішень та пріоритетності їх виконання відповідно до ієрархії суб'єктів, що беруть участь у реалізації трансформацій у межах досліджуваного механізму (рис. 1.17).

Таблиця 1.9 - Характеристика складу груп методів у організаційно-економічному механізмі управління трансформаціями СЕБП

Група методів	Склад методів
Адміністративні	Оперативно-розпорядчі методи (накази, розпорядження); Організаційні методи (нормативи, положення, інструкції, методичні вказівки)
Соціально-психологічні	Соціальні методи (управління груповими явищами та процесами, розвиток особистісних якостей працівників, моральне стимулювання групової ініціативності та творчої активності працівників, особистий приклад); Психологічні методи (формування сприятливого психологічного клімату, психологічні методи відбору та навчання персоналу, гуманізація праці)
Економічні	Матеріальне стимулювання та дестимулювання, планування, встановлення економічно-обґрунтованих нормативів, техніко-економічний аналіз та обґрунтування управлінських рішень
Інформаційні (ІТ)	Автоматизована обробка даних, автоматизація підтримки прийняття рішень, застосування експертних систем, інформаційні технології автоматизованого офісу

Джерело: розроблено автором (на основі [256, 257, 258])

Власники генерують рішення стратегічного характеру, які є обов'язковими до виконання, хоча для системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку такі рішення не завжди будуть оптимальними, оскільки виникає певний конфлікт інтересів безпеки організації та максимізації фінансових результатів. У деяких випадках це може призводити не лише до сповільнення трансформаційних процесів, а й до повного їх припинення, внаслідок невідповідності отриманих результатів очікуванням власників. У такій ситуації особливого значення набуває колегіальність та узгодженість прийнятих рішень щодо трансформацій та розподіл прав і повноважень на підприємстві.

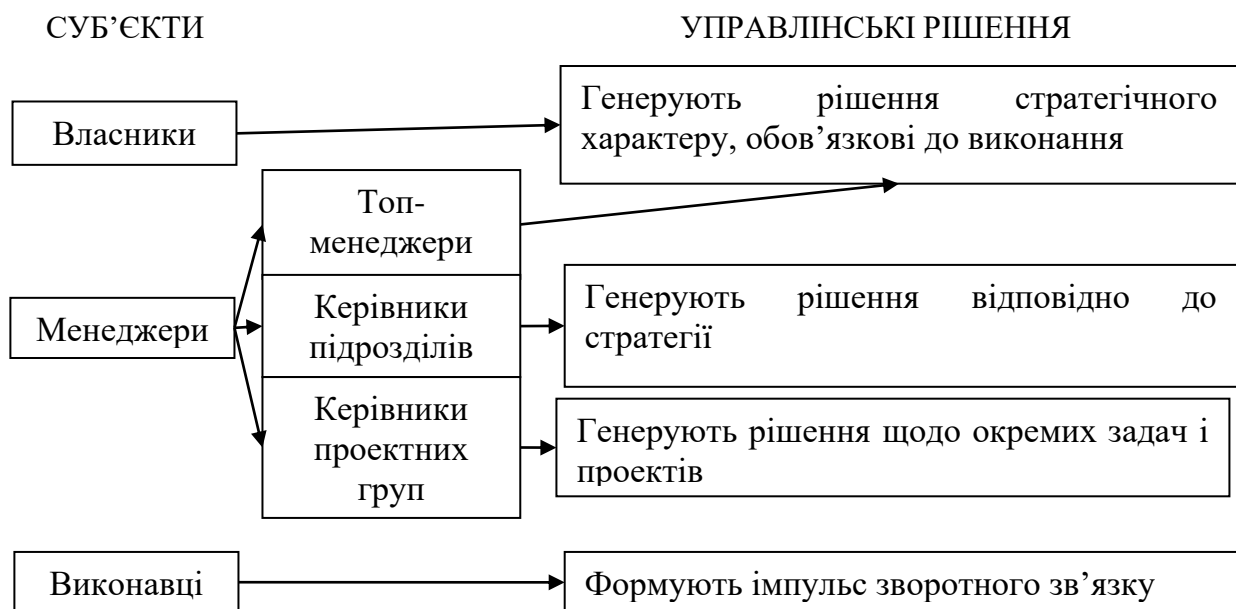


Рис. 1.17 - Диференціація управлінських рішень та пріоритетність їх виконання відповідно до ієрархії суб'єктів, що беруть участь у реалізації трансформацій

Отже, наведена вище характеристика основних елементів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями дозволяє деталізовано представити процеси управління трансформаціями окремих її об'єктів, об'єднаних у чотири групи, за допомогою методології IDEF за кожною групою об'єктів.

У процесі трансформації системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку включено не тільки об'єкти у складі такої системи як суто об'єкти трансформацій. Дія організаційно-економічного механізму управління трансформаціями розповсюджується і на методи, функції та суб'єктів. Відповідно необхідно розрізняти суб'єктів (які підпадають під вплив трансформаційних процесів і реалізують відповідні рішення щодо об'єктів) та суб'єктів механізму управління трансформаціями (наведені на рис. 5.9). Представлення дії такого механізму в розрізі чотирьох блоків є корисним не лише з позиції деталізації процесів, а й надає можливість коректно застосовувати методологію IDEF та наочно відображати зміст механізму управління трансформаціями, оскільки на одній карті IDEF A4 не дуже наочно відображати більше, ніж сім об'єктів та відповідних процесів.

Паралельно із трансформацією об'єктів у складі системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку можлива трансформація методів управління у складі такої системи, відповідно до специфіки об'єктів, їх очікуваного стану, та суб'єктів, що застосовуватимуть такі методи. Функції системи трансформуються, що буде відображено відповідними функціональними змінами у контексті кожного об'єкту. Це призводитиме до формування зворотних зв'язків, що пов'язано із трансформаціями різних об'єктів. Такі зворотні зв'язки є корисними для уточнення дії механізму, подальшого налаштування системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку відповідно до умов діяльності підприємства, завершення початих трансформацій тощо.

Таким чином, в дослідженні розроблено наукове підґрунтя для впровадження дієвої системи управління інтелектуальним капіталом в умовах гібридних загроз, що базується на результатах дослідження процесів постконфліктної трансформації та наслідків впливу. Сформовано загальні засади впровадження керованих трансформації системи економічної безпеки

суб'єктів господарювання та системи забезпечення сталого регіонального розвитку, які, на відміну від існуючих, забезпечує створення об'єднаних територіальних громад в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації. Визначено склад та структуру організаційно-економічного механізму впровадження керованих трансформацій у системі економічної безпеки суб'єктів господарювання та системи забезпечення сталого регіонального розвитку, що, на відміну від існуючих, дозволяє сформулювати такий механізм відповідно до особливостей постконфліктного регіону. Запропоновано рекомендації щодо мобілізації ресурсів та соціально-економічного розвитку регіону, що, на відміну від існуючих, враховує для гібридних загроз та в умовах постконфліктної трансформації.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Розробка ситуаційного підходу до вибору пріоритетних управлінських рішень на регіональному рівні та комплексного організаційно-економічного забезпечення

Питання розробки ситуаційного підходу до вибору пріоритетних управлінських рішень на регіональному рівні та вдосконалення організаційно-економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів в регіонах України є болючим, актуальним і назрілим. Немає суперечностей у важливості інвестиційно-інноваційних процесів в регіонах для перелому тенденції їхньої деіндустріалізації, не кажучи вже про інтенсифікацію розвитку. Важливо уточнити особливості відповідного удосконалення. Наприклад, воно може бути пов'язано з простою оптимізацією наукових організацій у напрямі їхнього скорочення та зменшення чисельності їхніх працівників у зв'язку з дефіцитом бюджету. Бажано, щоб удосконалення організаційно-економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів мало стимулюючий вплив на інтенсивність і корисність цих процесів з метою економічного розвитку регіонів. Здебільшого такий вплив пов'язаний або зі збільшенням фінансової підтримки, або зі зменшенням податків. Отже, питання, що досліджуються, є болючими, а пропозиції в той чи інший бік мають бути ретельно оціненими і обґрунтованими.

В більшості країн дієвим заходом економічної підтримки важливих регіональних процесів є зниження податків. Однак розглядаючи питання вдосконалення організаційно-економічного забезпечення регіональних

інвестиційно-інноваційних процесів з точки зору регіональної економіки, слід зауважувати, що на рівні регіонів оптимізувати податки майже неможливо, оскільки це національний рівень і дуже складний. На цьому рівні можлива фінансова підтримка необхідних процесів, однак важливо уточнити економічне підґрунтя, нормативи та кількісні параметри, щоб відповідна підтримка була ефективною для обох основних сторін цих відносин: держави та організаторів інноваційних проектів.

На жаль, в сучасних умовах недержавний сектор економіки України не в змозі самостійно здійснювати регіональні інвестиційно-інноваційні процеси на достатньому рівні, що робить необхідним активізацію комплементарного впливу в цьому напрямі. Вдосконалення організаційно-економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів можливо завдяки розвитку науково-технічних систем і їхнього впливу на реалізацію регіональних інвестиційно-інноваційних проектів. Таке удосконалення можна досягти завдяки комплексу організаційних заходів.

Регіональні інноваційні процеси здійснюються шляхом реалізації інноваційних проектів. Практично всі такі проекти є інвестиційними, що вимагає витрачання коштів на їх реалізацію. Особливістю реалізації регіональних інноваційних проектів є відносно високий ризик їхньої невдачі. Проблема високого рівня ризику краху інвестиційно-інноваційних проектів, або інноваційних ризиків є досить важливою, що гальмує розвиток господарства окремих регіонів. В таких умовах дослідження щодо розробки організаційних основ нейтралізації такого ризику залишається актуальним. До того ж, актуальним є детальне обґрунтування пропозицій удосконалення комплексного організаційно-економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів. Відповідне забезпечення має спиратися на використанні ситуаційного підходу до вибору пріоритетних управлінських рішень, що сприяють розвитку регіонального господарства.

В науковій літературі [84, 103, 136, 137, 155, 158, 165, 233, 241, 254] містяться різні пропозиції щодо удосконалення комплексного організаційно-

економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів. В цих роботах безперечно розглядаються суттєві розробки щодо питання підтримки інвестиційно-інноваційних проектів, які взято до уваги в нашому дослідженні. Однак щодо конкретних рекомендацій, то в більшості випадків вони носять поверхневий і консультаційний характер з низьким або недостатнім рівнем деталізації. Часто можна зустріти опис загальних напрямів, форм і методів вдосконалення державної підтримки регіональних інвестиційно-інноваційних процесів, констатацію «нерозвиненості фінансової інфраструктури інноваційного процесу». Практично всі зводяться до думки необхідності збільшення обсягів фінансування науково-технічних систем і інноваційної діяльності. В той же час практично відсутні детальні пропозиції нейтралізації інноваційного ризику, що є основним гальмом відповідної діяльності. Ігнорується можливість використання частини мультиплікативного податкового ефекту внаслідок реалізації інвестиційно-інноваційних проектів як засобу нейтралізації інноваційного ризику.

Автори робіт [158, 233, 254] розглядають необхідність створення державних підрозділів, які б безпосередньо займалися підтримкою інноваційної діяльності і інноваційних проектів. Мова йде про інноваційні фонди, центри, комітети. Перше важливе питання полягає в тому, яким саме чином буде здійснюватися ця підтримка.

Наприклад, в роботі [158, с. 62] пропонувалися такі функції цих підрозділів:

визначати основні положення регіональної науково-технічної політики виходячи з загальнодержавної політики й особливості розвитку продуктивних сил території;

комплексно оцінювати регіональні проблеми в аспекті науково-технічного розвитку і формувати пріоритетні напрями науково-технічної політики;

розробляти і реалізовувати пріоритетні напрями розвитку науки і техніки на основі регіональних науково-технічних програм;

сприяти ліквідації монополізму в науково-технічній сфері, розвитку малого інноваційного бізнесу й структури ринку науково-технічної продукції;

підтримувати раціональні методи науково-технічної творчості, інтеграції науки й виробництва й утворення на цій основі різноманітних форм власності і підприємництва;

сприяти розвитку міжрегіональних і міжнародних науково-технічних зв'язків шляхом обміну результатами науково-технічної діяльності на ринково-комерційній основі, а також залучення фахівців для вирішення регіональних науково-технічних проблем.

У роботі [233, с. 586] як основну задачу інноваційного центру визначено забезпечення раціонального використання капітальних вкладень і підвищення їхньої ефективності.

У відповідних наукових роботах інколи також лунають пропозиції щодо інформаційної підтримки організацій і науково-технічних систем, як, наприклад, в роботі Шутенко Л.Н. [251]. Безперечно інформація є важливим ресурсом діяльності будь-якої організації, а інформаційна підтримка інвестиційно-інноваційних процесів є важливою і дозволить інтенсифікувати останні. Питання полягає в тому, як саме державні службовці зможуть результативно здійснювати таку підтримку і звітувати за кожну використану гривню перед контролюючими органами. До того ж, слід враховувати основні недоліки державних структур: бюрократія, відсутність зацікавленості в кінцевих результатах, можливість корупції. Ці проблеми нівелюють поверхневі неконкретні пропозиції щодо підтримки інвестиційно-інноваційних процесів, в тому числі завдяки інформаційного забезпечення.

Найбільш суттєвою підтримкою регіональних інвестиційно-інноваційних процесів є фінансова (в тому числі за рахунок надання податкових пільг). Однак проблемами такої підтримки є обмеженість коштів державного і місцевих бюджетів, високий рівень інноваційного ризику фінансування інноваційних проектів, невизначеність оптимальної форми організації такої підтримки.

В Україні вже існував Державний інноваційний фонд (Держіннофонд), який був позабюджетним. Його бюджет формувався за рахунок податку з обсягу реалізації підприємств (за вирахуванням ПДВ і акцизів) в розмірі 1%. Сума цього податку відносилась на собівартість продукції підприємств. Метою створення цього фонду було фінансування інноваційних проектів. На жаль, цей фонд зазнав краху.

Згідно з Постановою КМУ [213] основними завданнями і функціями Держіннофонду було:

1) «організація державної фінансової, інвестиційної та матеріально-технічної підтримки здійснення заходів, спрямованих на впровадження науково-технічних розробок і нових технологій у виробництво, технічне його переоснащення, освоєння випуску нових видів продукції (в том числі і тих, що заміщають імпорту)» [213, 117];

2) «організація відбору інноваційних проектів відповідно до завдань національних, державних, міжгалузевих і регіональних науково-технічних програм, а також інших проектів, важливих для економіки України та її регіонів» [213, 117];

3) «підготовка пропозицій щодо формування державної політики в сфері інноваційної діяльності, розробка організаційно-економічного механізму сприяння інноваційним процесам у відповідних фінансово-економічних нормативах і положень щодо його застосування» [213, 117];

4) «пропаганда науково-технічних досягнень, організація виставок наукоємної продукції, проведення рекламної і видавничої діяльності» [213, 117];

5) «організація діяльності регіональних відділень» [213];

6) «організація відповідно до чинного законодавства збору, зосередження і цільового використання коштів, що надходять до Держіннофонду для фінансування інноваційної діяльності» [213, 117];

7) «проведення комплексної науково-технічної експертизи інноваційних проектів» [213];

8) «проведення за результатами відбору інноваційних проектів та їх науково-технічної експертизи фінансування і матеріально-технічного забезпечення реалізації цих проектів на поворотній основі шляхом надання інноваційної позички, інвестицій та лізингу (як самостійно, так і за участю зацікавлених міністерств, відомств, підприємств, установ і організацій) відповідно до чинного законодавства» [213, 117];

9) «здійснення контролю за цільовим використанням коштів та матеріально-технічних ресурсів, що виділяються для реалізації зазначених інноваційних проектів, а також управління ними» [213, 117];

10) «взаємодія з інноваційними фондами позабюджетних коштів, утвореними в органах, уповноважених управляти державним майном, і об'єднаннями підприємств у питаннях методичного забезпечення проведення науково-технічної експертизи інноваційних проектів та збору інформації про їхню інноваційну діяльність» [213, 117];

11) «вживання заходів для створення сучасної інфраструктури інноваційної діяльності» [213];

12) «організація надання експертних, правових та інжинірингових послуг підприємствам, установам, організаціям у сфері інноваційної діяльності» [213, 117];

13) «сприяння реконструкції підприємств у ході реалізації інноваційних проектів, спрямованих на виробництво конкурентоспроможної продукції, освоєнню енерго- і ресурсозберігаючих технологій, збільшенню обсягу випуску наукоємної продукції» [213, 117];

14) «участь у міжнародному співробітництві у сфері інноваційної діяльності і проведення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства у процесі реалізації міжнародних науково-технічних та інноваційних проектів, взаємодії з відповідними іноземними та міжнародними організаціями» [213, 117];

15) «створення інформаційної системи баз даних у сфері інноваційної діяльності» [213];

16) «взаємодія з центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами самоврядування у процесі виконання покладених на нього функцій» [213, 117];

17) «здійснення заходів щодо організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців з питань інноваційної діяльності» [213].

Більшість цих функцій носила декларативний характер.

Якщо уважно вдивитись у пункт 8 переліку вищенаведених функцій, можна виявити основну причину краху цього фонду: він мав здійснювати інвестиції в інноваційні проекти на поворотній основі. Цим положенням практично було проігноровано існування об'єктивних економічних законів. Адже інноваційні проекти характеризуються високим рівнем ризику і неможливо досягти 100% повернення від таких інвестицій. Якщо інвестиції в інноваційні процеси здійснюють підприємці, то вони компенсують втрати від невдалих інноваційних проектів надприбутками від тих проектів, що мають успіх. Однак об'єктивно державні організації не можуть ефективно використати результати успішних інноваційних проектів в той час, як за значною частиною відповідних проектів є неповернення коштів.

Як визначено у роботі [134, с. 131], близько 40% інноваційних проектів зазнають повного краху. В таких умовах неможливо досягти 100% повернення фінансової допомоги на здійснення відповідних проектів.

Вищенаведені причини, а також і інші чинники (наприклад, кон'юнктурна політична боротьба за зниження рівня податків і обмеження їхньої кількості), зумовили крах прогресивної ідеї створення потужного інноваційного фонду в межах країни, який був лідером фінансування національних інвестиційно-інноваційних проектів.

В Україні існували й інші фінансові інститути забезпечення інвестиційно-інноваційних проектів, наприклад, Український банк реконструкції та розвитку, який функціонує з 2004 року. Нажаль, він так і не став реальним інструментом реалізації інноваційних проектів в економіці.

Основною причиною краху державних інноваційних фондів є об'єктивна наявність високого ризику інвестиційно-інноваційних проектів при необхідності повернення державних коштів і неможливості державними органами влади ефективно використати результати успішних інноваційних проектів.

До того ж, для забезпечення повернення кредитів необхідно мати розгалужену інфраструктуру роботи з «клієнтами» в різних містах, якщо інноваційні проекти здійснюються не в одному місті. Наприклад, комерційні банки надають позики в значних обсягах тільки під заставу і мають колекторські та інші підрозділи, що займаються контролем і забезпеченням повернення позик. Провідні вітчизняні банки мають відділення майже у всіх містах України. Вони мають значний досвід роботи з кредитами, переважно кредитують проекти з низьким рівнем ризику неповернення, однак незважаючи на це, не за всіма кредитами досягають повернення коштів. Державний інноваційний фонд, що існував, і що може бути сформованим у майбутньому, за вищенаведеними чинниками уступав і буде уступати провідним вітчизняним комерційним банкам і не зможе забезпечувати повернення кредитів краще, ніж це роблять відповідні банки. За таких умов, коли провідні вітчизняні банки краще забезпечують повернення коштів за кредитами, доцільно передати їм функцію здійснення кредитування, в тому числі і інвестиційно-інноваційних проектів.

В сучасних умовах в Україні досить успішно діє Державний фонд регіонального розвитку. Наразі відносна довготривалість цієї установи зумовлена саме відсутністю необхідності повернення державних коштів. Однак в структурі проектів, що фінансує фонд, майже немає інноваційних, а більшість з них пов'язана із підтримкою діяльності комунальних підприємств в містах (наприклад, реконструкція або будівництво очисних споруд) та благоустроєм територій в регіонах (наприклад, будівництво спортивних майданчиків, тротуарів). Ці проекти, безперечно, є важливими для регіонів, вони також сприяють мультиплікації зайнятості та податкових надходжень, однак не

спрямовані на інноваційний розвиток або створення базисних галузей регіонального господарства. Тому в регіонах необхідною є комплексне організаційно-економічне забезпечення саме таких проектів, що ґрунтується на оцінюванні та частковому використанні частини мультиплікативного податкового ефекту від здійснення інноваційно-інвестиційних регіональних проектів.

Якщо розглядати побічний результат інвестиційно-інноваційних проектів - мультиплікативний податковий ефект від їхньої появи і перебігу як фінансову основу підтримки таких проектів, то відпадає необхідність повернення державної допомоги, оскільки таке повернення відбувається у вигляді відповідного ефекту. В такому разі підтримуються не конкретні особи, підтримка надається процесам – регіональним інвестиційно-інноваційним. Таким чином, фінансова підтримка має бути безповоротною для організаторів, оскільки держава в будь-якому випадку отримає ефект прямий або побічний від факту наявності досліджуваних процесів. Уточнимо, що методологічні підходи визначення такого побічного результату регіональних інвестиційно-інноваційних проектів представлено в [182].

За рахунок такого побічного результату неможливо повністю фінансувати інвестиційно-інноваційний проект, оскільки тільки частина інвестицій трансформується у податкові надходження. Отже, підтримка регіональних інвестиційно-інноваційних процесів можлива завдяки частковому фінансуванню інвестиційно-інноваційних проектів у вигляді безповоротної фінансової допомоги. Але в такому разі Держіннофонд має контролювати цільове використання такої дотації, що організаційно може бути проблематичним. З іншого боку, комерційні банки мають значний досвід здійснення контролю за цільовим використанням позик.

В таких умовах Держіннофонду доцільно оплачувати частину процентної ставки за кредитом, що надається на фінансування інноваційного проекту. Тим самим Держіннофонд частково нейтралізує високий рівень інноваційного ризику. Розмір ставки процента за відповідними кредитами, що погашає

Держіннофонд, має визначатися розміром побічного результату від реалізації конкретного інноваційного проекту.

Позитивними рисами цієї схеми підтримки регіональних інвестиційно-інноваційних процесів є такі:

інноваційний ризик приймає на себе особа, що бере позику і є організатором реалізації інноваційного проекту;

Держіннофонд лише компенсує частину процентів, що необхідно сплачувати за кредитом;

держава здійснює фінансову допомогу в розмірі, що не перевищує суму побічного результату, отже, отримує вигоду в різниці (що залишається в розпорядженні держави), а також у вигляді побічного результату від мультиплікативного ефекту, що не визначається, але матиме місце;

організатор реалізації інвестиційно-інноваційного проекту (недержавна структура) розпоряджається результатами у випадку його успіху;

контроль і забезпечення повернення кредитів будуть здійснювати комерційні банки;

в процес фінансування інвестиційно-інноваційних процесів будуть залучені заощадження домашніх господарств, частина яких зберігається на депозитах в комерційних банках;

у випадку компенсації Держіннофондом частини ставки процентів за відповідними кредитами знизиться на ту ж саму величину ставка процента, яку буде сплачувати позичальник. Це призведе до здешевлення таких кредитів, а, відповідно, і до збільшення обсягів кредитування за такою схемою. Збільшення обсягів кредитування підвищить попит на депозитні ресурси і збільшення ставки процента за депозитними вкладками, що призведе до притоку тимчасово вільних коштів домашніх господарств до комерційних банків;

покращиться структура інвестицій і кредитування в напрямку реального сектора економіки, промисловості, реалізації інноваційних проектів, а не на кредитування товарів споживання (в більшості випадків імпортних);

збільшення обсягів кредитування підвищить обсяги прибутків комерційних банків, що зміцнить рівень надійності банківської системи країни; функції Держіннофонду, що пропонується сформувати, обмежуються (порівняно з тими, за якими діяв ліквідований Держіннофонд), що автоматично обмежує можливість зловживання своїм становищем його службовцями.

Уточнимо, що термін «Держіннофонд» використовується відносно гіпотетичної державної установи, що може бути створена і, в тому, числі на підставі наданих рекомендацій, і основною метою якою є комплексне організаційно-економічне забезпечення регіональних інноваційно-інвестиційних проектів.

Більш наглядно схема часткової нейтралізації інноваційного ризику наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Схема часткової фінансової підтримки регіональних інвестиційно-інноваційних процесів при використанні кредитів банку

Джерело: розроблено авторами

Згідно з цією схемою, організатор інвестиційно-інноваційного проекту має звернутися до комерційного банку для отримання позики. Менеджери відповідного банку виходячи зі змісту і характеру проекту, на реалізацію якого вимагаються кошти, попередньо можуть виявити ознаки його інноваційності. Якщо вони на попередньому етапі експертизи заяви на надання позики дійсно виявили, що проект має певне відношення до інноваційних, вони подають пропозицію до Держіннофонду розглянути цей проект.

Держіннофонд при цьому може запросити додаткові документи як від комерційного банку, так і від організатора проекту. Якщо Держіннофонд (а точніше, його працівники) визнають, що проект має ознаки інноваційного, то такий фонд може погодитися зі сплатою частини процентів за кредитом на користь організатора проекту і що має повідомлятися письмово. Питання лише полягає у розмірі процентів, які будуть сплачені Держіннофондом на користь організатора проекту.

Відповідний розмір процентів за кредитом, що має сплачувати Держіннофонд комерційному банку на користь організатора інвестиційно-інноваційного проекту, повинен визначатися на основі розрахунку розміру побічного результату у вигляді збільшення податкових надходжень до бюджетів.

Можна використовувати спрощений підхід при визначенні річної ставки процента (C_n^k), що підлягає компенсації, тобто виплаті на користь організатора проекту:

$$C_n^k = \frac{PP_{оч} \cdot K_k}{P_{поз} \cdot T_k} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де $PP_{оч}$ — очікуваний побічний результат внаслідок реалізації інноваційного проекту, грн;

$P_{поз}$ — розмір позики, грн;

T_k — термін кредиту, років;

K_k — коефіцієнт компенсації, частки од. Показує частку побічного результату від реалізації проекту, що компенсується державою організаторам проекту. Його значення має коливатися від «0» до «1» і встановлюватися службовцями відповідного фонду. Використання цього коефіцієнта має забезпечувати правило: сукупний побічний результат від збільшення податкових надходжень внаслідок реалізації інноваційних проектів ($\sum_{i=1}^n \text{IP}_{\text{оч}}$) має перевищувати суму фінансування діяльності Держіннофонду (ФЗФ):

$$\sum_{i=1}^n \text{IP}_{\text{оч}} > \text{ФЗФ}, \quad (2.2)$$

де n — кількість інвестиційно-інноваційних проектів, що підтримуються відповідним фондом.

Чим більше значення K_k наближується до нуля, тим більш консервативною і ощадливою є політика держави. Чим більше до «1» — тим більше розміру додаткових податкових надходжень компенсується організаторам проекту.

Наприклад, якщо визначено значення очікуваного побічного результату внаслідок реалізації інвестиційно-інноваційного проекту в розмірі 5 тис. грн збільшення податкових надходжень до державного бюджету, сума кредиту складає 100 тис. грн, термін повернення кредиту — 5 років, коефіцієнт зниження компенсації встановлено на рівні 0,5. Тоді річна ставка процента (C_n^k), що підлягає компенсації, тобто виплаті на користь організатора проекту, становить:

$$C_n^k = \frac{5 \text{ тис. грн} \cdot 0,5}{100 \text{ тис. грн} \cdot 5 \text{ років}} \cdot 100\% = 0,5\% \text{ річних}$$

Тобто якщо ринкова ставка процента за кредитом становить 20% річних, то організатор інноваційного проекту має сплачувати банку лише 19,5%, а 0,5% — Держіннофонд.

Однак такий підхід не враховує зміну цінностей грошей у часі. Для врахування останнього пропонується використовувати наступну формулу:

$$C_{\Pi}^{\kappa} = \frac{K_{\kappa} \cdot 100}{P_{\text{поз}} \cdot T_{\kappa}^2} \cdot \sum_{n=1}^{T_{\kappa}} \text{ПР}_{\text{оч}} \cdot (1+i)^{n-1}, \quad (2.3)$$

де n — порядковий номер року реалізації проекту;

i — ставка процента в частках одиниці, що враховує інфляцію.

За умовами вищенаведеного прикладу і прогнозованому темпі інфляції на рівні 10% відповідна ставка процента становить:

$$\begin{aligned} C_{\Pi}^{\kappa} &= \frac{0,5 \cdot 100\%}{100 \text{тис.грн.} \cdot 5^2} \cdot \sum_{n=1}^5 5 \text{тис.грн.} \cdot (1+0,1)^{n-1} = \\ &= 0,02 \cdot (5 \cdot 1 + 5 \cdot 1,1 + 5 \cdot 1,21 + 5 \cdot 1,331 + 5 \cdot 1,4641) = 0,61\% . \end{aligned}$$

Необхідність врахування зміни цінності грошей у часі зумовлена тим, що значення очікуваного побічного результату визначалось з використанням дисконтування, в той час як компенсація частини процентів за кредитом здійснюється впродовж терміну кредитування, а не одним платежем на початку проекту.

Оскільки при реалізації відповідних проектів збільшення податкових надходжень мають місце як в державний бюджет, так і в місцеві, то місцеві органи влади в регіонах самостійно можуть створювати регіональні інноваційні фонди, або відділення Держіннофонду при спільному фінансуванні тих проектів, що реалізуються на їхніх території. У випадку спільної організації фінансування інвестиційно-інноваційних проектів зменшуються питомі накладні витрати на забезпечення діяльності відповідних структур в розрахунку на один проект. Спільне фінансування збільшить значення ставки процента (C_n^{κ}), що підлягає компенсації, тобто виплаті на користь організатора проекту, майже в двічі.

Якщо уважно проаналізувати розглянуті теоретико-методологічні положення комплексного організаційно-економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів, можна звернути увагу на те, що побічний результат від реалізації проектів у вигляді збільшення податкових надходжень до бюджетів має місце не тільки за інноваційними. Безперечно, що запропоновану схему можна використовувати абсолютно для всіх

інвестиційних проектів. Однак для забезпечення діяльності фонду, що фінансує проекти, потрібні кошти державного або місцевих бюджетів, які завжди були обмеженими. Причому в більшості випадків виділення коштів має здійснюватися авансом, тобто спочатку необхідно вкласти кошти, а потім з певним рівнем невизначеності отримати збільшення податкових надходжень до бюджетів. До того ж, в момент, коли таке збільшення відбувається, практично неможливо визначити, що саме цей конкретний проект його спричинив. Тобто основною проблемою організації діяльності такого фонду є виділення обмежених державних коштів. Незважаючи на те, що побічний результат від реалізації проектів у вигляді збільшення податкових надходжень має тільки держава, причому незалежно від джерел фінансування реалізації проектів, виділення навіть частини від такого результату є проблематичним в силу кон'юнктурних чинників формування витратної частини державного і місцевих бюджетів. В таких умовах неможливо здійснювати підтримку абсолютно всіх регіональних інвестиційних проектів, оскільки державні кошти можуть бути виділені лише на окремі. З переліку всіх можливих до реалізації проектів найбільшу користь для економіки регіону мають інноваційні. Отже, важливою функцією регіонального Держіннофонду, що може бути створеним, має бути вибір найбільш корисних для регіону інноваційних проектів.

Іншою важливою проблемою функціонування такого фонду (якщо він буде сформований) є суб'єктивне визначення частини ставки процента, що компенсується. Існує декілька відповідних методів. До того ж, ці методи дозволяють скоріше визначити прогнозне значення результату в певному інтервалі з певним рівнем надійності. При цьому можливо використання нормативних значень ключових показників. Однак в такому разі ці нормативи мають бути визначені на основі оцінки побічного результату за великою кількістю проектів.

Наприклад, відношення очікуваного побічного результату внаслідок реалізації регіонального інвестиційно-інноваційного проекту ($IP_{оч}$) до розміру

позики ($P_{\text{поз}}$)— це, власне, частка інвестицій, що трансформується у податкові надходження ($ч_1^{\text{пн}}$):

$$ч_1^{\text{пн}} = \frac{ПР_{\text{оч}}}{P_{\text{поз}}}, \quad (2.4)$$

Цей показник може визначатися самостійно. На основі статистики великої кількості реалізованих проектів можна визначати нормативне значення цього показника, як середньостатистичне.

Загальна сума коштів на фінансування діяльності Держіннофонду (якщо такий буде створено), має розподілятися на покриття накладних витрат ($B_{\text{н}}$), що пов'язані з утриманням апарату (оплата праці, відповідні податки, оренда приміщень, витрати на зв'язок та ін.) та безпосереднє фінансування регіональних інвестиційно-інноваційних проектів (ФІП), в тому числі у вигляді часткової сплати процентів за кредитами:

$$ФЗФ = B_{\text{н}} + ФІП, \quad (2.5)$$

де ФЗФ — загальне фінансове забезпечення діяльності фонду, грн в рік.

Питання полягає в раціональній структурі цих складових. Актуальним є визначення мінімальної суми загального фінансового забезпечення, за якої діяльність відповідного фонду є ще доцільною. Важливо визначити поріг доцільності фінансування, тобто такий обсяг фінансування, за якого сукупні позитивні результати від діяльності фонду дорівнюють всім витратам на забезпечення його функціонування.

Свого роду «близьким» показником від вище запропонованого є поріг рентабельності або точка беззбитковості, але цей показник визначається для комерційних організацій. В той час, як Держіннофонд має бути державною некомерційною установою. Для цієї організації пропонується вживати поняття «поріг доцільності фінансування» ($П_{\text{д}}$), що можна визначати у грошовому виміру за формулою:

$$П_{\text{д}} = \frac{B_{\text{н}}}{1 - K_{\text{к}}}, \quad (2.6)$$

де V_n — річні накладні витрати на утримання апарата фонду, грн/рік.;
 K_k — коефіцієнт компенсації (див. формулу (2.1)).

Чиста вигода держави від підтримки фінансування проектів ($ЧВ_D$) визначається за формулою:

$$ЧВ_D = (1 - K_k) \cdot \sum_{i=1}^n ПР_{оч} - V_n, \quad (2.7)$$

або

$$ЧВ_D = \sum_{i=1}^n ПР_{оч} - ФЗФ, \quad (2.8)$$

де $\sum_{i=1}^n ПР_{оч}$ — сукупний річний очікуваний побічний результат від реалізації тих проектів, що підтримуються фондом, грн;

n — загальна кількість проектів, що підтримуються фондом протягом року.

При цьому:

$$ФП = K_k \cdot \sum_{i=1}^n ПР_{оч}, \quad (2.9)$$

Якщо фонд діє тільки за рахунок державного бюджету, то як сукупний побічний результат слід розглядати тільки збільшення податкових надходжень в державний бюджет. Якщо фонд фінансується тільки за рахунок місцевого бюджету, то як відповідний результат слід розглядати тільки збільшення податкових надходжень в місцевий бюджет.

Навіть якщо органи публічної влади не підтримують певні інноваційні і інвестиційні проекти, а останні реалізуються незалежно від джерел фінансування, то збільшення податкових надходжень до бюджетів все ж таки має місце. Однак показник «чиста вигода держави» розглядається і визначається за формулами (2.7 і 2.8) тільки за тими проектами, що підтримуються державою.

Наприклад, якщо річні витрати на забезпечення накладних витрат на утримання фонду складають 100 тис.грн, а коефіцієнт компенсації складає 0,5, то загальний обсяг фінансування фонду має бути не менше:

$$П_d = \frac{100}{1-0,5} = 200 \text{ тис.грн.}$$

При такому обсязі загального фінансового забезпечення (ФЗФ) в рік на забезпечення підтримки інноваційних проектів припадає:

$$200 \text{ тис. грн} - 100 \text{ тис. грн} = 100 \text{ тис. грн.}$$

Якщо значення коефіцієнта компенсації дорівнює 0,5, то тільки 50% від сукупного побічного результату компенсується організаторам проекту. За умов вірного визначення сукупного побічного результату, його річне значення складе 200 тис. грн. Отже, сукупне фінансове забезпечення діяльності фонду (ФЗФ) в обсязі 200 тис. грн зумовлюють забезпечення сукупного побічного результату від реалізації проектів, що фінансуються, в розмірі 200 тис. грн.

Чиста вигода держави від підтримки фінансування проектів в такому разі складе:

$$ЧВ_d = (1-0,5) \cdot 200 - 100 = 0 \text{ тис. грн.}$$

Для забезпечення позитивної чистої вигоди держави в нашому прикладі необхідно, щоб загальне фінансове забезпечення (ФЗФ) діяльності фонду перевищувало позначку 200 тис. грн.

Якщо загальне фінансове забезпечення фонду (ФЗФ) складає 250 тис. грн, то за вищенаведеним прикладом чиста вигода держави складе:

$$ЧВ_d = (1-0,5) \cdot 300 - 100 = 50 \text{ тис. грн,}$$

де 300 тис. грн – побічний результат від реалізації проектів, що підтримуються. Значення показника можна визначити із формули (2.7):

$$\sum_{i=1}^n ПР_{оч} = \frac{ФП}{K_k} = \frac{150}{0,5} = 300 \text{ тис. грн,}$$

де ФП — безпосереднє фінансування інноваційних проектів, грн. Значення може бути визначено виходячи з формули (2.5).

$$ФП = ФЗФ - В_n = 250 - 100 = 150 \text{ тис. грн.}$$

Поріг доцільності фінансування фонду є прямопропорційним розміру накладних витрат на утримання апарата фонду. Чим менше значення цих витрат, тим менше необхідно коштів для забезпечення порога доцільності діяльності фонду.

Поріг доцільності фінансування фонду є також прямопропорційним від значення коефіцієнта компенсації. Чим більшу частку держава компенсує організаторам проекту від побічного результату, тим більше значення відповідного порога доцільності. Та навпаки.

Часто регіональні інвестиційно-інноваційні проекти реалізуються повністю або частково за рахунок власних коштів учасників проекту без залучення кредитів. Ігнорування таких проектів в той час, коли підтримуються проекти з залученням кредитів, є необґрунтованим. Для економіки регіону, національного господарства, державного і місцевих бюджетів регіональні інноваційні проекти є корисними незалежно від засобів і джерел фінансування.

Для забезпечення підтримки таких проектів, реалізація яких здійснюється без залучення кредитів, можливим є часткове їхнє фінансування відповідним фондом вже за фактом здійснення (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Схема часткової фінансової підтримки регіональних інвестиційно-інноваційних процесів без залучення кредитів

Джерело: розроблено авторами

Для отримання компенсації організатори інвестиційно-інноваційних проектів можуть подавати до дирекції фонду заяву і необхідні документи, що підтверджують інноваційність проекту, і дозволяють визначити побічний результат. Дирекція фонду розглядає подані документи, здійснює оцінку розміру побічного результату за фактичними даними (фактичними кошторисами). За умов позитивного рішення дирекції фонду щодо підтримки такого проекту, його організаторам компенсується певна сума, що може визначатися за формулою:

$$P_{\text{комп}_i} = \text{ПР}_{\text{ф}_i} \cdot K_{\text{к}}, \quad (2.10)$$

де $P_{\text{комп}_i}$ — розмір компенсації за i -й період часу, грн;

$\text{ПР}_{\text{ф}_i}$ — оцінена сума побічного результату від реалізації інноваційного проекту за фактичними даними i -го періоду часу;

$K_{\text{к}}$ — коефіцієнт компенсації, частки од.

За такою схемою держава лише частково нейтралізує інноваційний ризик на безповоротній основі. Повернення відбувається у вигляді збільшення податкових надходжень до бюджетів внаслідок перебігу регіональних інвестиційно-інноваційних процесів. У випадку успіху проекту результатом розпоряджається його організатор або інвестор (в залежності від домовленості між ними). Ці ж самі особи приймають на себе і ризик за інноваційним проектом. Організатор і інвестор проекту може бути однією особою.

З огляду на вищенаведене, основними функціями відповідного фонду мають бути такі:

визначення найбільш доцільних до реалізації інвестиційно-інноваційних проектів;

проведення експертизи інвестиційно-інноваційних проектів;

визначення ефективності фінансової підтримки здійснених проектів;

визначення побічного результату від реалізації інвестиційно-інноваційних проектів у вигляді збільшення податкових надходжень до бюджетів;

збір і систематизація статистичної інформації для визначення нормативів щодо розміру фінансової допомоги;

розробка нормативів фінансової допомоги (основним з яких є частина інвестицій, що трансформується у податкові надходження);

контроль цільового використання коштів;

аналіз вже реалізованих інвестиційно-інноваційних проектів з метою визначення відхилень від планових показників, формування бази даних щодо нормативів оцінки побічного результату та особливостей реалізації відповідних проектів.

Побічний результат від реалізації інвестиційно-інноваційних проектів у вигляді збільшення податкових надходжень може бути не тільки джерелом часткової фінансової підтримки таких проектів. Його також можна використовувати як основу страхування фінансової відповідальності організаторів інвестиційно-інноваційних проектів. В ролі страхувальника може виступати державний інноваційний фонд (Держіннофонд), який може бути створеним і що буде здійснювати оцінку відповідного побічного результату. Відповідне страхування матиме специфічні особливості, які полягають в тому, що поручителем у відносинах організаторів інвестиційно-інноваційних проектів з банківськими закладами щодо отримання кредитів може виступати Держіннофонд. Ця державна організація може забезпечувати заставу (забезпечення) кредитів в межах побічного результату з урахуванням коефіцієнта компенсації.

Оформлення такого забезпечення може здійснюватися шляхом видачі Держіннофондом сертифікатів організаторам інвестиційно-інноваційних проектів, в яких буде зазначатися сума коштів, що страхувальник готовий виплатити банку у випадку несплати зобов'язань за кредитом. Відповідний сертифікат може використовуватися як застава (забезпечення) кредиту на реалізацію відповідного проекту. До того ж, даний сертифікат може використовуватися як на внутрішньому ринку капіталу, так і на зовнішньому за умов згоди його прийняття закордонними фінансовими установами.

Спочатку державне страхове забезпечення (ДСЗ₁), яке має визначатися у відповідних сертифікатах, слід визначати за формулою:

$$\text{ДСЗ}_1 = \text{ПР}_\Pi \cdot K_K, \quad (2.11)$$

де ПР_Π — побічний результат від реалізації інвестиційно-інноваційного проекту у вигляді збільшення податкових надходжень до бюджету, грн. Має визначатися Держіннофондом на основі документів, які подає організатор проекту.

K_K — коефіцієнт компенсації (див. пояснення до форм. 2.1) Даний коефіцієнт використовується для того, щоб не всю суму побічного результату використати на страхування (забезпечення) реалізації інвестиційно-інноваційних проектів.

У випадку невиконання зобов'язань організатора регіонального інвестиційно-інноваційного проекту перед банком Держіннофонд має компенсувати відповідні борги в розмірі страхового забезпечення за виданим сертифікатом. З огляду на це останній і може використовуватися як застава.

Оскільки не за всіма інвестиційно-інноваційними проектами, які буде страхувати або забезпечувати заставою Держіннофонд, буде мати місце невиконання зобов'язань перед фінансовими установами (банками), то на другій стадії діяльності Держіннофонду можливим є визначення державного страхового забезпечення (ДСЗ₂) з урахуванням імовірності невдач (невиконання зобов'язань) за проектами, які він страхував:

$$\text{ДСЗ}_2 = \frac{\text{ПР}_\Pi \cdot K_K}{P_{\text{нз}}}, \quad (2.12)$$

де $P_{\text{нз}}$ — імовірність невиконання зобов'язань перед банками. Визначається як частка суми зобов'язань, які погасив банкам Держіннофонд, в загальній сумі страхового забезпечення. Значення відповідної імовірності може визначатися на базі статистики, однак для цього необхідним є її напрацювання, тобто довгий період роботи Держіннофонду з надання страхового забезпечення інноваційно-інвестиційних проектів.

Розгляд вищенаведених формул дозволяє визначити, що $ДСЗ_2 > ДСЗ_1$. До того ж, різниця досить суттєва.

Якщо Держіннофонд буде надавати страхові сертифікати в розмірі $ДСЗ_2$, таку політику можна вважати агресивною, в іншому випадку — консервативною. Однак для здійснення агресивної політики щодо страхового забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних проектів необхідним є значний досвід роботи Держіннофонду.

Реалізація пропозиції щодо страхового забезпечення відповідних проектів в розмірі побічного результату від їхньої реалізації у вигляді збільшення податкових надходжень дозволить збільшити обсяг кредитів, що буде спрямованим не на споживче кредитування, а в розвиток підприємницького сектора економіки. При цьому збільшиться потреба в капіталі, яку комерційні банки будуть покривати залучаючи заощадження домашніх господарств шляхом підвищення процентів за депозитами або виходити на закордонні ринки дешевого капіталу.

Реалізація регіональних інвестиційно-інноваційних проектів потребує капітал, якого у їхніх організаторів може не вистачати. Залучення банківських кредитів для реалізації відповідних проектів часто вимагає наявності застави у позичальника, якої у їхніх організаторів може не бути або вона не в повному обсязі може покривати потребу в кредитних коштах. Часткове вирішення цієї проблеми може здійснюватися шляхом механізму страхового забезпечення реалізації регіональних інвестиційно-інноваційних проектів, який передбачає видачу страхового сертифіката в розмірі побічного результату від реалізації проектів у вигляді збільшення податкових надходжень. Як вже зазначалося раніше, такий сертифікат може використовуватися як застава.

Однією з загроз страхового забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних проектів є роки макроекономічних фінансово-економічних криз, коли імовірність невиконання зобов'язань організаторів проектів перед банками стрімко зростає. Такі фінансово-економічні кризи можуть траплятися раз на десять або двадцять років, що може зумовити відсутність статистики за

такі роки. Загроза фінансово-економічних криз проявляється в даному випадку в тому, що зменшення податкових надходжень до державного і місцевих бюджетів в цьому періоді накладається на збільшення страхової компенсації за невиконаними зобов'язаннями організаторів проектів. Незважаючи на те, що основою державного страхового забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних проектів є побічний результат від їхньої реалізації у вигляді збільшення податкових надходжень, джерелом забезпечення діяльності Держіннофонду є кошти бюджету (державного або місцевого). Для нейтралізації загрози макроекономічних фінансово-економічних криз необхідним є формування резервів, які мають використовуватися в період дії відповідних криз.

Іншою загрозою страхового забезпечення відповідних проектів є моральний ризик, який в даному випадку проявляється в можливості використання сертифікатів для зловживань і шахрайства осіб, що можуть видавати себе за організаторів регіональних інвестиційно-інноваційних проектів. Цей ризик притаманний будь-якому виду страхування, тому для його нейтралізації слід використовувати класичні механізми боротьби з моральним ризиком: розподіл ризику з відповідним суб'єктом, тобто коли він має забезпечити частину застави за власні кошти; компенсація частини втрат; передача банку (позичальнику) права власності на результати проекту у випадку його невдачі.

Схема страхового забезпечення регіонального інвестиційно-інноваційного проекту, що зазнав невдачі, наведена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Можлива схема страхового забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних проектів за умов їхньої невдачі

Джерело: розроблено авторами

Примітка: погашення зобов'язання перед банком Держіннофонд здійснює в розмірі страхової суми, що зазначена в сертифікаті. Однак відповідне зобов'язання погашається спочатку за рахунок власного забезпечення (застави) організатора проекту та результатів останнього, у випадку нестачі коштів — за рахунок Держіннофонду в межах страхової суми. Остання має бути меншою за побічний результат від реалізації проектів.

Особливістю побічного результату є те, що він може мати місце навіть за умов невдачі проектів, тому теоретично держава не несе втрати навіть при необхідності виплати зобов'язання перед банком в межах страхової суми.

Якщо проект стає успішним і виконуються всі зобов'язання перед банками, держава взагалі не несе ніяких втрат та отримує побічний результат від його реалізації. Якщо проект зазнає невдачі — банку погашається зобов'язання організатора проекту в межах отриманого побічного результату за цим проектом і держава не отримує з нього ефект, однак і не має збитків. Отже, в цілому схема є безпрограшною для держави, однак дозволяє здійснювати часткове страхове забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних проектів, що сприяє збільшенню кредитних можливостей їхніх організаторів.

Використання страхового забезпечення в особі органів публічної влади інвестиційно-інноваційних процесів як додаткова фінансова підтримка має свої недоліки:

цей механізм є досить «громіздким», бюрократичним і вимагає додаткового фінансування;

його можна застосовувати в основному при використанні банківських позик, оскільки при використанні акціонерного капіталу необхідність в ньому відпадає;

створюються умови для недбалого ставлення до ризику при розробці і реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, оскільки вони підлягають частковому страховому забезпеченню з боку держави;

безпосередня фінансова підтримка надходить в тому числі у разі провалу проекту, що створює умови для не ефективного витрачання коштів;

механізм дозволяє лише частково пом'якшити фінансовий тягар і кардинально не вирішує питання фінансування проектів.

Незважаючи на об'єктивні недоліки механізму страхового забезпечення державою регіональних інвестиційно-інноваційних проектів він може бути додатковим стимулом комплексної підтримки регіональних інвестиційно-інноваційних процесів з використанням як акціонерного, так і банківського капіталу. До того ж дозволить спрямувати банківські позики зі споживчих кредитів до реального сектору економіки, що сприятиме створенню додаткових робочих місць, виробничих потужностей, більш ефективному використанню заощаджень домашніх господарств.

Реалізація вищенаведених функцій та діяльність пропонованого фонду буде більш успішною, коли одночасно будуть реалізовані комплексні заходи з вдосконалення функціонування науково-технічних систем, як важливих елементів інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів

Розглядаючи пропоновані теоретико-методологічні засади комплексного організаційно-економічного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів в частині визначення порогу доцільності фінансування

інноваційних фондів з підтримки регіональних інноваційних процесів а також їхнього страхового забезпечення, можна підсумувати, що їхня реалізація дозволить оптимізувати економічну підтримку досліджуваних процесів.

2.2. Випереджувальне управління економічною безпекою суб'єктів господарювання на основі гармонізації цілей регіонального розвитку

Повсякденне функціонування сучасних підприємств та формування в них на вимогу часу нових економічних відносин відбувається в умовах поступового загострення конфлікту цілей акторів. Успіхи у функціонуванні та розвитку підприємств суттєвим чином залежать від ефективності вирішення конфлікту цілей та їхньої гармонізації. Значна частина невдач у функціонуванні та розвитку підприємств пов'язана з зіткненням цілей та недостатнім врахуванням їхньої конфліктності при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Конфліктність цілей акторів підприємства є однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці підприємства в цілому та загрозою, що суттєвим чином впливає на функціонування служби економічної безпеки підприємства зокрема. Саме у площині зіткнення економічних цілей акторів створюються передумови для намірів та дій щодо перешкоджання попередженню потенціальних та нейтралізації наслідків широкого спектру загроз економічній діяльності підприємства. У кінцевому підсумку, це суттєво суб'єктивізує діяльність із забезпечення економічної безпеки підприємства та ускладнює функціонування відповідної системи безпеки підприємства.

Гармонізаційний підхід до забезпечення економічної безпеки, який є широковідомим у економічній безпекології, на перший погляд є тим підходом, що здатен вирішити проблему гармонізації загальної цілей акторів підприємства, які природно є конфліктними та різнорівневими. Але на практиці виявляється, що гармонізаційний підхід насправді малоспроможний вирішити цю проблему. Слід розуміти, що сама по собі конфліктність цілей акторів не є критичною проблемою, конфліктності не може не бути – цілі та можливості реалізації

власних цілей у різних акторів суттєво відрізняються. Проблемою є наміри щодо реалізації власних цілей у різних акторів, що визначає межі допустимих, з їхньої точки зору, власних дій та пов'язану з цим реактивність на заходи системи економічної безпеки підприємства.

Слабким місцем гармонізаційного підходу є ігнорування суб'єктивного опору. Гармонізаційний підхід у безпекології має походження із стратегічного менеджменту, тому обмежений у баченні та шляхах протидії опору акторів реалізації узгоджених цілей. Гармонізаційний підхід виходить з того, що достатньо до певної міри узгодити конфліктні цілі акторів за загальноприйнятою цими акторами критеріальною базою такого. Гармонізація і реалізація узгодженої сукупності цілей не буде відчувати опір, протидію та опортунізм окремих акторів. Тобто основною проблемою є саме гармонізація, яка базується на домовленостях акторів щодо того, коли саме, при яких умовах та обставинах цілі можна вважати узгодженими. Знову ж таки, гармонізаційний підхід виходить з того, що цілі усіх акторів є по суті конструктивними, конфліктує лише з об'єктивних причин, наприклад, з причини обмеженості ресурсів. І якщо віднайдено такий стан узгодженості, коли конфліктний ресурс використовується найоптимальнішим чином – необхідність опору акторів відпадає. Тобто досягнення стану узгодженості цілей є об'єктивним та не залежить від суб'єктивних особливостей окремих конкретних акторів. Але в реальності все значно складніше.

Адекватне усвідомлення індивідуальних цілей усередині певних соціально-економічних груп або держави є наріжним каменем визначення способів впливу на економічні процеси на кожному з вказаних рівнів взаємодії. Дослідження процесу усвідомлення мети та визначення механізму, що формує зацікавленість у реалізації мети, дозволяє повніше враховувати та використовувати фактори регіонального розвитку, унаслідок чого підвищує ефективність виробництва та відтворення.

На рис. 2.4 підсумково наведемо комплексну схему процесу гармонізації цілей. Схема складається з трьох конструктивних блоків: суб'єктивні складові

процесу, об'єктивні складові процесу та мета-системи, що впливають на процес гармонізації. Схема демонструє послідовність логічних складових процесу гармонізації цілей та різноманітні впливи на цей процес.

Формування та початкова фаза гармонізації мети відбувається на суб'єктивному боці процесу. Лише після повного усвідомлення мети та визначення складових такого усвідомлення дії переміщуються на об'єктивний бік. Механізм гармонізації цілей завжди є об'єктивним, поєднує визначені суб'єктивні складові цілей, об'єктивно існуючі ресурсні можливості та стан економічних відносин, що впливають на уявлення потреб поточного часового періоду. Але результат дії механізму гармонізації може бути різним. Якщо цілі залишаються неузгодженими, має місце конфліктність, яка за своєю суттю є суб'єктивною, прив'язаною у тлумаченні до суб'єктивного розуміння власної потреби та власних результатів усвідомлення цілей. Тобто конфліктність завжди існує «з чиеїсь точки зору». Натомість стан узгодженості є об'єктивним, тобто таким, що задовольняє знеособленим критеріям. Стан узгодженості зумовлює задоволення потреб, що покращує стан мета-систем.

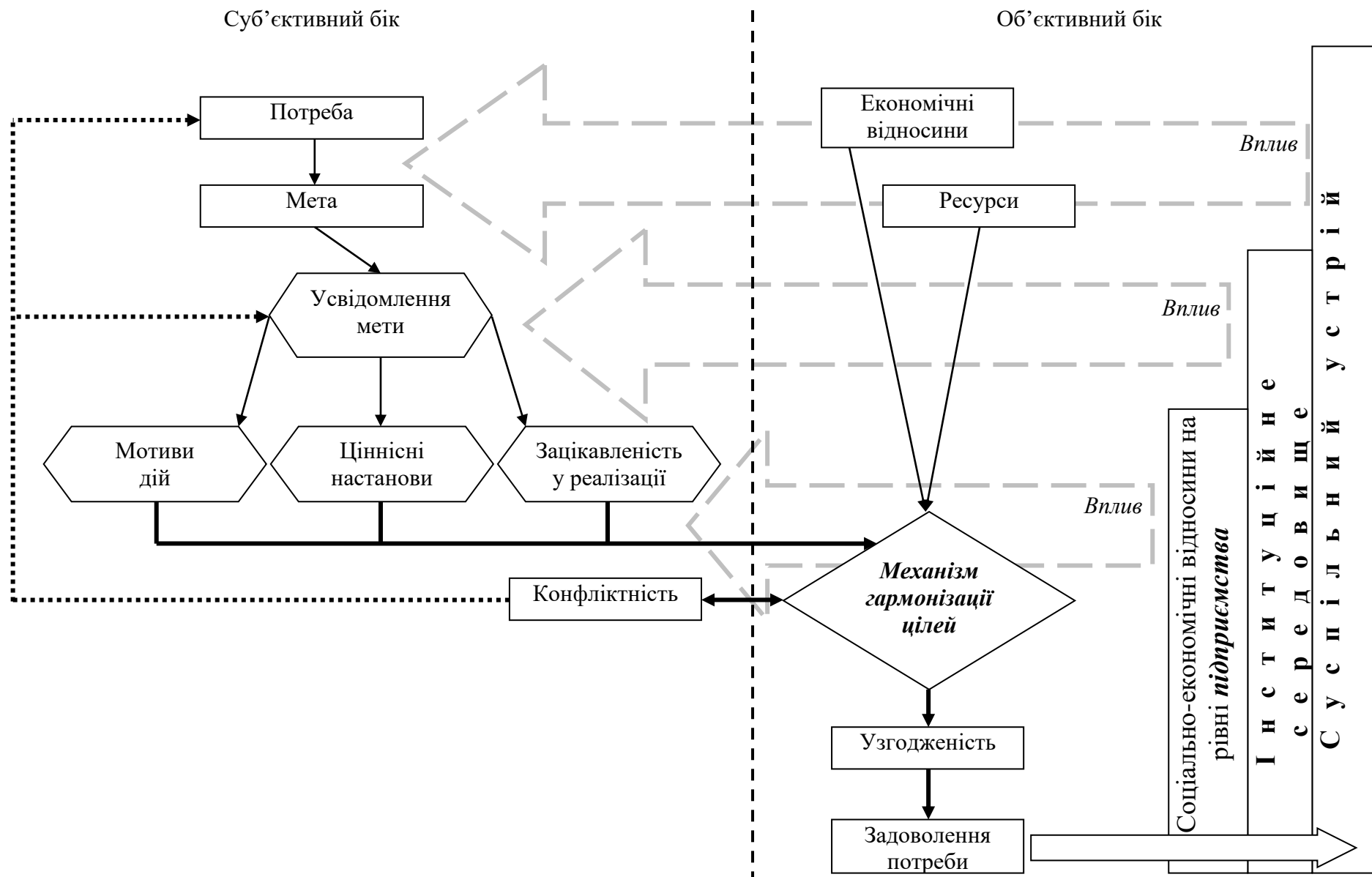


Рисунок 2.4 – Процес гармонізації економічних цілей

Джерело: розроблено авторами

У наведеній схемі процесу гармонізації є три основні мета-системи: загальний суспільний устрій, інституційне середовище функціонування підприємства і саме підприємство у вигляді сукупності внутрішніх соціально-економічних відносин. Кожна з цих мета-систем чинить власний наскрізний вплив на процес гармонізації. Складові процесу гармонізації розташовані на різній висоті відносно мета-систем та їх впливу. Таке графічне представлення дає можливість визначити одну з найбільших проблем у процесі гармонізації – окремі мета-системи починають здійснювати свій вплив на процес формування, усвідомлення та гармонізація цілей ще задовго до рівня окремого підприємства.

Сам механізм гармонізації розташовується і, відповідно, реалізовується на рівні підприємства, але до цього відбувається багато подій, на які, на рівні підприємства, немає впливу. Тобто підприємство змушене «працювати» з атрибутами мети, що визначені за його межами та без його участі.

Ціль регіонального розвитку є одним з найбільш визначних понять у діяльності соціально-економічних систем, що зумовлює економічну поведінку людей як індивідуальну, так і у групах, якими можна вважати певні підприємницькі структури, підприємства тощо, тобто соціально-економічні системи з сукупністю внутрішніх і зовнішніх економічних відносин. Наявність декількох учасників таких груп, наприклад, у статусі акторів підприємства, породжує множину цілей, кожна з яких окремо належить конкретному актору-носію мети, а у сукупності цілі агрегуються у певний колективну ціль підприємства. Помилково вважати, що колективні цілі стають знеособленими і належать підприємству в цілому. Основою цієї помилки є хибне припущення, що підприємство саме по собі має певні потреби, які породжують цілі. Але у реальності потреби мають лише ті, хто здатен усвідомити незадоволеність і усвідомлено пов'язати цю незадоволеність з певною послідовністю власних думок та дій щодо зняття незадоволеності. Тобто потреба може бути усвідомлена лише людиною. Відповідно, мета формується у кожної людини окремо у залежності від моделі свідомості. Тому колективною ціллю є

сукупність індивідуальних цілей без втрати зв'язку з носієм індивідуальної мети. Але сукупність індивідуальних цілей стають колективною ціллю лише за умови їхньої певної гармонізованості, яка характеризується спільною зацікавленістю індивідів у реалізації не лише своїх цілей, а й цілей інших індивідів. Така спільна зацікавленість породжує спільну поведінку і тоді проста сукупність акторів трансформується у соціально-економічну систему, здатну до виконання значно більш складних економічних завдань, ніж завдань, що здатен виконувати кожний актор окремо. Натомість сукупність неузгоджених індивідуальних цілей не може породити колективну мету та зрештою працездатну соціально-економічну систему.

З цього випливає, що невід'ємною умовою існування підприємства та задоволення цілей його акторів є певна узгодженість цілей акторів. Без такої узгодженості підприємство буде не у змозі виконувати свої функції. У сучасному світі застосування простих підходів до гармонізації цілей невиправдане з точки зору того, що узгодженість повинна базуватися на згоді, а не на примусі. Головною ідеєю базування на згоді є намагання знизити зацікавленість акторів у перешкодах реалізації цілей інших акторів. Зокрема у деструктивному вигляді. Основою узгодженості цілей акторів є відносини власності та економічна вигода. Сучасні відносини власності є напруженими, а конкуренція за ресурси суттєво ускладнює досягнення економічної вигоди. Тому у сучасному світі проблема гармонізації конфліктних цілей набагато важливіша і складніша, ніж проблема їх формування.

Типовий склад функціональних повноважень служби економічної безпеки на сьогодні не дає можливості впливати на усіх акторів підприємства з метою унеможливлення застосування ними певних заходів та дій щодо деструктивної гармонізації цілей. Наприклад, цілі такого актору підприємства, як власник, завжди будуть домінувати над цілями такого актору, як працівники. Служба економічної безпеки підприємства є залежною від організаційного устрою підприємства, що ініційований власником. Тому служба не в змозі протидіяти намірам власника. Тому надважливим стає

«перезавантаження» ролі та місця служби економічної безпеки підприємства у інституційному середовищі функціонування підприємства. Служба безпеки повинна отримати статус та функції окремої внутрішньої інституції у складі підприємства. Для цього необхідна і певна перебудова самого інституційного середовища шляхом додавання до нього нової інституції та визначення її взаємодії з іншими членами середовища.

Отже, ціллю регіонального розвитку пропонується вважати поведінкову рису носія цілі, базовану на усвідомленій потребі, з відповідним набором намірів, мотивів та стимулів соціально-економічних дій, обумовлених впливом відносин власності та намаганнями досягнення економічної вигоди. Реалізація цілі, окрім задоволення відповідної потреби, повинна забезпечувати носію покращення своєї позиції у системі економічних відносин. Це змушує організовувати гармонізацію цілей не лише на базі економічних елементів свідомості людини-носія цілі, а й з залученням його поведінкових властивостей.

У цьому контексті гармонізація економічних цілей, що породжуються економічними відносинами, буде значно ефективнішою за умови впливу на процес гармонізації з «висоти» інституціональних відносин. З іншого боку, служба економічної безпеки підприємства є дуже важливим учасником такої гармонізації в цілому та єдиним учасником гармонізації з точки зору встановлення та контролю за дотриманням меж конструктивної гармонізації зокрема. Лише служба економічної безпеки може зупиняти та протидіяти намаганням деструктивної гармонізації цілей. З цього витікає простий логічний висновок – служба економічної безпеки у власних можливостях повинна бути «піднята» на рівень інституціональних відносин підприємства як самостійний «гравець». Але це потребує зміни структури управління підприємством та організаційних підходів до формування організаційної, управлінської та функціональної структури самої служби економічної безпеки.

Однією з домінуючих державних цілей є створення та збереження певної інституціональної структури суспільства. Саме держава визначає межі

господарських відносин, їхні обмеження та орієнтири, етичні принципи функціонування господарських структур. Відповідно суспільство реалізує власні соціально-економічні цілі у тих межах, що визначила держава. При цьому, реалізація цілей фіксується не лише у нормативно-правових заходах, а й в низці договорів, контрактів, протоколів, погоджень тощо, тобто у тих формах взаємодії, що дозволяють технічно здійснювати гармонізацію цілей як один з одним, так і між окремими інституціями.

З цієї точки зору саме інституційне середовище стає «полем бою» для господарських структур, де вони намагаються впорядкувати власні економічні відносини. Тобто у цьому на перший погляд вбачається певний парадокс – цілі узгоджуються не на рівні економічних відносин, а на рівні інституціональних відносин. Але у цьому і полягає перевага існування інституційного середовища, на думку нових інституціоналістів. Отже, саме на цьому «полі бою» визначаються потреби, формуються мотиви, виявляються протиріччя та, у кінцевому підсумку, визначаються критерії гармонізації та межі компромісів.

Все це в цілому дає підстави вважати, що мета є не лише категорією, сукупність її характеристик свідчить, що мета – це самостійний інститут. Тобто самостійний елемент інституційного середовища. Це дає можливість обґрунтувати та пояснити – яким чином відбуваються інституційні відносини між інституцією-підприємством та інституцією-службою економічної безпеки підприємства. Саме дія такого інституту як економічні цілі дозволяє мати службі економічної безпеки власні інституційні відносини та певним чином інституційну незалежність від підприємства.

Якщо виходити з того, що економічна структура суспільства в цілому співпадає та, що важливіше, відображається структурою цілей груп суспільства, то з'являється можливість здійснення аналізу економічних відносин у поєднанні з інституціональними відносинами. Тобто дослідження економічних відносин дозволяє структурувати цілі, а дослідження інституціональних відносин дозволяє виокремити базові засади соціально-економічної поведінки різних груп суспільства, потоки взаємних вимог та

обов'язків різних груп суспільства, межі суспільної кооперації тощо, тобто ті властивості груп суспільства, які покладені в основу створення суспільних інститутів. Дослідження економічних відносин лише на рівні економічної діяльності, чи то соціально-економічної системи, не дає повного розуміння засад гармонізації цілей, які проявляються лише на рівні інституціональних відносин.

Отже, коли досліджується інституційне середовище, в якому функціонує підприємство, стає більш зрозумілою природа протиріч у реалізації цілей акторів підприємства. Для рівня підприємства протиріччя – проблема, для рівня інституційного середовища протиріччя – джерело розвитку та удосконалення, переходу до більш прогресивних форм господарювання. На рівні підприємства протиріччя у цілях вбачаються як протиріччя у відносинах акторів, на рівні інституційного середовища протиріччя символізують системну боротьбу економічних можливостей та обмежень. Тобто гармонізація економічних цілей це багаторівневий процес у інституційному середовищі, який торкає учасників від мікро- до макрорівня.

На найвищому першому рівні відповідними інститутами виявляються відмінності цілей шляхом порівняння сукупностей суспільних соціально-економічних відносин на предмет рівноважності вкладу кожної з сукупностей у стійкість суспільної соціально-економічної системи. При виявленні нерівності у вкладах робиться судження про наявність небажаних для системи цілей. Тут можливі два варіанти реакції інституційного середовища. Перша – пригнічення та погашення небажаних цілей. Друга – виокремлення небажаних цілей у новий окремий клас для подальшого аналізу. Кожна з реакцій припускає створення або використання певних інститутів. У випадку другого варіанту – дія відповідних інститутів уособлює другий рівень гармонізації цілей.

На другому рівні відбувається дослідження нового класу цілей, у результаті якого створюється нове інституціональне правило або норма та закріплюється для певних сукупностей індивідуальних носіїв цілей, що

формують нові суспільні групи. Таке закріплення може носити формальний характер, у вигляді формальних норм, так і вигляді неформальної, але загальновизнаної норми поведінки. У подальшому, досвід використання нового закріпленого правила чи норми може обумовити знову два варіанти розвитку подій. Перший – у процесі застосування закріплені правила чи норми виявлять свою непридатність для більшості учасників нових суспільних груп, які ініціюють їхнє ігнорування та зрештою відкидання. Другий – закріплені правила чи норми забезпечать більш ефективні інституціональні взаємозв'язки у процесі взаємодії нових суспільних груп між собою та з іншими інститутами, будуть схвалені більшістю для подальшого застосування та набудуть статус формальних. Зрештою другий варіант повинен призводити до синтезу нового інституту.

Але у випадку другого варіанту, у процесі взаємодії суспільних груп за новими правилами чи нормами зокрема у господарській діяльності, неминучою є поява протиріч та зрештою конфліктності цілей. Як відзначалося нами раніше, наявність конфліктності цілей є природною – де є взаємодія декількох носіїв цілей, там безсумнівно з'явиться конфліктність. Тобто запровадження нових правил чи норм та створення відповідних ним інститутів з іншого боку завжди буде супроводжуватися конфліктами цілей та намаганнями створення ще додаткових інститутів, що будуть у змозі регулювати конфлікти.

Створення, надання законності та визначення аспектів взаємодії таких регулюючих інститутів уособлює третій рівень гармонізації цілей. При цьому поведінка різних новостворених суспільних груп може бути різною. Суспільні групи є класово відмінними, як у соціальній класовій структурі, так і у економічній. Тобто деякі суспільні групи починають вважати власні цілі важливішими тому, що визнають себе представниками вищих класів ніж інші. Ця проблема не оминає і такі групи як актори підприємства, коли одні вважають власні економічні цілі домінуючими з огляду вищого суспільного та соціального статусу. Наприклад, власники підприємства завжди вважають

власні цілі вищими ніж цілі працівників. Як зазначав К. Маркс: «...пануюча частина суспільства зацікавлена у тому, щоб закріпити існуюче положення речей у закон і ті його обмеження, які дані звичаями та традицією, фіксувати як законні обмеження» [8, с. 356].

Отже, законодавче закріплення нових правил чи норм суспільної поведінки, які прийняті сукупністю суспільних груп, є кінцевим етапом синтезу інституту, який свідчить про успішність інституціонального процесу. Законодавче закріплення інституту характеризує його зрілість, сталість його позицій, та можливість зменшувати невизначеність дій «підшефних» носіїв цілей та формувати сумісні один з одним потреби та очікування носіїв цілей, тобто забезпечувати адаптацію до закріплених норм та правил за умови рівноправності носіїв цілей.

У процесі практичної діяльності сукупності економічних відносин трансформуються, набувають нових форм. Відповідно, змінюються сукупності цілей, з'являються нові типи цілей тощо. Це впливає на функціонування створених інститутів та зумовлює необхідність їхнього розвитку на вищеписаних трьох рівнях інституційного середовища, які можна визначити як рівні формування, накопичення та зняття протиріч. Тобто взаємозв'язок між актуальною структурою економічних цілей та інституціональною структурою суспільства є базою постійної модифікації, трансформації та розвитку інститутів. На думку Г. Клейнера, динаміка цілей індивідуальних носіїв та їхніх угруповань є каталізатором інституціогенеза, який сприяє соціально-економічному укоріненню та закріпленню норм та відносин та відповідних ним санкцій та заохочень. ...Сам процес формування нових інститутів відбувається у межах власне інституційного простору, де «простір цілей», «простір акторів» та «простір інститутів» безпосередньо не перетинаються, хоча і пов'язані сталими каналами взаємодії [12].

В цілому, у межах проблематики даного дослідження, можна скористатися рекомендаціями В. Тамбовцева щодо виокремлення чотирьох типів регулюючих інститутів, які задіяні та складають основу інституційного

впливу на гармонізація економічних цілей акторів підприємства:

формальні інститути для невизначених учасників (наприклад, нормативно-законодавчі акти);

формальні інститути для визначених учасників (наприклад, контракти);

неформальні інститути для невизначених учасників (наприклад, національні традиції ведення бізнесу чи розподілу доходів);

неформальні інститути для визначених учасників (наприклад, галузеві неформальні організації) [3, с. 93].

Таким чином, слід констатувати, що інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для гармонізації цілей акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв цілей, ніж саме підприємство як соціально-економічна система. Еклектика інститутів та інституцій, що пов'язані з визначенням та регулюванням певних норм та правил поведінки, у даному випадку економічної поведінки, є складною та постійно змінною з можливістю пристосовуватися до еклектики економічних цілей. Зрештою сприйняття цілі як окремого інституту не лише доповнює можливості інституційного середовища щодо гармонізації, а й дає надію усім акторам підприємства на справедливість такої гармонізації у вимірі справедливості вищого рівня, ніж це може розумітися домінуючими акторами на рівні підприємства.

Враховуючи те, що основою здійснення взаємодії господарюючих суб'єктів є необхідність реалізації їхніх цілей, ці суб'єкти тяжіють до впорядкування своєї практичної діяльності не лише в змістовному аспекті, але і у аспекті визначення атрибутів спільної діяльності. У трактовці Д. Норта це означає появу «інституційної угоди» щодо реалізації економічних цілей, яка є за суттю формою взаємодії інститутів та формується у вигляді певного механізму з набором норм, правил та інструментів управління поведінкою носіїв цілей у угодах між ними, з врахуванням впливу специфічного оточення [4].

Таким чином, інститути (у тому числі інститут цілі) нав'язує суб'єктам

певну модель соціально-економічної поведінки, яка враховує змінні та незмінні складові. У такому випадку сукупність інститутів формує інституційну структуру як сукупність інституційних угод у економічній діяльності. У процесі цієї діяльності, завдяки власній інституціоналізації, суб'єкти набувають нових орієнтирів, пріоритетів, ціннісних настанов та мотивів, що відповідають їхнім статусам, ролям та можливостям зворотного впливу на нав'язані моделі поведінки з огляду на те, що інститути самі розвиваються завдяки впливу суб'єктів. При цьому інститутом може виступати будь-який соціальний чи економічний феномен, який потенційно спроможний щось впорядковувати.

Вирішення проблеми створення та функціонування інститутів, пов'язаних з використанням «інституційних угод» щодо гармонізації цілей індивідів та груп є залежною від вирішення проблеми дуальності сприйняття економічної природи цілей. Як відзначено вище, історія науки та практики виокремила та використовує наразі дві концепції щодо природи цілей: з одного боку, цілі суб'єктивні та невідривні від носія, з іншого боку, цілі об'єктивні та відображають сподівання цілісних соціальних груп. Абсолютна суб'єктивність цілей неможлива з огляду на те, що, у такому випадку, уся історія людства перетворилася би на послідовність випадкових, логічно не пов'язаних дій, унеможливаючи формування будь-яких закономірностей суспільного розвитку. Абсолютна об'єктивність цілей також неможлива з огляду на те, що неможливо створити світ універсальних особистостей, для яких суспільні цілі незрівнянно вище особистісних. При цьому, типів універсальних особистостей повинно бути сформовано відносно небагато. В основному проблема дуальності сприйняття природи цілей спричинена тим, що значна частина дослідників онтологічно не розподіляє поняття мети та поняття реалізації мети.

Значний вклад у вирішення даної проблеми зроблений представниками біхевіористичного підходу у менеджменті, зокрема А. Маслоу, К. Альдельфером та ін. Вони додали до психологічної трактовки мети як

усвідомленої потреби певну матеріальну основу. Відповідно до їхніх думок, стан, коли порушена рівновага між організмом та зовнішнім середовищем, породжує прагнення до відновлення рівноваги, що зветься потребою. У результаті проявляється зміст цілі у вигляді мотиву усвідомленої доцільної діяльності у межах певного соціуму. Таким чином здійснюється перехід від суб'єктивної потреби до відносно об'єктивного мотиву діяльності. Але ці наукові підходи є за суттю психологічними і не торкають питань економічних відносин, зокрема їхнього ключового різновиду – відносин власності. Це позбавляє економічний мета його головної складової, що надає йому статус саме економічної категорії. Якщо представники біхевіористичного підходу вважали головним досягнення результату, виходячи зі спонукальності мотивів доцільної економічної діяльності, то все одно мотиви і стимули виступають причиною, а не слідством усвідомлення тієї чи іншої мети. Тобто представники цього наукового підходу просунулися значно далі інших у вирішенні проблеми дуальності суб'єктивного та об'єктивного у меті, але не вирішили проблему принципово.

На рис. 2.4 нами наведено процес гармонізації цілей у вигляді "як є". При цьому ключовими проблемами цього процесу нами визначено, по-перше, те, що вплив суспільного устрою та інституційного середовища на гармонізацію цілей починає здійснюватися задовго до того моменту, коли в процес гармонізації включається підприємство та його структура управління. По-друге, суспільний устрій та інституційне середовище не чинять прямого впливу на процес гармонізації на рівні підприємства, а здійснюють лише опосередкований вплив. Відповідно, жоден зі складників інституційного середовища не виступає певним прагматичним фільтром процесу гармонізації.

Враховуючі ці недоліки та продовжуючи розкривати окремі боки висунутої гіпотези щодо необхідності надання службі економічної безпеки підприємства статусу самостійного «гравця» у інституційному середовищі, що дасть можливість залучити інституціональні відносини до гармонізації цілей, які є ієрархічно вищими та потужнішими ніж економічні відносини, наведемо

на рис. 2.5 удосконалений процес гармонізації цілей. Удосконалений процес базується на розкритті трьох основних аспектів.

Перший аспект стосується обов'язкового виокремлення носіїв, представників та виразників цілей. Цей розподіл є принципово важливим для процесу гармонізації. Кожен з акторів є носієм власної мети, але деякі актори є представниками або виразниками цілей інших акторів чи груп акторів.

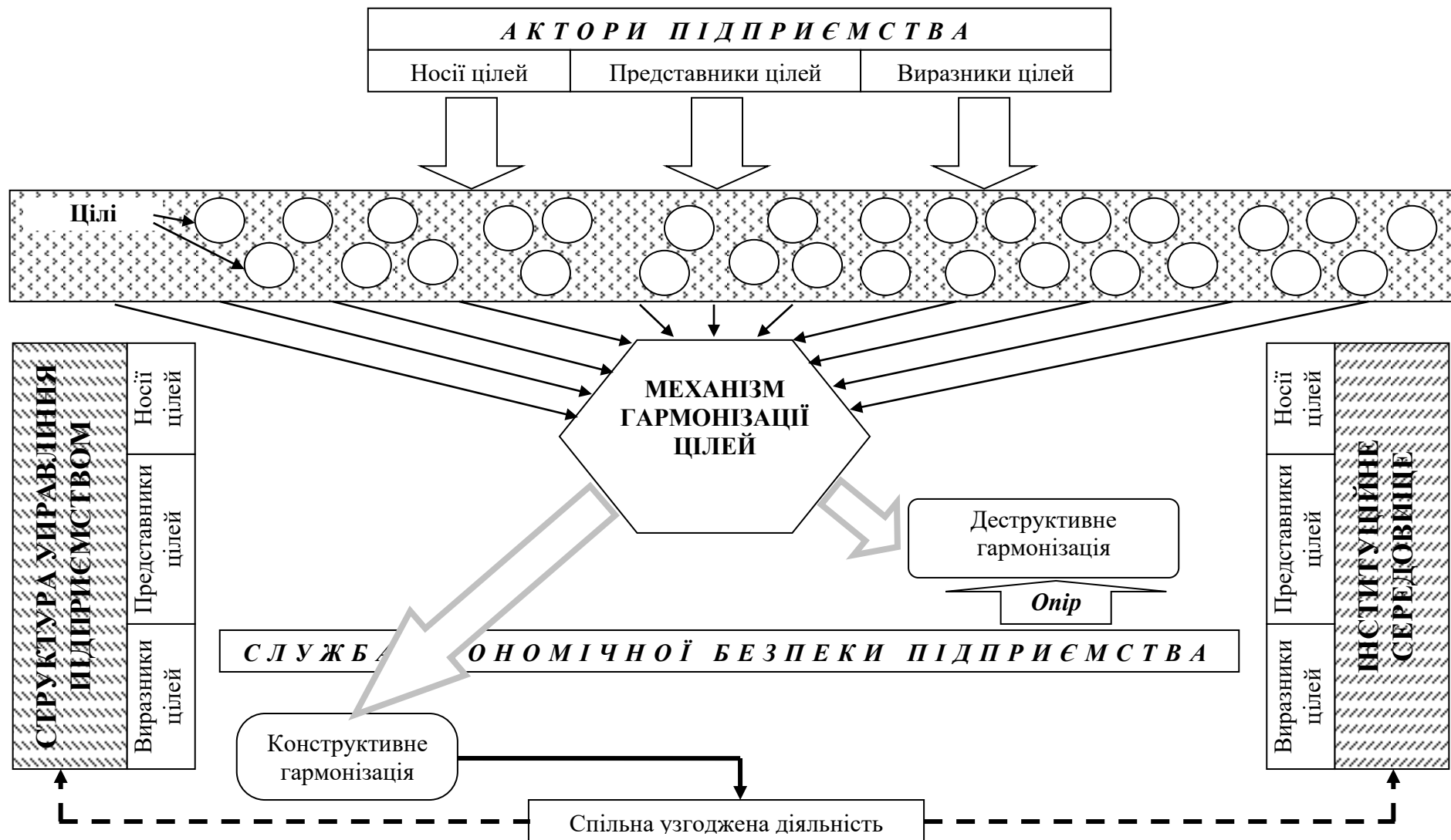


Рисунок 2.5 – Процес гармонізації цілей з включенням служби економічної безпеки підприємства.

Джерело: розроблено авторами

Наприклад, керівник підприємства є представником цілей власників та виразником цілей працівників підприємства.

Сукупність акторів підприємства не є еkleктичною, вона завжди ієрархічна. В цілому, кожен актор може виступати представником цілей ієрархічно вищих акторів та виразником цілей ієрархічно нижчих акторів. Це потрібно враховувати в процесі гармонізації і це робить процес гармонізації багатоступеневим та ланцюговим. На кожному щаблі процесу повинне відбутися гармонізація окремим актом і мати самостійні результати. Це майже унеможливує застосування моделей гармонізації на кшталт оптимізаційних.

Другий аспект удосконалення полягає у певній «механічній» зв'язці таких елементів процесу гармонізації як сукупність цілей, структура управління підприємством та інституційне середовище. Графічне відображення цієї ідеї образно представляє структуру управління та інституційне середовище як певні «стовпи», які «підпирають» сукупність цілей та не дають їй впасти нижче рівня їхнього впливу. Змістовно це означає, що сукупність цілей, що обробляється механізмом гармонізації, проходить певну фільтрацію.

Сенс фільтрації полягає у сортуванні цілей за суб'єктивними потребами акторів до початку їхнього гармонізації. Увесь загал економічних цілей не повинен одночасно включатися у процес гармонізації. Суб'єктивні економічні потреби, що лежать у основі цілей, повинні піддаватися впливу «стовпів»: структури управління підприємством та інституційного середовища на етапі їх усвідомлення та класифікації. Тобто не кожна суб'єктивна економічна потреба породжує ціль, яку необхідно узгоджувати. Це б ускладнило процес гармонізації до неможливості. Тому суб'єктивні економічні потреби повинні бути відпрацьовані структурою управління підприємством та інституційним середовищем на предмет відсіву несуттєвих. При цьому, і структура управління, і інституційне середовище повинні бути налаштовані на диференціацію носіїв, виразників та представників цілей.

Загалом призначення удосконалень у двох вищевідзначених аспектах пов'язане з необхідністю пристосовування до сучасних тлумачень поняття «загроза» економічній діяльності підприємства. Конфліктність цілей акторів підприємства є класичним прикладом такої загрози. Як відзначено Г.В. Козаченко: «Загрозу діяльності підприємства становлять ті процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, поведінка суб'єктів зовнішнього середовища, що можуть за наявності деяких умов негативно вплинути на підприємство» [5, с. 11]. Принципово важливим є те, що вказані умови попередньо індиферентні щодо процесів і явищ та починають здійснювати негативний вплив лише під дією певної комбінації чинників. Таких комбінацій чинників безліч. Коли умови, що склалися, починають негативно впливати на діяльність підприємства та ініціювати загрози, то вони (умови) розподіляються на дві принципово різні групи. Це умови, що складаються закономірно, та умови, що мають штучний характер походження [5, с. 12]. У випадку з конфліктністю цілей, як доволі розповсюдженої загрози, також принципово важливо розподіляти умови виникнення загрози на вказані дві частини. Основною умовою, що породжує конфліктність цілей, є прояв суб'єктивних потреб. Тому важливо розподілити суб'єктивні економічні потреби, які виникають закономірно, та потреби, які мають штучний характер, ще до початку процесу гармонізації. В цілому перші два аспекти удосконалення і мають це на меті.

Третій, основний аспект удосконалення полягає у вбудовуванні служби економічної безпеки підприємства у процес гармонізації цілей. Якщо попередні два аспекти удосконалення процесу стосувалися забезпечення необхідних умов гармонізації, то третій стосується зміни діяльності підприємства у цих умовах. Головне призначення служби економічної безпеки підприємства у процесі гармонізації – це забезпечувати конструктивну гармонізацію та не допускати деструктивної гармонізації. Принциповою відмінністю від інтерпретації процесу

гармонізації, представленої на рис. 2.5, у даній інтерпретації служба економічної безпеки підприємства вбудована у ланцюг процесу гармонізації і тому вона здійснює прямий вплив на результати процесу.

Завдання служби безпеки у процесі гармонізації цілей багатоаспектні. По-перше, це протидія створенню умов на підприємстві, що штучно обумовлюють конфліктність цілей там де її принципово не має. По-друге, це відсікання суб'єктивних економічних потреб певних носіїв цілей – акторів підприємства, які свідомо призведуть до конфліктності з уявленнями виразників цілей узагальнених груп акторів. По-третє, це власне гармонізація конфліктних цілей шляхом застосування доступного відповідно до законодавства загалу методів. По-четверте, це профілактична робота із попередження конфліктності цілей. По-п'яте, нейтралізація наслідків конфліктності, що негативно відображається на діяльності підприємства та багато іншого.

На рис. 2.6 умовно зображено глибину проникнення впливу традиційної структури управління підприємством та трансформованої служби економічної безпеки підприємства на учасників процесу гармонізації цілей.

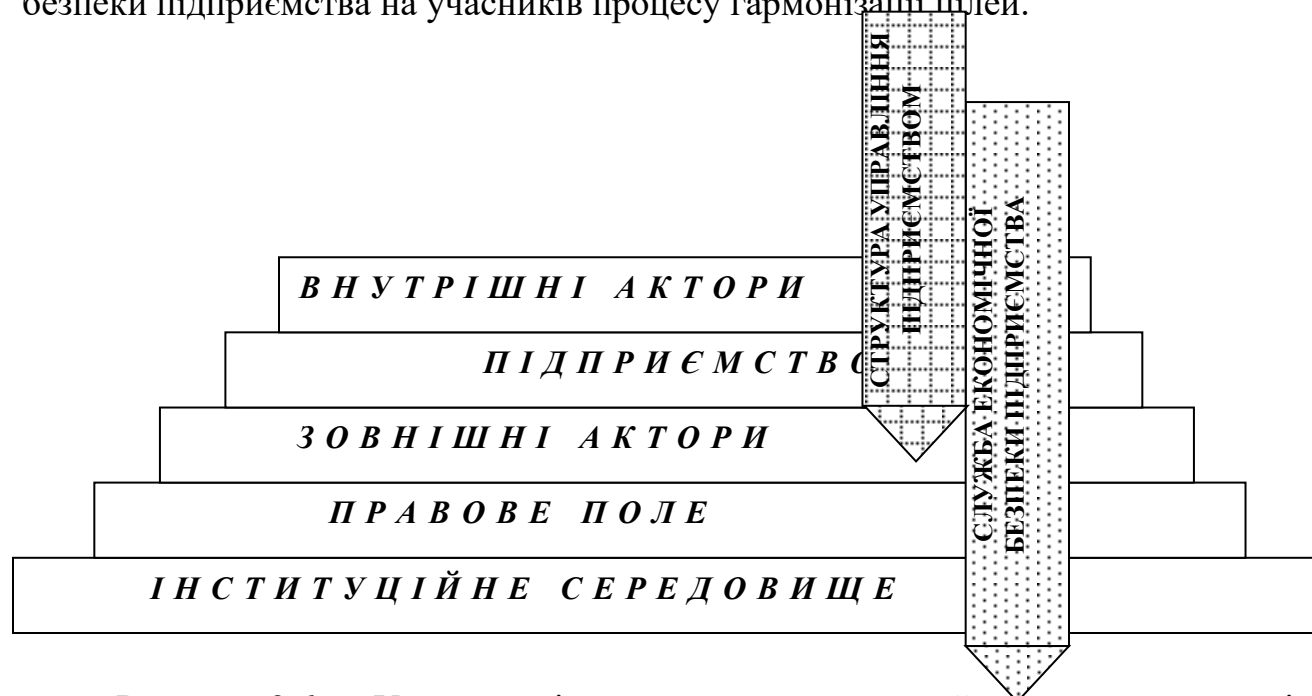


Рисунок 2.6 – Умовне співставлення можливостей структури управління підприємством та служби економічної безпеки підприємства у процесі

гармонізації цілей.

Джерело: розроблено авторами

Структура управління має вплив на підприємство загалом на його внутрішніх акторів, але незначним чином торкає зовнішніх акторів та ніяким чином не впливає на більш глибокі шари – правове поле та інституційне середовище в цілому. Такої глибини впливу недостатньо для ефективної, а, головне, конструктивної гармонізації цілей.

Зародження й усвідомлення цілі актору підприємства та початок процесу її гармонізації відбувається далеко за межами підприємства і регулюється суспільним устроєм та інституційним середовищем. Фактично на рівні підприємства відбувається заключна частина процесу гармонізації і можливості структури управління підприємством обмежені суто технічними заходами оцінки ступеня конфліктності та розрахунками допустимих меж оптимізації конфліктних цілей. Тобто структура управління підприємством оперує наслідками конфліктності цілей і не має ніякої можливості впливу на процес зародження конфліктності. Це, в кінцевому підсумку, обумовлює незначну ступінь впливу структури управління підприємством на конфліктність цілей та її наслідки. Тобто структура управління підприємством не може ефективно протистояти появі та нейтралізації загрози конфліктності цілей. Служба економічної безпеки підприємства, як окрема управлінська структура усередині структури управління підприємством, знаходиться у тому ж самому становищі – має можливість здебільшого лише нейтралізувати наслідки реалізації цієї загрози.

Тому основною ідеєю удосконалення формування служби у системі економічної безпеки підприємства є надання можливості впливати на гармонізації цілей максимально «глибоко», до рівня впливу інституційного середовища. Для цього служба безпеки сама повинна стати повноправним членом цього середовища, паралельно з функціонуванням у структурі управління підприємством. Близьким за суттю прикладом такої ролі є служба охорони праці

на підприємстві. Вона безумовно є частиною структури управління підприємством, з усіма необхідними атрибутами, але ця служба знаходиться у певному правовому полі, дія якого значно потужніша ніж цілі будь-якого актора підприємства. Керівник підприємства не може нехтувати вимогами служби охорони праці і не може застосувати владу, щоб вплинути на діяльність цієї служби.

Подібну роль повинна отримати і служба економічної безпеки підприємства. Звісно потрібно реально сприймати світ і розуміти, що водночас неможливо створити таку сукупність інституціональних відносин, де б служба безпеки отримала шукану самостійність. Але започаткувати такі перетворення можна на основі використання правового поля, як наявної та діючої частини інституційного середовища. Певне удосконалення нормативно-правової бази функціонування підприємств може дати можливість розпочати означені перетворення.

Таким чином, удосконалення процесу формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства, як управлінської структури, з метою розширення можливостей протидії загрозам економічній діяльності базується на трьох основних аспектах.

По-перше, це інституційна трансформація системи економічної безпеки підприємства, яка припускає зміну інституційної матриці забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом нового логічного поєднання таких складових як інститут ієрархічних відносин, інститут договірних відносин та інститут цілі. При цьому служба економічної безпеки підприємства повинна бути як мінімум рівноправною, з точки зору інституційного середовища, інституцією – суб'єктом реалізації функцій забезпечення економічної безпеки разом з структурою управління підприємством.

По-друге, принципово важливим моментом удосконалення є включення у процес гармонізації цілей інституту договірних відносин. Договірні відносини, це відносини між носіями, представниками та виразниками цілей, у той час як

ієрархічні відносини – це відносини лише між представниками та виразниками цілей. Гармонізація цілей із залученням лише їхніх представників та виразників є обмеженою та не дозволяє у повній мірі досягти конструктивної узгодженості тому, що виразники та представники цілей не розуміються на ланцюзі усвідомлення мети та способів її реалізації так як це розуміють носії цілей. Тобто для представників та виразників цілей суб'єктивні потреби та мотиви носіїв можуть бути недоступні та незрозумілі, хоча у відповідності до розподілу управлінських функцій представники та виразники зобов'язані реалізовувати ці цілі. Простіше кажучи, якщо навіть представники та виразники цілей дійсно усвідомлено бажають конструктивної гармонізації та реалізації довірених їм цілей, вони можуть не розуміти природи цих цілей і тому обирати не оптимальний спосіб та критерії гармонізації.

Сітка договірних відносин є по суті потужною альтернативною структурою управління, але не обтяженою формальною відповідальністю. Значна частина управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства приймається та реалізується саме у цій сітці. Тому визначення сітки договірних відносин між зовнішніми та внутрішніми акторами підприємства, визначення напрямів та способів реалізації впливу у цих відносинах є самостійною важливою задачею служби економічної безпеки підприємства як з метою гармонізації цілей, так і з метою протидії широкому спектру загроз, пов'язаних з діяльністю акторів підприємства.

По-третє, суттєве підвищення ефективності служби економічної безпеки підприємства у сфері протидії надпотужним різновидам загроз економічній діяльності підприємства, таким як конфліктність цілей, можливе лише за рахунок впровадження більш ефективних форм організації діяльності та управління відповідно у самій службі безпеки. Якщо служба безпеки отримає нові повноваження та можливості діяльності, про які мова йшла вище, але при цьому не вдосконалив власну організацію діяльності, то в цілому суттєве підвищення

ефективності діяльності навряд чи відбудеться.

2.3. Формування системи управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві

На сучасному етапі розвитку економічної думки людський та соціальний капітал вважаються складовими більш загальної категорії «інтелектуальний капітал». Тому розглянемо розвиток та сучасний стан категорії «інтелектуальний капітал». Категорія «інтелектуальний капітал» була запропонована для більш повного врахування тих основних факторів виробництва, які приймають участь у виробництві товарів та послуг поряд із фізичним капіталом, землею та працею, але не враховувались раніше. Теорії, в яких з'явилась ця категорія, були висунуті як відповідь на проблему невідповідності ринкової вартості та обсягу матеріальних активів інформаційно насичених компаній. Для обліку та управління нематеріальними активами як складової вартості компанії і було запропоновано поняття інтелектуального капіталу. Такий підхід дає можливість як більш ефективно управляти нематеріальними ресурсами, так і представляти більш привабливий образ компанії для інвесторів. Таким чином, категорія «інтелектуальний капітал» була введена для більш повного обліку основних фондів, які приймають участь у виробництві поряд із фізичним капіталом, землею та працею. До середини ХХ ст. нематеріальні активи та інтелектуальний капітал були за межами економічного аналізу. В середині ХХ ст. внаслідок науково-технічного прогресу та розвитку сектору послуг значна частина вартості у багатьох галузях почала створюватись за рахунок інтелектуальних ресурсів. Як відповідь на виклики часу, у другій половині ХХ ст., виникла теорія інтелектуального капіталу, яка досліджує особливості нематеріальних активів. В

результаті досліджень, проведених у 50-х роках ХХ ст., відомим американським економістом Фріцем Махлупом у 1962 році була представлена концепція знань як товару [166] та був запропонований термін «індустрія знань» у відношенні до сфер освіти, зв'язку, науково-дослідницької діяльності, конструкторських розробок, інформаційного машинобудування та інформаційної діяльності. Саме ж поняття інтелектуального капіталу вперше було використано видатним американським економістом Джоном Гелбрейтом у листі до дослідника ролі інтелектуальних активів в економічному рості Майкла Калецкі у 1969 році, проте до 80-х років ХХ ст. це поняття не було затребувано у практичній діяльності компаній. Із зростанням значення інтелектуальної діяльності з'являється і інтерес до теоретичного обґрунтування обрахування та управління інтелектуальним капіталом. Однією з перших праць за тематикою інтелектуального капіталу була робота японського вченого Таїчі Сакайя «Вартість, яка створюється знаннями», яка вийшла в Японії у 1985 році, а в США у 1991 році [66]. На думку автора, ціна в сучасній економіці формується на підставі думок споживача і не зближується із затратами; у сучасному суспільстві знання безпосередньо втілюються у більшості благ, а економіка працює на основі обміну знаннями та їх взаємної оцінки. Сакайя ввів близьке за сутністю до інтелектуального капіталу поняття «мудрості», яка «включає людські здібності і знання, та інформацію» і «збільшувалась і збільшується із накопиченням знань та досвіду, розповсюджуючись крізь системи освіти, інформаційні та комунікаційні мережі». У 1986 році відомий шведський економіст, професор Шведської школи економіки та управління, дослідник та консультант Карл-Ерік Свейбі публікує першу книгу з проблем управління знаннями «Ноу-хау компанія» [79]. Свейбі першим збагнув необхідність вимірювань людського капіталу, він був піонером у методиках розрахунку нематеріальних активів, які були випробувані в видавницькій компанії «Affärsvärlden Group», де він працював. У 1988 році ним вводиться термін «капітал знань» [75]. У 1989 році він надрукував матеріали робочої групи Конрада

у книзі «Невидимий баланс» [76], в якій запропонував для вимірювання розділяти капітал знань на три складові: клієнтський капітал, індивідуальний капітал та структурний капітал. Широке розповсюдження терміну «інтелектуальний капітал» починається у 90-х роках ХХ ст. Загальну відомість цьому терміну надав американський публіцист Томас Стюарт, який представив його у процесі написання статті для часопису «Fortune» восени 1990 року, а сама стаття «Сила інтелекту: як інтелектуальний капітал стає найбільш цінним активом Америки» [72] вийшла у січні 1991 року. В ній він визначив інтелектуальний капітал як суму знань персоналу, яка дає компанії конкурентні переваги на ринку. Одна з основоположних робіт [234] з теорії і практики інтелектуального капіталу, «Інтелектуальний капітал» була надрукована у квітні 1997 року, а сам Стюарт став одним з найпомітніших авторів в цій області. Одним з перших практичне застосування цих положень почав шведський управлінець Лейф Едвінссон, перший у світі директор з інтелектуального капіталу у шведській страховій компанії «Скандія», в якій він був відповідальним за опис «прихованої вартості» та розробив модель управління інтелектуальним капіталом. В цій компанії були проведені у вересні 1991 році перші оцінки корпоративного інтелектуального капіталу, перший звіт щодо інтелектуального капіталу вийшов в травні 1995 року, а у березні 1997 року було видано у співавторстві з Майклом Мелоуном книгу «Інтелектуальний капітал» [252]. Едвінссон визначив інтелектуальний капітал як знання, які можна конвертувати у вартість. У 1996 році Л. Едвінссон та американський економіст Патрік Салліван визначили причиною високої ринкової вартості інноваційних компаній сукупність прихованих джерел цінності – інтелектуальних активів, які створені людськими знаннями, та на які фірма може отримати майнові права [7]. Тому на їх думку, головною метою управління підприємством є перетворення людських ресурсів в інтелектуальні активи. Професор Школи менеджменту Університету Нью-Йорка Барух Лев з початку 90-х років веде дослідження щодо визначення розмірів нематеріальних активів та їх

кореляції із фінансовими показниками [2]. У 90-х роках ХХ ст. теоретична база інтелектуального капіталу починає широко перетворюється на практичні методики управління інтелектуальним капіталом як у спеціалізованих компаніях, таких як ICM Group, Technology Broker, так і провідних наукоємних компаніях Microsoft, IBM, Dow Chemical, Celami. Більшість моделей інтелектуального капіталу створена економістами-практиками, на підставі існуючих в конкретних компаніях методик обліку та управління нематеріальними активами.

Історично першою моделлю була модель К.-Е. Свейбі «Монітор нематеріальних активів» [77], в якій під нематеріальними активами мався на увазі саме інтелектуальний капітал. Нематеріальні активи К.-Е. Свейбі поділяє на наступні складові:

індивідуальну компетенцію (індивідуальний капітал) – накопичені знання, здібності, освіта, професійний досвід;

внутрішню структуру компанії (структурний капітал), орієнтовану на підтримання функціонування організації. структурний капітал включає схеми та стиль менеджменту, внутрішні правила та регламенти, адміністративні системи, патенти, авторські права, бази даних, наукові дослідження та розробки, програмне забезпечення;

зовнішню структуру компанії (споживацький капітал) – взаємовідносини із споживачами та постачальниками, які втілюються в іміджі компанії, брендах, торгових марках, визнанні продукції.

Взаємодія елементів інтелектуального капіталу та їх неоднаковий внесок у загальну вартість компанії враховуються за допомогою трьох індикаторів: зростання та інновації, ефективність та стабільність, які пропонуються для кожної вищенаведеної складової. Для кожного індикатора є декілька змінних, які структуровані у вигляді матриці (табл. 2.1).

Вибір індикаторів залежить від стратегії компанії, автор рекомендує обрати декілька індикаторів для кожного з нематеріальних активів у найбільш важливих

сферах, а для кожного індикатора обирати лише одну чи дві змінних, які характеризують кожен індикатор. Цей метод є інструментом стратегічного менеджменту з метою виконання та контролю певної стратегії і є рамковим, зміст у кожному випадку визначається, виходячи з конкретної ситуації.

Таблиця 2.1 - Матриця К.-Е. Свейбі

	Індивідуальна компетенція	Внутрішня структура компанії	Зовнішня структура компанії
Зростання та інновації	<ul style="list-style-type: none"> – тривалість роботи в даній професії (років); – рівень освіти; – витрати на навчання й освіти співробітників; – внутрішньофірмовий оборот персоналу; – клієнти, що підвищують компетенцію 	<ul style="list-style-type: none"> – інвестиції в інформаційні технології; – клієнти, що поліпшують структуру 	<ul style="list-style-type: none"> – прибуток на одного клієнта; – зростання числа клієнтів; – клієнти, що поліпшують імідж компанії
Ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – частка фахівців; – додана вартість на одного зайнятого; – додана вартість на одного фахівця; – прибуток на одного зайнятого; – прибуток на одного фахівця 	<ul style="list-style-type: none"> – частка обслуговуючого персоналу; – індекс «цінності/відношення персоналу» 	<ul style="list-style-type: none"> – індекс задоволеності клієнтів; – продажі на одного клієнта; – індекс «виграш/втрати»
Стабільність	<ul style="list-style-type: none"> – плинність фахівців; – середня заробітна плата; – середній виробничий стаж 	<ul style="list-style-type: none"> – строк життя організації; – плинність обслуговуючого персоналу; – частка нових співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> – частка великих клієнтів; – структура клієнтів по тривалості партнерських зв'язків; – частота повторюваних замовлень.

Джерело: [77]

Модель «Схема вартості Скандії» [252], втілена в методиці «Навігатор Скандії» (1991-95), була розроблена Л. Едвінсоном для шведської страхової компанії «Скандія» як додаток до стандартної бухгалтерської звітності під назвою «Візуалізація інтелектуального капіталу у Скандії», який публікувався з 1994 по

2003 роки. У цій моделі інтелектуальний капітал представляється як арифметична сума наступних елементів (рис. 2.7):

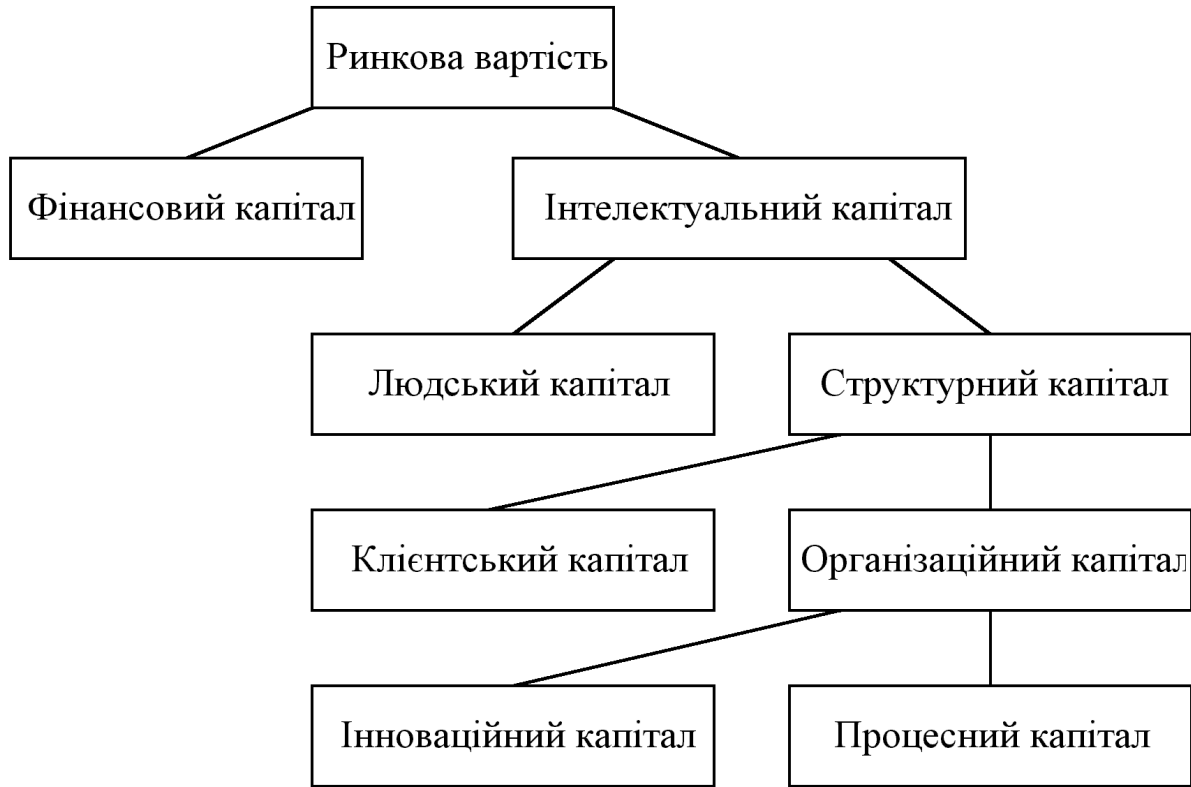


Рисунок 2.7 – Структура інтелектуального капіталу в моделі Л. Едвінссон.

Джерело: [252]

людського капіталу, який представляє собою компетенції (знання, навички та інновації) та здібності персоналу компанії, включає цінності компанії, її культуру та філософію і не належить компанії;

структурного капіталу, який є інтелектуальним капіталом за вирахуванням людського капіталу і складається з програмного забезпечення, організаційної структури, патентів торгових марок та всього іншого, що залишається на підприємстві «після виходу працівників додому» і поділяється на: клієнтський (споживацький) капітал – цінність, яка полягає у відносинах із клієнтами,

організаційний капітал, який складається з інноваційного капіталу – законних прав на патенти та ліцензії та вартості інтелектуальної власності у вигляді ідей та торгових марок і процесного капіталу – вартості інфраструктури компанії.

Для формування звітності в рамках моделі розроблено 112 вимірювачів (фінансових та нефінансових), частина яких наведена в табл. 2.2. Фінансові показники компонується в загальну вартість інтелектуального капіталу організації (С), а відносні – у коефіцієнт ефективності інтелектуального капіталу (і). Загальний інтелектуальний капітал є добутком С на і.

Таблиця 2.2 – Приклади вимірювачів в методиці «Навігатор Скандії»

Тип капіталу	Вимірювачі	Одиниця вимірювання
Фінансовий	виторг / працівник	грн.
	виторг від нового споживача / сумарна виручка	грн.
	прибуток від нових бізнес-операцій	грн.
Людський	кількість менеджерів, що мають ступінь вище бакалавра	ос.
	річна плинність працівників	в. о.
	індекс лідерства	в. о.
Клієнтський	кількість днів на відвідування (консультування) покупців	дн.
	відношення нових продаж до вироблених	в. о.
	відношення нових споживачів до втрачених	в. о.
Інноваційний	індекс задоволеності персоналу	шт.
	витрати на тренінги / адміністративні витрати	в. о.
	середній вік патентів	рік
Процесний	кількість персональних комп'ютерів на 1 працівника	шт./ос.
	середня продуктивність комп'ютерних систем	Гц.
	тривалість обробки інформації	год.

Джерело: [252]

Спочатку модель була орієнтована на отримання відносних оцінок інтелектуального капіталу, подальші її модифікації надають змогу і кількісної оцінки інтелектуального капіталу. У порівнянні з іншими, велика кількість та гетерогенність одиниць вимірювання вимірювачів в цій моделі, роблять збір та обробку даних для неї трудомістким.

Для врахування взаємодії окремих складових інтелектуального капіталу запропоновані три- та чотирилітні моделі, наприклад FiMIAM («Фінансовий метод вимірювання нематеріальних активів») [65]. Згідно з такими моделями, на перетині складових інтелектуального капіталу виникають нові елементи, дослідження яких дозволяє якнайточніше врахувати всі компоненти інтелектуального капіталу та їх взаємодію (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Структура інтелектуального капіталу в моделі «Фінансовий метод вимірювання нематеріальних активів».

Джерело: [65]

У моделях із єдиним показником складність сприйняття оцінки інтелектуального капіталу по декільком показникам знімається введенням одного узагальнюючого показника. Проте, поряд із відносною простотою розрахунків,

результати розрахунків за цими методами піддаються впливу зовнішніх факторів, не пов'язаних із інтелектуальним капіталом.

Кожна модель обґрунтовує виділення власних (або злиття вищенаведених) елементів та їх взаємозв'язки. В цілому, багатьма економістами вважається найбільш прийнятним визначення інтелектуального капіталу, яке було запропоновано конференцією Організації з економічного співробітництва та розвитку у 1999 році: інтелектуальний капітал – це «економічна цінність двох категорій нематеріального майна компанії: організаційний (структурний) капітал та людський капітал» [218]. Тому інтелектуальний капітал вважається тільки частиною нематеріальних активів компанії, до складу яких можуть входити інші види капіталу нематеріальної природи, що не є частиною інтелектуального капіталу. Цієї ж думки дотримується один з основоположників теорії інтелектуального капіталу – Т. Стюарт [234], хоча інші основоположники – Л. Едвінссон [8] та Е. Брукінг [86] вважають поняття інтелектуального капіталу та нематеріальних активів тотожними. Визначення інтелектуального капіталу може даватись з одного боку, з точки зору економічної теорії, з іншого – як правова категорія, яка базується на існуючій правовій базі. Економічні визначення, як правило, охоплюють більш широку сукупність елементів у порівнянні із юридичними. Відмінності у економічних формулюваннях поняття «інтелектуальний капітал» пояснюються різноманітністю підходів до визначення меж інтелектуального капіталу.

З вищенаведеного аналізу видно, що загальновизнаним є поділ інтелектуального капіталу на декілька (звичайно – три) компонента. У вузькому, більш розповсюдженому визначенні, під інтелектуальним капіталом розуміють ту частину нематеріальних активів, яка є сукупністю інтелектуальних здібностей персоналу або створюється за допомогою людського інтелекту. У широкому розумінні інтелектуальний капітал є сукупністю всіх нематеріальних активів компанії. Нематеріальні активи у вузькому сенсі є сукупністю активів у розумінні

бухгалтерського обліку, до яких включаються торгові марки, витрати на розвиток персоналу, науково-дослідницьку діяльність конструкторських розробок. Нематеріальні активи у широкому, більш вживаному значенні є сукупністю всіх нематеріальних активів, в тому числі і тих, які не визнаються бухгалтерським обліком. Підсумовуючи ці визначення, можна поділити активи, які входять до складу інтелектуального капіталу, по відношенню до людини – на ті, що відчужуються (об'єкти інтелектуальної власності) та ті, що не відчужуються (знання, навички та вміння персоналу). На підставі цього можна запропонувати наступне визначення: інтелектуального капіталу – це інтелект персоналу та нематеріальні активи, створені за допомогою інтелекту, що приносять додаткову вартість.

Повний огляд методів вимірювання інтелектуального капіталу міститься в огляді К.-Е. Свейбі [78]. Ця класифікація є широко визнаною і полягає в поділі їх на чотири категорії у відповідності до методики розрахунків: методи ідентифікації окремих компонентів та обчислення інтелектуального капіталу у грошовій формі (перша група методів) або у відносних величинах (друга група методів).

Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу [78]. Згідно з цими методами, спочатку оцінюються окремі компоненти чи активи, після цього шляхом складання або за більш складними формулами виводиться загальна оцінка інтелектуального капіталу компанії. Методи першої групи є досить складними, хоча і найбільш адекватно відображають значення інтелектуального капіталу, в тому числі і у фінансовому вимірі.

Методи обрахунку показників [78], як правило, не дають грошової оцінки інтелектуального капіталу, а надають картину змін окремих компонентів чи в цілому інтелектуального капіталу і працюють за наступним алгоритмом: обираються певні компоненти інтелектуального капіталу, обираються індикатори чи індекси для цих компонентів, будуються графічні або аналітичні залежності цих індексів, надається оцінка змінам індексів. Методи другої групи дозволяють

дослідити динаміку інтелектуального капіталу, не даючи уявлення про абсолютні величини. Основною фундаментальною проблемою, пов'язаною із використанням нефінансових показників, є невизначеність того, що вони характеризують діяльність, спрямовану на створення активу (витрати) та майбутню вартість для організації. Зважаючи на неможливість розділення цих ефектів, їх аналітичне використання має бути обережним.

Методи обчислення ринкової капіталізації [78]. Згідно з ними, вартість інтелектуального капіталу обчислюється як різниця між ринковою капіталізацією компанії і основним капіталом. Методи третьої групи можуть використовуватись тільки для відкритих акціонерних товариств.

Методи розрахунку віддачі на активи [78]. За цими методами: обчислюється показник ROA (Returns on Assets, віддачі на активи): відношення середнього доходу компанії до відрахування податків за деякий період до матеріальних активів компанії; цей показник порівнюється з аналогічним для галузі в цілому; обчислюється середній додатковий доход від інтелектуального капіталу шляхом множення отриманої різниці на матеріальні активи компанії; шляхом прямої капіталізації чи дисконтування одержуваного грошового потоку можна одержати вартість інтелектуального капіталу компанії.

Методи першої та другої груп відносяться до затратних і можуть застосовуватись на будь-якому рівні будь-якої організації чи підприємства незалежно від форми власності та прибутковості, вони більш оперативні, ніж методи третьої та четвертої груп [78]. Недоліками цих методів є складність вибору оптимальної кількості компонентів, яка, з одного боку, повно характеризує інтелектуальний капітал, з іншого – є не надто великою; складність вибору оптимальних показників, що характеризують ці компоненти, які мають бути достовірними та такими, що їх порівняно легко отримати; складність схем побудови інтегральної оцінки; показники не завжди є фінансово обґрунтованими та такими, що вкладаються у звичні схеми звітності; складний аналіз великої

кількості показників [78]. Розрахунки за методами третьої та четвертої груп неможливі для неприбуткових організацій та внутрішніх підрозділів підприємств. Методи з третьої та четвертої групи є доходними, і базуються на недоведеному припущенні, що зміни у ринковій вартості підприємства або доходів компанії викликаються саме інтелектуальним капіталом [78]. Насправді ці зміни є результатом дії багатьох факторів, серед яких інтелектуальний капітал може не бути навіть домінуючим, тому обраховане за ними значення відбиває не тільки інтелектуальний капітал і залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів і не дає адекватного уявлення про значення інтелектуального капіталу [78]. Їх перевагою є простота використання та отримання грошової оцінки. Вони можуть використовуватись для порівняння підприємств однієї галузі, при купівлі-продажу та поглинанні підприємств, в такому разі при порівнянні заважаючи фактори, загальні для обох підприємств, будуть компенсуватись; також, ці методи використовують звичайні правила бухгалтерського обліку, що спрощує їх інтеграцію із стандартною звітністю сприйняття бухгалтерами [78].

Для кожного підприємства перелік досліджуваних компонент та їх показників є індивідуальним та підбирається окремо, виходячи з особливостей виробництва, доступності інформації про підприємство та цілей аналізу.

Найбільш складним завданням є визначення ефективності навчання внаслідок розгалуженості витрат на нього та складного зворотного зв'язку, обумовленого покращенням виробничих результатів персоналу, який навчався. Термін, протягом якого результати навчання чинять вплив на показники діяльності підприємства, залежить від багатьох зовнішніх відносно підприємства факторів. Зважаючи на те, що виявлення фінансових можливостей для навчання персоналу та реалізація навчання тривають певний час, зміни фінансового становища на підприємстві впливають з певною затримкою на показники, які характеризують навчання персоналу.

На думку В. Розіна, при конструюванні системи ми аналізуємо не реальні об'єкти в контексті предметної області, а їх моделі, і «кажучи про систему, зв'язки, підсистеми та інші системо-структурні уявлення, ми завжди користуємося онтологічними образами-конструкціями,.. характеристики їх отримані при знятті низки властивостей відповідних вихідних предметних областей, переведених у властивості ідеальних об'єктів системо-структурної мови» [223, с. 41]. При цьому система є не об'єктом вивчення, а методологічною конструкцією, яка задає характер, структуру та послідовність дослідження. Таким чином, виявлення характеру дійсності складається в результаті поєднання онтологічного та методологічного підходів.

Розглянемо принципи побудови системи управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві на базі методології формування наукового знання.

Власне розвиток персоналу як сукупність певних дій є аналогом наукового експерименту у вищерозглянутій методології (рис. 2.9).

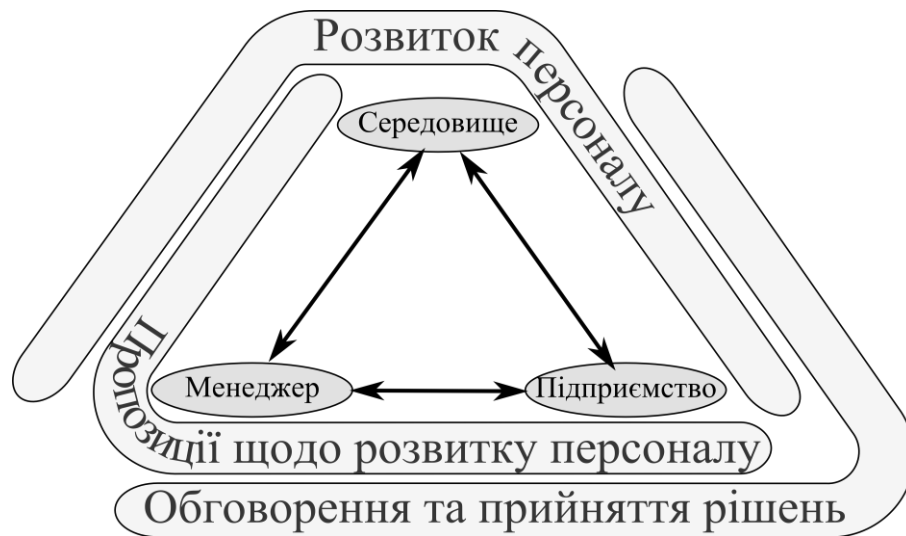


Рисунок 2.9 – Схема нормативної методології розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

Нормативна методологія наукового дослідження може бути застосована як основа для розробки системи управління інтелектуальним капіталом на промисловому підприємстві. В цьому випадку під людиною, або, конкретніше, науковцем, ми розуміємо менеджерів, які приймають рішення щодо розвитку персоналу; з онтологічного шару суспільства виокремлюється підприємство, і світ обмежується зовнішнім середовищем підприємства. В якості ідей ми висуваємо пропозиції щодо розвитку персоналу, які обговорюються, критикуються та модифікуються при прийнятті рішень щодо розвитку персоналу.

Нормативна методологія розвитку персоналу є циклічним процесом, опис якого дає змогу систематизувати компоненти навчання персоналу підприємства, визначити епістемологічний статус характеристик розвитку персоналу (рис. 2.10).

Загальні вимоги до змісту навчання також можна вивести з вищенаведеної онтології. Згідно з цією онтологією, все існуюче поділяється на природу, людину в ній та суспільство, яке створює та з яким взаємодіє людина, а частиною суспільства є економіка як сфера діяльності людини, у якій виробляються, розподіляються та споживаються товари та послуги.

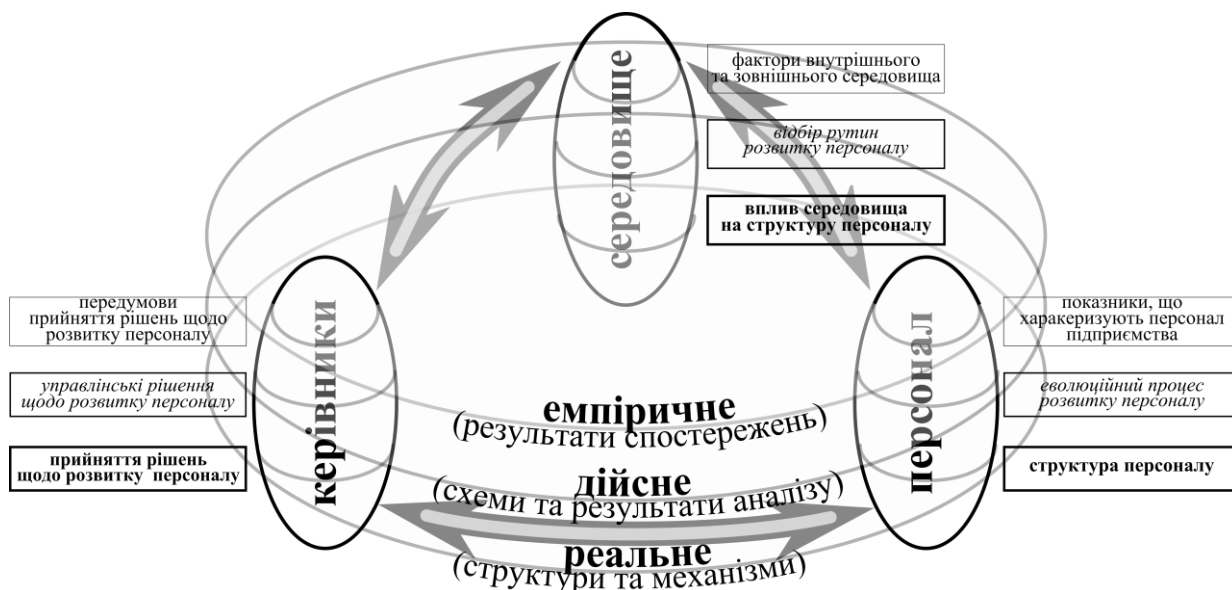


Рисунок 2.10 – Схема розвитку персоналу промислового підприємства відповідно до нормативного методологічного підходу

Джерело: розроблено автором

Розглянемо дескриптивну методологію навчання, побудовану на базі аналізу процесів навчання людини, навчання персоналу та стійкого функціонування підприємств. Однією з моделей навчання є модель навчання Колба, яка представляє навчання людини як цикл з чотирьох елементів: спостереження, розмірковування, узагальнення, дії [51].

Розвиток персоналу на підприємстві також можна описати як подібний цикл. Перший етап процесу розвитку персоналу полягає в збиранні інформації, необхідної для прийняття рішень щодо розвитку персоналу. На другому етапі проводиться аналіз зібраної інформації. Третій етап полягає у прийнятті рішень щодо зміни структури персоналу шляхом навчання з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [225]. На четвертому етапі відбувається реалізація прийнятих на третьому етапі рішень.

Ми погоджуємось з В.М. Розіним, який на відміну від панметодології – універсалізації і догматизації вельми конкретних методів і процедур до застосування у всіх предметних областях пропонує програму побудови методології з обмеженою відповідальністю, яка передбачає обмежену предметну область, в якій методологія науки ефективна і якій вона адекватна [224].

Таким чином, в дослідженні розроблено методологію організаційно-економічного забезпечення та формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах постконфліктної трансформації та гібридних загроз з використанням ситуаційного підходу до вибору пріоритетних управлінських рішень в системі регіонального управління. Основною перевагою отриманих результатів дослідження над існуючими розробками є їхня відповідність конкретній ситуації та існуючим умовам постконфліктного регіону. Новизна моделей гармонізації та узгодження цілей суб'єктів регіону для його сталого

розвитку за рахунок впровадження випереджувального управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, на відмінну від існуючих, полягатиме у поєднанні наукових теорій і концепцій різних галузей знань з практичним досвідом щодо встановлення цілей суб'єктів в регіоні та побудови дерев реального і бажаного стану регіону з урахуванням впливу умов постконфліктної трансформації та гібридних загроз. Результати щодо розробки методологічних засад результативного інструментарію відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу Луганської області за рахунок формування системи управління інтелектуальним капіталом на промислових підприємствах будуть мати переваги над існуючими розробками завдяки впровадженню гнучких практичних інструментів для сталого соціально-економічного розвитку, виявлення резервів зростання та мобілізації ресурсів для регіонального розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

3.1 Формування комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні

Україна вже є повноцінним учасником міжнародних відносин, а в середині країни відбуваються трансформаційні зрушення, які пов'язані з остаточним встановленням нового адміністративно-територіального устрою та відповідним перерозподілом повноважень відповідно до завершення процесу децентралізації. Ці зміни насамперед стосуються формування нових організаційних та економічних механізмів управління на рівні територіальних громад та повинні базуватися на цілісному та системному прикладному підході до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Натомість, останніми роками внаслідок суттєвих структурних змін у світі та зміни структури промисловості відповідні зміни та трансформації відбуваються і у вітчизняній економіці. При цьому відповідної модернізації потребують більшість традиційних галузей виробництва, іноді ці процеси пов'язані навіть з ліквідацією підприємств та цілих підгалузей, що, хоча і призводить до послаблення позицій вітчизняної промисловості в короткостроковому періоді, але в цілому є позитивним чинником щодо перспектив подальшого розвитку більш економічно ефективних видів діяльності.

Слід зазначити, що існуюча криза у сфері традиційного виробництва для регіонів, в структурі економіки яких переважають індустріальний уклад, була значно підсилена воєнним конфліктом на Сході України, але участь у складних геополітичних процесах та переорієнтація економіки на досвід провідних країн світу слід вважати певним стимулом для розвитку регіонів. При цьому

економічні процеси та реформування економіки стимулюються бажанням до євроінтеграції, на шляху до якої цілком зрозумілим став процес та логіка децентралізації. Євроінтеграційні процеси та децентралізація в Україні стали певними організаційними механізмами для виходу з зазначеної кризи, оскільки відбувалась передача максимальної кількості функцій на місцевий рівень, з метою забезпечення повноваженнями саме тих органів які зможуть їх реалізувати, та які знаходяться "безпосередньо біля людей". За своєю сутністю децентралізація означає такий організаційний "спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, за якого більшість з них передається з рівня центральних органів на рівень нижчий і стає власними завданнями та повноваженнями органів нижчого рівня" [107].

Територіальні громади слід розглядати комплексно як організаційно-економічну систему з позиції цілісності і системності. Дане завдання можна виконати застосувавши комплексний підхід, який базується на вивченні та наданні характеристики надскладним системам у їхній взаємодії, для яких характерна динамічна взаємодія її складових елементів.

Перш ніж розглядати питання застосування комплексного підходу до визначити ОТГ як організаційно-економічної системи, слід зазначити, що поняття "комплекс" походить від латинського слова "complexus", що в перекладі означає – зв'язок поєднання елементів. Згідно з джерелом [85] комплекс – це "сукупність поєднаних предметів, дій, явищ або властивостей, які становлять одне ціле". Головною ознакою комплексу є те, що він являє собою систему. Явище комплексності, таким чином, нерозривно пов'язано з явищем системності, а саме – із взаємозв'язком елементів системи [4]. Отже, комплексний підхід до формування організаційно-економічної системи ОТГ повинен враховувати інтегрованість систем між собою, поєднувати елементи обох систем у їхній взаємодії, що дозволить отримати найбільш комплексне уявлення про організаційно-економічну систему ОТГ (рис. 3.1).

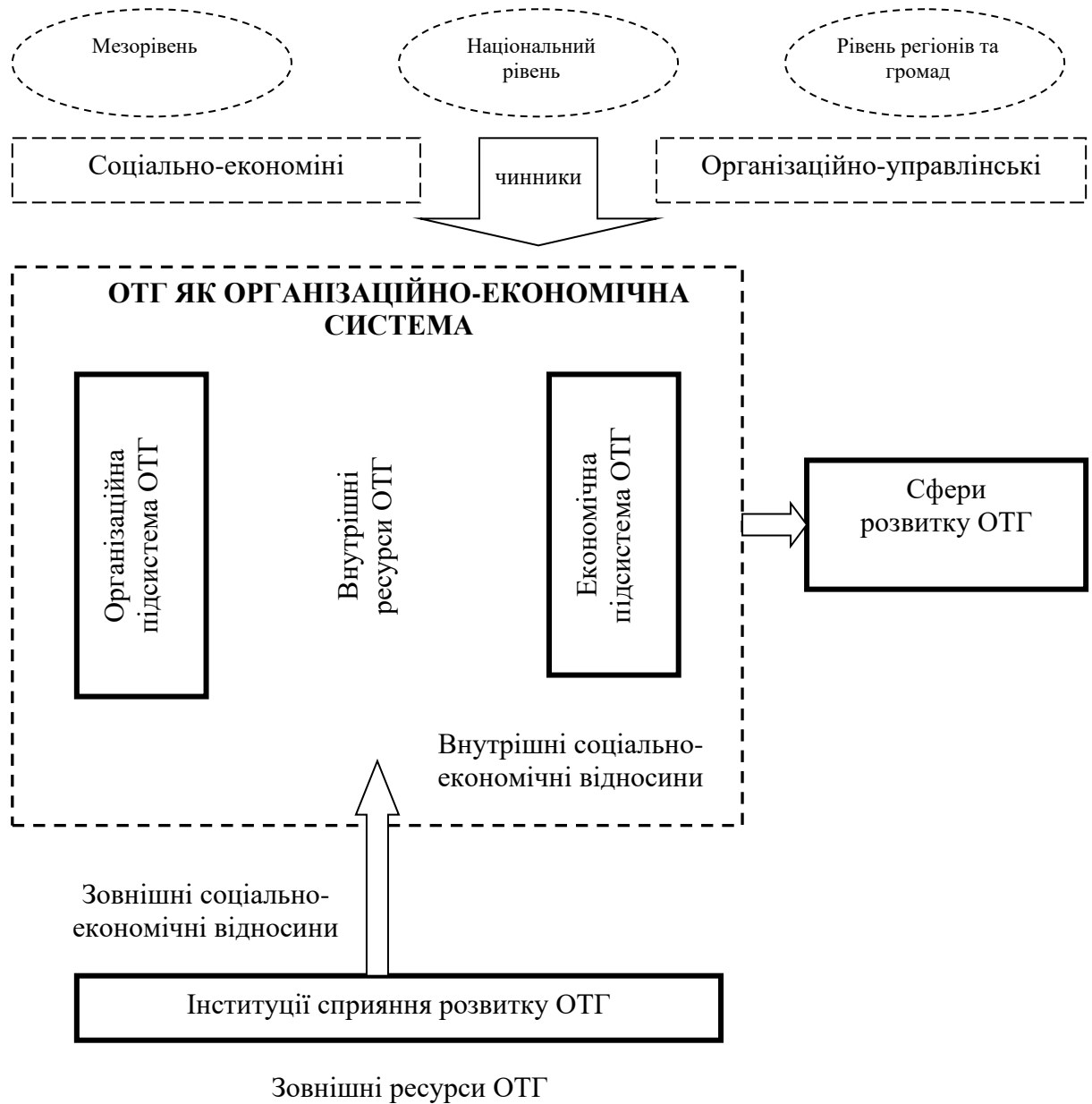


Рисунок 3.1 – Об'єднана територіальна громада як організаційно-економічна система

Джерело: розроблено автором

Відповідно до запропонованого уявлення про ОТГ як організаційно-економічної системи, на основі аналізу понять розвиток, розвиток системи, організаційно-економічне забезпечення та на основі аналізу підходів до розвитку територіальних громад, пропонується уточнення визначення поняття організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ як управлінську діяльність в організаційно-економічній системі ОТГ з метою створення умов

для кількісних та якісних позитивних змін в результатах діяльності ОТГ, що сприяє зростанню потенціалу для сталого та спроможного функціонування ОТГ в довготривалій перспективі з урахуванням можливих трансформацій у нестабільному зовнішньому середовищі. Таке уточнення дає змогу перейти до дослідження структури організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ.

Створення об'єднаних територіальних громад як організаційно-економічних одиниць регіонального рівня зумовило необхідність розробки нових комплексних підходів до організаційно-економічного забезпечення їхнього розвитку, зокрема до побудови систем управління, які будуть враховувати як зовнішні виклики сучасного глобалізованого висококонкурентного середовища, так і внутрішні детермінанти розвитку. При формуванні та розвитку ОТГ особливо гостро постає проблематика ідентифікації ресурсів для соціально-економічного розвитку, які будуть покладені в основу побудови дієвих механізмів управління наявним ресурсним потенціалом та впровадження інструментів залучення додаткових ресурсів для забезпечення ефективного їх функціонування.

Наступним етапом має стати розробка прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад. Слід зазначити, що йдеться саме про прикладний підхід, який на відміну від концепції (яка має більш теоретичний характер), надає "сукупність прийомів та способів впливу" на певний об'єкт [242]. Як відомо, поняття "концепція" походить від лат. "conceptio" (розуміння, система) і означає "сукупність поглядів, способів розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідну ідею їх системної теоретико-методологічної характеристики, а також провідний задум, що визначає стратегію дій у здійсненні реформ, програм, планів" [113]. З урахуванням цього, пропонується прикладний підхід до організаційно-економічного забезпечення розвитку, який буде втілювати сукупність прийомів та способів впливу на розвиток ОТГ.

Оскільки підхід в досліджуваному контексті буде визначати сукупність прийомів та способів впливу на визначені раніше області (рис. 3.1), то при його реалізації необхідно враховувати ці концептуальні положення. Для розробки та впровадження прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ слід враховувати основні завдання функціонування системи управління ОТГ, серед, яких найголовнішими апіорно можна вважати забезпечення розвитку ОТГ у сфері економіки та фінансів, адміністративних послуг та в соціальній, освітній, медичній, житлово-господарській, культурній сферах тощо, що повинно втілюватись у результатах організаційно-економічного забезпечення розвитку.

Виходячи із запропонованої сутності організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ, пропонуваній підхід повинен ґрунтуватися на таких основних принципах: організаційної ефективності, економічної доцільності, партисипативності в управлінні, прозорості та інклюзивності. Для досягнення цілей та ефективного управління розвитком ОТГ пропонується розглядати такі складові запропонованого підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад (рис. 3.2).

Запропонований прикладний підхід до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ передбачає взаємодію ОТГ як організаційно-економічної системи з зовнішніми інституціями, діяльність яких спрямована на підтримку розвитку ОТГ шляхом надання експертної, консультаційної, фінансової, матеріальної та нематеріальної допомоги. Крім того, процеси, які відбуваються всередині ОТГ як організаційно-економічної системи пов'язані з використанням певної сукупності прийомів та способів управлінського впливу на об'єкти управління, ефективність якого проявляється у підвищенні якісних показників життя населення громади, як результат розвитку відповідних соціально-економічних сфер діяльності ОТГ.

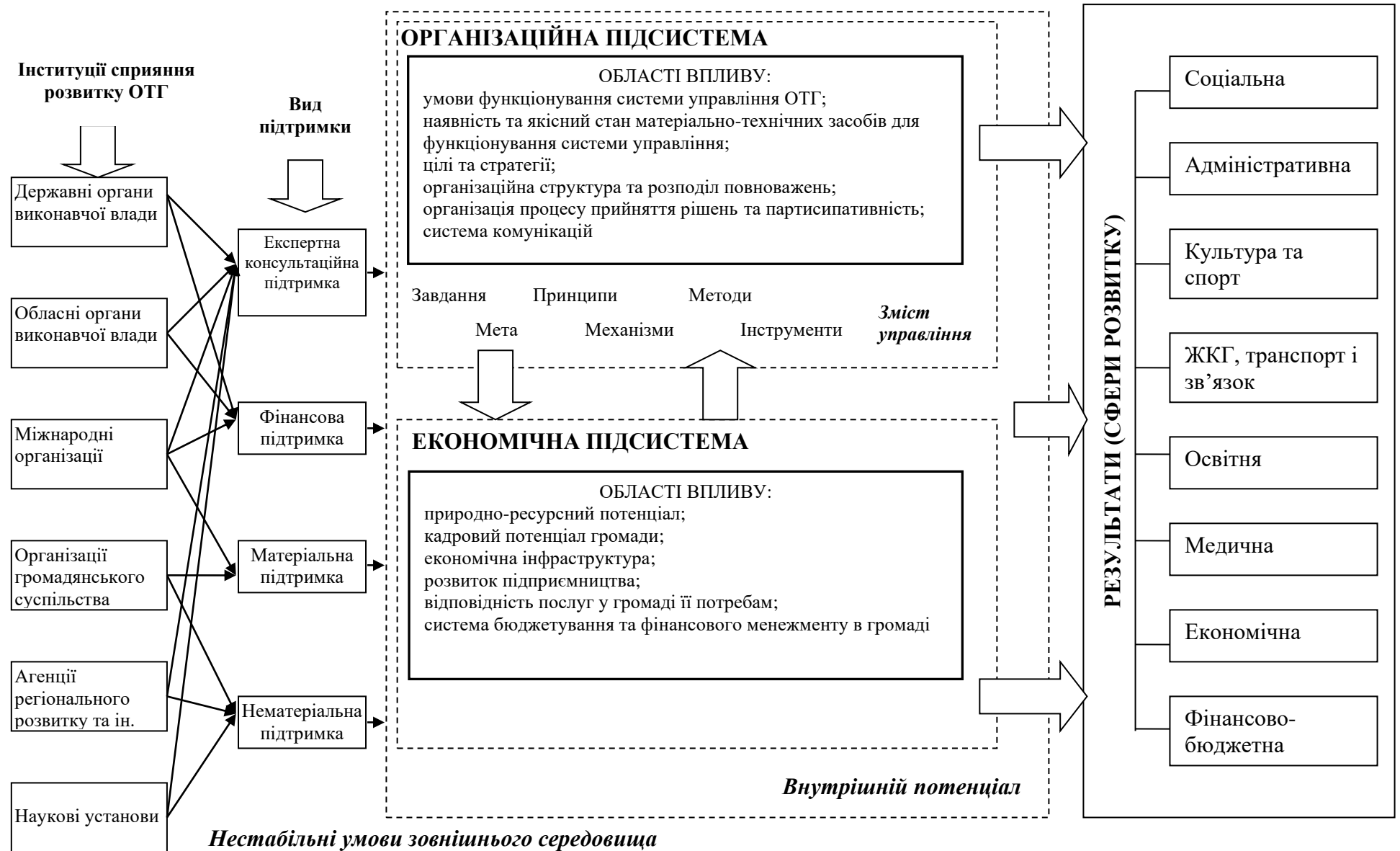


Рисунок 3.2 – Прикладний підхід до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ (розроблено автором)

Отже, нами запропоновано прикладний підхід до організаційно-економічного забезпечення розвитку ОТГ, який на відміну від інших враховує вплив зовнішніх інституцій, діяльність яких спрямована на підтримку розвитку ОТГ при розробці та застосуванні управлінського впливу в організаційній та економічній підсистемах ОТГ, застосування якого дає змогу підвищити результати розвитку відповідних соціально-економічних сфер діяльності ОТГ.

Як видно з рис. 3.2, значний вплив на ОТГ як організаційно-економічну систему має підтримка зовнішніх інституцій, які представлено державними та обласними органами виконавчої влади, громадськими організаціями, Агенціями регіонального розвитку та іншими інституціями підтримки, науковими установами та міжнародними організаціями тощо.

З урахуванням поставлених завдань наступним важливим є обґрунтування базису формування організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку та стисла загальна характеристика змісту кожного з елементів дозволяє в цілому сформулювати загальне бачення такого механізму в системі управління підприємством, однак не висвітлює його особливості. Необхідно також проаналізувати специфіку узгодження розроблених елементів у єдиній системі та проблеми, що можуть виникнути при побудові досліджуваного механізму.

Варто зазначити, що всі представлені компоненти організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку повинні бути розробленими для забезпечення дієвості такого механізму. Наслідки відсутності компонентів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку можуть доволі істотно вплинути на весь процес реалізації трансформацій та звести нанівець намагання менеджменту удосконалити також систему економічної безпеки підприємств в цілому. Аналіз наслідків відсутності таких компонентів наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. - Аналіз наслідків відсутності компонентів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Компонент механізму	Наслідки відсутності компоненту
Суб'єкти	Управлінські механізми передбачають наявність суб'єктів, які запускають процеси функціонування механізму і роблять його життєздатним у визначених умовах функціонування. Без таких суб'єктів механізм є «мертвим», тобто може існувати лише на теоретичному рівні і до практичного застосування не мати ніякого відношення. Відсутність суб'єктів робить такий механізм виключно декларативним
Об'єкти	Відсутність об'єктів впливу порушує причинно-наслідкові зв'язки у побудові управлінських механізмів, оскільки трансформаційні процеси спрямовані зрештою на певні об'єкти. Відсутність об'єктів унеможлиблює цільовий управлінський вплив та знецінює зміст самих трансформацій
Методи	Неможливість забезпечити результат функціонування механізму внаслідок відсутності інструментів впливу. Хаотичний зміст впливу на об'єкти управління
Оцінювальні елементи	Складність визначення проміжних і кінцевих результатів проведених трансформацій, неможливість формування позитивного або негативного зв'язку здійснених дій та заходів, неможливість оцінювання достатності здійсненого управлінського впливу
Рефлексивні елементи	Відсутність зворотного зв'язку у процесі функціонування механізму, неможливість оцінювання достатності здійсненого управлінського впливу
Подолання спротиву змінам	Неможливість застосування механізму у практичній діяльності підприємства через усвідомлюваний або неусвідомлюваний спротив з боку персоналу, складність імплементації, зростання витрат часу та ресурсів та функціонування такого механізму
Узгоджувальні елементи	Втрата логічності і послідовності як побудови, так і імплементації механізму, зменшення міри координованості і узгодженості дії різних елементів механізму
Нормативні елементи	Зниження рівня відповідальності виконавців за функціонування механізму та диференціація трактування окремих процесів і етапів функціонування механізму та взаємоузгодження і підпорядкування окремих елементів

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Коментуючи можливі наслідки відсутності компонентів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, необхідно підкреслити, що наведені у табл. 3.1. компоненти мають різну вагомість для процесу побудови і функціонування механізму, однак очевидно, що всі такі елементи є необхідними для успішного функціонування такого механізму.

І якщо без базових елементів (об'єкти і суб'єкти) механізм взагалі не може функціонувати, то інші представлені елементи будуть відображати специфіку саме організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, а такі компоненти як методи і подолання спротиву змінам, взагалі потребують детального аналізу внаслідок вагомості впливу на очікуваний кінцевий результат. Важливість дослідження спротиву змінам зумовлена тим, що такий спротив в умовах трансформації такої системи спроможний повністю нівелювати навіть позитивні за характером та очікуваним результатом трансформації. Але разом із тим питання спротиву змінам під час трансформації в системі забезпечення сталого регіонального розвитку залишається недослідженим, хоча очевидно, що таке питання є актуальним та має свої специфічні риси.

Організаційно-економічний механізм управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку не є універсальним управлінським інструментом, а має своє чітке цільове призначення (рис. 3.3).

Основним призначенням такого механізму є удосконалення системи, підвищення її дієвості та результативності функціонування за рахунок трансформації її елементів відповідно до актуальних умов функціонування підприємства.

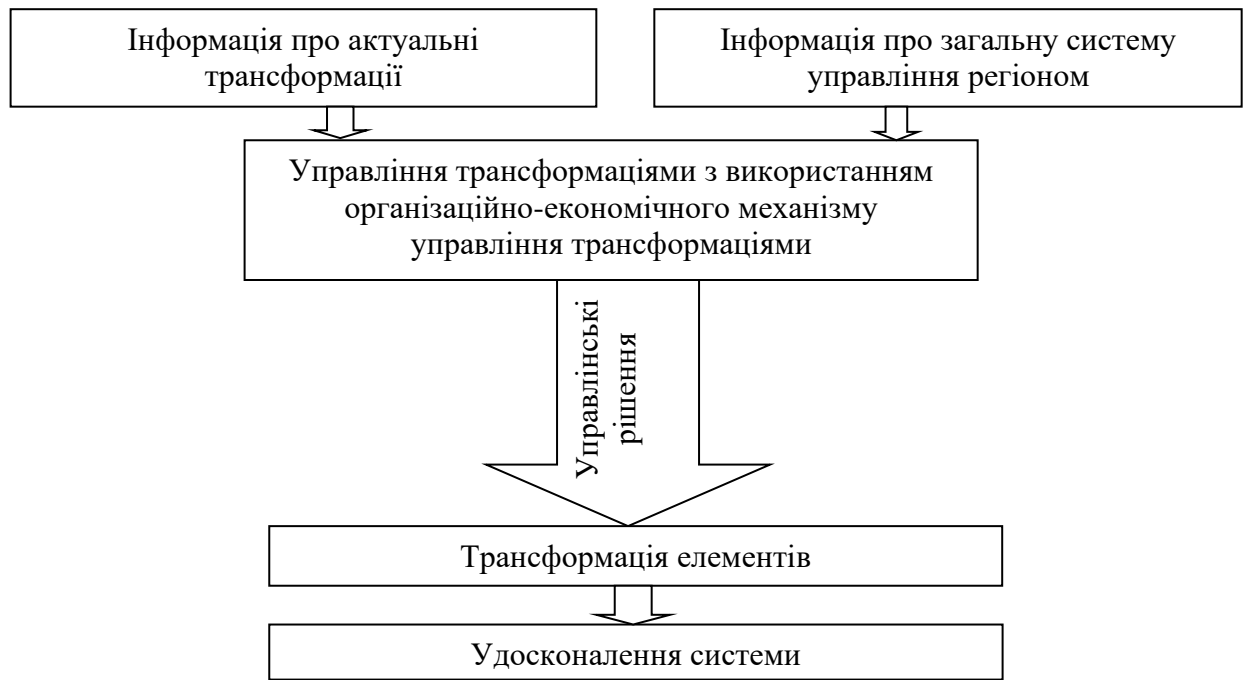


Рисунок 3.3 - Призначення організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Як і будь-який управлінський інструмент, організаційно-економічний механізм управління трансформаціями в системі економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку має свої певні обмеження. У табл. 3.2 виділено найбільш специфічні й вагомі з них. Оскільки реалізація трансформацій відбувається виключно в межах системи відповідно до актуальних потреб функціонування підприємств регіону, зазначений механізм буде забезпечувати цільові потреби управлінців саме в зазначеній сфері.

Розроблюваний механізм не є універсальним управлінським інструментом, який може бути використаний для управління трансформаціями на підприємстві в цілому, втім механізм для цього й не призначений. Він має об'єктом впливу систему забезпечення сталого регіонального розвитку.

Таблиця 3.2 - Обмеження організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Обмеження	Зміст обмеження
Цільовий характер	Реалізація трансформацій виключно в межах системи відповідно до актуальних потреб
Склад користувачів	Склад учасників механізму обмежений розповсюдженням конфіденційної інформації щодо діяльності підприємств регіону
Складність визначення економічного ефекту	Складність визначення фінансових результатів від реалізації трансформацій у вартісному вимірі
Часовий лаг	Існує часовий лаг між здійсненням управлінського впливу із використанням механізму та формуванням позитивного ефекту

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

При цьому коло користувачів механізму буде доволі обмеженим внаслідок недостатності повноважень більшості для реалізації таких трансформацій і конфіденційного характеру інформації як щодо рівня економічної безпеки підприємства, так і щодо змісту функціонування системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку.

Нарешті, певним обмеженням такого механізму є складність визначення економічного ефекту від його застосування. Будь-який управлінський інструмент має бути економічно доцільним щодо свого застосування. Але визначити ефект від використання такого механізму доволі складно. І додатково, під час оцінювання функціонування такого механізму слід брати до уваги, що ефект від його дії не проявляється одразу – має пройти певний проміжок часу.

На основі представлених теоретичних та інструментальних засад побудови механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку розроблений у загальному випадку у вигляді процесної карти на основі методології IDEF механізм управління трансформаціями представлений на рис. 3.4.

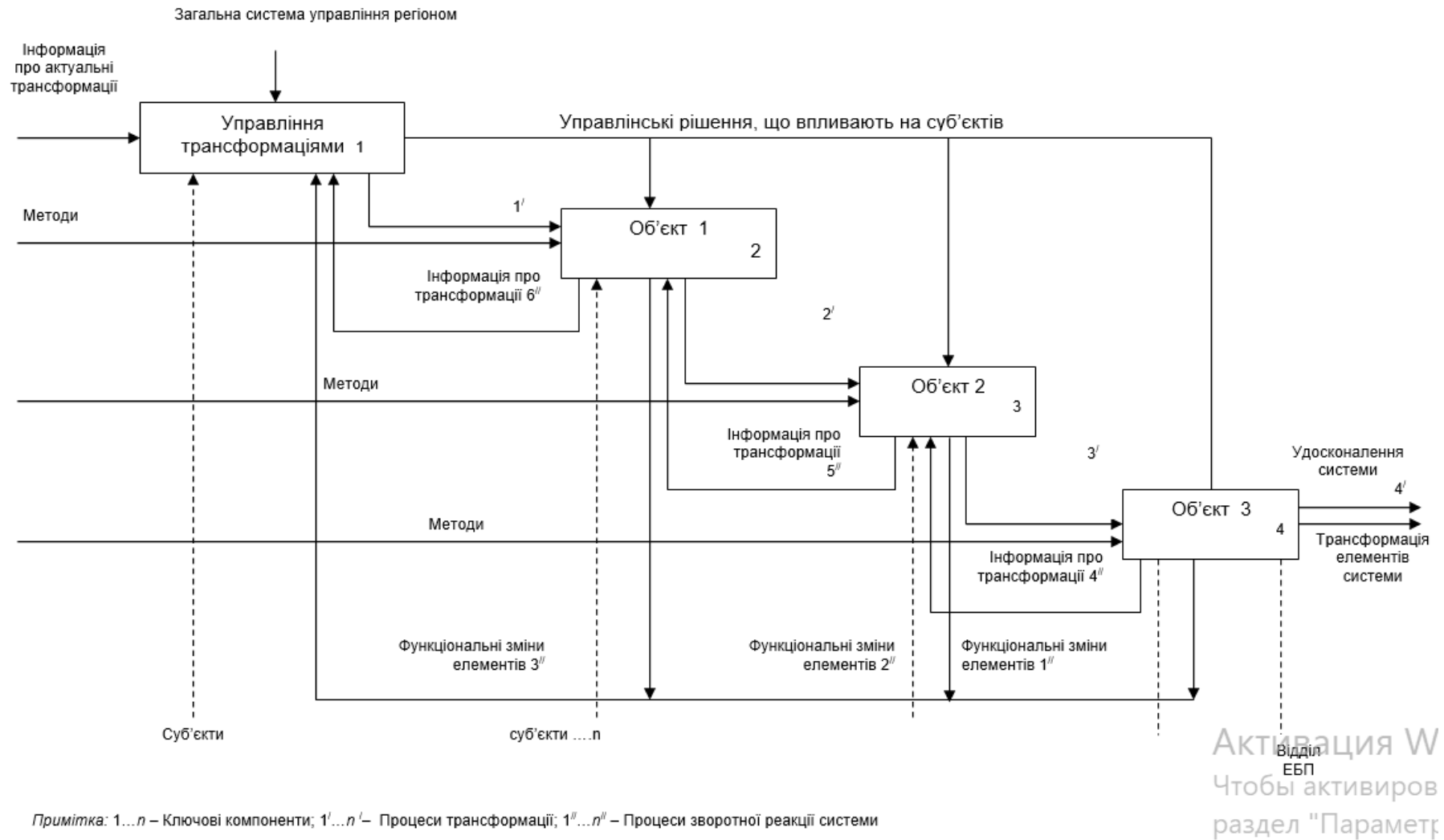


Рисунок 3.4 – Загальний вигляд організаційно-економічного механізму управління трансформаціями
Джерело: розроблено автором (на основі [123])

Так, на першому етапі роботи механізму формується відповідний інформаційний масив щодо актуальних трансформацій системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку та враховуються особливості існуючої системи управління підприємством, які у поєднанні генерують процеси управління трансформаціями системи. Зазначені процеси реалізуються за допомогою відповідних управлінських рішень, які впливають на об'єкти СЕБП (об'єкти) через суб'єктів, із залученням суб'єктів управління різних рівнів (суб'єкти) та застосуванням необхідних методів (методи). Це викликає функціональні зміни елементів (функції), що впливає на процеси управління трансформаціями та генерує інформацію про трансформації у межах кожного з елементів. В цілому описана дія механізму управління трансформаціями призводить до послідовної трансформації елементів системи та її удосконалення. Зазначимо, що об'єкти управлінського впливу у системі мають доволі вагомі відмінності й ступінь можливого впливу на них також буде відрізнятись. Тому дію організаційно-економічного механізму управління трансформаціями на окремі об'єкти системи можливо представити з використанням методології IDEF та певним об'єднанням представлених у роботі об'єктів за змістово-аналітичними характеристиками

Це викликає функціональні зміни елементів системи (функції), що впливає на процеси управління трансформаціями та генерує інформацію про трансформації у межах кожного з елементів. В цілому описана дія механізму управління трансформаціями СЕБП призводить до послідовної трансформації елементів системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку та її удосконалення.

Зазначимо, що об'єкти управлінського впливу у системі мають доволі вагомі відмінності й ступінь можливого впливу на них також буде відрізнятись. Тому дію організаційно-економічного механізму управління трансформаціями на окремі об'єкти можливо представити з використанням методології IDEF та певним

об'єднанням представлених у роботі об'єктів за змістово-аналітичними характеристиками.

Узагальнений теоретичний фундамент та розроблений методологічний підхід до побудови організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку дозволяє представити дію такого механізму з урахуванням фактичного стану системи економічної безпеки та специфіки загальної системи управління регіоном на прикладі конкретних підприємств.

Побудова механізму за допомогою методології IDEF з позиції його практичного застосування має свої переваги. Вони полягають у можливості «відключення» певних блоків або їх складових елементів (об'єктів) за умови їх статичного функціонування, яке не потребує трансформацій у певний визначений момент часу. Це дозволяє суб'єктам, задіяним у безпосередній реалізації механізму управління трансформаціями, більш оперативно реагувати на імпульси запуску трансформацій системи та акцентувати увагу на актуальних проблемах і «вузьких місцях». Необхідно звернути увагу на можливість виникнення певного організаційного спротиву та патологій у діяльності системи, не вирішеним залишилось питання розподілу відповідальності за подолання таких патологій і їх повного або часткового усунення. Зрозуміло, що універсальних рекомендацій щодо вирішення зазначеної проблеми практично немає, однак для окремого суб'єкта господарювання вони цілком можуть бути запропоновані, виходячи з наявності ресурсів, стратегічного бачення та «вольових» рішень керівництва. Тобто дія організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку – це симбіоз рішень управлінців різного ієрархічного положення в організації, щодо оптимізації процесу управління трансформаціями відповідно до актуальних умов функціонування організації. Дію

механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку схематично представлено на рис. 3.5.

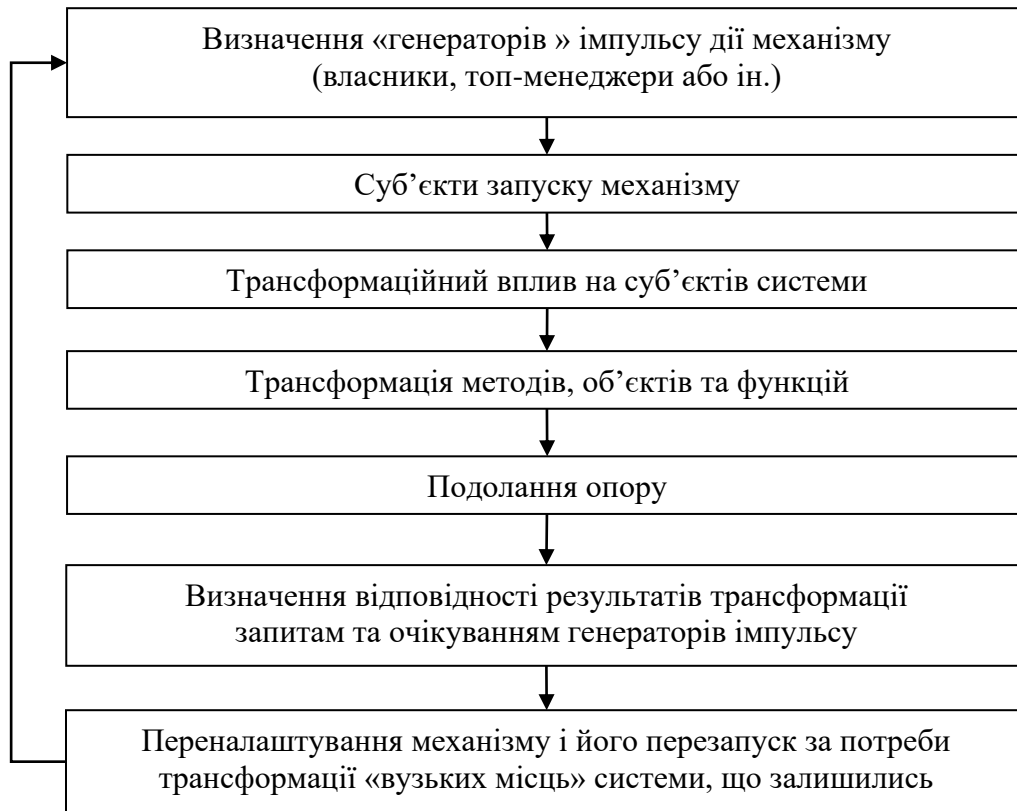


Рисунок 3.5 - Дія механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором (на основі [123])

На першому етапі визначаються суб'єкти, що генерують імпульси дії механізму. Така пріоритетність обумовлена формуванням перспективних вимог до результатів трансформації та очікуваннями з боку відповідних суб'єктів. Такими суб'єктами переважно є власники або топ-менеджери, які в межах прийнятої стратегії формують відповідне «поле безпеки» наявними засобами системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку. Попри той факт, що і власники, і топ-менеджери

підприємства працюють «в одній команді» з точки зору забезпечення підприємства від загроз та ініціації дії механізму управління трансформаціями, характеристики власників та топ-менеджерів підприємства є дещо різними (табл. 3.3).

Вважаємо, що для пояснення специфіки такої взаємодії та відмінності у інтересах суб'єктів, представлених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Формування імпульсу дії механізму управління трансформаціями

Передумови	Власники	Топ-менеджери
Часовий горизонт оцінювання рішення	Довгостроковий	Середньостроковий
Основний мотив дії	Збереження стратегічних позицій підприємства, збереження власності підприємства та його цілісності як бізнес-одиниці	Утримання фінансових результатів підприємства, дотримання власних інтересів як фактичних розпорядників майном підприємства
Схильність до ризику	Достатньо висока схильність до ризику внаслідок сподівання отримання максимальної вигоди у майбутньому (стратегічне бачення)	Утримання від ризикованих операцій внаслідок зацікавленості в отриманні позитивних фінансових результатів у короткостроковій перспективі (фіксація прибутку у вигляді бонусів за результатами року)
Повноваження	Обмежені вимогами законодавства	Обмежені рішенням власників
Готовність делегування повноважень для вирішення завдань управління трансформаціями	Визначається тільки об'єктивною доцільністю з точки зору досягнення кінцевого результату	Обмежена власними інтересами
Готовність залучення зовнішніх фахівців щодо управління трансформаціями	Визначається тільки об'єктивною доцільністю з точки зору досягнення кінцевого результату	Обмежена
Сприйняття нововведень	Виступають у ролі ініціаторів	Переважно виступають у ролі виконавців
Подолання внутрішньо-організаційного спротиву	Авторитарний підхід (адміністративні методи)	Максимально можливий комплекс методів подолання спротиву

Доцільно застосувати положення агентської теорії, згідно з якою агентські відносини виникають у тих випадках, коли один або декілька індивідуумів, іменованих принципалами, наймають одного або декількох індивідуумів,

іменованих агентами, для надання певних послуг і потім наділяють агентів повноваженнями щодо прийняття рішень [259].

При цьому можливі ситуації, що надзвичайно важливо для системи забезпечення сталого регіонального розвитку, коли агенти починають діяти у власних інтересах з метою досягнення власних цілей, а не цілей принципалів (так звана опортуністична поведінка). Зазначимо, що існування вищезазначених проблем між принципалом і агентом породжує виникнення агентських витрат принципала (agency costs) та остаточних втрат (residual loss) принципала (грошовий еквівалент різниці між дійсними рішеннями агента і тими, які максимізують добробут принципала) [259]. Тому, враховуючи існуючі особливості взаємодії власників компаній та топ-менеджменту компаній, у табл. 3.3 було наведено відповідні передумови формування імпульсу дії механізму управління трансформаціями.

Навіть за відсутності явного опортунізму, відношення суб'єктів до управлінського процесу буде суттєво відрізнятись. Власники більш схильні до ризику, мають стратегічне бачення розвитку компанії та переслідують довгострокові цілі з максимізацією потенційної корисності у майбутньому.

Топ-менеджмент переважно орієнтується на короткострокову і середньострокову перспективу з мінімумом ризиків і максимізацією власної вигоди у короткостроковому періоді. Їх повноваження обмежені інтересами власників, а ступінь сприйняття трансформацій значним чином залежить від того, чи суперечать вони їх власним цілям. У більшості випадків стан системи забезпечення сталого регіонального розвитку повинен відповідати фактичним умовам функціонування підприємства і забезпечувати дотримання загальної стратегії його розвитку, а за умови невідповідності, суб'єкти управління будуть генерувати трансформаційний імпульс для системи.

На наступному етапі відповідальні особи (суб'єкти запуску механізму) за рахунок формулювання власних управлінських рішень, або внаслідок реалізації управлінських рішень вищого керівництва здійснюють трансформаційний вплив на

суб'єктів системи забезпечення сталого регіонального розвитку. Враховуючи важливе значення таких суб'єктів у процесі дії механізму, необхідно деталізувати їх склад та повноваження. При ухваленні стратегічних рішень власниками і топ-менеджерами щодо трансформацій, формується загальне бачення необхідних трансформацій, а їх деталізація відбувається за рахунок безпосередніх управлінських рішень, у процесі генерування яких приймають участь менеджери різних рівнів, а у деяких випадках і виконавці, що володіють унікальними знаннями конкретної сфери діяльності. Тобто, враховуючи вищезазначені особливості, суб'єктами запуску механізму будуть менеджери різних рівнів (включно з окремими топ-менеджерами, що відповідають за економічну безпеку) та окремі виконавці. Зрозуміло, що згідно організаційною ієрархією сфера відповідальності таких суб'єктів буде суттєво відрізнятися, а безпосередньо запуск механізму буде здійснюватися керівниками певних структурних підрозділів. При цьому керівники підрозділу із забезпечення економічної безпеки також можуть бути суб'єктами запуску механізму управління трансформаціями, хоча саме цей підрозділ і буде безпосередньо відчувати вплив дії такого механізму.

Мета трансформаційного впливу на суб'єктів СЕБП може бути сформульована в такий спосіб:

підвищення кваліфікації суб'єктів системи забезпечення сталого регіонального розвитку;

підвищення координації діяльності суб'єктів системи забезпечення сталого регіонального розвитку;

підвищення мотивації суб'єктів системи забезпечення сталого регіонального розвитку;

підвищення озброєності суб'єктів системи забезпечення сталого регіонального розвитку (ресурсної, інформаційної, інструментальної);

зміна балансу повноважень, відповідальності суб'єктів системи забезпечення сталого регіонального розвитку.

Вищенаведені елементи стосуються якісних параметрів функціонування суб'єктів, однак трансформації будуть стосуватись не лише їх. Необхідно відмітити і можливість зміни кількісних параметрів, а саме:

зміна кількості суб'єктів (об'єднання, виокремлення, започаткування);

зміна кількісних характеристик діяльності суб'єктів (скорочення, зростання кількості персоналу, скорочення або збільшення бюджету);

зміна цільових орієнтирів (залежно від стратегії підприємства, виділених головних загроз на певний момент часу, поточного стану економічної безпеки).

Якісні і кількісні параметри трансформацій взаємопов'язані, оскільки виконання основних функцій системи забезпечення сталого регіонального розвитку буде залежати від параметрів функціонування її суб'єктів. При цьому саме суб'єкти надалі реалізують трансформації у межах системи з акцентуванням уваги на нових якостях об'єктів, методів та функцій системи забезпечення сталого регіонального розвитку, що представлено загальний підхід у межах визначених об'єктів СЕБП.

Трансформація об'єктів у складі СЕБП відбувається переважно за кількісними характеристиками (зменшення/збільшення) з виокремленням і деталізацією певних об'єктів. Трансформація методів у складі СЕБП здійснюється у розрізі трьох аспектів, а саме: кількісна характеристика (зменшення, збільшення); якісна характеристика (редукція або ускладнення); забезпечення методу (інформаційне, нормативне, матеріальне). Трансформація функцій, здійснюваних у СЕБП, відбувається в розрізі двох основних аспектів: кількісна характеристика (зменшення, збільшення); якісна характеристика (редукція або ускладнення).

3.2. Розробка стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів

Аналіз змін, які відбуваються у суспільстві, діяльності суб'єктів господарювання, різних установ, організацій та їхньому оточенні, свідчить, що будь-які регіональні суб'єкти мають змінювати підходи до цілепокладання та враховувати цілі множини суб'єктів для забезпечення свого сталого розвитку та відновлення й збереження наукового і кадрового потенціалу. Тому необхідною стає розробка стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку, яка враховуватиме змінні процеси у зовнішньому середовищі підприємства, високий рівень невизначеності та інтереси й цілі інших зацікавлених осіб у сталому регіональному розвитку.

Регіональний кластер суб'єктів господарювання є цільною масштабною просторовою системою та об'єктом матеріального світу, існування та розвиток якого здійснюються у множині реальних об'єктів протягом значного часу. Здійснення будь-якого експерименту з таким об'єктом не є можливим внаслідок наявності цілей багатьох суб'єктів управління та масштабністю можливих наслідків. Але, проведення експерименту є необхідним для виявлення об'єктивних закономірностей аналізованих процесів, опису та розробки практичних механізмів стратегічної координації розвитку регіональних кластерів, що потребувало застосування моделювання.

Питання моделювання стратегічного розвитку регіональних економічних систем можна розкласти на дві складові: наявність адекватних способів та інструментів моделювання та наявність певних придатних моделей. При моделюванні регіональних економічних систем слід враховувати важливі застереження, які зробив ще П. Друкер у своїй класичній роботі про порівняння інформаційних революцій, стверджуючі що у "айті" (інформаційних технологіях)

акцент має з часом зміститися з "ті" на "ай" так саме, як у "попередній інформаційній революції він змістився з друкарів, які вміли друкувати, на видавців, які знали що має сенс друкувати" [111]. Але це метафоричне висловлювання потребує уточнення й конкретизації у сучасних умовах. І ця теза знаходить свою конкретизацію у сучасних дослідженнях, наприклад, О. Сущенко: "для ефективного управління ... діяльністю підприємства та організації його результативного інформаційного забезпечення необхідним є створення адекватної інформаційної системи, що моделює стан керованого об'єкту та його поведінку у різних ситуаціях. Функціонування такої системи в сучасних умовах поширення глобалізаційних процесів та підвищення рівня складності комунікаційної взаємодії між суб'єктами господарювання в межах інформаційного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має базуватися не тільки на новітніх інформаційних технологіях, а й на активному впровадженні інноваційного інформаційно-комунікаційного інструментарію" [235]. О. Сущенко розділила інформаційну та технологічну складову в інформаційному забезпеченні, та першу складову назвала "інформаційно-комунікаційним інструментарієм", а другу інформаційною технологією. Повністю погоджуючись з П. Друкером та з О. Сущенко, наголошуємо на потребі розробки методичного забезпечення використання інформаційних технологій та бізнес-комунікацій, які технологічно вже розвинути достатньо. При цьому вітчизняні підприємства вже певною мірою озброєні сучасними інформаційними технологіями. Але використання інформаційних технологій ще не досягло задовільного рівня через брак методичного озброєння аналітиків, які використовують сучасні інформаційні технології. Хоча саме інформаційні технології позитивно впливають на відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу регіону, що сприятиме його сталому розвитку в цілому.

Головною умовою розвитку регіональних кластерів є не тільки зовнішня стратегія окремого суб'єкта, але й безпосередньо внутрішні процеси, які,

безсумнівно, мають бути зорієнтовані на можливість швидкого переключення на випуск нової продукції або надання послуг при забезпеченні комплексності певних зв'язків. Управління розвитком має бути націлене на динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, які спрямовані насамперед на пошук внутрішніх резервів економічного росту та розвитку. З класичних теорій життєвого циклу організацій відомо, що "одним з основних принципів, що забезпечують розвиток мікросистем, є забезпечення можливості переходу зі стадії вищого рівня розвитку в рамках одного періоду циклу (фази зрілості) на фазу становлення з якісно новими параметрами наступного рівня, минаючи фазу спаду і кризи" [119]. Забезпечення ефективного управління розвитком підприємства має супроводжуватися постійною діагностикою власне самої діяльності, що дозволяє визначити можливості суб'єкта у зовнішньому оточенні. Саме на основі внутрішньогосподарської (відносно економічних об'єктів різного масштабу) діагностики регіональний кластер суб'єктів може виробити чи скорегувати зовнішню стратегію діяльності, що буде визначати її розвиток. Для розвитку регіонального кластера суб'єктів необхідно створити умови для впровадження інноваційних, організаційних, економічних заходів, що дають можливість окремим суб'єктам та їхньому коопераційному сполученню перейти на фазу становлення наступного рівня. Все це має бути закладеним в стратегію відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу.

При прискоренні технологічного розвитку, стає актуальним відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу задля сталого розвитку. Сталий розвиток – це процес встановлення балансу між людськими ресурсами і природою певним чином і створення кращого способу життя для наступних поколінь без шкоди природним ресурсам. Саме тому особлива увага має надаватися людським ресурсам, як фундаментальному фактору виробництва, що забезпечить таку стійкість, оскільки сталий розвиток можливий при використанні і управлінні людськими ресурсами не тільки в соціально-економічному, а й в екологічному,

місцевому та культурному розміри. Якість життя пов'язана з якістю цих змінних.

Для розробки стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу в області, що потерпає від збройного конфлікту, слід пам'ятати, що Луганська область сьогодні значно відрізняється від тієї області, що була декілька років тому. До 2014 р. Луганська область була однією з найбільш розвинених індустріально областей, представлена підприємствами видобувної галузі, металургії, машинобудування тощо. Сьогодні в області превалює сільське господарство та функціонує частина підприємств, що належать хімічній промисловості, тобто ті галузі, підприємства яких залишилися на території, підконтрольній українській владі. Через збройний конфлікт багато установ, організацій, підприємств були евакуйовані або перемістилися з тимчасово окупованих на підконтрольні області. Серед них державні органи влади, суди, прокуратури, поліція, медичні установи, заклади освіти, представництва міжнародних організацій та інші. Але багато спеціалістів залишилися на тимчасово окупованих територіях або перемістилися до інших областей і країн. Тобто, з одного боку, українська територія Луганській області поповнилась спеціалістами, а, з іншого боку, втратила багато кваліфікованих кадрів.

Переміщені організації та установи мають значний науковий потенціал, використання якого у процесах відновлення функціонування та розвитку Луганської області стало вкрай затребуваним. Однією з таких переміщених установ є Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля), який був одним з найбільших вищих навчальних закладів країни, і залишається одним з найбільших вищих навчальних закладів на Сході України, а також найбільшим з переміщених закладів освіти. В результаті тимчасової окупації частини території України та вимушеного переміщення університет втратив більшість своїх філіалів (м. Антрацит, м. Стаханов, м. Краснодон, м. Феодосія, м. Євпаторія) та основні виробничі потужності у м. Луганськ. За Наказом Міністерства освіти і науки України №1132 від

06.10.2014 р. Університет перемістився до одного зі своїх філіалів у м. Северодонецьк і проваджуватиме там свою діяльність "до завершення збройного конфлікту на території міста Луганськ" [199]. Проте сьогодні СНУ ім. В. Даля поєднав в собі науковий і кадровий потенціал інших переміщених закладів вищої освіти, таких як Донбаський державний технічний університет та Луганський національний аграрний університет.

Взагалі СНУ ім. В. Даля має значний кадровий і науковий потенціал, який може бути використаний для розвитку Луганській області. Колектив включає до себе як місцевих викладачів, які працювали у колишньому підрозділі в Северодонецьку, так і переміщених осіб, а також тих викладачів, які частину часу працюють дистанційно. Команда, що працює в університеті, є активною, організовує значну кількість ініціатив міського, регіонального, міжрегіонального, всеукраїнського та міжнародного рівнів, приймає участь у науковій, просвітницькій та громадській діяльності в Луганській області, проводить відповідні заходи, спрямовані на розвиток Луганської області, підвищення її іміджу тощо.

Узагальнюючи досвід впровадження концепції сталого розвитку в Луганській області пропонуємо розглядати такі напрями організації взаємодії інститутів задля відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку регіону (рис. 3.6).

Зазначені на рис. 3.6 установи освіти, науки, влада, бізнес, міжнародні організації, громадськість у різних умовах виступають більш або менш активними, є ініціаторами взаємодії або приєднуються до неї, проте всі вони грають роль в організації взаємодії інститутів для сталого розвитку регіону. У деяких випадках одна установа може виконувати функції різних установ. Так, СНУ ім. В. Даля виступає як освітня і наукова установа, яка має значний потенціал викладачів і науковців. У свою чергу, університет співпрацює з іншими освітніми і науковими установами, а також іншими зазначеними організаціями при реалізації заходів,

спрямованих на забезпечення сталого розвитку регіону.

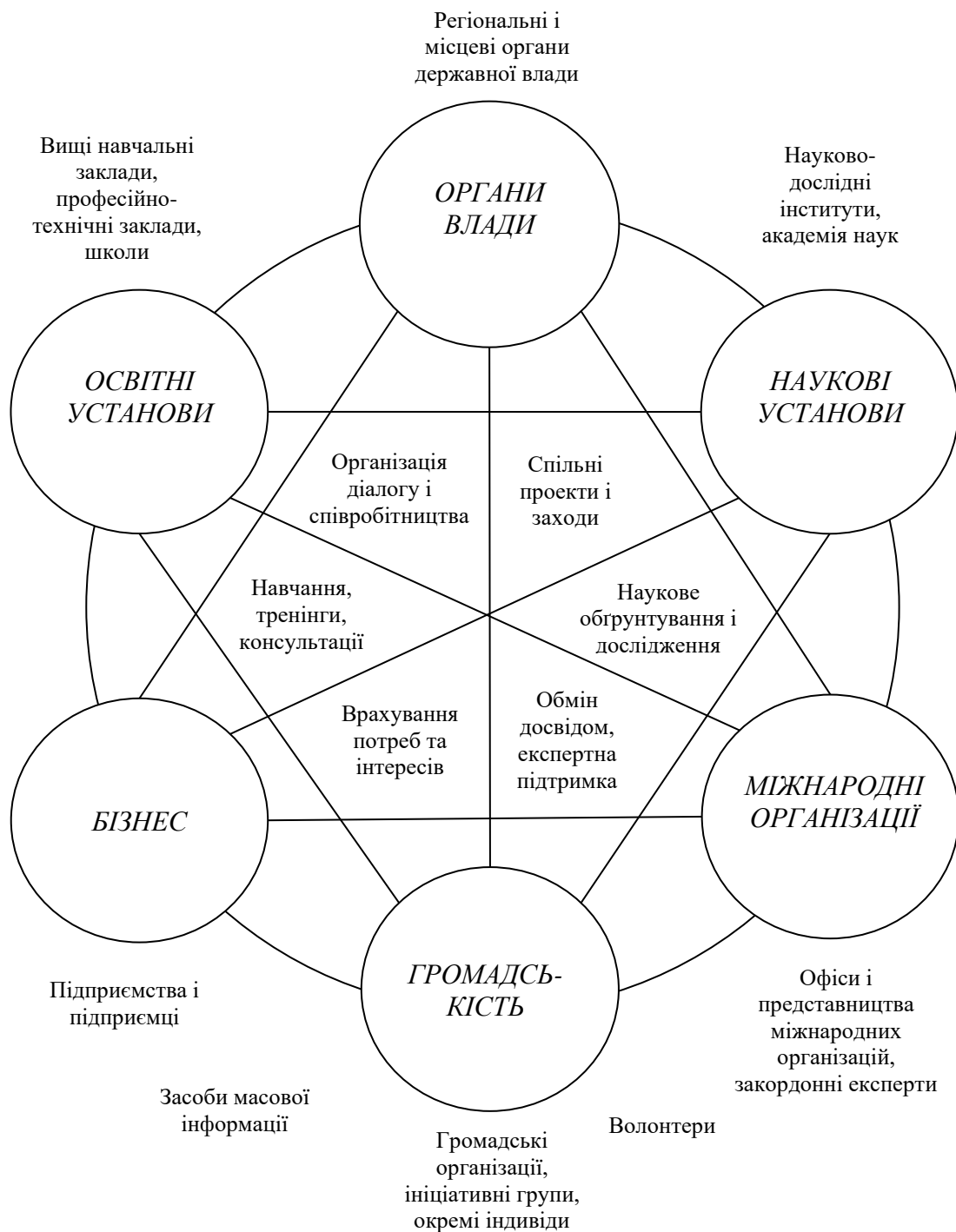


Рисунок 3.6 – Організація взаємодії інститутів задля відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку регіону

Для поглиблення співпраці та пошуку нових форм розвитку у 2015 р. співробітники, студенти і випускники СНУ ім. В. Даля створили громадську організацію "Фундація "Простір" (ГО "Фундація "Простір") [104], діяльність якої спрямована на активізацію молоді, підвищення їх громадянської активності і свідомості, соціальну згуртованість і примирення у місцевих громадах. Важливим кроком в організації взаємодії інститутів для сталого розвитку регіону стало створення у 2016 р. у СНУ ім. В. Даля Ресурсного центру зі сталого розвитку за підтримки спільного проекту ЄС/ПРООН "Місцевий розвиток, орієнтований на громаду" [220].

Протягом останніх років Ресурсний центр зі сталого розвитку проводив активну роботу з молоддю щодо активізації і підвищення громадянської свідомості молодих людей, просування Цілей Сталого Розвитку (які спрямовані на вирішення глобальних проблем людства), підвищення соціальної згуртованості і примирення місцевих жителів і ВПО, активізацію наукової діяльності. Ресурсний центр зі сталого розвитку є членом мережі вищих навчальних закладів – учасників цього проекту, які здійснюють як спільні всеукраїнські заходи, так і заходи всередині однієї громади або регіону.

СНУ ім. В. Даля, Ресурсний центр зі сталого розвитку і ГО "Фундація "Простір" проводять спільну діяльність задля сталого розвитку Луганського регіону, поєднуючи потенціал освітніх, наукових установ та громадськості, часто виступаючи платформою для організації зустрічей, обговорень та інших заходів. Для організації взаємодії інститутів задля сталого розвитку регіону за весь час свого функціонування Ресурсним центром зі сталого розвитку і ГО "Фундація "Простір" зініційовано, організовано і проведено більше 100 заходів, спрямованих на вирішення зазначених вище завдань.

Стосовно взаємодії СНУ ім. В. Даля зі всіма іншими установами задля сталого розвитку регіону слід відзначити, зокрема, проведення конференцій,

круглий столів, обговорень, зустрічей, які спрямовані на вирішення певного кола проблем регіону, надання відповідних рекомендацій або розробки певних проектів. Серед них можна відзначити відкриття у 2016 р. Ресурсного центру зі сталого розвитку, яке проходило у форматі круглого столу, на якому відбулось обговорення проблем сталого розвитку та енергозбереження регіону, окреслено напрями і план роботи центру для організації взаємодії інститутів для сталого розвитку Луганського регіону. В роботі круглого столу окрім університету прийняли участь представники Інституту економіко-правових досліджень НАН України, Луганського відділення Спілки економістів України, спільного проекту ЄС/ПРООН "Місцевий розвиток, орієнтований на громаду " та інших проектів ПРООН, керівники і управлінці підприємств регіону, представники місцевих та регіональних органів влади, громадських організацій, які здійснюють діяльність на території Луганської області для її сталого розвитку. Щодо інших заходів, ініційованих СНУ ім. В. Даля та Ресурсним центром зі сталого розвитку, що сприяли організації взаємодії інститутів задля сталого розвитку регіону, слід відзначити конференції і круглі столи, організовані за підтримки різних проектів ПРООН та органів влади. Сформульовані під час заходів рекомендації та їх використання у діяльності різних установ відповідають зазначеним цільовим напрямкам інституційного забезпечення сталого розвитку регіону, а саме: розвиток соціальних інститутів, розвиток громадянського суспільства, формування енергетичної безпеки регіону, розвиток екологічного середовища регіону.

Щодо організації взаємодії з міжнародними організаціями і проектами задля сталого розвитку Луганської області, слід відзначити, що СНУ ім. В. Даля є надійним партнером ПРООН та всіх її проектів ("Відновлення врядування та примирення в охоплених конфліктом громадах України", "Верховенство права та правосуддя для громад у постраждалих від конфлікту регіонах України", "Соціальне та економічне відновлення Донбасу", "Місцевий розвиток, орієнтований на громаду"), які впроваджуються ПРООН на Сході України за

підтримки Урядів Швеції, Швейцарії, Нідерландів, Японії, Польщі, Чехії та Європейської Комісії. Крім ПРООН університет активно співпрацює з іншими міжнародними організаціями. З моменту переселення СНУ ім. В. Даля став активним учасником реалізації в Луганській області міжнародних проектів, які спрямовані у тому числі на зацікавленість місцевої молоді у розвитку власного потенціалу саме в Луганській області.

Після переміщення СНУ ім. В. Даля став осередком наукової, просвітницької та громадської діяльності у відновлюваній Луганській області, що стало основою організаційної підтримки інституційного забезпечення сталого розвитку регіону. Співробітники університету усвідомлюють необхідність формування засад мирного сталого розвитку суспільства. Саме тому університет сьогодні активно впроваджує в свою освітню та наукову діяльність концепцію розбудови миру, основи реалізації якої були обговорені в 2016 р. під час візиту делегації університету в Кембриджський університет (Великобританія), здійснює активну патріотично-виховну роботу з молоддю (що містить інтелектуальний, національно-патріотичний, правовий, трудовий, економічний, морально-естетичний, художньо-естетичний напрямки), співпрацює з міжнародними організаціями, органами влади і представниками бізнесу щодо вирішення проблем Луганського регіону. Ресурсний центр зі сталого розвитку також поглиблює співпрацю з міжнародними організаціями та донорами. Зокрема, постійно проводяться заходи з ознайомлення студентів та випускників з можливостями стажування та роботи в міжнародних організаціях та в проектах міжнародної технічної допомоги. За організаційної підтримки СНУ ім. В. Даля в Луганському регіоні створено умови для активній участі молоді у міжнародних проектах та реалізації грантових проектів.

Науковий і кадровий потенціал різних установ та їх співпраця сприяли як актуалізації Стратегії розвитку Луганської області, так і розробці нової Стратегії. Для розробки методології стратегування були використані різні документи, у тому

числі Світового банку, Mesopartner, Програми Розвитку ООН, Швейцарської агенції з розвитку і співробітництва [168]. Головний принцип цієї методології є принцип "знизу-догори", який передбачає врахування проблем на рівні громад, тобто безпосередніх мешканців певного регіону – учасників процесу розвитку, які самостійно визначають ці проблеми та пропонують шляхи їхнього вирішення. Не врахування цього принципу призводить до того, що процес розвитку "знає поразки в середньостроковій перспективі" [168, с. 134] або проблеми громад та територій не вирішуються взагалі. Проте, цей принцип до сьогодні майже не використовувався. Причиною цього є у тому числі наслідки методів управління ще з радянських часів, коли рішення приймалися авторитарно за принципом "згори вниз", які часто не враховували потреби та можливості безпосередніх учасників процесу розвитку.

Серед інших принципів регіонального розвитку, які пропонуються методологією, є сталий розвиток і соціальна інтеграція [168, с. 11]. Заохочується орієнтація на екологічно безпечне проживання, стале економічне зростання, участь кожного члена громади у її розвитку, рівні можливості для кожного тощо, що за суттю є сприяння досягненню цілей сталого розвитку. Орієнтація на сталий розвиток простежується і у горизонтальній інтегрованості компонентів будь-якої стратегії, а саме, економічного і соціального розвитку, інфраструктура, забезпечення публічних послуг, захист навколишнього середовища, дбайливе ставлення до природних ресурсів. Вертикальна інтегрованість стратегії передбачає її узгодження з іншими стратегіями – вищого та/або нижчого рівнів, які ухвалені в країні, а також планами і програмами розвитку [168, с. 12]. За думкою розробників, методологія є вигідною для всіх учасників процесу, оскільки, перш за все, дозволяє кожному учаснику результативно використовувати процес взаємодії, сприяє отриманню більш повної інформації про проблеми та перспективи розвитку, нівелювати конфліктні ситуації та дійти компромісних рішень, які задовольняють максимальну кількість учасників процесу.

Методологію слід використовувати саме як "компас", а не як остаточно визначену послідовність дій, які необхідно здійснити [168, с. 11]. Застосування зазначеної методології сприятиме максимальному використанню наукового і кадрового потенціалу та його подальшому відновленню та збереженню для переходу різних регіональних кластерів.

Сам процес планування регіонального розвитку передбачає такі складові, як стратегічна та операційна частини. Стратегічна частина передбачає наявність підготовчого етапу, протягом якого виявляють зацікавлені сторони, пропонують їм участь, шукають ресурси, необхідні для процесу розробки, створюють команду розробників. Після цього команда організовує проведення соціально-економічного аналізу регіону, SWOT-аналізу, стратегічного фокусування, бачення розвитку та визначення стратегічних цілей регіону. Операційна частина передбачає визначення основних елементів компонентних планів та їх підготовку (у т.ч. плани економічного та соціального розвитку, план захисту навколишнього середовища), а також рамки реалізації цих планів (у т.ч. план реалізації, фінансовий план, план моніторингу і оцінювання, план зміцнення спроможності) [168]. Очевидно, що планування регіонального розвитку здійснюється у рамках концепції сталого розвитку, оскільки враховує всі її складові.

Обов'язковим для планування регіонального розвитку є зустрічі із громадськістю, врахування їхньої думки, нівелювання можливих конфліктів тощо, що відображає один із зазначених цільових напрямів інституційного забезпечення сталого розвитку регіону, а саме, розвиток громадянського суспільства. Всі ці рекомендації та поради передбачені в методології [168]. Врахування думки громадськості є доцільним, оскільки дозволяє реалізувати принцип "знизу-вгору" і врахувати потреби і бажання членів громад та мешканців територій. Крім того, це забезпечує права кожного члена громади щодо прийняття рішень стосовно її розвитку. Це відповідає цілям сталого розвитку "Рівні права чоловіків і жінок", "Світ без нерівності", "Спільне досягнення цілей". Крім того, у такий спосіб

кожний член громади має можливість подбати про власне майбутнє покоління та висказати власну думку стосовно його майбутнього розвитку.

Участь різних зацікавлених осіб у плануванні регіонального розвитку і подальшій реалізації запланованих заходів підтверджують І. В. Заблодська та Є. М. Ахромкін. Дослідники наголошують на важливості міжрегіонального співробітництва, яке передбачає спільні дії декількох громад у напрямку забезпечення їх соціально-економічного та культурного розвитку. Таке співробітництво є суто добровільним, передбачає проходження певних етапів та наявність певної інфраструктури, яка забезпечує відносини між громадами-учасниками [114]. Таке співробітництво відповідає цілям сталого розвитку, особливо цілі 17 "Партнерство в інтересах сталого розвитку".

Окрім Методології планування регіонального розвитку в Україні застосовується також Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні [169], яка є частиною проекту "Підтримка політики регіонального розвитку в Україні" і дещо дублює першу методологію. Проте для розробки останньої враховувалися також додаткові посібники і практичний досвід розробки стратегій розвитку територіальних громад в Україні та інших країнах. Сталий розвиток також залишається провідним принципом планування розвитку об'єднаних територіальних громад, який включає такі елементи, як стала економіка, здорова і справедлива громада, відповідальне управління навколишнім середовищем і раціональне використання природних ресурсів, належне управління [169, с. 7]. Для підготовки обох документів була використана методологія планування інтегрованого (цілісного) місцевого розвитку, розроблена ПРООН в Боснії і Герцеговині ще у 2011 р. Саме ця методологія була заснована на принципах сталого розвитку, соціальної інклюзії і врахування гендерного аспекту і рівності при плануванні розвитку, які потім були успішно перейняті іншими методологіями. Методологія ПРООН мала дві частини: теоретичну і практичну. Теоретична частина описувала основні принципи і

характеристики, на яких мав бути заснований процес стратегічного планування, розкривала основні елементи стратегій місцевого розвитку, її структуру, наповнення і часові рамки. Практична частина застосовувалась як керівництво для планувальників через кожний крок стратегічного планування, яке пояснювало сутність елементів стратегії, надавало поради, підтверджувало результати та розглядало окремі успішні практики та рішення Боснії і Герцеговини. Методологія буквально розглядала, яким чином планувати завдання, проводити семінари та обговорення із зацікавленими особами, знизити невизначеність при ухваленні рішень тощо. Її використання дозволило уникнути багато ризикових ситуацій та скоротити час процесу планування [53]. Зниження ризиків та конфліктності, а також забезпечення дії сприятливих чинників робить свій внесок не лише у збереження, а й у розвиток наукового і кадрового потенціалу.

Слід також звернути увагу на державні документи, які регламентують розробку стратегій регіонального розвитку або процес планування. Існує Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України у 2015 р. Згідно з цим порядком стратегії розвитку регіонів мають бути узгоджені зі стратегією розвитку країни і враховувати також стратегії розвитку окремих міст, сіл та територій. У стратегії мають міститися опис проблем розвитку регіону, стратегічні та оперативні цілі, завдання, і обов'язково моніторинг і оцінювання результативності досягнення поставлених цілей і завдань [212]. Якщо розглянути стратегію розвитку Луганської області, можна побачити, що в цілому вона відповідає зазначеній структурі і містить ці елементи.

Цей порядок згадує також Методику розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затверджену Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України у 2016 р. [167].

Методика визначає структуру стратегії та зміст її основних складових. На відміну від методологій, запропонованих міжнародними проектами, що діють в Україні, у вітчизняній методиці організація самого процесу планування згадується лише фрагментарно. Якщо у закордонній методології консультації з громадськістю та іншими зацікавленими особами є обов'язковим, то за методикою обов'язковим є визначення головного розробника, а створення робочих груп є можливим, але не обов'язковим.

Натомість, саме участь широкого кола зацікавлених осіб у плануванні стратегії розвитку регіону сприятиме визначенню актуальних проблем та відповідних цілей та завдань у стратегії. Це є новим дієвим інструментом підвищення результативності розвитку територій замість "традиційного" за радянських часів нав'язування цілей та завдань, які не відповідають реальному стану цих територій і заважають їх подальшому розвитку.

Аналітична частина стратегії за методикою Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України також має містити дані, які за суттю описують сталий розвиток (сталість) регіону: соціально-економічний розвиток, екологічна ситуація тощо. В самій методиці знову ж таки наголошується на необхідності відповідності регіональних стратегій розвитку державній та здійснення аналізу відповідності положень та цілей цих стратегій різного рівня [167].

Сталий розвиток є одним з ключових принципів стратегії регіонального (державного) розвитку, про що згадується у Законі України "Про засади державної регіональної політики". Цей закон взагалі визначає основи державної регіональної політики, у тому числі мету, принципи, пріоритети, суб'єктів та їх повноваження тощо. Серед пріоритетів також означені такі, що відповідають концепції та цілям сталого розвитку, зокрема, підвищення якості життя людини, людський розвиток, охорона навколишнього середовища, вирішення проблем територій тощо [116]. Слід зазначити, що у Законі встановлено законодавство та документи, які

визначають державну політику у галузі регіонального розвитку, серед яких немає згадування методики. Натомість, представлені деякі закони та посилання на положення "інших законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжнародних договорів України..." [116].

Для організації взаємодії інститутів для відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів обласні державні адміністрації можуть утворювати агенції регіонального розвитку, які сприятимуть більш результативної реалізації державної регіональної політики. Ці агенції можуть засновуватися різними установами, у тому числі торгово-промисловими платами, асоціаціями, навчальними закладами, науковими установами, громадськими організаціями. Така агенція не може бути державною установою, а її діяльність регламентується відповідною постановою [116; 237]. У 2016 р. в Луганській області створено Агенцію регіонального розвитку, як неприбуткову небюджетну установу, діяльність якої спрямована на ефективну реалізації державної регіональної політики. Ініціатором створення виступила обласна адміністрація. Функціонування Агенції здійснюється за підтримки ПРООН. Агенція також сприяла актуалізації Стратегії розвитку Луганської області та плану її реалізації і спрямовує свої теперішні дії на сталий розвиток регіону [237].

Обов'язковим законодавчим документом при розробці стратегій розвитку будь-яких територій в Україні є Закон України "Про Генеральну схему планування території України" [115]. Цей закон визначає у тому числі пріоритети стосовно сталого розвитку населених пунктів України, а положення генеральної схеми відповідають принципам документів ООН [115], яка є найбільшою і найактивнішою міжнародною організацією, що просуває цілі сталого розвитку.

При розробці стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів доцільно враховувати досвід і підтримку міжнародної спільноти. Так, в Україні

функціонує значна кількість представництв міжнародних організацій. Зокрема, є представництво ООН, яке спрямовує свою роботу на забезпечення миру та перетворень в країні. Представництво виокремлює 4 основних напрями, за якими здійснюється всі програми та проекти: гуманітарне реагування; відновлення, стабілізація та реабілітація регіонів України; підтримка довгострокових загальнонаціональних реформ управління; консультування та надання допомоги урядові України у виконанні рекомендацій механізмів ООН з прав людини. Крім того, представництво ООН активно займається просуванням цілей сталого розвитку.

До системи ООН в Україні входять різні установи, фонди і програми [207]: Всесвітня продовольча програма, Всесвітня організація охорони здоров'я, Дитячий фонд ООН, Програма розвитку ООН, Програма волонтерів ООН, Програма "ООН-Жінки", Продовольча та сільськогосподарська організація, Міжнародне агентство з атомної енергетики, Міжнародна фінансова корпорація, Міжнародна організація праці, Міжнародний валютний фонд, Міжнародна організація з міграції, Об'єднана Програма ООН з ВІЛ/СНІДу, Офіс з координації гуманітарних ситуацій, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, Управління ООН з наркотиків та злочинності, Світовий Банк, Фонд народонаселення ООН. Кожна із зазначених організацій та фондів має своє окреслене коло проблем та напрямів діяльності. Оскільки цілі сталого розвитку є досить поширеними і охоплюють майже всі головні проблеми розвитку людства, то можна відзначити, що кожний фонд здійснює свій внесок у досягнення цілей сталого розвитку в Україні.

В Україні і, зокрема, Луганській області, працюють міжнародні організації і фонди, які не входять в структуру ООН, але реалізують або виділяють кошти для багатьох проектів задля сталого розвитку країни та її регіонів. Серед них Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Глобальний екологічний фонд (GEF), Північна

екологічна фінансова корпорація (NEFCO), Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР), Центральноєвропейська ініціатива (ЦЕІ), Північний інвестиційний банк (NIB), Глобальний фонд кліматичного партнерства (GCPF), Фонд "Голландські міжнародні гарантії для житлового фонду" (DIGH), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Східноєвропейське Партнерство у сфері енергоефективності та екології (E5P), Німецький державний банк розвитку (KfW), Канадське Агентство міжнародного розвитку (CIDA), Шведське агентство міжнародного розвитку (SIDA), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Представництво Фонду Конрада Аденауера, Представництво Фонду імені Гайнріха Бьоля, Представництво фонду Фрідріха Еберта, Швейцарське бюро співробітництва в Україні, Міжнародний фонд "Відродження" [207], Міжнародний комітет Червоного Хреста (ICRC), Лікарі без кордонів (MSF), Спеціальна моніторингова місія ОБСЄ (OSCE), Австрійський Червоний Хрест (Austrian Red Cross), Товариство Червоного Хреста (National Red Cross Society), Адвентистське агентство допомоги та розвитку (ADRA), Корпус Милосердя (Mercy Corps), Данська рада у справах біженців (DRC) та Данська група з розмінування (DDG), Норвезька рада у справах біженців (NRC), Лікарі світу (MDM), Земля людей (TDH), Карітас (Caritas) [172] та інші. Деякі організації працюють, як правило, на рівні держави (наприклад, ЄБРР, ЄІБ тощо). Деякі, навпаки, реалізують проекти саме в Луганській області для вирішення певних проблем та сприяння її сталого розвитку.

Отже, враховуючи наявний досвід міжнародних організацій та фактичний розвиток Луганської області, можна схематично представити фреймворк стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів (рис. 3.7).

Розробка стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів базується на ситуаційному аналізі поточної ситуації регіональних кластерів та

врахуванні чинників, що впливають на неї. В умовах збройного конфлікту наявні деструктивні чинники та спостерігається періодичний відтік населення (залежно від періодичності виникнення раптових загроз). Наявні конфлікти, дефіцит та дисбаланс деяких кадрів може стати об'єктом певних кадрових заходів, враховано в розробці стратегії, цілей і завдань.

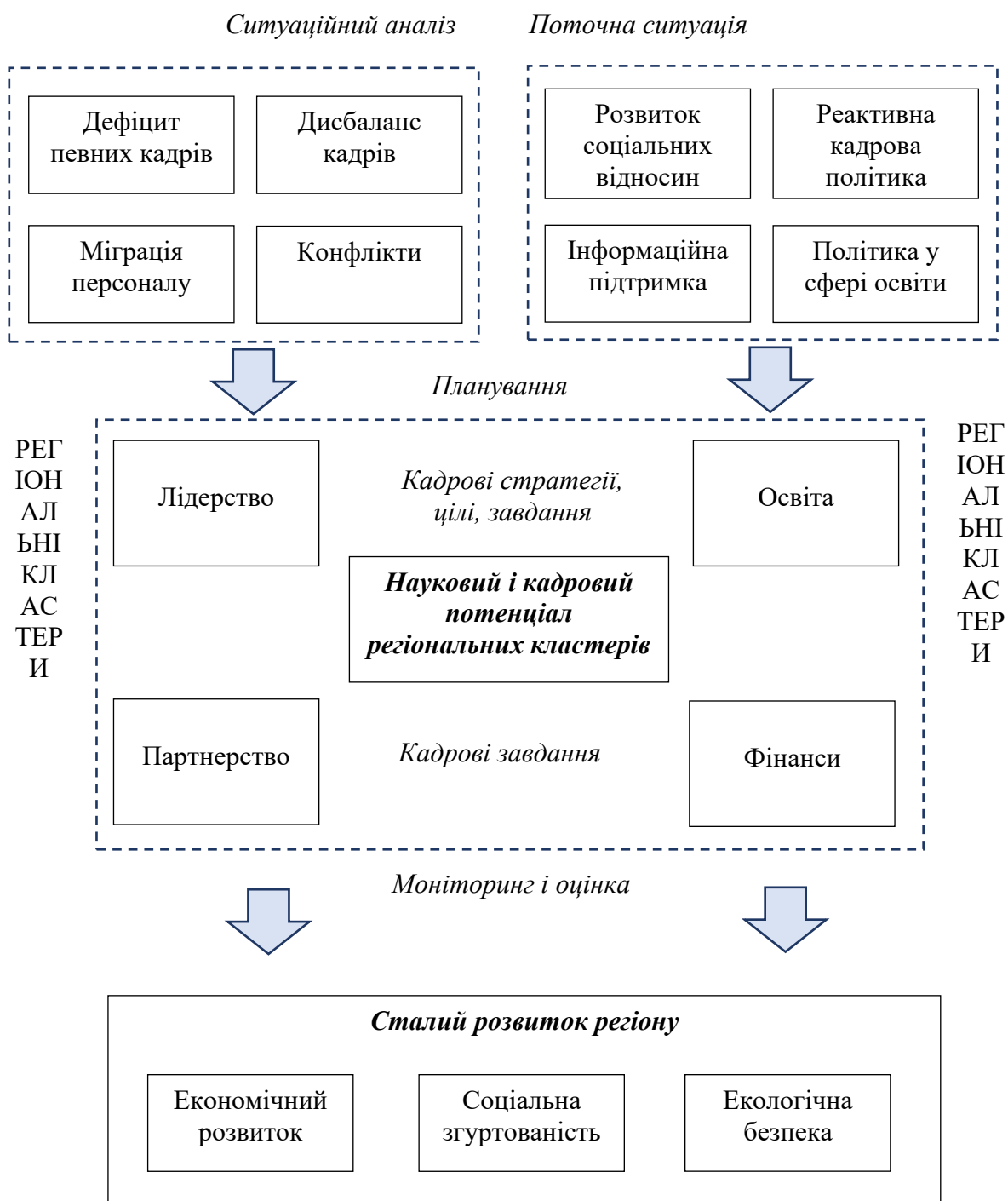


Рисунок 3.7 – Фреймворк стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів

У той же час позитивні чинники, такі як відповідна політика та підтримка у сфері освіти дорослих, розвиток соціальних відносин, інформаційна підтримка та реактивна кадрова політика підприємств, установ, організацій, сприятимуть відновленню та збереженню наукового і кадрового потенціалу, і, отже, мають також бути враховані при розробці кадрових заходів.

Важливими складовими наукового і кадрового потенціалу є лідерство, освіта, фінанси і партнерство. Наявність і постійна підтримка цих складових є вельми важливою для відновлення потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів. Відповідна розробка кадрових стратегій, цілей, завдань як на регіональному рівні і рівні кластерів, так і на рівні окремих суб'єктів, має постійно переглядатися, аналізуватися і корегуватися за необхідності.

Реалізація зазначеного фреймворку сприятиме відновленню та збереженню наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів (що включатиме всі три складові: економічну, соціальну та екологічну).

3.3. Розробка інструментарію управління інноваціями та забезпечення сталого розвитку регіону

Активність промислових структур у створенні нових інновацій та ефективних комунікацій для їх трансферу стає чинником економічного розвитку та конкурентоспроможності промислових підприємств регіону. Вартість сучасних продуктів визначається не тільки витратами на матеріальне виробництво, але і на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, а також витратами на технологічну підготовку до власне виробництва, що в свою чергу може бути інноваційною складовою сталого розвитку регіону.

Розглянемо методи, що використовуються при різних типах управління інноваціями на промислових підприємствах регіону.

Перший тип управління інноваціями – це трансферне управління, яке можна умовно розділити на дві форми:

пасивна форма («проста» передача інформації про інновації);

активна форма (навчання).

Будь-який трансфер інновацій має дві фази: фазу формування мети і власне фазу передачі. Ці фази відносяться до будь-якого трансферу інновацій незалежно від його обсягу.

Для першої фази трансферу інновацій характерне формування мети у груп співробітників або в окремих працівників. Фаза передачі має на увазі копіювання явного і (або) неявного знання про інновації між учасниками процесу трансферу. При трансфері неявного знання застосовуються методи, які засновані на здійсненні особистих контактів і проведенні спільних заходів ключових учасників процесу трансферу, більше того, передача неявного знання про інновації може відбуватися і в не робочий час, в ході неформальних зустрічей, додаткових заходів, зміни робочих місць і навіть обміну персоналом.

Під трансфером явних знань про інновації мається на увазі передача документації технічного, методичного та організаційного характеру, а також публікації наукових робіт, словників і довідників, як на паперових носіях (книги, монографії, статті), так і в електронному вигляді – створення інформаційних ресурсів в мережі Інтернет, в корпоративній мережі організації, передача баз даних або цілих експертних систем і систем підтримки прийняття рішення, вже створених в організації, зацікавленим особам або компаніям.

Для активної форми трансферу інновацій характерне навчання співробітників всіх рівнів у всіх його проявах. Можна запропонувати наступну класифікацію навчання інноваціям відповідно зі способами навчання:

а) класичне формування знань про інновації, яке відбувається послідовно від теоретичних основ до практичної реалізації. У цьому випадку відбувається поступовий перехід від технічної, організаційної та методичної інформації до довідкових даних і практичної інформації про інновації;

б) проблемне навчання, яке полягає в первісному формуванні понятійного апарату, пов'язаного з інноваціями, постановки проблеми, що призвела до створення даної інновації, до власне інновації, як з точки зору інформації про об'єкт інновацій, так і способам і засобам її використання;

в) навчання на прикладах, яке спочатку формує у суб'єкта трансферу інновації ситуації, а потім і приклади використання даної інновації в різних областях або в рамках однієї галузі професійної діяльності із зазначенням позитивних і негативних сторін використання даної інновації. В даному випадку найбільш цікавим буде приведення ситуацій або прикладів з різних професійних областей, якщо таке можливо для переданої інновації;

г) навчання на моделях, що дозволяє сформувати у суб'єктів трансферу інновацій вміння моделювання ситуації, в якій дана інновація або безліч пов'язаних інновацій можуть бути застосовані. Даний процес починається з засвоєння методів вирішення завдань.

Всі варіанти навчання інноваціям можуть бути оцінені за рівнями засвоєння і ступеню абстракції, за аналогією з підходами до засвоєння знань.

Рівень перший – рівень впізнавання, коли відбувається впізнавання об'єктів, окремих властивостей або характерних процесів заданої предметної області. Це алгоритмічна діяльність при зовні заданому алгоритмічному опису («з підказкою»).

Рівень другий – репродуктивна дія, яка здійснюється шляхом самостійного відтворення по пам'яті і застосування інформації про раніше засвоєну орієнтовну основу виконання типової дії – рівень відтворення.

Рівень третій – продуктивна дія, яка виконується на безлічі схожих об'єктів, аналогічних вивченим. Даний рівень часто називають рівнем евристичної діяльності, яка виконується не по заданому алгоритму, а по виробленому в ході самої дії.

Рівень четвертий – конструктивна дія, що виконується шляхом самостійного створення об'єктивно нової орієнтовної основи діяльності. У процесі виконання дій на даному рівні видобувається або створюється нова інформація.

Виділяють чотири ступені абстракції відображення інформації, які необхідно розуміти при навчанні інноваціям.

Ступень перша – феноменологічна – описовий виклад фактів і явищ; каталогізація об'єктів, констатація їх властивостей і якостей.

Ступень друга – аналітико-синтетична, провісна – елементарне пояснення природи і властивостей об'єктів і закономірностей явищ, меншою мірою кількісний опис, більшою – якісний: відомі сутність і властивості механізмів, що керують функціонуванням аналізованих фактів і явищ.

Ступень третя – прогностична – пояснення явищ заданій області з пропозицією кількісної теорії, моделюванням основних процесів, аналітичним поданням законів і властивостей (відомі закономірності функціонування об'єктів конкретного виду).

Ступень четверта – аксіоматична – пояснення явищ з використанням високого ступеня спільності опису як по ширині охоплення матеріалу і використаній науковій мові, так і за глибиною проникнення в сутність явищ (відомі загальні закони функціонування об'єктів будь-якої природи). Можливі точний і довгостроковий прогнози, пояснення і використання міждисциплінарної мови науки.

Другий тип управління інноваціями – алгоритмічне управління, яке базується на методах пошуку і виявлення інновацій або знань про них.

Підходи до пошуків інновацій можна також розділити на активні і пасивні. Які, відповідно, називаються «push» («виштовхування») і «pull» («витягування»). У першому випадку відбувається таким собі чином неузгоджена передача інновацій або інформації про них окремим особам (користувачам). У другому випадку – активний пошук інновацій, наприклад, в корпоративному банку інновацій або в мережі Інтернет, і подальший вибір корисних залежно від професійної задачі або ситуації.

Можливо і здійснення «узгодженого виштовхування», при якому споживач інновацій в першу чергу визначає власні потреби, а потім очікує надходження рішень, інформації про інновації у відповідь на сформований запит.

«Виштовхування» інновацій відбувається в тому випадку, коли виникає необхідність у підвищенні зацікавленості навколишньої спільноти (як всередині компанії, так і поза нею) у власних розробках. Така ситуація часто виникає при пошуку нових партнерів, ринків збуту. У цьому випадку компанія сама визначає, які інновації необхідно виставити на загальний огляд («виштовхнути» в бізнес-оточення).

При «витягуванні» інновацій компанії співробітники компаній можуть використовувати як власний банк інновацій, застосовуючи пошукові системи, які дозволяють більш чітко визначити зону і здійснювати дослідження обраної предметної області, з урахуванням функціональної, географічної структури організації, так і за допомогою спеціалізованих каталогів, в яких знаходяться впорядковані списки тем, з яких споживач інновацій може вибрати необхідну, і вже на основі цього проводити подальші запити і дослідження. Індивідуалізація пошукових систем, каталогів, їх персональна настройка дозволяють здійснювати пошук з більш високою точністю та швидкістю.

Вибір методу пошуку значною мірою залежить від особливостей предметної області, в якій лежать як інтереси користувачів, так і існуючі інновації на промислових підприємствах регіону.

Методи виявлення інновацій також можна умовно розділити на дві групи: самостійний опис співробітником компанії власних інновацій, досвіду їх застосування в минулих ситуаціях;

виявлення за допомогою активної взаємодії менеджера з алгоритмічного управління інноваціями із співробітниками.

Для другої групи методів використовуються такі форми, як анкетування, інтерв'ювання, організація «круглого столу» або експертні гри.

Під анкетуванням розуміється опитування за заздалегідь складеним опитувальником. Або сам менеджер з алгоритмічного управління, або сам співробітник повинен заповнити розроблену раніше анкету. Одними з обов'язкових вимог, що пред'являються до анкети, повинні бути, по-перше, професійний мова, яка відповідає професійній області діяльності співробітника, і, по-друге, надмірність, тобто наявність пересічних питань, але сформульованих різних чином.

Під інтерв'ю розуміється спеціальна форма спілкування співробітників і менеджера з алгоритмічного управління інноваціями, при якій співробітнику задається серія підготовлених питань, метою яких є отримання інформації як про конкретну інновацію, так і про його інноваційну діяльність в цілому (або те, що може бути, на думку співробітника, інноваціями). Варто відзначити, що на відміну від анкетування, інтерв'ювання дозволяє менеджеру з алгоритмічного управління інноваціями пропускати деякі питання або задавати додаткові, причому запис веде сам менеджер, а не співробітник. При цьому можливе виявлення додаткової інформації, підстроювання під темперамент співробітника і т.д.

Метод «круглого столу» дозволяє отримати інформацію про інновації співробітників або сторонніх осіб в груповій формі. При цьому всі співробітники мають рівні права, а менеджер з алгоритмічного управління інноваціями грає додаткову роль модератора, направляє та регламентує процес їх виявлення. Як і при будь-якому «круглому столі», спочатку позначається спрямованість даної

наради, здійснюється неявне опитування всіх учасників, а потім вже відбувається перехід до живої вільної дискусії. Часто такий метод виявлення інновацій дозволяє вийти за рамки однієї професійної області і знайти або суміжні інновації, або інші області їх застосування.

Під експертною грою, що здійснюється для вилучення інновацій або інноваційних знань, розуміється ситуаційна гра, в якій співробітникам організації пропонується деяка виробнича ситуація, а вони на основі свого життєвого досвіду, загальних і спеціальних знань і уявлень приймають рішення. На основі аналізу рішень, прийнятих співробітниками, відбувається виявлення інновацій.

Креативне управління використовує методи генерації та прийняття рішень в залежності від його етапу. На етапі генерації ідей можуть бути використані різні типи мозкового штурму, методи психологічної активізації творчості (метод Діснея, модель SCORE, методи Мілля).

Етап оцінки ідей може здійснюватися на основі більшості голосів, поданих за ідею.

Етап розробки (удосконалення) інновацій реалізуємо за допомогою методів аналізу силового поля, модифікованого методу Дельфі, матричної діаграми та обміну думками.

Серед різновидів методів мозкового штурму можна виділити прямий мозковий штурм, зворотний та комбінований.

Метод прямого мозкового штурму дозволяє вирішувати будь-яку проблему, що має кілька можливих варіантів рішень, він полягає в генерації ідей з проблеми.

В основі зворотного мозкового штурму лежить підхід до генерації нового рішення через виявлення та усунення недоліків в існуючих.

Методи прямого і зворотного мозкового штурму можуть бути спільно використані в різних комбінаціях. Подвійний прямий мозковий штурм, полягає в тому, що після проведення прямого мозкового штурму робиться перерва від двох годин до двох-трьох днів і ще раз повторюється прямий мозковий штурм.

Практика показала, що при проведенні другого мозкового штурму за одним і тим же завданням часто виявляються найбільш цінні практично корисні ідеї або вдалий розвиток ідеї першої наради, тобто під час перерви включається в роботу потужний апарат вирішення творчих завдань – підсвідомість людини, що синтезує несподівані фундаментальні ідеї.

Зворотний і прямий мозковий штурм проводять наступним чином. Спочатку за допомогою зворотного мозкового штурму виявляють всі недоліки існуючого об'єкта і виділяють серед них головні. Потім проводять прямий мозковий штурм для усунення виявлених головних недоліків і розробляють ескіз нового рішення, в якому по можливості усунені або враховані ці недоліки.

Прямий і зворотний мозкові штурми здійснюють таким чином: спочатку проводять прямий мозковий штурм і роблять ескізи найбільш перспективних рішень, потім зворотний мозковий штурм – і виявляють можливі недоліки цих рішень.

З метою збільшення часу прогнозування цей цикл має сенс ще раз повторити, тобто знову провести прямий мозковий штурм для усунення виявлених майбутніх недоліків і розробки відповідних ескізів рішень, по відношенню до яких ще раз виконується зворотний мозковий штурм.

Розглянемо методи психологічної активізації мислення. Елементарною креативною процедурою є оцінка будь-якої події з чотирьох точок зору: перша позиція – власна точка зору людини; друга позиція – сприйняття ситуації з протилежної точки зору; третя позиція – розгляд ситуації з точки зору незацікавленого спостерігача; четверта позиція – аналіз ситуації з точки зору цілої системи (або «поля відносин»), задіяної в ситуації.

Згідно концепції методу «мрійник, реаліст, критик», творчість являє собою взаємодію різних стратегій мислення, характерних для трьох позицій сприйняття людиною навколишнього світу – позицій мрійника, реаліста і критика. Ефективне мислення передбачає послідовне кероване наближення до вирішення завдання

через ці позиції. Мрійник у творчому процесі необхідний для формулювання і висунення нових ідей і концепцій. Реаліст потрібен для практичної реалізації ідей на практиці. Критик є своєрідним фільтром і спонукає до покращення творчого процесу в цілому. Всі три позиції являють собою окремі незалежні стратегії мислення, які, вступаючи між собою у протиріччя, в кінцевому підсумку виводять творчий процес на ефективний рівень.

Нестандартні рішення проблем включають в себе здатність визначати проблемний простір ситуації та потенційні області простору рішень за рахунок встановлення взаємозв'язків між елементами, описуваними моделлю SCORE.

А. Симптоми (S) - як правило, найбільш помітні і усвідомлені аспекти цієї проблеми або проблемного стану, наприклад, непорозуміння і конфлікти, пов'язані із змінами політики або технології.

Б. Причини (C) - приховані елементи, відповідальні за виникнення і підтримку симптомів, наприклад, негнучкі або застарілі когнітивні карти або ті, що обмежують переконання і допущення (думки-віруси), які призводять до конфліктів або непорозумінь.

В. Результати (O) - конкретні цілі або бажані стани, які повинні зайняти місце симптомів, такі як прийняття і здійснення нової політики або технології.

Г. Ресурси (R) - приховані елементи, відповідальні за усунення причин симптомів, а також за прояв і забезпечення бажаних результатів; у тому числі кошти і альтернативи, службовці для передачі і уточнення всіх "де", "коли", "що", "як", "чому" і "хто", що мають відношення до змін політики або технології.

Д. Ефект (E) - довготривалі результати досягнення певної мети, наприклад, підвищення продуктивності, прибутковості або якості роботи, яке очікується в результаті зміни політики або технології.

У своїх роботах Мілль виділяє п'ять первинних стратегій, або методів, за допомогою яких суб'єкт визначає основні розумові операції через індуктивне обґрунтування. Метод узгодження включає спостереження за рядом прикладів, в

яких досягається конкретний результат, і виявлення факторів або властивостей, що мають місце у всіх випадках. Метод відмінностей припускає пошук певного елемента або властивості, які в нормі не є невід'ємною частиною ситуації або феномена, проте присутні в момент досягнення результату. Об'єднаний метод узгодження та відзнак включає в себе спостереження за тими властивостями, які завжди сягають певного результату і завжди відсутні в тих випадках, коли результат не досягнутий. Метод супутніх змін передбачає виявлення тих властивостей, які змінюються в прямому або зворотного зв'язку зі ступенем успішності досягнутого результату. Метод залишку відомий також як "процес виключення". Якщо між тією чи іншою властивістю складного явища і певною частиною бажаного результату спостерігається зв'язок: ми можемо припустити, що й інші частини результату будуть асоціюватися з іншими властивостями явища.

Оцінка ідей може здійснюватися за допомогою методу більшості голосів, який полягає в підрахунку голосів експертів, які висловилися за ідею, що отримала максимальну кількість голосів.

На етапі розробки рішення слід скористатися найбільш зручними методами, в число яких входять аналіз силового поля, модифікований метод Дельфі, матрична діаграма. Кожен з цих методів застосовується для розгляду варіантів вирішення різних видів проблем.

Аналіз силового поля застосовується при розгляді проблеми як баланс двох протилежно спрямованих сил (сили і чинники, які сприяють рішення проблеми і які перешкоджають її вирішенню).

Модифікований метод Дельфі дозволяє учасникам групи прийти до згоди щодо вибору рішення проблеми, не вдаючись до відкритої дискусії.

Матрична діаграма служить для виявлення важливості різних зв'язків між даними, що характеризують варіанти вирішення проблеми.

Інформаційні технології відіграють важливу роль в успішному управлінні інноваціями. Їх реалізація, як правило, здійснюється у вигляді мережових багатофункціональних інформаційних систем, що складаються з настроєваних модулів, в яких використовуються різні підходи до зберігання даних, мережевого спілкування і методам передачі інформаційних ресурсів.

При розробці інструментів інформаційного управління інноваціями організації необхідно виходити з можливості використання та трансформування інформаційних технологій для управління знаннями та інноваціями.

Можна виділити чотири типи технологій, що забезпечують функціональні рішення в галузі управління інноваціями:

- семантичні технології;
- технології спільної роботи;
- технології візуалізації;
- технології масштабування.

Семантичні технології – це інструменти суміщення термінології користувачів з термінологією інформаційної системи, а також організація їх взаємозв'язку. У даному випадку семантична функціональність використовує такі технології, як категоризація, кластеризація, вилучення даних лінгвістичного аналізу та побудова семантичних мереж, що забезпечують належний рівень релевантності між запитами користувачів і одержуваною інформацією. Дані технології можуть бути реалізовані як простими способами, наприклад, за допомогою вибірки тільки тих документів (інформаційних ресурсів), які містять певний термін, так і більш складними, як наприклад, використання семантичного аналізу для трансформації запиту користувача і алгоритму TF-IDF для обмеження результуючої вибірки, що дозволяє домогтися більш високого рівня точності результатів.

Технології спільної роботи дозволяють співробітникам на промислових підприємствах регіону здійснювати спільну діяльність, спрямовану на відбір

інновацій та організацію комунікації з носіями інновацій або експертами. У дану категорію можна віднести засоби об'єднання користувачів в активні робочі групи, співтовариства (такі засоби часто називають Groupware), засоби ідентифікації експертів, організації фільтрації, вибірки на основі результатів спільної роботи. Технології можуть бути як внутрішніми, тобто забезпечувати доступ до даних та інформації власних інновацій, так і зовнішніми, тобто забезпечувати доступ до корпоративних інновацій зовнішнім контрагентам (мережі, спільноти, експерти, носії).

Технології візуалізації несуть в собі функціональність забезпечення навігації і способи швидкого вилучення інформації в середовищі управління інноваціями. Дані технології використовуються для підтримки аналізу вмісту інновацій. Прикладом такої технології навігації видається застосування карт інновацій для незалежної від знаходження і першоджерела орієнтації в інформаційних ресурсах.

Технології масштабованості призначені для вирішення питань, пов'язаних з гетерогенністю, з точки зору різноманітності, типів зберігання і надання інформації для забезпечення їх доступності користувачам. Як приклади таких типів зберігання можна навести: реляційні бази даних, документарні бази даних, об'єктні бази даних, звукові і відеоінформаційні ресурси. Слід звернути увагу на те, що співробітники, як користувачі таких технологій, не повинні замислюватися про фізичне розташування даних, які можуть розташовуватися як у межах організації (або її частини), так і в зовнішньому світі на «віддалених» джерелах.

Як інструмент управління інноваціями на промислових підприємствах регіону представляється корпоративна мережева гетерогенна інформаційна система (рис. 1.), основу якої складають модулі трансферного, алгоритмічного, креативного управління інноваціями, об'єднані єдиним корпоративним порталом в єдине інформаційно-комунікаційне інформаційне середовище. Модулі корпоративної інформаційної системи управління інноваціями реалізують певний

тип управління інноваціями та забезпечують її функціонування на промислових підприємствах регіону для забезпечення його сталого розвитку.



Рисунок 3.8 – Структура корпоративного порталу управління інноваціями на промислових підприємствах регіону для забезпечення його сталого розвитку

Модуль трансферного управління інноваціями забезпечує функціонування соціальної мережі компанії, системи блогів співробітників та їх персональних сайтів, а також єдину wiki-систему.

Соціальна мережа організації дозволяє значним чином підвищити ефективність командної роботи. Кожен співробітник є користувачем соціальної мережі і має свій персональний простір. Внутрішньокорпоративні спільноти

формуються як якісні робочі групи, які визначають зміст соціальної мережі і, відповідно, її якість. Таке об'єднання необхідно для трансферного управління інноваціями, у зв'язку з тим що в робочих групах відбуваються колективні тематичні обговорення, диспути, результати яких обов'язковим чином записуються.

У соціальній мережі організації має бути присутня своя система класифікації, на основі якої описуються створювані в ній спільноти. Таким чином, відбувається формування груп співробітників для роботи над певними проектами. Обов'язковою є наявність механізмів аутентифікації і авторизації, незважаючи на внутрішню публічність соціальної мережі підприємства регіону.

Блоги співробітників, як і соціальна мережа, покращують комунікацію як між співробітниками підприємства регіону, так і між бізнес-партнерами і співробітниками організації в цілому.

Система блогів дозволяє об'єднувати дані про інновації багатьох людей в тих чи інших сферах діяльності організації, отримуючи на виході якісну і опрацьовану інформацію. У блозі можна відповідати на робочі питання і обговорювати їх.

Відмінність персонального сайту і блогу полягає в тому, що інформація в блозі представляється у вигляді набору записів і пов'язаних з ними обговорень в хронологічному порядку, а персональний сайт дозволяє структурувати інноваційні знання в довільній формі і фіксувати їх.

Система wiki призначена для спільного створення контенту, забезпечуючи спільне редагування матеріалу або деякого інформаційного ресурсу. При цьому wiki-система обов'язковим чином реєструє всі зміни, що дозволяє переглянути старі версії, забезпечує можливість створення нових сторінок. У даному контексті система wiki може розглядатися в якості засобу для зберігання, оновлення та використання матеріалів. Технологія дозволяє не тільки створювати нові сторінки, встановлювати посилання між сторінками, а й автоматично розставляти по тексту

документа гіпертекстові посилання на терміни або ключові слова, навіть в тому випадку, коли опис терміна ще не внесений в дану систему.

Модуль алгоритмічного управління надає можливості використання таких систем, як інформаційно-пошукові, інформаційні системи організації опитувань, інформаційні системи виявлення знань.

Інформаційно-пошукові системи забезпечують пошук і фільтрацію необхідних інновацій у спеціальній базі, в мережі Інтернет з описами джерел інформації на основі інформаційно-пошукової мови і відповідних правил пошуку. Інформаційно-пошукові системи повинні здійснювати пошук релевантної інформації, тобто відповідної інформаційним потребам користувача.

Можна розділити всі пошукові системи на локальні, що здійснюють пошук в межах окремого інформаційного ресурсу, сервера і глобальні інформаційно-пошукові системи, які дозволяють здійснювати пошук по всьому інформаційному простору мережі Інтернет.

Інструменти, використовувані для організації пошуку в інформаційно-пошукових системах, можна розбити на наступні групи:

пошукові машини, індексуючі переважну більшість веб-сторінок Інтернету. Їх головною перевагою є те, що вони дозволяють знайти велику кількість інформації. Однак це призводить до того, що виникає необхідність опрацювання значного обсягу інформації, що вимагає великої кількості часу. Більш того, істотний обсяг витягнутої інформації може виявитися не відповідним цілям управління інноваціями промислових підприємств регіону;

мета-засоби пошуку за рахунок використання термінів і наборів ключових слів дозволяють удосконалити виконання пошукового процесу шляхом передачі спеціальних аргументів декількох пошукових системах, однак такі кошти не дозволяють використовувати функціонал мов запитів кожної із застосовуваних пошукових систем;

спеціалізовані програми, або «роботи», в автоматичному режимі переглядають сторінки мережі Інтернет і виявляють на них потрібну інформацію;

каталоги, які, за аналогією з пошуковими машинами, здійснюють пошук необхідної інформації, але на основі впорядкованої ієрархічної структури інформаційних ресурсів, внесених користувачами. У даному випадку обсяг корисної інформації є ранжируваним і обмеженим завдяки організації ієрархічної структури, так, наприклад, пошук інновацій у сфері будівництва може бути обмежений тільки інформаційними ресурсами, що відносяться до елементів каталогу, пов'язаним з будівництвом.

Інформаційні системи організації опитувань є досить зрозумілими, проте необхідно їх класифікувати залежно від опитувальної аудиторії. Їх можна розглядати як інформаційні системи внутрішнього опитування (працівників) та інформаційні системи зовнішнього опитування (бізнес-партнерів, представників різних спільнот, експертів, співробітників інших організацій).

Інформаційні системи проведення внутрішніх опитувань надають керівнику повну інформацію про попередні і поточні результати атестації співробітників та опитувань, про відповіді на значущі з точки зору пошуку інновацій питання, мають засоби візуалізації результатів, причому як самих опитувань, так і атестації.

Інформаційні системи зовнішніх опитувань можуть бути двох типів: інтернет-системи та термінальні системи.

Ефективність опитувань в Інтернеті пояснюється тим, що він максимально «зближує» анкетованих і інтерв'юера. Завдяки Інтернету знижується час, що витрачається на проходження анкети «інтерв'юер - анкетовані - анкета - введення інформації в базу даних - аналіз анкети - представлення результатів».

Одним з найскладніших питань при організації опитування в мережі Інтернет є питання визначення вибірки, тобто вибір аудиторії контакту, на якій буде дослідження.

Існують різні способи організації опитування: розміщення анкети на сайтах, відвідуваних контактної аудиторією, за допомогою електронної розсилки, в блогах, соціальних мережах, надання доступу до опитувальників на інтернет-сайті організації, за допомогою пропозицій заповнити анкету в конференціях, участь у телеконференціях, причому в телеконференції разом з ключовими питаннями можна помістити посилання на повну анкету, розташовану на інтернет-сайті промислових підприємств регіону.

Термінал для збору даних про думки споживачів або для промислових підприємств регіону опитувань складається з сторінки пред'явлення питань і кнопки для відповіді на поставлені питання. Простота термінальної конструкції дозволяє споживачеві інтуїтивно зрозуміти спосіб взаємодії з терміналом і акцентуватися на сенсі питання, а не на те, яким чином він може на це питання відповісти. Термінал є зовнішнім пристроєм введення-виведення для комп'ютера, які забезпечує автоматичний збір статистики відповідей на питання анкети.

Модуль креативного управління містить засоби організації спільної роботи співробітників, експертні системи, системи підтримки прийняття рішень. Засоби спільної роботи забезпечують практично всі форми переходу знань з неявних в явні (зафіксовані в інформаційних системах). З їх допомогою організуються віртуальні простори для взаємодії робочих груп користувачів і проектних команд. У рамках спільної роботи користувачів застосовуються, як правило, такі засоби, як: робота групи користувачів з електронною поштою, організація зустрічей на основі спільного календаря, ведення списку завдань робочої групи, відправка миттєвих повідомлень, управління особистим профілем, зберігання і управління документів в різних форматах, включаючи фотографії, організація робочих груп, організація спільного доступу, формування віртуального простору робочої групи.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) дозволяють особам, які приймають рішення, скористатися даними і знаннями об'єктивного і суб'єктивного характеру для вирішення слабо формалізованих проблем. Обов'язковою умовою

для використання СППР є наявність трьох первинних модулів: модуля управління, модуля управління даними для збору та ручної обробки даних і модуля управління діалогом для полегшення роботи користувачів до СППР.

Взаємодія користувачів з СППР відбувається за допомогою інтерфейсу користувача, в якому вибирається приватна модель і набір даних, які потрібно використовувати, а потім СППР представляє результати користувачеві через той же самий користувальницький інтерфейс [40]. Моделі управління даними діють в основному непомітно і варіюються від простої моделі до складної, комплексної моделі планування, заснованої на математичному програмуванні [40].

Експертні системи (ЕС) в організації з точки зору управління інноваціями орієнтовані на виявлення досвіду або вже створеного несуперечливого результату висококваліфікованих фахівців у чітко обмеженій предметній області, з можливістю пояснення ходу і результату вже існуючого рішення зрозумілим для користувача способом і поповненням бази знань, нарощуванням системи.

Експертні системи (ЕС) в організації з точки зору управління інноваціями орієнтовані на тиражування досвіду висококваліфікованих фахівців в областях, де якість прийняття рішень традиційно залежить від рівня експертизи.

Характерними рисами експертної системи є:

- чітка обмеженість предметної області;
- здатність приймати рішення в умовах невизначеності;
- здатність пояснювати хід і результат рішення зрозумілим для користувача способом;
- чіткий поділ декларативних і процедурних знань (фактів і механізмів виводу);
- здатність поповнювати базу знань, можливість нарощування системи;
- видача результату у вигляді конкретних рекомендацій для дій в ситуації, що склалася, не поступливих рішенням кращих фахівців;

орієнтація на вирішення неформалізованих задач (спосіб формалізації поки не відомий);

побудова алгоритму рішення самою експертною системою, а не опис його заздалегідь;

відсутність гарантії знаходження оптимального рішення з можливістю вчитися на помилках.

Крім описаних модулів, корпоративна система управління інноваціями включає в себе базу знань для акумуляції знань і корпоративний портал як точку персоніфікованого доступу до модулів корпоративної інформаційної системи.

Крім корпоративної системи управління інноваціями в якості додаткового локального інструменту підтримки одного з процесів трансферного управління – навчання співробітників – можна виділити інформаційні технології корпоративного тренінгу.

Корпоративний тренінг можна охарактеризувати як підготовку та розвиток навичок персоналу для ефективної роботи в даній організації.

Завданням тренінгу є навчання професійним діям в конкретній ситуації для отримання заданого результату. Корпоративний тренінг істотно відрізняється від класичного навчання у вузах, і це пов'язано з психологічними відмінностями дорослих, яких навчають від студентів. Психологічні відмінності дорослих, яких навчають, полягають, по-перше, в назрілій необхідності вивчення представленої предметної області; по-друге, у самостійному плануванні темпу і доз навчання; по-третє, в професійній спрямованості навчання. Зазначені обставини практично роблять непридатним використання в корпоративному тренінгу інформаційних навчальних систем, підготовлених для класичної та бізнес-освіти. Отже, технології корпоративного тренінгу повинні представляти собою новий тип людино-комп'ютерної взаємодії.

Інформаційна технологія корпоративного тренінгу повинна підтримувати в організації адаптивне навчання і стимулювати навчання.

Для адаптивного навчання характерна зміна компетенцій у відповідь на розвиток підприємницького середовища. Цілком вірно, що ця адаптація є необхідною для виживання підприємницьких структур. Стимулююче навчання пов'язане з розвитком у підприємницьких структур нових відмітних здібностей і з визначенням або створенням нових можливостей для посилення наявних здібностей в нових конкурентних областях.

Людино-комп'ютерна взаємодія в рамках корпоративного тренінгу має включати в себе підсистеми персонального та колективного навчання. Без персонального навчання немає і колективного навчання. У той же самий час на персональне навчання значно впливає колективний контекст, де воно має місце. Інформаційна підсистема персонального корпоративного тренінгу повинна враховувати конкретний досвід, кого навчають. Процес персонального навчання набирає швидкості за рахунок обміну інформацією та інноваційними знаннями з іншими співробітниками.

Необхідно, щоб інформаційна технологія корпоративного тренінгу реалізувала пізнавальний підхід, що полягає в тому, що:

- учні можуть бачити відносини між усіма елементами професійної ситуації;
- навчання відбувається за принципом «від приватного до загального»;
- навчання передбачає швидше розуміння, ніж запам'ятовування;
- навчання передбачає перевірку припущень;
- є чітко визначені і обґрунтовані цілі навчання;
- стимулюється і спадне, і висхідне міркування, що забезпечує досягнення правильної відповіді як через здогадку, так і за допомогою логіки [41].

Створення інформаційної технології корпоративного тренінгу необхідно розглядати як за змістом методичного матеріалу, так і по когнітивним моделям, що лежать в її основі.

Методичний матеріал має відповідати вигляду і рівню реалізованого корпоративного тренінгу, а сама інформаційна технологія враховувати

класифікацію тренінгів. Тренінги поділяються за темами. Розрізняють вступний (орієнтаційний) тренінг, техніку продажів, ведення переговорів, навички презентації, роботу з клієнтами, прийняття управлінських рішень. Вибравши тему тренінгу, можна чітко описати предметну область інформаційної технології корпоративного тренінгу. Для організації та проведення ефективного тренінгу недостатньо вибрати тему, потрібно точно знати, для кого проводиться навчання, здійснити типовий поділ учасників за їх положенням в організації: рядові співробітники, лінійні і функціональні менеджери, менеджери середньої ланки, вище керівництво. Відповідно, поділяються і тренінги. Цей поділ доповнює тематичний.

Необхідно виділити рівень проблем, потреб промислових підприємств регіону, відгуком на які виступає даний тренінг.

Когнітивні моделі повинні описувати учня, уявного тренера, нормативну базу знань з області тренінгу. При створенні когнітивних моделей необхідно виходити з того, що сприйняття інформації здійснюється в трьох категоріях: візуальної, аудіальної, кінестатичної.

Об'єкт вивчення визначається потребами промислових підприємств регіону. Об'єктами вивчення можуть бути різні складні соціальні, економічні, технічні ситуації, зміст проектів або їх окремих етапів, тобто окремі професійні завдання або їх сукупності у відповідності з наведеними раніше типами.

Когнітологом в процесі розробки адаптивної навчальної програми можуть виступати окремі підрозділи організації або творчі групи. Когнітологія визначає об'єкт вивчення для навчальної системи, формує сценарій навчання за затвердженими формами і стандартам, виявляє у експертів необхідні знання і формує модель знань, забезпечує взаємозв'язок всіх суб'єктів розробки.

В якості експерта можуть виступати підрозділи або окремі суб'єкти, призначені когнітологом. Експерт надає в розпорядження когнітолога наявну у нього інформацію про об'єкт вивчення і необхідні методичні матеріали, надає

комплексну інформаційну, технічну, нормативно-правову підтримку в моделюванні знань про об'єкт вивчення, бере участь в експертних опитуваннях, готує і представляє когнітологу додаткові матеріали відповідно до його вимог.

Програміст безпосередньо досліджує представлений йому об'єкт вивчення, сценарій навчання, моделі знань і становить програмну реалізацію навчальної системи. Процес створення мультимедійної навчальної програми можна розбити на два етапи. Перший етап (попередній) включає в себе опрацювання ідеї та концепції, підготовку сценарію, другий – власне роботу над проектом. На першому етапі основний акцент робиться на плануванні. Потрібно підготувати формальні описи переліку вимог і завдань, пов'язаних з усіма аспектами майбутньої роботи. Вироблення концепції нового продукту є процесом творчим – розробник повинен мати багату уяву, оскільки від нього залежить вибір програмних засобів, що використовуються потім в проекті. Підготовка сценарію представляється найбільш важливою стадією проектування інтерфейсу, визначає саму структуру розроблюваного підручника. Слід заздалегідь обміркувати той матеріал, який буде в ньому розміщений, і тільки після цього приступити до пошуку та аналізу інформаційного наповнення. Звичайно, можна задіяти всі існуючі дані з обраної теми, але в такому разі їх надмірність і неякісна організація може стати негативним фактором: інформація перестане бути пізнавальною, цікавою і легкодоступною. Сенс (і складність) пошуку і полягає у знаходженні потрібного обсягу інформації. Зібрати потрібні дані і відсортувати їх за значимістю – завдання, виконання якого значно поліпшить навчальний ефект. Після підготовки сценарію починається власне технологічний цикл створення мультимедійного підручника.

Весь технологічний цикл на стадії розробки проекту мультимедійного підручника можна представити таким чином: опрацювання загальної схеми додатка; створення прототипу і розробка шаблонів; підготовка вихідних матеріалів; верстка – побудова каркаса і введення інформації.

Розглянемо основні фактори, за якими можуть порівнюватися і оцінюватися інформаційні навчальні системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фактори оцінювання інформаційних навчальних систем

Фактор	Характеристика фактору
Розподіл навчального матеріалу	Інформаційні комп'ютерні навчальні системи повинні підтримувати якомога більше навчальних методів для вибору викладачем найбільш ефективних у кожному конкретному випадку
Мотивація	Мотивація - необхідна складова навчання, яка повинна підтримуватися протягом всього процесу навчання
Взаємодія з інформаційною навчальною системою	Взаємодія має бути частою, різноманітною і мати навчальну мету
Форма подання інформації	Комбінація двох або більше засобів інформації повинна підтримати навчальну мету
Управління	Якщо освітнє програмне забезпечення інтерактивно, воно повинно давати можливість користувачам управляти його функціями
Рівень викладу	Стратегія подачі матеріалу визначається залежно від розв'язуваних навчальних завдань
Інтерфейс системи	Повинен бути зручним і з погляду навчання

Таким чином, розглянуті методи та інструменти управління інноваціями дозволяють реалізувати всі типи управління інноваціями на промислових підприємствах регіону, що є підґрунтям для забезпечення їх сталого розвитку.

Отже, в дослідженні розроблено механізм організаційно-економічного забезпечення та інструментарії формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах постконфліктної трансформації. Зазначені результати мають переваги над існуючими розробками завдяки формуванню комплексного організаційно-економічного забезпечення управління на регіональному рівні. На основі розроблених стратегій відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів обґрунтовано ситуаційний підхід до вибору пріоритетних управлінських рішень в системі регіонального управління, що на відмінну від існуючих, базуються на

реалізації концепцій навчання впродовж життя та організації, що навчається, шляхом децентралізації процесу навчання, що дасть змогу впливати на рівень конкурентоспроможності регіону в умовах постконфліктної трансформації. Запропоновано концептуальну модель зміни стану системи економічної безпеки регіону як основи управління трансформаційними процесами в системі економічної безпеки регіону шляхом впровадження та контролю керованих змін, що може бути основою аналізу та оцінювання зміни стану і рівня адаптивності системи економічної безпеки у просторі та часі. Інструментарій управління інноваціями та забезпечення сталого розвитку регіону розроблено на основі впровадження гнучких практичних інструментів для сталого соціально-економічного розвитку, що на відмінну від існуючих дозволяє виявити резерви зростання та мобілізувати ресурси для регіонального розвитку.

ВИСНОВКИ

Висока якість людського потенціалу в суспільстві, активізація чинників трудового і соціального потенціалів за принципами інноваційності, сталості та участі усіх верств населення через зайнятість і самозайнятість у високотехнологічних видах економічної діяльності забезпечують можливості економічного зростання на засадах збалансованого сталого розвитку. Наведені в роботі узагальнені напрямки активізації чинників соціального і трудового потенціалів в забезпеченні економічного зростання безпосередньо пов'язані зі створенням умов для формування людського, трудового та соціального потенціалів і, як результат, перетворення їх, відповідно, в людський та соціальний капітал. Забезпечення інтеграції суспільства, розвитку громадянського суспільства потребує створення умов для формування соціального потенціалу та його перетворення в соціальний капітал суспільства. В першу чергу, це стосується інституцій, відносин, соціальних норм та цінностей, які формують соціальні риси суспільства, визначають форми й напрями соціальної взаємодії та існуючий рівень довіри в соціумі. На підґрунті врахування національних та регіональних інтересів необхідна реалізація зваженої макроекономічної політики, забезпечення збалансованості між економічними, екологічними та соціальними аспектами життя, більш високий рівень інвестицій, підпорядкування фінансової системи потребам реальної економіки для розробки та імплементації методів і механізмів активізації соціального та трудового потенціалу.

На основі аналізу об'єктивних передумов розвитку об'єднаних територіальних громад встановлено, що необхідність створення об'єднаних територіальних громад в Україні пов'язано з прагненням до акумулювання ресурсів територіальних громад, підвищення економічної та організаційної ефективності системи регіонального управління на територіях постконфліктної

трансформації. В Україні децентралізація супроводжувалась складними євроінтеграційними та геополітичними процесами, а всі процеси реформування все ще мають характер трансформаційних – пов'язаних з докорінним реформуваннями системи регіонального управління. Проведений аналіз дав змогу виявити узагальнений перелік об'єктивних проблем організаційно-економічного забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад, які потребують свого вирішення. Виявлення таких проблем дає змогу оперативно опрацьовувати можливі помилки, що виникали в процесі реформування, враховувати та виправляти їх у подальшому.

В дослідженні удосконалено організаційні та економічні засади механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємств регіону та в системі забезпечення сталого регіонального розвитку, які, на відміну від існуючих, базуються на формалізації процесу побудови та конкретизації змісту організаційно-економічного механізму управління трансформаціями у вигляді процесної карти на основі використання синтаксису IDEF щодо окремих груп об'єктів захисту шляхом узагальнення підходів, аналізу можливих інструментів до побудови такого механізму, визначення вимог до нього, уточнення його призначення й обмежень, що дозволяє сформувати такий механізм відповідно до особливостей підприємств регіону, на якому здійснюється управління трансформаціями системи економічної безпеки.

Розроблено наукове підґрунтя для впровадження дієвої системи управління інтелектуальним капіталом в умовах гібридних загроз, що базується на результатах дослідження процесів постконфліктної трансформації та наслідків впливу. Сформовано загальні засади впровадження керованих трансформації системи економічної безпеки суб'єктів господарювання та системи забезпечення сталого регіонального розвитку, які, на відміну від існуючих, забезпечує створення об'єднаних територіальних громад в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації. Визначено склад та структуру організаційно-економічного механізму

впровадження керованих трансформацій у системі економічної безпеки суб'єктів господарювання та системи забезпечення сталого регіонального розвитку, що, на відміну від існуючих, дозволяє сформувати такий механізм відповідно до особливостей постконфліктного регіону. Запропоновано рекомендації щодо мобілізації ресурсів та соціально-економічного розвитку регіону, що, на відміну від існуючих, враховує для гібридних загроз та в умовах постконфліктної трансформації.

Конкретизовано питання організаційного вдосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інвестиційно-інноваційних процесів, які зводяться до економічної підтримки регіональних інноваційних процесів шляхами, що є комплементарними до існуючих підходів. Визначено причини краху попередніх державних інноваційних фондів. Обґрунтовано схему діяльності таких фондів, що є стійкою до попередніх причин невдач. Запропоновано використання показника «порог доцільності фінансування» інноваційного фонду і метод його визначення, а також функції відповідного фонду. В ролі фінансової основи функціонування таких фондів запропоновано побічний результат від реалізації інноваційних проектів у вигляді збільшення податкових надходжень до державного і місцевих бюджетів. До того ж, запропоновано і обґрунтовано методологічні підходи визначення розміру підтримки регіональних інвестиційно-інноваційних проектів.

Отже, ціллю регіонального розвитку пропонується вважати поведінкову рису носія цілі, базовану на усвідомленій потребі, з відповідним набором намірів, мотивів та стимулів соціально-економічних дій, обумовлених впливом відносин власності та намаганнями досягнення економічної вигоди. Реалізація цілі, окрім задоволення відповідної потреби, повинна забезпечувати носію покращення своєї позиції у системі економічних відносин. Це змушує організовувати гармонізацію цілей не лише на базі економічних елементів свідомості людини-носія цілі, а й з залученням його поведінкових властивостей.

Ключовою та невід'ємною умовою існування підприємства та задоволення інтересів його акторів є досягнення стану певної узгодженості цих інтересів. Без такої узгодженості підприємство буде не у змозі виконувати свої економічні функції. Принципово важливим є досягнення узгодженості на основі згоди, а не на примусу, що базується на намаганні знизити зацікавленість акторів у перешкодах реалізації інтересів інших акторів. Складність досягнення стану узгодженості на основі згоди підриває віру акторів підприємства у можливості конструктивного узгодження і спонукає до намагань деструктивного узгодження, яке може знищити підприємство.

Отже, авторська позиція полягає у тому, що інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для узгодження економічних інтересів акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв економічних інтересів, ніж саме підприємство як соціально-економічна система. Реалізація різних економічних інтересів стає спільною діяльністю акторів підприємства, що регулюється внутрішньою інституцією – управлінською структурою у системі економічної безпеки підприємства. Найбільш типовою управлінською структурою автором вважається служба економічної безпеки підприємства.

Кількісна характеристика розвитку персоналу формується на базі інструментарію теорії людського капіталу. Оцінювання інвестицій у людський капітал шляхом використання оцінних характеристик розвитку персоналу базується на основі апарату теорії нечітких множин, що дає змогу враховувати значний обсяг інформації у порівнянні з використанням показників у формі звичайних чисел при кількісному аналізі розвитку персоналу підприємств, приймати обґрунтовані рішення щодо управління розвитком персоналу в умовах невизначеності. Внутрішні вимоги до навчання персоналу визначаються з урахуванням стратегії підприємства, перспектив модернізації виробництва, запланованих змін в організаційній структурі підприємства тощо. Вибір обсягу й змісту навчання й ресурсів для його проведення є оптимізаційною задачею, яка

мінімізує витрати ресурсів на створення людського капіталу. Визначення порівняльної ефективності інвестицій у загальний та специфічний людський капітал працівника шляхом аналізу їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства дає змогу виокремити пріоритетні напрями формування освітньої структури підприємства, підвищити ефективність навчання персоналу та зменшити плинність кадрів на підприємстві. Виявлено, що основним чинником впливу на обсяг навчання на підприємстві є чистий дохід підприємства за минулий рік, а динаміка показників, які характеризують навчання персоналу, найбільшою мірою визначається зміною обсягу фонду оплати праці підприємства за минулий рік. На основі аналізу взаємозв'язку показників діяльності машинобудівних і металургійних підприємств та показників, які характеризують навчання персоналу, що дав змогу виявити вплив саме фінансових результатів на обсяг навчання персоналу, можна стверджувати, що прийняття рішень про фінансування навчання здійснюється з урахуванням чистого доходу підприємства за минулий період, перегляд рішень щодо навчання відбувається під впливом змін у розмірі фонду оплати праці.

Всі представлені компоненти організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку повинні бути розробленими для забезпечення дієвості такого механізму. Наслідки відсутності компонентів організаційно-економічного механізму управління трансформаціями в системі забезпечення сталого регіонального розвитку можуть доволі істотно вплинути на весь процес реалізації трансформацій та звести нанівець намагання менеджменту удосконалити також систему економічної безпеки підприємств в цілому в цілому.

Розробка стратегії відновлення та збереження наукового і кадрового потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів базується на ситуаційному аналізі поточної ситуації регіональних кластерів та врахуванні чинників, що впливають на неї. В умовах збройного конфлікту наявні

деструктивні чинники та спостерігається періодичний відтік населення (залежно від періодичності виникнення раптових загроз). Наявні конфлікти, дефіцит та дисбаланс деяких кадрів може стати об'єктом певних кадрових заходів, враховано в розробці стратегії, цілей і завдань. У той же час позитивні чинники, такі як відповідна політика та підтримка у сфері освіти дорослих, розвиток соціальних відносин, інформаційна підтримка та реактивна кадрова політика підприємств, установ, організацій, сприятимуть відновленню та збереженню наукового і кадрового потенціалу, і, отже, мають також бути враховані при розробці кадрових заходів.

Важливими складовими наукового і кадрового потенціалу є лідерство, освіта, фінанси і партнерство. Наявність і постійна підтримка цих складових є вельми важливою для відновлення потенціалу та переходу до сталого розвитку для різних регіональних кластерів. Відповідна розробка кадрових стратегій, цілей, завдань як на регіональному рівні і рівні кластерів, так і на рівні окремих суб'єктів, має постійно переглядатися, аналізуватися і корегуватися за необхідності.

В якості інструмента управління інноваціями на промислових підприємствах пропонується корпоративна мережева гетерогенна інформаційна система, основу якої складають модулі трансферного, алгоритмічного, креативного управління інноваціями, об'єднані єдиним корпоративним порталом в єдине інформаційно-комунікаційне інформаційне середовище. Модулі корпоративної інформаційної системи управління інноваціями реалізують певний тип управління інноваціями та забезпечують її функціонування задля забезпечення сталого розвитку регіону.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Arian G. Fiscal decentralization: A remedy for corruption? *International Tax and Public Finance* 11, 2004. P. 175-195.
2. Avery O. T., MacLeod C. M., McCarty M. Studies on the Chemical Nature of the Substance Inducing Transformation of Pneumococcal Types: Induction of Transformation by a Desoxyribonucleic Acid Fraction Isolated from Pneumococcus Type III // *Journal of Experimental Medicine*. 1944. № 79(2). P. 137–158.
3. Bell D. *The cultural contradictions of capitalism*. New York: Basic Books, 1976. 301 p.
4. Bertalanffy L. von. *General System Theory – A Critical Review* // *General Systems*. 1962. Vol. VII. P. 1–20.
5. Bullock R. J., Batten D. It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis // *Group & Organization Management*. 1985. Vol. 10, № 4. P. 383–412.
6. Carroll G. R. *Organizational Ecology* // *Annual Review of Sociology*. 1984. № 10. P. 71–93. doi: 10.12958/1817-3772-2019-1(55)-157-163
7. Edvinsson L, Sullivan P. Developing model for managing intellectual capital. – *European Management Journal*. 1996. August. Vol. 14. № 4. Pp. 356-364.
8. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 // *Journal of Intellectual Capital*. – 2000. – Vol. 1. – №. 1. – Pp. 12-16.
9. Feltensteina A., Iwata S. Decentralization and macroeconomic performance in China: regional autonomy has its costs. *Journal of Development Economics*. 2005. № 76. P. 481-501.
10. Fiscal Decentralization Indicators. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/webfiscal.pdf> (дата звернення 13.09.2017).

11. Fisman R., Gatti R. Decentralization and corruption: Evidence across countries. *Journal of Public Economics*. №83. 2002. P. 325-345.
12. Gerasimov B. N., Gerasimov K. B. Modeling the Development of Organization Management System // *Asian Social Science*. 2015. Vol. 11, № 20. P. 82–89.
13. Halhash R., Semenenko I., Bilous Y., Burko, I. Impact of decentralization on sustainable development of the newly created amalgamated territorial communities in the regions of Ukraine // *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9, No 1. P. 19–33. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p19>
14. Halhash R., Semenenko I., Ovcharenko I., Borova, G. Innovative forms of realization of regional social policy by organizing public dialogue and communication in conditions of post-conflict transformation in Eastern Ukraine // *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9, No 2. P. 391–404. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p391>
15. Halhash R.A., Bilous Y.Y. Development of the Regional Management System in Conditions of Decentralization and Post-Conflict Transformation / Social transformations of the national economy in the context of european integration processes: Collective monograph / Yu. Pasichnyk and others: [Ed. by Doctors of Economics Sciences, Prof. Lupenko Yu., Pasichnyk Yu.]. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 282-293. ISBN 978-3-953794-29-3
16. Hannan M. T., Freeman J. *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1989. 284 p.
17. Hiatt J. M. *ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers*. Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.
18. http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/9.pdf
19. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_15.
20. <https://cutt.ly/SPgXBbW>

21. <https://ekorozwoj.pollub.pl/index.php/number-1312018/forced-migration-in-ukraine-and-reality-of-sustainable-development-goals-achievement/>
22. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/755426.pdf>
23. Ivchenko Y., Ovcharenko I., Morhachov I., Buchniev M., Tkachenko N., Derzhak, N. (2021). Creation of Investment Funds in Ukraine by Individuals as a Criterion for Sustainable Development of the Country's Economy. *European Journal of Sustainable Development*. №10 (4). P. 271
24. Ivchenko, Y., Klius, Y., Morhachov, I., Manukhina, M., Serikova, O., & Hussein Ibrahim, M. S. (2021). Identifying the Assessment Principles for the Tax Potential of the Industrial Enterprises in the Region. *European Journal of Sustainable Development*. №10 (4). P. 240.
25. Ivchenko, Ye., Klius, Y., Ivchenko, Y., Manukhina, M., Melnik, M. (2021) Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № (2). P. 198–203
26. Ivchenko, Y., Klius, Y., Rozmyslov, A., Fatalov, V. (2021). Development of a calculation basis for the goals and objectives of innovation management at industrial enterprises in the context of post-conflict transformation. *European Journal of Sustainable Development*. №10(1). p. 684–704
27. Ivchenko Y. Role of international organizations in promoting sustainable development in conflict-affected regions: case of Luhansk region in Ukraine / Semenenko I., Halhash R., Ivchenko Y. // *European Journal of Sustainable Development*. 2019. Vol. 8, No 2. pp. 21–34.
28. Ivchenko Y., Ovcharenko I., Morhachov I., Buchniev M., Tkachenko N., Derzhak, N. (2021). Creation of Investment Funds in Ukraine by Individuals as a Criterion for Sustainable Development of the Country's Economy. *European Journal of Sustainable Development*. №10 (4). P. 271. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p271>

29. Ivchenko Ye. Directions of analysis of transformation results in the system of economic security of the enterprise // L'Association 1901 "SEPIKE". 2017. Ed. 18. P. 127–133.

30. Ivchenko Ye., Halhash R. Semenenko I. Role of International Organizations in Promoting Sustainable Development in Conflict-Affected Regions: Case of Luhansk Region in Ukraine // European Journal of Sustainable Development, 2019. №8/2. P. 241-248. Doi: 10.14207/ejsd.2019.v8n2p21

31. Ivchenko Ye., Ivchenko Yu. Ensuring the potential of economic security of the enterprise in the conditions of hybrid threats and post-conflict transformation / Social transformations of the national economy in the context of european integration processes: Collective monograph / Yu. Pasichnyk and others: [Ed. by Doctors of Economics Sciences, Prof. Lupenko Yu., Pasichnyk Yu.]. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 293-304. ISBN 978-3-953794-29-3

32. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Analysis of transformations and characteristics of a system of economic security at an enterprise: principal directions / ed. by R. Rossi. Prague: Nemoros, 2018. P. 241-248. Ivchenko Ye. Contextual basis of genesis and flow of transformation processes in the economic security system of the enterprise // European cooperation: Coll. of scientific proc. Warczawa: Consilium limited liability company, 2017. Vol. 4(23). P. 16–28.

33. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Conventionalism as a theoretical basis for the understanding of the nature of economic security in the enterprise // EUREKA: Social and Humanities. 2017. № 6(12). P. 16–23.

34. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation. Baltic Journal of Economic Studies. 2017. V. 3. P. 358–367.

35. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation // Baltic Journal of Economic Studies. 2017. № 5. V. 3. P. 358–367.

36. Ivchenko, Ye., Buchniev M., Derzhak, N. (2021) Implementation of transport and Logistics strategy as a necessary Component of solving urgent problems of Regional development in the conditions Of post-conflict transformation // Security of the XXI century : national and geopolitical aspects. Issue 3 : collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2021. P 404, p 90-96 ISBN 978-611-01-2365-5

37. Ivchenko, Ye., Klius, Yu., Izhboldina, A., & Ivchenko, Yu. (2021). International approaches to organizing an internal control system at an enterprise in the digital er. Economic Annals-XXI. №185(9-10), P. 133-143.

38. Khandii O. Social threats in the digitalization of economy and society // SHS Web of Conferences. 2019. Vol. 67. no. 06023. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706023>

39. Khandii O., Novikova O. Mechanism of Strengthening Social and Labor Potential of Sustainable Development // Problemy ekorozwoju – Problems of sustainable development. 2019. Vol. 14. no. 1. P. 63-72. URL: <http://ekorozwoj.pol.lublin.pl/no27/h.pdf>.

40. Klius Y. (2015), Korporativna sistema upravlinnya innovaciyami: formuvannya ta rozvitok [Corporate management system innovations: the formulation of this development]. Lisichansk: Kit-L. (in Ukraine).

41. Klius Y. I. (2015) Organizacijno-informacijne formuvannya korporativnogo upravlinnya innovaciyami [Organizational and information formation of corporate innovation management]. Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki. no 6. — [Elektronne naukove vidannya]. — Rezhim dostupu: <http://global-national.in.ua/issue-6>

42. Klius Y., Arsentieva O. The legal fundamentals for the sustainable development of the industrial enterprises while the introduction of the innovative functional units // European Journal of Sustainable Development, 2020, 9(2), c. 451-466, 451. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p451>

43. Klius Y., Ivchenko Y., Rozmyslov A., & Fatalov V. Development of a Calculation Basis for the Goals and Objectives of Innovation Management at Industrial

Enterprises in the Context of Post-Conflict Transformation. *European Journal of Sustainable Development*. 2021 10(1), 684.
<https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p684>

44. Klius Y., Ivchenko Y., Rozmyslov A., & Fatalov V. Development of a Calculation Basis for the Goals and Objectives of Innovation Management at Industrial Enterprises in the Context of Post-Conflict Transformation. *European Journal of Sustainable Development*. 2021 10(1), 684.
<https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p684>

45. Klius Y., Ivchenko Ye., Ivchenko Y., Manukhina M., Melnik M. Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation. *Scientific Bulletin of National Mining University*. №2. P. 198-207. DOI:10.33271/nvngu/2021-2/198

46. Klius Y., Ivchenko Ye., Ivchenko Y., Manukhina M., Melnik M. Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation. *Scientific Bulletin of National Mining University*. №2. P. 198-207. DOI:10.33271/nvngu/2021-2/198

47. Klius Y., Izhboldina A. Creating a model of efficiency of internal control of industrial enterprises / Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect: collective monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2020. 310 p. ISBN: 978-9934-26-001-8

48. Klius Y., Kushal I., Pchelynska H., Chernodubova E. Contemporary economic development challenges of the industry in Luhansk region // Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” (NTI-UkrSURT 2019): Management of socio-Economic Systems in the Conditions of Neo-Industrialization and Globalization (Man, Technology, Economics) 15 October 2019
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706025>

49. Klius, Y., Ivchenko, Y., Morhachov, I., Manukhina, M., Serikova, O., & Hussein Ibrahim, M. S. (2021). Identifying the Assessment Principles for the Tax Potential of the Industrial Enterprises in the Region. *European Journal of Sustainable Development*, 10(4), 240. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p240>

50. Klius, Yu., Ivchenko, Ye., Izhboldina, A., & Ivchenko, Yu. (2020). International approaches to organizing an internal control system at an enterprise in the digital era. *Economic Annals-XXI*, 185(9-10), 133-143. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V185-13>

51. Kolb D.A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984 – 256 p.

52. Kostyrko L., Kostyrko P., Sereda O., & Chernodubova E. (2021). Financial support of sustainable development of enterprises in the conditions of economic and ecological imperatives. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(39), 87–98. <https://doi.org/10.18371/.v4i39.241295>

53. Methodology for integrated local development planning in Bosnia and Herzegovina (miPRO) [Electronic resource] // UNDP in Bosnia and Herzegovina. — Mode of access: http://www.ba.undp.org/content/bosnia_and_herzegovina/en/home/library/poverty/methodology-for-integrated-local-development-planning-in-bosnia-.html.

54. Morhachov I. Factors Influencing the Regional Concentration of Innovative Processes in Ukraine / *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*. 7. 42-51. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i1.2020.492>.

55. Morhachov I. Means of Stimulating Regional Innovation Processes / Morhachov I. // *Sepike Cloud*. 2020. Edition 26. P. 73-81. <https://cutt.ly/9Pk01No>

56. Morhachov I., Buzko I., Ovcharenko Ie., Tkachenko N. Communication of Scientific and Technological Systems with Regional Innovative Processes // *Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*, 6th

International Conference on Strategies, Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. vol. 95. P. 395-399. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.77>

57. OECD Fiscal Decentralization Database. URL: <http://www.oecd.org/tax/federalism/fiscal-decentralisation-database/> (дата звернення 25.02.2017).

58. Ovcharenko I., Bogdanov R., Prus N., Koreniev E. Choice and Assessment of a Technique of Planning in Management of Production Resources of the Rural Enterprises / Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. 42(2), 108–117. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.11>

59. Ovcharenko I., Morhachov I. (2020). Prerequisites for Successful Regulation of Regional Investment Processes. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(3), 289–294. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.28>

60. Ovcharenko I., Morhachov I., Tyshchenko V., Oviechkina O., Tyshchenko O. (2021). Assessment of us banking sector investment attractiveness for minority investors: theoretical applied aspect. Financial and credit activity: problems of theory and practice. №3,38. P. 56–65. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237419>

61. Ovcharenko I., Tyshchenko V., Paschenko P. Economic security management of educational institutions based on energy efficiency // Security Management of the XXI Century: National and Geopolitical Aspects. Issue 2. Collective monograph / [In edition I. Markina]. — Czech Republic, Prague : Eastern European Centre of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2020. — P. 281-288 ISBN 978-611-01-1814-9

62. Ovcharenko Ie., Semenenko I., Bogdanov, R. Innovations in the modern world // Collective monograph [Ed. Dr. M. Schaefer]. Poitiers, Frankfurt, Los Angeles : Association 1901 "SEPIKE", 2019. 146 p., P. 105–107 ISBN 9783 7528 3411 6

63. Ovcharenko Ie., Tyshchenko V., Tyshchenko O. Ensuring the financial security of the state through the introducing new forms of investment in Ukraine // Security Management of the XXI Century: National and Geopolitical Aspects. Issue 3. Collective monograph / [In edition I. Markina]. Czech Republic, Prague : Eastern European Centre of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2021. P. 142-149 ISBN 978-611-01-2365-5

64. Ovcharenko Ievgen, Morhachov Illia. (2021). Refutation of the Theory of "Compound Interest Effect" in the Capitalization of Dividends. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. vol.43. no.1. P. 13-20. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.02>

65. Rodov I., Leliaert Ph. FiMIAM: financial method of intangible assets measurement // Journal of Intellectual Capital, 2002. – Vol. 3 – № 3 – Pp. 323-336.

66. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution or A History of the Future. – Tokyo: Kodansha International, 1991. – 185 p.

67. Semenenko I., Borova G., Halhash R. Social Cohesion And Peacebuilding: Inclusion Of IDPs For Sustainable Development Of Communities In Luhansk Region. In From Migration and Integration Challenges to Good Practices: Practitioners' Perspectives / Ed. by Bucken-Knapp G., Gabashvili M., Zelano K. Swedish Institute, GIPA, University of Gothenburg, 2020. 212 p. P. 17–39. ISBN 978-9941-9715-0-1

68. Semenenko I., Halhash R., Sieriebriak K. Sustainable development of regions in Ukraine: before and after the beginning of the conflict // Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy. 2019. Vol. 14. Issue 2. P. 317-339. Doi: 10.14207/ejsd.2019.v8n2p21

69. Semenenko I., Khandii O. (2018) Forced migration in Ukraine and reality of sustainable development goals achievement. Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development. 2018. Vol. 13, No 1. P. 165–172.

70. Semenenko I., Novikova O., Khandii O., Shamileva L. Loss assessment of qualitative and quantitative composition of the middle class in terms of sustainable and

digital development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, No 3. P. 180–190. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n3p180>

71. Semenenko I., Tyshchenko V. Financial instruments for sustainable development of regions in Ukraine in conditions of post-conflict transformation / *Social Transformations of the National Economy in the Context of European Integration Processes: Collective monograph* / Yu. Pasichnyk and others: [Ed. by Doctors of Economics Sciences, Prof. Lupenko Yu., Pasichnyk Yu.]. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 304-318. ISBN 978-3-953794-29-3

72. Stewart T.A. Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset // *Fortune*. – 1991. – №. 3. – June. – Pp. 44-56.

73. Sultan Ramazanov and Oleksandr Honcharenko. The problem of estimating the sustainable development of the integrated technogenic industrial system. 24 May 2021. Odesa SHS Web Conf., 107 (2021) 11002 DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110711002>

74. Sultan Ramazanov, Vitalina Babenko, Oleksandr Honcharenko. Information technologies for the industrial management of objects in an innovative economy under conditions of instability and development of Industry 4.0. *Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management*, 1st Edition. CRC press, 24 pp. 9781003028932 eBook ISBN. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003028932>

75. Sveiby K.E. *Den nya Årsredovisningen (The New Annual Report)*. – Stockholm: Affärsvärlden/Ledarskap, 1988.

76. Sveiby K.E. *Den Osynliga Balansräkningen (The Invisible Balance Sheet)*. – Stockholm: Affärsvärlden/Ledarskap, 1989.

77. Sveiby K.E. The intangible assets monitor // *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. – 1997. – Vol. 2. – No 1. – Pp. 73-97.

78. Sveiby K.E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. – San Fransisco: Berrett-Koehler, 1997.

79. Sveiby K.E., Risling A. *Kunskapsföretaget (The Knowhow Company)*. – Malmö: Liber, 1986.
80. Zablodska D.V., Zablodska I.V., Ramazanov S.K. Integrating model for sustainable development // *Економіка та право*. 2019. №4 (55). С. 124-139. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.124>
81. Агафоненко О. Ю. Про необхідність формування системи показників конкурентноспроможності регіонів / О. Ю. Агафоненко // *Регіональна економіка*. – 2007. – №1. – С. 56-62.
82. Агенція регіонального розвитку Луганської області [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://arrlugansk.org.ua/>.
83. Безус П.І., Безус А.М. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник. Сер. «Економіка»*. 2014. Вип. 1. С. 61—69.
84. Боголіб Т.М. Організація діяльності та фінансування дослідницьких університетів: зарубіжний досвід. *Фінанси України*. 2010. № 4. С. 35 – 44.
85. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 7-е изд. доп. М. : Институт новой экономики, 2007. 1472 с.
86. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
87. Бучнев М.М. Особливості діагностики та управлінського обстеження мікро і макросередовища організації. *Научный взгляд в будущее*. Вып. 17. Том 2. 2020. С. 22-26. <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-017>
88. Бучнев М.М. Особливості стратегічного управління в умовах динамічного розвитку інтелектуального ринку. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №19 (2020), С. 5-39. [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-06)
89. Бучнев М.М. Розвиток власності та його вплив на підвищення ефективності аграрних підприємств в період інституційних трансформацій:

монографія. Вид-во КупрІЄНко СВ, м. Одеса, 2020. 272 с. ISBN 978-617-7414-95-6

90. Вендров А. М., Малышко В. В. Объектно-ориентированный анализ и проектирование с использованием языка UML : метод. пособ. Москва: МГУ, 2002. 139 с.

91. Верников Г. Стандарты моделирования IDEF и ABC // Библиотека управления: электрон. изд. URL: <http://www.cfin.ru/vernikov> (дата обращения: 21.05.2015).

92. Верховна Рада України / Офіційний вебпортал парламенту України. За-конодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 11.09.2020).

93. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

94. Галгаш Р. А. Природно-ресурсний потенціал та можливості мобілізації ресурсів для розвитку промислових кластерів та смарт-спеціалізації Луганської області // Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 79-85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-79-85>

95. Галгаш Р. А. Розвиток на територіях постконфліктної трансформації: від регіональних кластерів підприємств до смарт-спеціалізацій // Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7. С. 10-15. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/755426.pdf>

96. Галгаш Р. А., Семененко І. М., Борова Г. О., Литовка Я. О. Організація взаємодії інституцій щодо побудови публічного діалогу та комунікації для забезпечення сталого регіонального розвитку в умовах постконфліктної трансформації (досвід Луганської області) // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 1 (257). С. 18–26. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-257-1-18-26>

97. Галгаш Р.А. Розвиток на територіях постконфліктної трансформації: від регіональних кластерів підприємств до смарт-спеціалізацій // Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7. С. 10-15.

98. Галгаш Р.А., Семененко І.М. Інституціоналізація сталого розвитку систем різного рівня: етапи становлення // Електронне наукове фахове видання "Східна Європа: економіка, бізнес та управління". 2019. № 4(21). С. 406-412 <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2418>

99. Галгаш Р.А., Семененко І.М., Білоус Я.Ю. Аналіз процесів трансформації системи управління інтелектуальним капіталом при створенні об'єднаних територіальних громад в умовах гібридних загроз та пістконфліктної трансформації регіонів // *Наука і студія*. 2019. 8(197). С. 8-15.

100. Галгаш Р.А., Семененко І.М., Білоус Я.Ю. Трансформація інституційного забезпечення та системи регіонального управління при створенні об'єднаних територіальних громад в умовах гібридних загроз // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4(252). Ч. 2. С. 11-16. <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/391>.

101. Гилязутдинова, И.В., Поникарова, А.С., Краснова, А.В. Некоторые аспекты управления структурными сдвигами инновационной деятельности в производственных системах мезоуровня в достижении устойчивости их развития. Вестник Казанского технологического университета. 2012. №5. С. 205-210.

102. Головне управління статистики у Луганській області. URL: <http://lg.ukrstat.gov.ua/sinf/demograf/rdemog.php.htm> (дата звернення 15.05.2018).

103. Гончаров Ю.,Касич А. Научный потенциал как фактор развития инновационной системы Украины.Экономика Украины. 2007. № 3. С.42-51.

104. Громадська організація "Фундація "Простір" [Електронний ресурс] / СНУ ім. В. Даля. — Режим доступу: https://snu.edu.ua/?page_id=161.

105. Д'яченко Ю.Ю., Огар А.В. Особливості управління інноваційними процесами на підприємствах готельно–ресторанного господарства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3. С. 53-57 <https://cutt.ly/hPhtYva>

106. Децентралізації в Україні : офіційна сторінка. URL: <https://decentralization.gov.ua/gromada> (дата звернення 16.06.2017).

107. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. Бориславська та ін. ; Децентралізація публічної влади. 2012. 128 с.

108. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати соціологічного дослідження серед жителів територіальних громад, які пройшли процес об'єднання в 2015-2016 роках : аналітичний звіт / Київський міжна-родний інститут соціології. 2019. 214 с.

109. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати четвертої хвилі соціологічного опитування : аналітичний звіт / Київський між-народний інститут соціології. 2019. 146 с.

110. Довідка про виконання місцевих бюджетів за доходами станом на 01.12.2016 та 01.12.2017 (без урахування міжбюджетних трансфертів) // Державна казначейська служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.treasury.gov.ua/main/uk/publish/category?cat_id=23596&page=2.

111. Друкер П. Следующая информационная революция / П. Друкер // Образовательная политика. — 2000. — № 1–2. — С. 60–67.

112. Економічна енциклопедія: в 3-х т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.). Київ: ВЦ "Академія", 2000. Т. 1. 864 с.

113. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18730 (дата звернення 28.06.2018).

114. Заблодська І. В. Міжрегіональне співробітництво: термінологічний аспект / І. В. Заблодська, Є. М. Ахромкін // Молодий вчений. — 2015. — №2(2). — С. 72–75.

115. Закон України "Про Генеральну схему планування території України" від 07.02.2002 р. №3059-III [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3059-14>.

116. Закон України "Про засади державної регіональної політики" від 05.02.2015 р. № 156-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

117. Здір В.А. Теоретичні засади формування національної інноваційної моделі розвитку економіки: дис. ... канд..екон.наук: 08.00.01 / Здір Віктор Анатолійович; М-о освіти і науки України,ДВНЗ «Київський нац.екон.ун. ім. В. Гетьмана»; наук.кер.Фукс А.Е. – Київ, 2012. – 220с.

118. Землянкин А.И., КонавалевА.Ф., Ильина Г.А. О нетрадиционных источниках финансирования инноваций. Сб.научн.трудов Инст-та эконом-ки пром-ти НАН Украины. 2004. С.65-73.

119. Иванов Д. Е. Жизненные стадии и циклы организации / Д. Е. Иванов. — М.: Парта, 2005. — 75 с.

120. Івченко, Є., Овчаренко, Є., Ключ, Ю., Моргачов, І., Бучнев, М., (2021). Вплив ефекту фінансового важеля на хід інвестиційних процесів на фондовому ринку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2(37), Р.171-179. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i37.229956>

121. Івченко Є. А. Методологічні засади діагностування трансформацій системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (262). С. 31-37 <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-31-37>

122. Івченко Є. А. Методологічні засади діагностування трансформацій системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (262). С. 31-37

123. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Северодонецьк: вид-во СХУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

124. Івченко Є. А. Формування організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2 (258). С. 20-27 <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-20-27>

125. Івченко Є. А. Формування організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2 (258). С. 20-27

126. Івченко Є. А., Моргачов І. В., Овчаренко Є. І., Овчаренко Р. В. Передумови створення та регулювання регіональних інвестиційних фондів /Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1800> <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.37>

127. Івченко Є. А., Моргачов І. В., Овчаренко Є. І., Овчаренко Р. В. Передумови створення та регулювання регіональних інвестиційних фондів /Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1800>

128. Івченко Є. А., Бучнев М. М., Моргачов І. В., Держак Н. О., Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. Modern Economics. 2021. № 25(2021). С. 33-39. <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4032/1/Buchniev%202021%200%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf>

129. Івченко Є. А., Бучнев М. М., Моргачов І. В., Держак Н. О., Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 33-39.

130. Івченко Є. А., Галгаш Р. А., Д'яченко Ю. Ю. Теоретичні засади формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах постконфліктної трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2017. № 2(232). С. 28–33.

131. Івченко Є. А., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. — 2021. — № 5/2. — С. 5-13. [https://doi.org/10.37634/efp.2021.5\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2021.5(2).1)

132. Івченко Є. А., Моргачов І. В., Дрожжин Д. Ю. Аутсорсинг в регіональному електронному врядуванні в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4 <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1620> <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.51>

133. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 503 с.

134. Калюжний В.В. Причини провалів інноваційних проєктів: визначення та діагностування проблеми. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2007. № 1(21). С.130-138.

135. Каплан Ю. Розширення компетенцій місцевого самоврядування базового рівня з метою ефективного забезпечення принципу субсидіарності: аналітична записка / НІСД. URL: <http://old.niss.gov.ua/MONITOR/Juni/14.htm> (дата звернення: 10.01.2017).

136. Каракай Ю. Роль государства в стимулировании инновационной деятельности. *Экономика Украины*. 2007. № 3. С.14 – 21.

137. Катаев А. Подходы к управлению инновационной деятельностью научно-образовательного комплекса. *Экономика Украины*. 2007. № 1. С.88 – 93.

138. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем : учеб. пособ. М. :

Наука, 2004. 240 с.

139. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.

140. Ключ Ю., і О. Никитюк. Аналіз формування корпоративної бази інновацій на промисловому підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, вип. 6(262), Грудень 2020, с. 38-43, doi:10.33216/1998-7927-2020-262-6-38-43.

141. Ключ Ю., Мохамед С. Х. І. (2021). Впровадження податкового планування на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-56>

142. Ключ Ю.І, Семененко І.М, Бурко Я. В., Лісаконова В.О. Грантрайтинг для розвитку бізнесу в умовах постконфліктної трансформації // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2(258). С. 82-87. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-82-86>

143. Ключ Ю.І. Корпоративне управління інноваціями на підприємствах регіону в умовах розвитку інтеграційних процесів // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія “Економіка”. Т. XX, вип. 314. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 61-71. <http://rp.dsum.edu.ua/handle/123456789/684>

144. Ключ Ю.І. Роль кластеризаційного підходу у формуванні системи принципів управління інноваціями на промислових підприємствах регіону // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2(258). С. 28-33. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-28-32>

145. Ключ Ю.І. Удосконалення підходів до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. № 5-1 (54). С. 123-127. http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/54_1_2019/23.pdf

146. Ключ Ю.І., Іжболдіна А.В. Визначення місця і ролі внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю підприємств в умовах конкуренції // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 1(257). С. 40-48. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-257-1-40-48>

147. Ключ Ю.І., Іжболдіна А.В. Розробка моделі ефективної організації внутрішнього середовища на підприємстві // Приазовський економічний вісник. 2020. № 4 (21) <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-6>

148. Ключ Ю.І., Іжболдіна А.В. Теоретичне обґрунтування організації внутрішнього контролю суб'єктів господарювання в сучасних умовах // Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 2-3 (70-71). С. 118–128 [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.118-128](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.118-128)

149. Ключ Ю.І., Івченко Є.А., Івченко Ю.А. Визначення мети управління інноваціями на промислових підприємствах в умовах постконфліктної трансформації // Вісник ОНУ. Серія: Економіка Том 25. Випуск 4(83). 2020. С. 50-56 <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-13>

150. Ключ Ю.І., Івченко Є.А., Івченко Ю.А. Аналіз інституційних факторів підвищення економічної безпеки інноваційної діяльності промислових підприємств регіону // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» № 2 (58). 2020. С. 35-41 <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-7>

151. Ключ Ю.І., Івченко Є.А., Івченко Ю.А. Виникнення структурних зрушень та їх вплив на економічну безпеку промислових підприємств регіону внаслідок постконфліктної трансформації // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 5 (78). С. 9-12.

152. Ключ Ю.І., Никитюк О.В. Інноваційний розвиток підприємств регіону на підставі на підставі структурних зрушень внаслідок постконфліктної трансформації // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4 (252). Ч. 2. С. 48-53. <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/411>.

153. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Підприємство: зб. наук. праць. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. Вип. 11. С. 35–40.

154. Козаченко Г.В. Загроза діяльності підприємства: зміст поняття. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю, 20 грудня 2018 р. 20 січня 2019 р. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 161 с.

155. Колодинський С.Б. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності в економіці Одеського регіону. Прометей. 2010. № 2(32). С.31-35.

156. Костирко Л.А. Управлінський облік в реалізації бізнес-стратегій швейної промисловості: монографія / В.І. Чиж, Л.А. Костирко, Л.О. Сурженко. – Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2010. – 256 с. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 90113 Дата реєстрації: 24.06.2019 <https://data.gov.ua/dataset/2204547d-c9f0-407f-a878-960366ec7d8c>

157. Краткий экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 4-е изд., доп. Москва: Институт новой экономики, 2008. 1088 с.

158. Кузнєцов О. Управління інноваційною діяльністю на регіональному рівні. Схід. 2003. № 2(52). С. 59 – 63.

159. Кульман А. Экономические механизмы / под общ. ред. Н. И. Хрустальной. Москва: Прогресс; Универс, 1993. 192 с.

160. Лев Б. Нематериальные активы. Управление, измерение, отчетность. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.

161. Маєвська О. О. Економічний зміст механізму стимулювання інноваційної активності підприємств легкої промисловості // Вісник ПолтНТУ "Економіка і регіон". 2001. № 3(30). С. 147–151.

162. Манухіна М.Ю. Управління нематеріальними ресурсами на основі створення ключових компетенцій підприємств // Науковий журнал з економіки

<http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2230/1/066-070.pdf>

163. Марка Д. А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования SADT. Москва: Мета Технология, 1993. 240 с.

164. Маркс К. Сочинения в 39 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. 2-е изд. М. : Политиздат, 1962. Т. 25. Ч. 2. 551 с.

165. Марчук Л.П. Про концептуальні основи інноваційного розвитку. Економіка: проблеми теорії і практики. 2007. Випуск 233 (Том V). С. 1244 – 1248.

166. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. – М.: Прогресс, 1966. – 10 с.

167. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затверджена Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016р. №79 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/paran13#n13>.

168. Методология планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації [Електронний ресурс] / Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України". — Режим доступу: http://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf.

169. Методология стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні [Електронний ресурс] / Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України". — Режим доступу: http://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf.

170. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.

171. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.

172. Міжнародні організації, які діють у Луганській області [Електронний ресурс] / Луганська обласна державна адміністрація. — Режим доступу: http://loga.gov.ua/oda/press/news/dep_ved/mizhnarodni_organizaciyi_yaki_diyut_u_luganskiy_oblasti.

173. Місцеве самоврядування в Україні та світі. Цікаві факти / заг. ред. та упорядк. І. Л. Парасюк, Ю. В. Телешова. К. : ФОП Москаленко О. М., 2016. 15 с.

174. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспективи / за ред. В. М. Бесчастного. Донецьк : Донецький юрид. ін-т при Донецькому національному ун-ті, 2005. 37 с.

175. Моргачёв И.В. Оценивание региональных инновационных процессов на основе сравнения региональной структуры показателей // East European Scientific Journal. 2020. № 1(53). Том 5. С.37-40. URL: <https://eesa-journal.com/2020/02/18/ocenivanie-regionalnyh-innovacionnyh-processov-na-osnove-sravneniya-regionalnoj-struktury-pokazatelej-37-40/>

176. Моргачёв И.В. Оценивание региональных инновационных процессов на основе сравнения региональной структуры показателей // East European Scientific Journal. 2020. № 1(53). Том 5. С.37-40. URL: <https://eesa-journal.com/2020/02/18/ocenivanie-regionalnyh-innovacionnyh-processov-na-osnove-sravneniya-regionalnoj-struktury-pokazatelej-37-40/>

177. Моргачов І. В. Овчаренко Є. І. Удосконалення фінансового планування на мікрорівні шляхом комплементарного таргетування. І. В. Моргачов. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 365 – 370. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-365-370>

178. Моргачов І. В. Протидія шахрайству на регіональних фінансових ринках // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 75-78. <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2606>

179. Моргачов І.В. Взаємозв'язок рівня розвитку електронного урядування на місцевому рівні та регіональних інноваційних процесів. *Інтелект ХХІ*. № 1. С. 113-117. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.20>

180. Моргачов І.В. Вплив на процеси регіональної концентрації організацій сфери інжинірингу соціальної, науково-технічної та інноваційної інфраструктури // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 133-137. <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2622>

181. Моргачов І.В. Інфраструктура розвитку регіонів: монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. 180 с.

182. Моргачов І.В. Інфраструктурне забезпечення регіональних інноваційних процесів: монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2019. 496 с.

183. Моргачов І.В. Інфраструктурне забезпечення регіональних інноваційних процесів: монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 496 с. ISBN 978-617-11-0144-9

184. Моргачов І.В. Організаційне удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 126-130.

185. Моргачов І.В. Організаційне удосконалення інфраструктурного забезпечення регіональних інноваційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. С. 126–130 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-276-6-126-130>

186. Моргачов І.В. Організаційні основи нейтралізації державою ризику інноваційних проектів. *Зб. наукових праць Донецького державного університету управління*. 2012. Т. XIII. Серія: «Економіка». Вип. 227. С. 314-323.

187. Моргачов І.В. Особливості розвитку регіональних наукових організацій України в сучасних умовах // *Вісник Одеського національного*

університету (Серія: Економіка). 2019. Вип. 1(74), Т. 24. С. 77-82.
<http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2706>

188. Моргачов І.В. Регіональний зв'язок науково-технічних систем з інноваційною діяльністю підприємств в Україні // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського (Серія: Економіка і управління). 2019. № 2. Т. 30 (69). С. 185-191
<http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2705>

189. Моргачов І.В. Регіональний зв'язок організацій сфери інжинірингу з інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39, Ч. 2. С. 36-41.

190. Моргачов І.В. Регулювання регіональних інноваційних процесів та їх інфраструктурного забезпечення. Бізнес Інформ. № 1. С. 129-135.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-129-135>

191. Моргачов І.В. Специфіка оцінювання регіональних інноваційних процесів. Вчені записки Університету "КРОК". № 4(56). С. 198-203
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-198-203>

192. Моргачов І.В. Створення інвестиційних фондів фізичними особами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 1 (28). С. 76 – 82.
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.28-13>

193. Моргачов І.В. Сучасні тенденції регіональних процесів в сфері інжинірингу // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2019. № 4(252). Ч. 2. С. 76-80.
<http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/416>

194. Моргачов І.В. Теоретико-методичні основи нейтралізації державою ризику інноваційних проєктів. Бізнес Інформ. 2011. № 3. С.50-52.

195. Моргачов І.В. Удосконалення державної інноваційної політики розвитку науково-технічних систем: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. 388с.

196. Моргачов І.В. Удосконалення інфраструктурного забезпечення

інвестиційно-інноваційних проектів на державному і регіональному рівнях. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 1. С. 147-153.

197. Моргачов І.В., Овчаренко Є.І., Маслош О.В. Регіональні інвестиційні фонди як фонди національного (регіонального) добробуту. Інфраструктура ринку. 2020. № 49. С. 194 – 200. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-33>

198. Моргачов, І., Овчаренко, Є., Івченко, Є., Бучнев, М., & Ключ, Ю. (2021). Вплив ефекту фінансового важеля на хід інвестиційних процесів на фондовому ринку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2(37), 171–179. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i37.229956>

199. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1132 від 06.10.2014 р. "Про організацію освітнього процесу у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля" [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. — Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/2932->.

200. Нехайчук Д. В., Нехайчук Ю. С. Комплексний розвиток регіонів як основа якості життя населення. Культура народів Причорномор'я. 2014. С. 49-54.

201. Норт Д. Институты и экономический рост: Историческое видение : в 2 т. М. : THESIS, 1993. Т. 1. 712 с.

202. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання. Лисичанськ, 2015.

203. Овчаренко Є.І. Богданов Р.І. Вітчизняні традиції та принципи формування управлінської структури служби економічної безпеки підприємства. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія : в 3 т. Т. 3 / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 399 с. С. 248-270. ISBN 978-966-616-152-2

204. Овчаренко Є.І., Білоус Я.Ю., Держак Н.О. Формування стратегічного мислення як професійної компетентності працівників органів місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах // Вісник

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 1 (257). С. 54-58. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-257-1-54-58>

205. Овчаренко Є.І., Богданов Р.І., Гніденко В.І. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7758>.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.3>

206. Овчаренко Є.І., Моргачов І.В., Зось-Кіор М.В., Рудяшко А. І. Принципи фінансової стійкості інвестиційних фондів Бізнес Інформ. №10. С. 301-306. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-301-306>

207. Організація Об'єднаних Націй в Україні. Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua>.

208. Оцінка фінансової спроможності 366 ОТГ за 2017 рік / Централь-ний офіс реформ при Мінрегіоні. Група фінансового моніторингу. 2018. 8 с.

209. Оцінка фінансової спроможності ОТГ / Офіційна сторінка Децентралізації в Україні. URL: https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_info (дата звернення 24.08.2018).

210. Панейко Ю. І. Теоретичні основи самоврядування. Львів : Літопис, 2002. 196 с.

211. Показатели мирового развития. Google Public Data. URL: https://www.google.ru/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&hl=ru&dl=ru (дата звернення: 05.02.2017).

212. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 [Електронний

ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF/para11#n11>.

213. Постанова Кабінету міністрів України № 660 від 17.08.1995 «Положення про Державний інноваційний фонд» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=660-95-%EF>

214. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України, 2015, № 13, ст. 91. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 28.12.2016).

215. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова КМУ від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF> (дата звернення 17.05.2018).

216. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 07.03.2017).

217. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р., №333. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%F0/> (дата звернення 09.03.2017).

218. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы / И.И.Просвирина [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.oecd.org/dsti/indcomp/Amsonf/symposium.htm.

219. Рамазанов С.К. Інструментарій оцінки диспропорцій соціально-економічного розвитку адміністративних територій як загрози економічній безпеці регіону / Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. Т.3 / Онищенко В.О., Козаченко Г.В., Птащенко Л.О. [та ін.]; заг. ред. В.О. Онищенко, Г.В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 149-178. ISBN 978-966-616-152-2

220. Ресурсний центр зі сталого розвитку [Електронний ресурс] / СНУ ім. В. Даля. — Режим доступу: http://snu.edu.ua/?page_id=7287.

221. Рогозян Ю.С. Домінуюча стратегія розвитку міжрегіонального економічного співробітництва: формування та реалізація: монографія. Київ: Видавництво «Людмила», 2019. 332 с. ISBN 978-966-02-8826-3

222. Рогозян Ю.С. Економічний вимір проблем досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю / Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. С. 300-305. ISBN 978-966-02-8900-6

223. Розин В.М. Конституирование и обоснование философско-методологических систем // Наука: от методологии к онтологии. — М.: ИФ РАН, 2009. — 287 с. — С. 7-42.

224. Розин В.М. От панметодологии к методологии с ограниченной ответственностью // Методология науки: проблемы и история. — М., 2003. — С. 3-47.

225. Савченко В.А. Развитие персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008. — 512 с.

226. Семененко І. М. Компенсаційний механізм як інструмент узгодження інтересів у взаємовідносинах "регіон-підприємство" задля сталого розвитку регіону // Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 85-90. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-85-90>

227. Семененко І. М. Передумови інституціоналізації сталого розвитку регіону на засадах цільового управління підприємствами // Бізнес Інформ. 2019. № 2. С. 115-120. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-115-120>

228. Семененко І.М. Інституційне забезпечення сталого розвитку регіону: сутність і структура // Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 8/1. С. 26-30. <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/3817>

229. Серета О.О., Костирко Л.А. Розробка стратегії фінансового регулювання розвитку суб'єктів господарювання: індикатори, аналіз, вибір / Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung. / Korneev V., und andere: monographie. Nürnberg, Germany: Verlag SWG imex GmbH, 2020. S. 231-239 ISBN 978-3-9819288-3-4

230. Словник іншомовних слів / за заг. ред. О. С. Мельничука. Київ: УРЕ, 1974. 776 с.

231. Соломатіна Т.В. Костирко Л.А. Фінансовий потенціал кредитних спілок у системі розвитку малих форм агробізнесу. Часопис економічних реформ. 2020. № 1(37). с. 57-64 <https://doi.org/10.32620/cher.2020.1.08>

232. Соломатіна Т.В., Чернодубова Е.В., Костирко Л.А., Хромяк В.М. Аналіз і оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020 No 3 (34) с. 294-302 <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215547>

233. Степаненко Е.А., Таракановский С.Н. Пути совершенствования системы управления инновационным центром. Економіка: проблеми теорії і практики. 2005. Випуск 201 (Том III). С.585 – 592.

234. Стюарт Т.А.
[235. Сущенко О. А. Побудова моделі комунікаційно-сугестивного впливу в межах інформаційного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О. А. Сущенко // Культура народів Причорномор'я. — 2013. — № 256. — С. 111–115.](http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21S TN=1&S21REF=4&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: монография / Т.А. Стюарт; Пер. с англ. В.А. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 366 с.</p>
</div>
<div data-bbox=)

236. Тамбовцев В. Теоретические вопросы институционального

проектирования. *Вопросы экономики*. 1997. № 3. С. 82-94.

237. Типове положення про агенцію регіонального розвитку, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 р. № 258 [Електронний ресурс] / Сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF/para8#n8>.

238. Тищенко В.В., Тищенко О.І. Оцінка платіжного балансу України. Інфраструктура ринку. (Електронний науково-практичний журнал). Одеса: Видавничий Дім «Гельветика», 2021. Вип. 55. С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-10>

239. Тищенко В.В., Тищенко О.І. Оцінювання результативності депозитної політики банківської установи в умовах кризи // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2019. №4(252). Ч.2. С. 98-103 <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/420>.

240. Токвиль А. О демократии в Америке; пер. з англ. М., 1992. С. 64-65.

241. Федулова Л.І. Стимулююча функція фінансового забезпечення наукових досліджень: уроки для України. *Фінанси України*. 2010. № 7. С. 22 – 33.

242. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В. І. Шинкарук та ін.; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. К. : Абрис, 2002. 742 с.

243. Хандій О.О. Активізація соціальних та трудових чинників економічного зростання на засадах сталого розвитку // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 215-222. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/42.pdf

244. Хандій О.О. Інституційне забезпечення розвитку соціального та трудового потенціалів територіальних громад // *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 79-90. doi: 10.12958/1817-3772-2019-2(56)-79-90

245. Хандій О.О. Оцінка резервів економічного зростання за рахунок соціального і трудового потенціалів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 26. С. 96-100.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_26%282%29__20

246. Хандій О.О., Сидорчук О.Г. Інституційне забезпечення державного регулювання соціальної безпеки // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 1(55). С. 157-163.

247. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль

248. Чернодубова Е.В., Середа О.О., Костирко Л.А. Зовнішні детермінанти впливу на інвестиційну активність суб'єктів господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2 (258). С.33-39 <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-33-39>

249. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Розвиток підприємництва та його роль у реалізації підходу смарт-спеціалізації в Україні галузі // Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 53-66. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-53-66](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-53-66)

250. Швець Н.В. Питання формування хімічного кластеру в контексті імплементації підходу смарт-спеціалізації у Дніпропетровській області // Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3 (61). С. 70-79.
[https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-70-79](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-70-79)

251. Шутенко Л.Н., Николаенко М.А. Структура и функционирование системы информации научного потенциала региона. Бизнес Информ. 2008. № 2. С.37 – 43.

252. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе / Под редакцией В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 640 с.

253. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства // Вісник ТНЕУ. 2010. № 1. С. 81–86.
254. Якубовский Н., Щукин В. Инфраструктура – фактор ускорения инновационного развития промышленности. Экономика Украины. 2007. № 2. С. 27 – 38.
255. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: ДОЛЯ, 2007. 348 с.
256. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: підручник. 2-ге вид., випр., допов. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.
257. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 704 с.
258. Абчук В. А. Менеджмент: учебник. Санкт-Петербург: Союз, 2002. 452 с.
259. Jensen M., Meckling W. Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure // The Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, № 4. P. 305–360.

ДОДАТКИ

ВВП на душу населення (в
тек. долл. США)

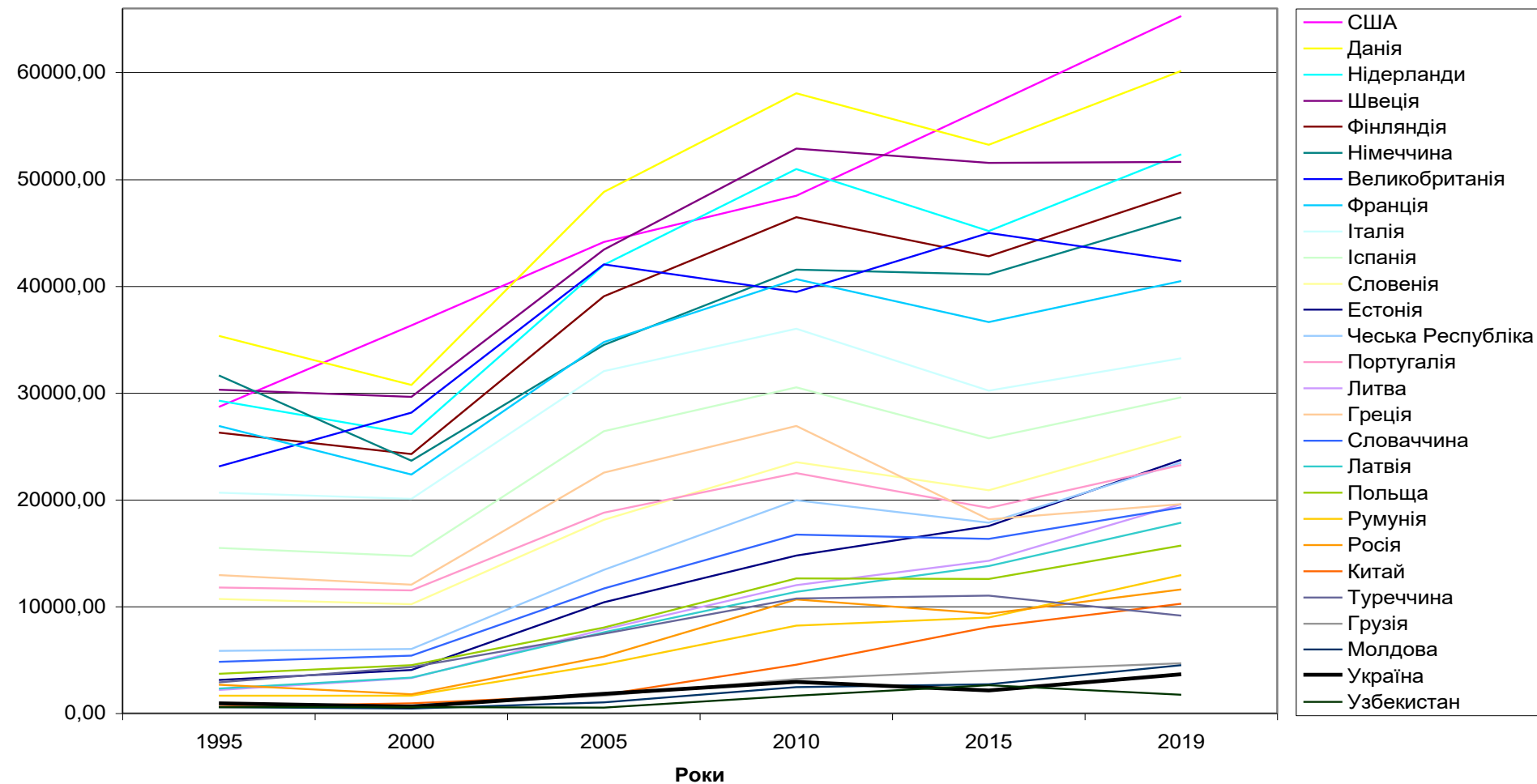


Рисунок А.1. Порівняння показників ВВП на душу населення України та розвинутих країн світу протягом 1995-2019 рр.
(розроблено автором на основі [13])

**Консолідований державний дохід бюджетів країн світу у 1995-2019 рр.,
національна валюта в мільярдах за поточними цінами**

Країна	Рівень	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Данія	Державний	386,8	412,5	425,4	440,8	464,7	495,0	496,2	498,2	506,6	558,7	611,9	631,1	708,2	713,5	674,3	708,0	730,3	750,6	763,7	826,5	787,1	798,3	836,1	837,6	908,4
	Місцевий	182,3	191,5	201,6	211,6	223,1	229,2	244,1	252,0	262,1	270,7	279,4	291,0	241,4	251,8	251,2	269,2	273,9	281,5	289,6	290,2	296,2	305,6	311,6	317,0	329,8
Фінляндія	Державний	41,2	43,2	46,2	49,8	51,0	57,0	57,0	58,8	59,0	61,3	63,9	67,4	72,2	74,9	67,2	68,7	75,0	77,2	79,2	80,1	81,1	84,1	85,4	88,2	90,3
	Місцевий	14,0	15,3	15,7	16,6	17,1	18,7	19,2	19,6	19,8	20,4	21,4	22,8	24,7	26,5	26,7	28,1	29,4	30,0	31,9	32,3	33,2	33,3	34,5	34,5	35,6
Франція	Державний	522,9	549,9	567,3	588,0	615,7	637,2	668,5	678,2	687,8	718,0	749,5	791,3	820,7	841,9	807,6	863,1	886,5	916,8	950,6	967,2	983,7	995,2	1 034,8	1 056,1	1 064,9
	Місцевий	82,8	88,5	90,5	95,4	99,2	107,1	105,9	110,0	115,5	123,8	132,4	141,3	149,3	155,6	160,6	134,8	166,6	172,5	175,0	179,0	185,4	190,1	195,4	204,5	210,1
Німеччина	Державний	574,8	578,7	590,3	600,9	625,0	634,7	634,1	638,7	656,4	642,2	648,5	669,8	693,5	712,1	709,1	724,2	769,3	790,8	809,7	841,1	869,5	899,6	940,2	981,6	1 020,0
	Регіональний	196,8	207,8	210,7	219,0	231,1	236,9	230,8	229,6	231,0	236,4	239,3	253,1	273,8	282,4	271,3	271,9	291,1	304,8	314,9	329,1	344,0	368,1	378,9	400,5	414,5
	Місцевий	94,4	94,8	94,1	98,6	101,7	102,6	99,9	99,1	99,2	104,9	107,9	116,8	124,2	128,3	121,7	126,4	134,5	138,0	140,1	143,8	151,4	159,1	166,1	171,8	176,1
Ірландія	Державний	19,2	21,2	23,9	26,9	30,8	35,7	37,6	40,4	43,7	48,7	54,8	62,4	65,5	59,8	52,4	51,8	54,7	56,5	58,7	63,5	68,3	70,9	74,0	79,9	84,6
	Місцевий	2,1	2,2	2,5	2,6	3,0	3,1	3,4	4,2	4,9	5,3	4,8	5,5	6,1	5,8	4,3	3,7	3,7	3,8	3,6	3,5	3,6	3,9	4,1	4,4	4,6
Італія	Державний	405,0	430,7	465,4	443,9	463,0	464,2	486,2	499,0	512,6	526,5	537,5	576,7	616,1	628,7	618,5	627,7	638,0	651,8	654,1	654,7	666,1	682,4	692,4	702,9	725,5
	Місцевий	37,6	41,9	46,4	73,9	74,0	86,1	92,1	95,7	103,1	105,4	108,7	110,6	118,8	113,8	108,1	109,5	114,5	123,0	122,5	126,1	126,1	110,5	113,4	116,5	117,7
Люксембург	Державний	6,2	6,5	7,0	7,5	8,3	9,3	9,7	10,1	10,6	11,1	12,3	13,3	14,8	15,5	15,6	16,6	17,5	18,6	19,6	20,6	21,4	22,2	23,3	25,6	26,6
	Місцевий	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,3	1,4	1,6	1,7
Нідерланди	Державний	131,2	137,9	143,5	150,4	162,8	174,7	182,7	185,5	188,8	195,5	205,2	226,9	235,9	254,0	238,7	245,7	248,9	252,6	261,1	265,7	266,4	281,0	294,3	309,2	325,3
	Місцевий	18,5	18,0	18,8	19,3	20,6	21,7	22,2	22,7	23,8	25,2	25,7	25,6	26,8	27,3	27,3	27,3	27,3	27,3	27,0	27,3	27,7	28,0	28,5	28,8	29,2
Португалія	Державний	30,3	32,9	35,9	38,7	42,7	45,9	48,1	52,2	52,5	55,1	58,2	61,4	65,4	66,6	63,1	65,0	66,7	64,2	68,5	69,0	70,7	72,1	75,0	79,4	82,3
	Місцевий	3,1	3,4	3,8	4,0	4,5	4,7	5,3	5,5	5,6	6,0	6,4	7,0	7,8	8,2	7,9	8,0	8,1	7,9	8,1	8,1	8,4	8,4	8,5	9,1	9,2
Словацька Республіка	Державний	8,3	9,0	9,8	10,3	11,0	11,9	12,3	13,0	14,4	15,3	17,6	18,9	20,6	22,2	22,2	22,5	25,0	25,4	27,7	29,0	32,6	30,8	32,5	34,7	37,1
	Місцевий	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,4	1,1	1,3	1,6	1,6	1,8	1,6	1,8	1,7	1,7	1,7	1,8
Словенія	Державний	4,3	4,8	5,3	6,0	6,8	7,4	8,3	9,4	10,2	11,1	11,8	12,5	13,5	14,7	13,8	14,1	14,3	14,3	14,5	14,9	15,8	15,8	16,7	18,0	18,8
	Місцевий	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3	1,4	1,7	1,9	2,0	2,1	2,1	2,2	2,1	2,1	2,0	2,1	2,2	2,4	2,4
Іспанія	Державний	142,6	149,2	156,7	170,0	183,3	196,0	213,2	219,9	230,4	249,5	275,1	302,6	332,0	303,3	269,1	292,1	284,3	275,2	292,5	299,8	304,3	308,3	320,0	341,2	353,3
	Регіональний	12,5	14,2	19,0	21,4	23,8	25,0	26,8	39,9	46,0	52,9	59,3	66,7	69,6	66,6	67,8	61,4	65,1	77,4	65,7	65,6	69,2	71,9	77,4	82,4	85,8
	Місцевий	16,8	17,6	19,6	21,6	23,3	24,9	26,1	27,7	28,9	31,2	35,0	38,9	42,0	40,6	38,7	40,5	40,6	42,0	43,0	44,7	45,4	46,4	47,8	49,8	50,2

Продовження табл. А.1

Країна	Рівень	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Швеція	Державний	739,5	775,2	803,3	850,7	886,5	940,7	902,4	883,0	920,1	968,3	1 045,8	1 097,7	1 180,1	1 184,3	1 145,3	1 220,1	1 247,3	1 238,4	1 269,2	1 309,8	1 417,3	1 515,3	1 582,1	1 652,1	1 698,7
	Місцевий	350,8	376,6	385,8	398,3	411,1	426,5	454,2	477,2	503,5	524,7	542,0	564,9	569,2	589,5	577,4	579,9	597,7	629,8	650,8	655,4	685,5	725,0	760,7	794,2	806,7
Швейцарія	Державний	67,4	69,4	70,2	75,3	75,5	85,0	82,8	83,0	82,9	84,0	87,6	92,5	96,7	106,0	104,1	106,7	110,1	110,6	113,8	114,2	118,7	118,4	124,4	125,6	128,5
	Регіональний	35,8	36,5	36,8	38,2	40,9	42,2	43,7	45,4	45,3	47,0	49,2	51,3	54,7	57,6	57,9	59,0	60,6	61,4	62,7	63,8	66,7	67,7	69,2	71,9	73,0
	Місцевий	28,2	28,4	28,3	29,0	30,3	31,1	32,1	32,2	31,9	32,5	33,1	34,7	36,1	37,5	38,1	38,6	39,4	39,9	40,8	41,8	42,8	43,7	44,8	45,9	46,6
Велика Британія	Державний	263,5	278,9	298,4	325,1	345,1	372,3	384,3	388,9	410,7	446,9	487,9	510,5	541,2	569,5	520,6	555,3	580,6	587,7	626,7	640,5	663,7	700,5	738,5	762,9	787,9
	Місцевий	22,8	24,8	26,2	29,0	30,9	33,9	36,4	39,0	41,9	44,0	47,1	52,3	54,7	57,4	57,8	58,6	58,0	58,6	60,3	62,2	63,5	65,4	67,8	71,6	73,7
Греція	Державний	33,8	38,0	43,1	48,6	53,9	59,6	60,9	64,0	68,2	73,7	77,0	83,7	92,1	96,5	90,4	91,7	89,6	87,5	86,4	81,4	82,9	85,4	84,8	86,6	87,6
	Місцевий	0,9	1,0	1,2	1,2	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	2,0	2,1	2,2	2,4	2,7	2,8	2,8	2,3	2,7	2,7	2,4	2,4	2,6	2,6	2,7	2,7
Норвегія	Державний	410,3	460,6	494,1	487,7	543,0	726,4	739,5	745,9	752,6	850,9	974,6	1 135,9	1 194,7	1 348,8	1 170,2	1 237,7	1 382,6	1 455,0	1 442,7	1 463,0	1 440,7	1 430,2	1 524,9	1 691,8	1 721,7
	Місцевий	107,8	113,4	123,4	118,2	132,4	140,1	158,3	131,7	147,1	152,7	164,7	174,6	188,0	194,8	207,7	221,6	224,1	236,7	248,8	260,5	279,9	292,2	303,4	320,7	336,8
Ісландія	Державний	-	-	-	182,3	209,1	226,4	242,0	253,7	268,9	308,0	364,9	415,1	458,6	481,2	446,5	470,0	492,5	540,5	579,1	680,7	686,9	1 142,9	834,7	871,0	862,0
	Місцевий	-	-	-	58,9	64,7	72,2	82,1	87,5	91,8	102,4	119,6	147,0	167,9	174,6	170,6	171,1	189,8	200,2	216,6	226,3	244,1	275,4	303,7	329,1	348,7
Польща	Державний	140,2	200,3	206,8	227,8	237,8	251,5	267,2	280,3	290,5	301,0	328,7	359,0	403,9	429,2	429,0	457,6	506,3	528,9	528,7	549,5	586,3	610,3	667,5	730,0	786,8
	Місцевий	16,7	23,2	29,3	31,1	39,2	41,5	47,6	48,8	45,9	59,3	70,6	78,6	83,2	92,3	89,1	98,6	106,2	110,4	109,7	118,4	118,9	112,6	125,5	147,4	155,3
Литва	Державний	2,5	3,0	4,4	4,8	4,7	4,7	4,5	4,8	5,2	5,8	6,8	7,9	9,7	11,1	9,3	9,6	10,3	10,8	11,3	12,2	12,7	13,1	13,9	15,2	16,5
	Місцевий	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
Латвія	Державний	1,1	1,3	1,7	1,9	1,9	1,9	2,0	2,2	2,5	3,0	3,7	4,9	6,2	6,6	5,5	5,4	6,1	6,7	6,9	7,1	7,4	7,6	8,2	9,1	9,3
	Місцевий	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,8	1,0	1,3	1,6	1,8	1,4	1,4	1,5	1,6	1,6	1,7	1,8	1,9	2,1	2,1	2,2
Естонія	Державний	1,1	1,4	1,7	1,9	1,9	2,2	2,4	2,7	3,1	3,4	3,8	4,7	5,8	5,9	5,9	5,7	6,1	6,6	6,9	7,4	7,8	8,1	8,8	9,6	10,5
	Місцевий	0,03	0,05	0,07	0,07	0,07	0,08	0,10	0,13	0,14	0,14	0,18	0,22	0,22	0,26	0,30	0,31	0,35	0,37	0,39	0,36	0,36	0,34	0,42	0,45	0,48
Чеська Республіка	Державний	537,6	586,2	629,6	671,8	712,7	743,8	823,9	861,9	1 006,6	1 024,4	1 056,1	1 135,9	1 261,3	1 284,9	1 244,3	1 277,7	1 341,1	1 359,4	1 385,5	1 414,4	1 537,8	1 583,4	1 685,6	1 814,4	1 930,3
	Місцевий	114,3	121,6	127,7	141,5	144,4	145,6	144,6	169,0	186,7	206,0	236,7	252,3	274,7	288,1	295,8	298,7	303,8	308,2	328,4	347,8	372,1	357,6	383,3	431,5	459,6
Угорщина	Державний	2 444,8	2 977,9	3 431,3	3 956,9	4 427,6	5 144,2	5 753,7	6 347,2	6 876,6	7 585,4	8 030,1	8 772,0	9 942,4	11 100	10 903	10 899	11 112	12 242	12 992	14 022	15 292	15 127	16 066	17 435	18 908
	Місцевий	286,2	364,8	477,5	589,2	682,0	774,5	908,7	1 010,8	1 147,9	1 311,7	1 361,1	1 481,9	1 587,9	1 158,6	1 250,9	1 302,2	1 402,7	1 326,6	1 415,4	1 485,4	1 622,9	1 169,3	1 229,1	1 556,8	1 777,8
Сполучені Штати	Державний	1 455,5	1 577,9	1 707,9	1 835,3	1 954,8	2 120,1	2 086,9	1 921,7	1 943,7	2 081,7	2 366,9	2 603,4	2 731,7	2 649,8	2 301,2	2 504,8	2 637,7	2 766,8	3 215,3	3 366,1	3 518,8	3 534,6	3 851,7	3 574,7	-
	Регіональний	1 078,2	1 136,7	1 199,4	1 265,0	1 336,5	1 430,8	1 485,6	1 513,5	1 590,4	1 716,8	1 871,4	2 001,8	2 101,0	2 124,9	2 053,2	2 103,8	2 188,6	2 255,9	2 355,1	2 444,7	2 552,6	2 616,1	2 731,2	2 852,9	-
	Місцевий	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Складено автором на основі [23].

**Податкові надходження до бюджетів країн світу у 1995-2019 рр., в поточних цінах
в національній валюті, млрд грош. од.**

Країна	Рівень	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Данія	Державний	328,7	347,6	364,9	381,1	404,4	427,7	422,5	426,3	434,7	472,9	526,2	537,6	611,5	603,2	572,5	590,0	602,3	631,0	646,9	717,2	685,7	698,2	728,7	724,2	790,4
	Місцевий	150,9	158,5	168,2	177,4	187,5	191,7	204,9	211,9	218,1	223,2	232,0	240,8	192,1	199,4	198,8	217,3	221,8	228,4	235,7	241,3	248,9	257,6	265,4	268,8	279,0
Фінляндія	Державний	33,9	35,9	38,8	42,1	43,9	48,8	48,4	50,4	50,6	52,4	54,8	57,3	60,8	62,1	56,4	57,6	63,4	65,7	67,8	68,7	69,9	72,9	73,9	76,3	77,9
	Місцевий	9,8	10,6	10,8	11,7	12,2	13,5	13,8	13,8	13,5	13,8	14,3	15,3	16,5	17,5	17,6	18,5	19,1	19,3	20,7	21,2	21,8	21,9	22,8	22,5	23,2
Франція	Державний	456,8	481,7	500,6	522,1	552,0	575,6	596,0	604,2	616,6	641,4	668,8	706,0	725,1	739,2	697,2	749,6	774,1	803,3	835,1	848,3	861,0	873,4	912,6	932,8	948,4
	Місцевий	56,7	60,7	62,1	64,8	66,2	64,7	65,3	67,5	70,7	79,7	87,0	92,0	99,1	102,1	105,3	89,3	115,8	121,2	123,4	126,7	131,4	136,7	141,6	146,8	148,2
Німеччина	Державний	484,3	479,5	488,1	499,5	519,4	534,3	536,5	538,3	547,5	542,7	548,9	570,6	598,9	615,3	623,9	637,5	677,4	699,5	716,2	741,6	768,3	796,2	830,8	869,9	899,2
	Регіональний	148,9	151,7	150,1	156,3	164,6	172,1	167,5	165,3	165,7	174,0	174,6	190,5	208,0	215,8	199,9	198,1	212,3	224,8	233,4	243,6	259,2	279,4	289,0	305,5	317,5
	Місцевий	50,7	50,3	51,3	56,4	59,1	57,0	55,7	52,9	52,1	56,7	60,4	68,3	73,4	77,4	69,5	71,4	77,6	81,9	85,0	87,9	93,3	100,0	105,4	111,3	114,9
Ірландія	Державний	16,7	18,5	21,0	24,0	27,8	32,5	34,1	36,9	40,4	45,1	49,8	56,7	59,2	52,8	45,9	44,7	46,7	48,3	50,1	54,7	59,5	62,2	65,7	71,5	76,7
	Місцевий	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5	1,6
Італія	Державний	358,1	395,4	426,4	399,8	433,0	424,4	439,4	446,3	462,0	473,3	484,5	524,9	559,1	568,8	560,6	566,5	576,9	591,6	591,0	586,4	589,4	632,1	640,2	649,8	669,3
	Місцевий	20,5	23,4	26,4	53,5	45,2	77,2	82,5	87,3	93,7	94,7	96,9	101,3	109,8	110,2	99,4	103,2	107,3	114,8	113,9	116,7	117,1	81,2	83,1	86,3	86,3
Люксембург	Державний	5,1	5,4	5,9	6,3	7,1	8,0	8,4	8,8	9,2	9,7	10,8	11,5	12,8	13,4	13,5	14,4	15,2	16,2	17,1	18,0	18,5	19,3	20,4	22,6	23,6
	Місцевий	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,8	0,9	1,1	1,2
Нідерланди	Державний	117,3	122,8	129,5	136,4	149,1	159,6	164,1	167,8	170,2	175,4	183,5	201,9	211,5	222,9	208,6	217,8	219,6	221,3	227,4	237,0	242,6	259,1	272,3	286,5	304,6
	Місцевий	3,8	4,3	4,6	5,0	5,1	5,6	6,0	6,3	6,8	7,3	7,7	7,1	7,4	7,6	7,9	8,1	8,7	9,0	9,0	9,4	9,7	9,9	10,2	10,5	10,6
Португалія	Державний	24,4	26,6	28,8	31,4	34,5	37,2	39,1	41,6	42,9	42,7	45,5	48,5	51,7	52,6	48,6	50,9	53,1	49,8	53,9	54,8	57,1	58,6	61,8	65,6	68,3
	Місцевий	1,4	1,6	1,7	2,0	2,3	2,5	2,6	2,8	2,7	3,1	3,3	3,5	3,9	4,0	3,7	3,6	3,7	3,6	4,0	4,2	4,5	4,6	4,7	5,1	5,3
Словацька Республіка	Державний	7,7	8,4	8,8	9,5	9,8	10,5	11,1	12,0	13,3	14,3	15,3	16,0	17,8	19,3	17,9	18,5	20,0	20,4	22,3	23,6	25,4	26,3	28,2	30,0	32,0
	Місцевий	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
Словенія	Державний	3,9	4,3	4,8	5,4	6,1	6,6	7,4	8,4	9,1	9,8	10,6	11,2	12,1	12,9	12,1	12,2	12,3	12,1	12,5	13,1	13,6	14,4	15,5	16,4	
	Місцевий	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6
Іспанія	Державний	123,5	130,6	138,3	151,0	163,3	177,1	191,4	198,1	208,8	226,9	252,3	277,1	303,3	273,5	237,3	259,6	251,8	241,3	255,4	265,6	275,4	280,0	292,6	311,6	322,7
	Регіональний	7,2	7,6	12,3	13,8	15,4	16,9	17,6	29,2	34,0	40,7	46,5	52,8	55,0	50,8	50,3	44,1	48,0	59,7	48,4	48,4	51,7	55,5	60,9	63,8	66,7
	Місцевий	12,4	13,0	14,6	16,4	17,8	19,0	19,9	20,9	21,7	23,7	26,6	29,8	31,7	30,3	28,4	30,3	30,3	31,2	32,8	34,2	35,1	36,2	37,4	38,7	39,2
Швеція	Державний	591,5	634,3	686,2	725,3	766,1	831,0	803,3	785,0	817,9	865,2	924,1	974,5	1 007,2	979,7	930,9	990,7	1 007,0	997,7	1 024,6	1 062,5	1 161,5	1 258,2	1 319,8	1 363,4	1 382,4
	Місцевий	265,9	277,8	287,0	298,9	323,2	336,3	359,4	378,5	403,1	419,8	435,6	454,1	479,1	515,5	524,8	537,0	552,7	576,2	597,3	618,2	651,7	685,9	717,0	744,3	758,5
Швейцарія	Державний	60,2	62,6	63,5	68,2	68,5	77,5	75,6	76,3	76,1	76,8	80,2	84,7	88,8	96,1	95,0	97,4	100,8	101,4	103,8	104,2	108,3	108,8	114,5	115,2	118,9
	Регіональний	25,0	25,2	24,9	26,0	27,6	28,9	30,2	32,0	31,0	32,5	34,1	35,8	38,4	39,2	39,3	39,9	41,0	41,7	42,5	43,6	44,5	45,7	46,6	48,2	49,7
	Місцевий	18,2	18,3	18,2	18,6	19,6	20,5	21,3	21,5	21,0	21,1	21,3	22,4	23,8	24,4	24,6	24,6	25,3	25,4	26,0	26,8	27,5	28,5	29,1	30,0	30,8
Велика Британія	Державний	237,8	252,4	271,0	297,9	317,4	343,0	351,3	355,5	370,0	402,3	430,9	458,2	482,7	483,7	452,6	485,5	513,4	520,0	540,3	565,9	588,7	616,6	643,5	666,0	689,8
	Місцевий	9,3	10,1	10,9	12,0	13,0	14,2	15,4	16,7	18,7	20,1	21,3	22,4	23,6	24,7	25,4	26,2	26,7	27,0	28,1	29,0	29,9	31,4	33,1	35,7	37,6
Греція	Державний	25,7	28,5	33,0	37,6	41,5	46,0	47,4	52,9	54,9	57,4	61,8	65,9	72,0	74,9	71,1	70,4	67,8	66,6	62,7	62,6	62,8	65,8	67,5	69,9	70,4
	Місцевий	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,8	1,7	1,7	1,6	1,7	1,7	1,6	1,5	1,7	1,7	1,7	1,7
Норвегія	Державний	303,4	333,7	372,4	390,7	434,4	532,5	547,0	573,1	574,1	651,1	733,6	826,5	863,6	948,4	859,4	935,7	1 028,6	1 074,0	1 060,5	1 047,7	1 011,4	1 009,7	1 075,0	1 183,5	1 196,7
	Місцевий	75,8	80,7	85,2	88,6	91,3	95,5	108,1	85,9	99,4	103,5	113,1	120,0	123,7	127,6	138,9	147,7	142,1	153,4	162,4	169,3	184,0	194,7	202,9	213,7	220,5
Ісландія	Державний	112,2	125,7	129,1	155,7	180,9	195,1	205,2	217,1	234,4	269,6	321,9	367,3	398,6	403,0	368,9	402,3	430,1	461,7	496,6	584,4	604,0	1 030,2	721,7	751,7	766,3
	Місцевий	29,4	31,7	40,5	47,2	52,4	59,4	68,1	71,3	74,8	82,9	95,4	117,5	133,1	140,6	138,6	138,0	155,8	164,8	179,6	189,8	208,0	235,4	261,1	285,9	303,5

Продовження табл. А.2

Країна	Рівень	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Польща	Державний	115,4	142,6	169,4	192,1	213,9	223,3	230,3	240,8	248,4	259,3	283,7	311,9	354,9	377,6	370,4	394,4	434,9	454,4	459,3	475,3	506,0	538,6	589,1	646,7	698,9
	Місцевий	10,8	15,3	19,0	22,0	21,9	22,7	26,3	27,0	26,5	38,0	41,5	46,3	54,6	59,4	56,2	57,1	61,4	65,7	66,6	71,1	75,1	79,8	86,2	94,9	101,2
Литва	Державний	2,1	2,6	3,6	4,2	4,1	4,0	4,1	4,3	4,7	5,2	6,0	7,1	8,5	9,8	7,9	7,7	8,3	8,8	9,2	9,8	10,6	11,3	12,2	13,4	14,4
	Місцевий	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Латвія	Державний	1,0	1,1	1,4	1,6	1,6	1,7	1,7	1,9	2,2	2,5	3,1	4,1	5,2	5,5	4,4	4,1	4,6	5,2	5,4	5,7	5,9	6,3	6,7	7,4	7,6
	Місцевий	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,8	1,1	1,3	0,9	1,0	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,6	1,8
Естонія	Державний	1,0	1,2	1,5	1,7	1,7	1,9	2,1	2,4	2,7	3,0	3,3	4,1	5,0	5,1	4,9	4,8	5,1	5,6	5,9	6,3	6,8	7,2	7,6	8,4	9,2
	Місцевий	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06	0,06	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Чеська Республіка	Державний	545,8	600,3	652,9	690,4	740,0	764,9	829,2	884,7	951,6	1046,9	106,8	176,8	296,4	326,3	248,5	263,3	318,2	344,0	373,4	402,9	506,6	606,0	733,0	865,1	979,5
	Місцевий	4,9	5,3	5,3	6,1	6,2	6,7	6,6	10,7	11,2	11,7	12,4	12,6	13,4	13,6	14,8	17,0	16,4	17,1	17,6	17,7	18,1	18,5	18,8	19,0	19,5
Угорщина	Державний	2319,0	2703,9	3197,5	3740,2	4218,7	4874,9	5480,1	6170,2	720,6	319,9	700,7	264,2	445,8	998,6	571,8	464,5	694,5	580	986	873	721	300	975	990	667
	Місцевий	60,6	103,7	136,9	175,7	236,1	266,0	318,6	354,1	408,9	477,4	513,6	570,6	625,6	685,8	687,5	652,2	672,8	689,4	674,9	698,5	770,6	805,7	846,2	923,8	1005,4
Сполучені Штати	Державний	1351	1468	1601	1723	1842	2000	21963	23802	25824	27959	29224	30436	2541	2448	2047	2206	2335	2467	2796	2996	3169	3193	3498	3229	3363
	Регіональний	406,5	431,5	455,5	487,9	515,8	547,6	554,5	538,8	563,4	611,9	682,3	732,8	762,6	768,6	686,5	723,9	775,7	810,0	867,7	890,6	926,4	936,9	983,5	1037	1090
	Місцевий	270,7	283,8	300,8	314,2	332,6	353,2	367,6	392,6	417,4	454,1	496,3	530,6	564,6	570,9	583,9	587,2	595,8	609,9	628,2	656,3	679,0	707,9	744,7	765,7	791,0

Складено автором на основі [23].

Трансформація методів, об'єктів та функцій

Трансформації системи забезпечення сталого регіонального розвитку		
об'єкти	методи	функції
Ресурси (зменшення кількості, збільшення кількості, заміна, ліквідація)	Зменшення кількості, збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення
Персонал (зростання чисельності, зменшення чисельності, якісний склад)	Зменшення кількості, збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення, редукція або ускладнення
Технології (оновлення, ліквідація, оренда)	Інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	редукція або ускладнення
Активи (зменшення, збільшення)	Зменшення кількості, збільшення кількості	зменшення, збільшення
Інтелектуальна власність (формування, ліквідація, комерціалізація)	інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	редукція або ускладнення
Інформаційні потоки (зменшення, збільшення)	Зменшення кількості, збільшення кількості	зменшення, збільшення
Контактні аудиторії (зменшення, збільшення)	Зменшення кількості, збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення, редукція або ускладнення
Репутація та імідж (зростання якісних показників, зменшення якісних показників)	Інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	редукція або ускладнення
Контрагенти (зростання кількості, зменшення кількості, заміна)	Зменшення кількості, збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення, редукція або ускладнення
Стейкхолдери (зростання кількості, зменшення кількості, заміна)	Зменшення кількості, збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення, редукція або ускладнення
Інсайдери (зростання кількості, зменшення кількості, заміна)	Зменшення кількості, збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення, редукція або ускладнення
Загрози (зростання, зменшення)	Збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення
Ризики (збільшення, зменшення)	Збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення
Конкуренти (зростання кількості, зменшення кількості)	збільшення кількості, інформаційне, нормативне, матеріальне забезпечення	зменшення, збільшення, редукція або ускладнення