

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ВАРЦАБА
Віра Іванівна**

**УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ
РОЗВИТКОМ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА
ГАРМОНІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ ТА ІНТЕРЕСІВ
ВЛАДИ, НАУКИ, БІЗНЕСУ**

Наукова монографія

Івано-Франківськ 2015

УДК 338.24:332.14(477)

ББК У050.2

В 18

Рецензенти:

Благуш І.С. – заслужений діяч науки і техніки України, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника

Гораль Л.Т. – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і управління у нафтогазовому комплексі ДВНЗ «Івано-Франківський технічний національний університет нафти і газу»

Приходько В.П. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Протокол № 4/551 від 29.04.2015 р.)

Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: наукова монографія / В. І. Варцаба. – ІФНТУНГ, 2015. – 488 с.
ISBN 978-966-347-084-9

Науковий редактор:

доктор економічних наук, професор **Петренко В. П.**
(Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу)

У монографії запропоновано теоретичне обґрунтування можливості гармонізації цілей та інтересів суб'єктів політичної, соціальної, наукової, ділової активності регіональних суспільних систем та запропоновані рекомендації з практичної реалізації цих можливостей. Звернено увагу на використання в практиці управління регіональним розвитком сучасних управлінських технологій і місце серед них технологій на основі комплексного використання феноменів «сінтелектика – синергія – синархія» як інноваційного засобу стратегічного управління регіональним розвитком. Обґрунтовано, досліджено і отримано підтвердження того факту, що запропонована у монографії управлінська ІС технологія гармонізації цілей та інтересів учасників ринкових стосунків спрямована на подолання кризових явищ у розвитку регіонів України, має високий потенціал підвищення ефективності, результативності і конкурентоспроможності їх життєдіяльності та створення економічного добробуту.

Результати виконаних і наведених в монографії досліджень, мають як теоретичну, так і практичну цінність, характеризуються значним рівнем наукової новизни, що підтверджується рядом публікацій у колективних монографіях, наукових звітах, фахових виданнях і численних апробаціях на рівні міжнародних і вітчизняних наукових та науково-практичних конференцій.

Розрахована на науковців, управлінців, економістів, фахівців з питань державного управління і менеджменту, магістрів, бакалаврів відповідних спеціальностей, а також усіх тих, кого цікавлять проблеми розвитку як вітчизняних регіонів, так і української держави.

УДК 338.24:332.14(477)

ББК У050.2

ISBN 978-966-347-084-9

© В.І. Варцаба, 2015

© ІФНТУНГ, 2015

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ..... | 6 |
| ПЕРЕДМОВА..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. РЕГІОНАЛЬНІ СУСПІЛЬНІ СИСТЕМИ | |
| І РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ..... | 22 |
| 1.1. Теорія і практика регіоналізації управління національною економікою як напрям удосконалення використання та розвитку продуктивних сил України..... | 22 |
| 1.2. Інтерпретація регіону як об'єкта регіонального менеджменту: структура, мета та ідентифікація ключових груп впливу | 45 |
| 1.3. Ідентифікація характеристик стейкхолдерів регіональної економіки з позицій постіндустріальних тенденцій розвитку суспільства | 80 |
| 1.4. Висновки і формулювання завдань подальших досліджень..... | 99 |
| РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГАРМОНІЗАЦІЇ | 103 |
| 2.1. Розуміння поняття гармонії і гармонізації як фундаментальної основи гармонізації соціального управління | 103 |
| 2.2. Категорія «інтерес» як об'єкт гармонізованого управління і менеджменту: аналіз світового та вітчизняного досвіду | 115 |
| 2.3. Теоретична ідентифікація та обґрунтування можливостей умов розробки управлінських технологій гармонізації | 128 |
| 2.4. Аналітичне обґрунтування структури, взаємодії та умов взаємодії стейкхолдерів регіональної економіки | 138 |
| 2.5. Висновки до розділу | 147 |
| РОЗДІЛ 3. ГРАФОАНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ І ДОСЛІДЖЕННЯ ДЖЕРРЕЛ, ПРОЦЕСІВ ТА ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЗАЦІЄЮ | 150 |

| | |
|--|------------|
| 3.1. Економіка добробуту: ідентифікація основних можливостей удосконалення і гармонізації стосунків агентів ринку | 150 |
| 3.2. Аналіз моделі Парето-ефективних стосунків контрагентів в умовах ринку з позицій концепції інкременталізму як основи гармонізації їх цілей та інтересів | 160 |
| 3.3. Синархія, синергізм і сінтелектика як засадничі феномени реалізації процесів та процедур гармонізації взаємодії контрагентів ринку через управління | 174 |
| 3.4. Висновки до розділу | 188 |
| РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІНСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ, ІНТЕРЕСІВ І ЗАВДАНЬ ВЛАДИ, НАУКИ ТА БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ | 193 |
| 4.1. Оцінка стану використання регіональним менеджментом в Україні сучасних концепцій та інструментів управління | 193 |
| 4.2. Порівняльний аналіз управлінських технологій інтеграційного характеру як основного засобу гармонізації | 203 |
| 4.3. Модель регіональної суспільної системи і технологія гармонізованого управління и економічним розвитком на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія» | 221 |
| 4.4. Висновки до розділу | 240 |
| РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 245 |
| 5.1. Порівняльний аналіз та оцінка характеристик регіональних суспільних систем Карпатського регіону як об'єкти управління і менеджменту | 245 |

| | |
|---|------------|
| 5.2. Аналіз та оцінка досвіду суб'єктів регіонального управління і менеджменту в сфері використання людських ресурсів регіону в процесах і процедурах стратегічного планування та управління соціально-економічним розвитком (на прикладі Закарпатської та Івано-Франківської областей) | 272 |
| 5.3. Визначення пріоритетів і завдань верифікації технології, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку системою регіонального менеджменту | 292 |
| 5.3.1. Розвиток людських ресурсів управлінського корпусу систем регіонального менеджменту | 294 |
| 5.3.2. Розробка рекомендацій щодо інтенсифікації залучення органами регіонального управління і менеджменту людських ресурсів стейкхолдерів регіону до «сінтелектуально-синергетично-синархічної» взаємодії | 301 |
| 5.3.3. Ідентифікація впливу використання елементів гармонізованого управління і менеджменту на результати соціально-економічного розвитку регіональної суспільної системи | 320 |
| 5.4. Визначення перспективних напрямків подальших досліджень і розвитку регіонального менеджменту на засадах гармонізації | 332 |
| 5.5. Висновки до розділу | 338 |
| ВИСНОВКИ | 342 |
| ПІСЛЯМОВА | 353 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 358 |
| ДОДАТКИ | 461 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Б – бізнес
В – влада
ВРП – валовий регіональний продукт
ГО – громадські організації
ГС – громадянське суспільство
ДРП – державна регіональна політика
ДТСС – депресивна територіальна суспільна система
ЛР – індекс людського розвитку
ІРЛР – індекс регіонального людського розвитку
Н – наука
НГО – неприбуткові громадські організації
НУО – неурядові громадські організації
ОРМ – об'єкт регіонального менеджменту
ОУ – об'єкт управління
ОДУ – об'єкт державного управління
РІС – регіональна інноваційна система
РМ – регіональний менеджмент
РСС – регіональна суспільна система
РССІТ – регіональна суспільна система інноваційного типу
СВБ – соціальна відповідальність бізнесу
СДУ – суб'єкт державного управління
СЕС – соціально-економічна система
СЕНС – соціально-економічна підсистема
СРУ і М – суб'єкт регіонального управління і менеджменту
СУ – суб'єкт управління
ТСЕС – територіальна соціально-економічна система
ТСС – територіальна суспільна система
ResReg – ресурси регіональної суспільної системи
HumRes – людські ресурси
FinRes – фінансові ресурси
FisRes – фізичні ресурси
NatRes – сировинні ресурси

ПЕРЕДМОВА

Невиправдано тривалий перехідний період, в якому продовжує перебувати Україна з моменту проголошення незалежності, стає причиною виникнення цілого переліку дестабілізуючих викликів і випробувань для всього українського суспільства загалом, для його регіональних складових з їх територіальними громадами і суб'єктами господарської, політичної, наукової, громадської, культурної і т. п. діяльності. Адже саме протягом останніх років показники економічного і соціального розвитку регіональних суспільних систем України демонструють відверто незадовільні, а в багатьох випадках просто неприйнятні для сучасного суспільства результати, які головним чином слід віднести до наслідків існуючих у сфері управління державою, її транс-регіональними галузевими і регіональними суспільними системами проблем, недоліків і конфліктів. Ці проблеми, недоліки і конфлікти є, в свою чергу, наслідками відсутності належного, а іншими словами якісного, кваліфікованого і професійного управління та менеджменту регіональними суспільними системами.

Слід зауважити, що регіональна проблематика уже протягом тривалого часу є об'єктом зацікавленості науковців, політиків, бізнесменів і навіть пересічних громадян усього світу.

Відомими зарубіжними дослідниками багатокісневих проблем регіонального розвитку є У. Айзард, М. Кетлін, С. Ішотт, М. Портер, В. Роккан, Е. Томпсон та ін.

Теоретичне узагальнення та вирішення фундаментальних і прикладних проблем, різноманітних аспектів реалізації регіональної політики держави Україна здійснено в численних працях З. Варолюк, Б. Дашавишия, М. Додішнього, С. Дорогушова, Я. Жалова, Б. Євасюка, В. Керемана, М. Козоріз, Е. Лібанова, В. Микловці, Н. Мисуні, О. Обовицького, Я. Опійника, А. Павлюка, В. Пилип, С. Пирожкова, М. Поповича, С. Романюка, Д. Стеценка, В. Чужикова, М. Чумаченка та ін.

Проблемні питання теорії і практики регіонального управління з позицій і потреб обґрунтованого формування територіальних утворень, специфіки умов забезпечення їх належного функціонування і розвитку, принципів, моделей і механізмів ефективного використання, збереження і відтворення їх ресурсного потенціалу, теоретико-аналітичних і методологічних аспектів адаптації і використання світового досвіду регіонального управління в Україні розглядалися і опрацьовувалися в дослідженнях Е. Аласва, О. Амосова, О. Байдалової, В. Бутова, Б. Буркінського, В. Воротіна, О. Грінберга, Б. Герасимова, Г. Гутмана, М. Долішнього, В. Ігнатова, В. Керецмана, Ф. Кожуріна, М. Комарова, В. Котилка, О. Крайник, В. Лексіна, М. Лендел, С. Максименка, М. Медведєва, О. Осауленка, І. Райніна, С. Романюка, В. Симоненка, Д. Стеценка, О. Топчієва, С. Харчикова, В. Ходачека, Ю. Чернецького, О. Чистобаєва, О. Швецова, Б. Штульберга та багатьох ін.

Сьогодні українська школа регіоналістики, маючи значний теоретичний доробок та позитивні прикладні здобутки, продовжує працювати над розвитком теоретичних і прикладних засад ефективного управління життєдіяльністю регіонів України в напрямку підвищення їх конкурентоспроможності в умовах подальшої лібералізації і глобалізації світових ринків.

Однак, належної уваги дослідженням і детермінації специфічних умов забезпечення ефективної взаємодії органів регіонального управління і менеджменту з органами управління і менеджменту основних груп впливу на формування соціально-економічно-екологічного стану регіонів в Україні до останнього часу не приділялось достатньої уваги з огляду на тривалу концентрацію і утримання більшості владних повноважень на макроекономічному рівні державного управління і тільки частково – на її мезоекономічному та мікроекономічному рівнях.

В зв'язку з цим дослідження теоретичних основ, а також оцінка можливостей формування і використання в процесах управління життєдіяльністю регіональних соціально-економічних організацій управлінських

технологій гармонізації цілей та інтересів суб'єктів господарювання в рамках регіонів, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності останніх, є актуальною науково-теоретичною проблемою, вирішення якої потенційно може забезпечити комплексне удосконалення структурної політики сталого розвитку регіонів, підвищення ефективності використання і оновлення ресурсного, виробничого, підприємницького, науково-освітнього, культурного та інфраструктурного потенціалів продуктивних сил регіонів.

В умовах становлення, розвитку, реалізації нової державної політики щодо регіонів, якою передбачається розширення повноважень і підвищення відповідальності всіх учасників використання обмежених ресурсів для підвищення добробуту населення, актуальність науково-теоретичної проблеми гармонізації цілей та інтересів учасників характеризується високим потенціалом очікуваних результатів в теоретичному й практичному удосконаленні якості, результативності та ефективності управління і менеджменту на регіональному та місцевому рівнях, а також ліквідації існуючої диференціації регіонів за рівнем економічного розвитку і якості життя їх населення.

Теоретичною і методологічною основою підготовки цієї монографії стали положення і висновки класичної, неокласичної, інституційної теорії, а також теорії суспільного вибору з проблем гармонізації інтересів. Узагалем і широко використані досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених економістів з проблем мотивації діяльності суб'єктів ринкових структур, взаємодії економічних, соціальних і політичних інтересів, взаємозв'язку і взаємовпливу потреб і інтересів повільники суб'єктів ринку, впливу державного, регіонального і підприємницького управління та менеджменту на трансформацію соціально-економічних структурних учасників.

Інформаційно-аналітичним забезпеченням процесів обґрунтування, оцінки і формулювання рекомендацій в розглянутих монографіях, як зазначено, доказово сформулювати основні положення наукової новизни дослідження та висновків і

корисність рекомендацій її автора стали Закони України, нормативно-правові акти ВР, КМУ і ЄС, наукові монографії, звіти, дисертації, статті, доповіді і тезисні публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, провідних наукових шкіл світу, публікації в мережі Інтернет, довідково-статистична та іконографічна інформація.

В основу монографії покладені науково-практичні дослідження автора, які виконувались в процесі виконання науково-дослідних тем Ужгородського національного університету «Регіональні підходи сприяння входження України в ЄС» (номер державної реєстрації 0109U006224) (2009–2010 рр.); «Стратегічні пріоритети економічного розвитку регіону до 2020 року (на матеріалах Закарпатської області)» (номер державної реєстрації 0110U006972) (2011–2012 рр.), Факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету «Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузевих та регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787) (2009–2014 рр.) Окрім цього, автором використані результати власних досліджень, оприлюднені в наступних особистих і колективних публікаціях:

Монографії

1. Мікловда В. П. Соціальні ресурси регіону: активізація трудового потенціалу. монографія / за заг. ред. проф. В. П. Мікловди; Закарпат. регіон. центр соц.-екон. і гуманіт. дослідж. НАН України. – Ужгород: Карпати, 2008. – 248 с.

2. Мікловда В. П. Гірські території Закарпаття: соціально-економічні трансформації: монографія / за заг. ред. проф. В. П. Мікловди; Закарпат. регіон. центр соц.-екон. і гуманіт. дослідж. НАН України. – Ужгород: Вид-во ФОП Бреза А. Е., 2012. – 262 с. (Розділ 9).

3. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів; за заг. редакцією В. І. Гринчущького. – Тернопіль: Крок, 2014. – 544 с. (Розділи 3.2. і 3.9).

4. Стратегічне управління нафтогазовими підприємствами України: технології, механізми та інструменти реалізації: наукова монографія / [Варцаба В. І., Витвицький Я. С., Витвицька О. М., Витвицька У. Я. та ін.] / За заг. ред. проф. В. П. Петренка, доц. С. А. Побігуна. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. – 468 с. (Розділи 6.1. і 6.2).

5. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: монографія; за заг. ред. професора В. П. Петренка та д. е. н., професора А. С. Полянської – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. – 288 с. (Розділ 3.4).

Статті

6. Варцаба В. І. Механізм учета интересов субъектов корпоративного управления предприятием / В. И. Варцаба, Ю. В. Двирко // Бизнесинформ. – №1,2(2). – 2008. – С. 90–92.

7. Отенко В. І. Концепція інкременталізму щодо реалізації стратегічного вибору підприємства / В. І. Отенко, В. І. Варцаба // Економіка розвитку. – 2010. – № 2(54). – С. 108–110.

8. Отенко В. І. Модель стратегічного вибору / В. І. Отенко, В. І. Варцаба // Управління розвитком. – 2010. – № 8(84). – С. 132–135.

9. Варцаба В. І. Вивчення впливу еколого-економічної групи чинників на розвиток рекреаційно-туристичної діяльності в регіонах / В. І. Варцаба, Р. В. Балко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: Регіональні проблеми управління природокористуванням: зб. наук. праць. НАН України. Ін-т регіональних досліджень, речков. С. І. Балко (ств. ред.). – Львів, 2010 р. – Вип. 2(82). – С. 159–165.

10. Варцаба В. І. Соціальні ресурси прикордонних територій Закарпаття: проблеми відтворення і використання / В. І. Варцаба. – Науковий вісник ІФНТУ. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 348–352.

11. Варцаба В. І. Активізація підприємницького потенціалу гірських територій Закарпаття / В. І. Варцаба, І. С. Геларчук. – Соціально-економічні

проблеми сучасного періоду України. Гірські території: проблеми та перспективи розвитку: зб. наук. праць: НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: В. С. Кравців (відп. ред.). – Львів, 2012 р. – Вип. 1(93). – С. 237 – 242.

12. Варцаба В. І. Методичні підходи до аналізу банківської системи на регіональному рівні / В. І. Варцаба, О. Г. Чубарь, В. С. Стойка // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2013. – Вип. 1(38). – С. 69–76.

13. Варцаба В. І. «Східне партнерство» – приклад інновації процесів взаємодії держави та громадянського суспільства в управлінні розвитком регіонів / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Координати управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 46–53.

14. Варцаба В. І. Регіональні кластери як засіб поетапної гармонізації цілей та інтересів суб'єктів регіональної економіки / В. І. Варцаба // Вісник ТНЕУ. – 2013. – №5. – С. 46–52.

15. Петренко В. П. Регіональний менеджмент і регіональна економіка як чинники антиміграційної мотивації людських ресурсів регіонів України / В. П. Петренко, В. І. Варцаба // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Територіальні міграційні системи: теорія і практика: [зб. наук. пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: В. С. Кравців (відп. ред.). – Львів, 2013. – Вип. 3(101). – С. 119 – 127.

16. Варцаба В. І. Регіональний економічний розвиток та доцільність уточнення суті і змісту поняття «регіональний менеджмент» / В. І. Варцаба // Галицький економічний вісник. – 2013. – №4(13). – С. 49–56.

17. Варцаба В. І. Поняття гармонії та гармонізації як основа удосконалення управління людськими ресурсами соціально-економічних систем / В. І. Варцаба // Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2013. – №1(7). – С. 79–90.

18. Варцаба В. І. Гармонізоване управління і менеджмент – актуальний напрям розвитку теорії та практики управління / В. І. Варцаба, В. П. Петренко //

Вісник управління КНЕУ ім. В. Гетьмана. «Стратегія економічного розвитку України». – 2014. – №34. – С. 3 – 8.

19. Варцаба В. І. Проблеми фінансового забезпечення розвитку малого бізнесу [Текст] / В. І. Варцаба, Г. М. Кампо // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка / ред. кол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема, В.О. Цризовська та ін. – Ужгород: Видавництво УжНУ "Говерла", 2014. – Вип. 3 (44). – С. 112–115.

20. Варцаба В. І. Щодо ідентифікації основних можливостей удосконалення і гармонізації стосунків агентів ринку в економіці добробуту / В. І. Варцаба // Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2014. – №1(9). – С. 11–16.

21. Варцаба В. І. Модель Парето-ефективних стосунків контрагентів ринку споживача концепції інкременталізму як основа гармонізації їх цілей та інтересів / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2014. – №2(10). – С. 86–92.

22. Варцаба В. І. Програмно-цільовий метод як інструмент вдосконалення оперативного планування / В. І. Варцаба, Ю. П. Траньович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2014. – Вип. 3. – С. 100–102.

23. Варцаба В. І. Сінтелектика і синергізм – важливі феномени управління гармонізацією взаємодії контрагентів ринку / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Ukraine – EU. Modern technology, business, and law: collection of international scientific papers in 2 parts: Part I. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection: collection of scientific papers. CNUT, 2015. – р. 65–68.

24. Ревінок С. А. Економіка інновацій: розвиток людського капіталу соціально-економічних систем / С. А. Ревінок, В. І. Варцаба // Мировий економічний вісник. – 2015. – №7(22). – С. 101–108.

25. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем / В. І. Варцаба // Проблеми економіки. – 2015. – №2 – С. 247 – 252.

26. Варцаба В. І. Про умови раціонального управління використанням спільних нафтогазових ресурсів України: проблема гармонізації цілей та інтересів ключових груп впливу / В. І. Варцаба, С. Я. Кісь, В. П. Петренко, Е. А. Ревтюк // Науковий вісник Івано-Франківського НТУ нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2015. – №2(12). – С. 15-23.

Тези доповідей:

27. Варцаба В. І. Регіональний менеджмент і його фінансова складова з позицій сучасних вимог / В. І. Варцаба // «Сучасний фінансовий менеджмент і нові ролі фінансових директорів підприємств» (реферативний збірник матеріалів круглого столу 26.03.2013); за заг. ред. проф. Петренка В. П. – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2013. – С. 12–13.

28. Петренко В. П. Інноваційні підходи і механізми гармонізації інтересів державного, регіонального та муніципального управління / В. П. Петренко, В. І. Варцаба // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління» Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2013 р., м. Київ). Ч.1 – К.: АМУ, 2013. – С. 193–195.

29. Варцаба В. І. Про необхідність удосконалення стосунків та взаємодії влади, науки, бізнесу і суспільства в процесах стратегічного розвитку регіональних суспільних систем / В. І. Варцаба // Збірник тез доповідей IV-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 15–17 травня, 2013) – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2013. – С. 17–19.

30. Варцаба В. І. Модель ефективної взаємодії складових громадянського суспільства в розвитку регіональних суспільних систем України / В. І. Варцаба,

В. П. Петренко // «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». Матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 04.11.–04.12.2013 р. м. Полтава. – Ч.1. – Полтава: Видавець Шевченко Р. В., 2013. – С. 1–6.

31. Варцаба В. І. Теоретичні основи гармонізації цілепокладання регіональних складових національної економіки в умовах інтеграції до європейського економічного простору / В. І. Варцаба // «Актуальні питання модернізації національної економіки України в умовах інтеграції до європейського економічного простору: реформування державного сектору, освіти та освіти». Зб. наук. праць I-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава 30–31 травня 2014 р.). – Дніпропетровськ: Видавець Біла К. О., 2014. – С. 11–13.

32. Варцаба В. І. Щодо доцільності організації навчання управлінського корпусу регіонального рівня основам гармонізованого управління і менеджменту / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Менеджмент–освіта в контексті трансформаційних перетворень в суспільстві: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Донецьк–Святогірськ 10–12 квітня 2014 р. / Донецький державний університет управління. – Донецьк: Дон ДУУ, 2014. – С. 15 – 16.

33. Варцаба В. І. Економічна сутність поняття «інновація» / Віра Варцаба // «Актуальні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту» – Збірник матер. Міжнар. наук.-практ. конференції (м. Київ, 9–10.05.2014 р.) – С. 33–36.

34. Варцаба В. І. Проблемні аспекти фінансування регіональних програм підприємств і розвитку малого підприємництва / Віра Іванівна Варцаба // Збірник тез доповідей учасників 68-ої підсумкової наукової конференції професорсько-викладацького складу «Актуальні проблеми фінансово-кредитної системи України» – 2014. – №3. – С. 87–94.

35. Варцаба В. І. Удосконалення інноваційних тенденцій регіонального економічного розвитку на основі національної політики регіонального саморозвитку ССРВ / В. І. Варцаба // «Стойкі шляхи економічного розвитку України» – Матеріали

IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-11 травня 2014 р., м. Ужгород). – Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2014. – С. 431-438.

36. Варцаба В. І. До удосконалення технологій стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем України / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». Матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (01.11.–01.12. 2014 р. м. Полтава). – Ч.1. – Полтава: Видавель Шевченко Р. В., 2014. – С. 3 – 5.

37. Варцаба В. І. Інтелектуалізація фінансової системи України: необхідність, доцільність і можливості / Варцаба В. І. // Фінансово-кредитна система: вектор розвитку для України: мат. І Міжнародної науково-практичної конференції (23–25 квітня 2015 р., м. Ужгород). – Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. – С. 36 – 40.

38. Варцаба В. І. Модель стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем «3С» / В. І. Варцаба // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Збірн. тез доповідей V-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 21–22 травня, 2015). – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2015. – С. 51–53.

Окрім наведених вище публікацій, автором також узагальнено досвід проведення презентації результатів своїх досліджень і напрацювань та їх обговорень під час участі в Міжнародних і Всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах і т. п., а саме: 67-ма підсумкова наукова конференція професорсько-викладацького складу Інституту економіки та міжнародних відносин ДВНЗ «УжНУ» (26 лютого 2013 р., м. Ужгород), круглий стіл «Учасники фінансовий менеджмент і нові ролі фінансових директорів підприємств» (26 березня 2013 р., м. Івано-Франківськ), Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління». Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2013 р., м. Київ), IV Всеукраїнська науково-

практична конференція «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (15–17 травня, 2013 р., м. Івано-Франківськ), Міжнародна науково-практична конференція «Професіоналізація державної служби в контексті європейської інтеграції: інституційні та кадрові аспекти» (06–07 червня 2013 р., м. Яремча), 17-та Міжнародна наукова конференція «Кластери у розвитку світової і української економіки» (18–25 вересня 2013 р., м. Каліфея, Греція), Міжнародна науково-практична конференція «Міграційні процеси в Україні: сучасні виклики та регіональна специфіка» (02–03 жовтня 2013 р., м. Львів), I-ша Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства» (04.11.–04.12. 2013 р. м. Полтава), II-та Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства» (01.11.–01.12. 2014 р. м. Полтава), I-ша Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Актуальні питання модернізації національної економіки України в умовах інтеграції до європейського економічного простору: реформування державного сектору, бізнесу та освіти» (30–31 січня 2014 р., м. Полтава), 68-ма підсумкова наукова конференція професорсько-викладацького складу Інституту економіки та міжнародних відносин ДВНЗ «УжНУ» (26 лютого 2014 р., м. Ужгород), VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Менеджмент, освіта в контексті трансформаційних перетворень в суспільстві» (10–12 квітня 2014 р., м. Донецьк–Святогірськ), Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями розвитку менеджменту, освіти та права» (02–10 травня 2014 р., м. Київ), IV Міжнародна науково-практична конференція «Слов'янський світ: здобутки, проблеми, перспективи» (10–11 травня 2014 р., м. Ужгород), Міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів» (06–07 вересня 2014 р., м. Тернопіль), 1-st International Scientific Conference «CELEBRATING 110 Modern technology, business and law» (March 30 – April 1, 2015, Košice, Slovakia), I-ша

Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-кредитна система: вектори розвитку для України» (24–25 квітня 2015 р., м. Ужгород), V Всеукраїнська науково-практична конференція «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (20–22 травня, 2015 р., м. Івано-Франківськ).

Таким чином, підготовкою цієї монографії до публікації автор на основі узагальнення всіх представлених вище наукових звітів і публікацій переслідувала мету теоретичного обґрунтування можливості і засобів гармонізації цілей та інтересів ключових гравців регіональних економік України, поглибленого дослідження основних чинників, технологій та інструментів їх узгодження, збалансованості і ефективності досягнення в умовах інтелектуальної економіки та винесення отриманих наукових результатів на обговорення широкого наукового загалу.

Перелік сформульованих автором наукових завдань, передбачених для обов'язкового дослідження в монографії в зв'язку з тим, що до останнього часу як в зарубіжній, так і у вітчизняній літературі вони не знайшли ні достатнього науково-теоретичного висвітлення, ні обґрунтованих і прийнятних практичних рішень і рекомендацій, є наступним:

- дослідити доцільність і умови реорганізації процесів управління і менеджменту як основного резерву підвищення результативності і ефективності використання ресурсного потенціалу та розвитку продуктивних сил регіонів України;
- інтерпретувати регіон в якості об'єкта регіонального управління і менеджменту з встановленням мети, пріоритетів інших завдань і управлінських засобів забезпечення їх досягнення;
- ідентифікувати стейкхолдерів регіональної економіки (суспільство, влада, бізнес, наука) та їх основні характеристики з позицій становлення і розвитку в Україні постіндустріальних тенденцій інтелектуалізації суспільства;

проаналізувати фундаментальні засади гармонії і гармонізації соціального управління як головного засобу удосконалення розвитку та належного використання продуктивних сил регіональних економік національного господарства;

дослідити суть і зміст категорії «інтерес» в якості головної цілі гармонізованого управління і менеджменту та встановити основні залежності між інтересами учасників ринкової взаємодії;

ідентифікувати та теоретично обґрунтувати можливості, а також необхідні і достатні умови розробки управлінських технологій гармонізації цілей та інтересів учасників ринкових стосунків, які покликані взаємодіяти в рамках регіональних суспільних систем з досягненням обоюдно прийнятних результатів;

здійснити аналітичне обґрунтування структури, мережі прямих і зворотних зв'язків та необхідних для гармонізованої взаємодії стейкхолдерів регіональних суспільних систем умов;

обґрунтувати доцільність використання концепції інкременталізму в процесах і процедурах управління розвитком регіональних суспільних систем на засадах економіки добробуту;

проаналізувати модель Парето-ефективних стосунків контрагентів в умовах ринку в якості основи гармонізації їх взаємостосунків;

ідентифікувати і обґрунтувати засадничі феномени взаємності гармонізації взаємодії контрагентів регіонального ринку на основі комплексного використання в процесах та процедурах управління інтелектики, синергізму і синармі.

проаналізувати і оцінити стан виборів вищої регіоналізм менеджментом в Україні сучасних компетенцій засобів та інструментів управління і менеджменту.

- проаналізувати управлінські технології інтеграційного характеру в якості основного засобу гармонізації цілей та інтересів регіональних стейкхолдерів;
- розробити модель регіональної суспільної системи і запропонувати технологію гармонізованого управління її економічним розвитком на основі використання комплексу «сінтелектика – синергія – синархія»;
- виконати порівняльний аналіз і оцінку характеристик регіональних суспільних систем Карпатського регіону як об'єктів управління і менеджменту з використанням елементів комплексу «сінтелектика – синергія – синархія»;
- проаналізувати і оцінити досвід стратегічного планування і управління суб'єктів управління і менеджменту Закарпатської та Івано-Франківської областей їх соціально-економічним розвитком;
- визначити пріоритети і завдання з верифікації технологій, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку системою регіонального управління і менеджменту
- здійснити апробацію використання в практиці регіонального управління і менеджменту технології гармонізації цілей та інтересів суб'єктів життєдіяльності регіону на основі «сінтелекто-синергічно-синархічного» управління і менеджменту.
- розробити рекомендації з інтенсифікації результативності і ефективності взаємодії людських ресурсів регіональних стейкхолдерів на «сінтелекто-синергічно-синархічних» засадах.

З наведеного переліку наукових завдань стає очевидним, що об'єктом дослідження в даній монографії виступають теоретичні основи гармонізації комплексу соціально-економічно-екологічних цілей та інтересів суб'єктів ринкових стосунків в регіоні.

При цьому, предметом дослідження автор вважає процеси і процедури гармонізованого управління і менеджменту суб'єктами управління і менеджменту життєдіяльністю сучасних регіональних суспільних систем інноваційними засобами і технологіями гармонізації взаємостосунків влади, бізнесу, науки і громадянського суспільства в процесах соціально-економічного розвитку.

Під час роботи над монографією автором використано поєднання історичного, логічного та еволюційного підходів, системна методологія, емпіричний, абстрактний, графоаналітичний методи економічних досліджень, порівнянь і оцінок, а також висновки теорій: управління, класичної, неокласичної, інституційної, суспільного вибору та ін. Використані також узагальнені досягнення зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів та наукових шкіл за такими проблемами: мотивів цільової активності суб'єктів ринку, генези економічних інтересів в різноманітних економічних системах, взаємності, взаємодії і взаємообумовленості потреб, прагнень, інтересів і поведінки суб'єктів ринку.

Всі наукові результати, які викладені в монографії і виснеси на обговорення широкого наукового загалу за всіма категоріями наукової пошани, опрацьовані і генеровані автором особисто. З усіх наукових праць, опублікованих у співавторстві, в монографії продемонстровано виключно ті частини, положення, схеми, критерії, моделі і оцінки які є інтелектуальними продуктами особисто автора.

РОЗДІЛ 1.
РЕГІОНАЛЬНІ СУСПІЛЬНІ СИСТЕМИ І РЕГІОНАЛЬНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ

1.1. Теорія і практика регіоналізації управління національною
економікою як напрям удосконалення використання та розвитку
продуктивних сил України

В складних умовах становлення і формування нової національної економіки України завдання з якісного управління регіональними складовими національного господарства є, без сумніву, надзвичайно важливими і досить складними. Адже за велінням історичної необхідності ці процеси відбуваються в період одночасного, комплексного і потужного впливу на країну таких чинників, як виникнення та інтенсивний розвиток у загальносвітових масштабах економіки знань, інтенсифікація глобалізаційних процесів і, нарешті, продовження транзитивних процесів ринкових трансформацій.

Національне господарство України (як і будь-якого іншого державного утворення) є складною соціально-економічною мегасистемою, яка включає у вигляді підсистем всі необхідні для існування і розвитку держави складові, серед яких своє незаперечно важливе місце займають регіональні суспільні системи (РСС) [1].

Вирішення проблем удосконалення управління регіональними суспільними системами України кожна з яких (на ґрунті обґрунтовану спільну думку представників Львівської наукової школи регіоналістики, академіка НАН України М. І. Додічного і професора С. М. Бутка) існуючи «... підсистемою загальнонаціональної системи, поєднуючи відповідні підсистеми нижчого рівня, які, в свою чергу, є складовими системними елементами в ієрархії суперсистем» [2], вимагають, пошуку розробки і використання інноваційних підходів, методів, технологій та інструментів управління, які б

опиралися вимогам ринкової, глобалізованої і, нарешті, знаннєвої економіки та оновленого суспільства.

Прийнявши за основу запропоноване в [3] визначення регіональної суспільної системи, яке полягає в тому, що це – «...частина цілого (нації, держави), яке є складним об'єднанням людських спільнот і особистостей на основі різних зв'язків, що детермінуються переважно такими трьома взаємозалежними сферами діяльності: економіко-екологічною, соціально-політичною і духовно-інформаційною», з необхідністю приходимо до висновку, що з точки зору управління РСС є ієрархічною системою сформованих підсистем у вигляді детермінованих за певними ознаками територіальних громад, підприємств, установ, організованих об'єднань громадян і т. п., які входять в загальнодержавну ієрархічну управлінську піраміду.

Підтвердженням цього узагальненого висновку можуть служити висловлення і ряду інших авторів – дослідників проблем регіонального економічного і соціального розвитку. Так, в роботі [4, с. 15] її автором запропоновано наступне визначення: «Регіональна суспільна система (РСС) – це сукупність продуктивних сил та виробничих відносин конкретного регіону, взаємодія та взаємозалежність яких призводить до розвитку економічної, політичної, духовної, інформаційної та інших сфер суспільних відносин у його межах».

У наукових публікаціях зустрічаються й інші визначення аналогічних за характеристиками, функціями і завданнями об'єктів управління. В монографічній роботі [5, с. 40] автори з досконалим аналітичним пошуків передумову про територіальну соціально-економічну систему (ТСЕС) в статті [6] таке організаційне утворення назвали територіальною суспільною системою (ТСС). А в роботах [7, с. 15, 8] в об'єкт введено поняття «примитивної територіальної суспільної системи (ДТСС), якою автор вважає систему – того чи іншого ієрархічного рівня, в якій кардинально змінюється тільки один соціально-

економічного розвитку – від висхідних до низхідних, від процвітання до занепаду»

Деякими авторами запропоновані такі інноваційні визначення, як «регіональні суспільні системи інноваційного типу» (РССІТ) [9, с. 3] та «регіональна інноваційна система» (РІС) [10]. При цьому, з точки зору нашого дослідження останнє оригінальне визначення слід навести повністю, оскільки автор запропонував під РІС розуміти «... публічно-приватний форум співпраці бізнесу, регіональної адміністрації, органів місцевого самоврядування та держави (тут і далі підкреслено мною, В. І. В.), в якому представлені науково-дослідні, освітні установи, структури сприяння та трансферу інновацій, а також недержавні організації, які створюють можливість активізувати місцеві чинники росту та краще використовувати існуючий економічний потенціал».

Підкреслюючи далі, що «... цей формат діяльності та управління процесами нововведень лише формується», автор тільки засвідчує той факт, що інноваційні підходи до управління регіонами ще не набули достатньо вагомого використання.

Таким чином, з певністю можна констатувати, що РСС та інші варіанти запропонованих назв (ГЧЗС, ТСС, ДТСС, РССІТ, РІС тощо), які тільки уточнюють, а чи інші специфічні особливості тієї чи іншої регіональної системи, означають щось інше як належну сукупність підсистем різного рівня і призначення, які є взаємозалежними, перебувають у тісній і постійній взаємодії, в результаті якої змінюються або розвиваються і оновлюються, або деградує і занепадає.

Однак, така дефініція не може бути використана щодо широко розповсюдженого використання поняття «регіон» як результату регіоналізації за певними критеріями, тобто визначення регіонів не як об'єктів управління, а як територій з виділеними специфічними характеристиками та особливостями (географічними, природно-ресурсними, етнічними чи ін.).

Якщо «Малий економічний словник» під цим терміном пропонує розуміти «... область, район, частину країни, що відрізняється від інших областей сукупністю природних і (або) історично сформованих, відносно стійких економіко-географічних та інших особливостей, що нерідко сполучаються з особливостями національного складу населення» [11], то в національній економіці регіон в більшості випадків це «... визначена територіальна одиниця, яка має індивідуальні властивості різних рівнів свого існування та характеризується взаємозв'язком сукупності елементів своєї структури» [12], тобто – окрема самостійно господарююча система, що має чітко означені межі своєї території, власні органи управління, матеріальну і фінансову основу і, як правило, визначається законодавчими актами держави, виходячи з її стратегічних і тактичних цілей та завдань. Таке визначення є повністю правомірним тільки в тому випадку, коли поняття «регіон» і «адміністративно-територіальна одиниця» співпадають.

Слід зазначити, що в рамках Європейського економічного співтовариства поняття регіону є розробленим і рекомендованим для загального вжитку всіма країнами-учасницями. Ознакою, за якою ту або іншу територію можна представити як відносно самостійну одиницю, служить її соціально-економічна єдність із усією національною економікою, тобто економічні процеси, що протікають у ній, повинні відображати певні закономірності суспільного відтворення, що формуються під впливом взаємодіючих економічних, соціальних і природних факторів. Грунтуючись на цих даних, за рішенням Асамблеї Європейських Регіонів (АСР), яке відбулося в м. Базелі 1 грудня 1996 року, ухвалило наступне визначення: «Ст. 1. Регіон – це територіальне утворення, яке сформовано у законодавчому порядку на рівні, що є безпосередньо нижчим після загальнодержавного, з метою політичного самоврядування» [13, с. 4-14].

Тому, в подальшому викладі тексту цього дослідження під терміном «регіон» будемо розуміти РСС як керувану об'єкт соціально-регіонального

менеджменту – адміністративно-територіальну одиницю – область, яка знаходиться в прямій залежності від управлінських впливів держави і суб'єкта (суб'єктів) регіонального менеджменту.

Виходячи з усіх наведених вище дефініцій і результатів їх порівняння, автором дослідження [15, с. 39] було запропоновано диференціювати РСС за рівнем їх соціального і економічного розвитку на депресивні (для яких є характерними «низхідні» тенденції та «занепад»), самодостатні (з нормальними темпами розвитку і поступовою адаптацією до змін в оточенні) та інноваційні (з гармонійним духовним та інтенсивним поступальним інноваційним розвитком).

Слід зазначити, що дуже подібна класифікація «господарських систем» була запропонована ще у 1909 році відомим економістом українського походження М. І. Туган-Барановським, який розділив «господарські системи» на «... дві обширні групи: 1) гармонійні і 2) антагоністичні. У гармонійних господарських системах інтереси окремих господарств не знаходяться в неминутній суперечності один з одним; навпаки, така суперечність характерна для антагоністичних систем» [16, с. 152]. Отже, якщо «гармонійні господарські системи» М. І. Туган-Барановського вважати адекватними сучасним РСС з «гармонійним духовним та інтенсивним поступальним інноваційним розвитком», то «антагоністичні господарські системи» цілком очевидно відповідають «депресивним» РСС, а депресивність останніх слід вважати нічим іншим, як результатом взаємодії наявних в них антагоністичних сил.

Цілком очевидним є факт того, що приналежність системи за її характеристиками і результатами до «гармонійних» або «антагоністичних» визначається станом стосунків, а відтак і наслідками взаємодії як між окремими особистостями, так і між детермінованими певними ознаками групами людей (територіальних громад, виробничих колективів, громадських об'єднань, фахових асоціацій, політичних партій тощо), тобто – між людськими ресурсами РСС.

Отже, основною і найскладнішою системоутворюючою підсистемою РСС будь-якого рівня і призначення виступає людина (група людей), яка/які через матеріальні і духовні взаємостосунки забезпечують виробництво матеріальної і духовної продукції, формують економічний, соціальний, культурний, політичний, духовний, інформаційний портрет тієї чи іншої РСС та об'єднуючого їх суспільства.

Доречною ілюстрацією цієї тези можуть служити дані про отримані в [15, с. 152–160] оцінки, які демонструють якість людських ресурсів регіонів України, їх інноваційну активність, рейтинг кадрів та досягнений цими регіонами рівень економічного розвитку (за даними 2005 року).

Таблиця 11

Порівняння рівня економічного розвитку регіонів України і оцінок стану окремих характеристик їх людських ресурсів*

| Область | Місце регіону в рейтингу якості людських ресурсів | Місце регіону в рейтингу кадрів, як складової інноваційного потенціалу | Місце регіону за рівнем економічного розвитку | Розбіжність (Δ) між якістю РСС і рівнем економічного розвитку регіону |
|-------------------|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| м. Київ | 1 | 1 | 1 | Δ = 0 |
| АР Крим | 10 | 11 | 13 | Δ = 3 |
| Вінницька | 9 | 20–21 | 12 | Δ = 3 |
| Волинська | 24 | 23 | 19 | Δ = 5 |
| Дніпропетровська | 7 | 5 | 6 | Δ = 1 |
| Донецька | 14 | 7 | 7 | Δ = 7 |
| Житомирська | 21 | 15 | 11 | Δ = 10 |
| Львівська | 15 | 12 | 8 | Δ = 7 |
| Закарпатська | 25 | 22 | 20 | Δ = 5 |
| Запорізька | 8 | 8 | 5 | Δ = 3 |
| Івано-Франківська | 13 | 17–18 | 14 | Δ = 4 |

Продовження табл. 1.1.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|----|-------|----|-------------------------------|
| Київська | 8 | 16 | 9 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -1$ |
| Кіровоградська | 23 | 26 | 18 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = +5$ |
| Луганська | 22 | 14 | 17 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = +5$ |
| Львівська | 3 | 4 | 14 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -11$ |
| Миколаївська | 12 | 12-13 | 16 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -4$ |
| Одеська | 6 | 6 | 4 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = +2$ |
| Полтавська | 4 | 15 | 7 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -3$ |
| Рівненська | 20 | 24 | 10 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = +10$ |
| Сумська | 26 | 9 | 25 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = +1$ |
| Тернопільська | 18 | 19 | 23 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -5$ |
| Харківська | 2 | 2 | 3 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -1$ |
| Херсонська | 25 | 12-13 | 26 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -1$ |
| Хмельницька | 16 | 27 | 22 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -6$ |
| Черкаська | 11 | 17-18 | 11 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = 0$ |
| Чернівецька | 17 | 10 | 20 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -3$ |
| Чернігівська | 19 | 10-11 | 11 | $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = -2$ |

*Авторська інтерпретація за джерелами [18, с. 15; 160; 17; 18]

Дані таблиці 1.1. демонструють очевидну відсутність кореляції між визначеними дослідниками показниками якості людських ресурсів регіонів і рівнем їх економічного розвитку.

Так, пряма залежність між якістю людських ресурсів регіону і рівнем його економічного розвитку ($\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = 0$) спостерігається тільки у м. Київ, Закарпатській, Черкаській та Івано-Франківській областях. Ще 5 регіональних суб'єктів (Дніпропетровська, Київська, Сумська, Харківська і Херсонська області) є дуже близькими до цього ($\Delta_{\text{ДР-ЕР}} = +1$).

Як пояснити факти, коли в регіонах з низькими показниками якості ЛР рівень економічного розвитку виявляється разюче вищим і навпаки? Для прикладу, людські ресурси Донецької області (14 місце у відповідному рейтингу) за рівнем економічного розвитку вивели регіон на 2 місце, Рівненської (20 місце) – на 10-те, а Львівської (3 місце) навпаки – опинились аж на 11-му.

Чому аж у 14-ти із 26 регіональних економік значення $\Delta_{\text{ДР-ЕР}} < 0$, що складає 54%?

Дослідження джерел виникнення такої диференціації оцінок, рушійних сил причин їх активності та інтерпретація зв'язку між гармонічністю або дисгармонічністю і результативністю РСС різного рівня оцінювалась авторами роботи [15; 19], в яких, однак, відбулась тільки констатація причинно-наслідкового зв'язку між досягненими системою соціально-економічними результатами та станом їх людських ресурсів й «... матеріальних і духовних відносин між членами регіональної спільноти» [15, с. 38]. На цьому важливому моменті для розвитку теорії регіоналістики ще у 1993 році наголосив автор роботи [20], вказуючи на необхідність акцентуації не на матеріальних, а на духовних силах економічного розвитку, вважаючи, що остання досягає не «мифичні» продуктивні сили, а «... людину з усією сукупністю її проблем».

На жаль, пропозиції цих авторів щодо можливостей удосконалення функціонування організму регіональної соціально-економічної системи вочисті винятково до констатації необхідності перерозподілу людських ресурсів між такими категоріями продуктивних сил РСС як «реальні», «фактивні» і «деструктивні», без обґрунтування рекомендацій щодо можливих шляхів їх реалізації.

Тому, представляючи РСС у вигляді «... певної сукупності певних виробників та споживачів матеріальних та духовних благ» [19, с. 11] слід вважати пріоритетну увагу спрямованою на пошук і встановлення шляхів, методів та інструментів управління РСС тобто регіонального менеджменту

орієнтованого на збільшення в системі «гармонійних» та мінімізацію «антагоністичних» підсистем, що, в свою чергу, обумовить гармонізацію стосунків в регіоні. Адже, «... в процесі виробництва на його території перетинаються інтереси окремих підприємств, різних галузей економіки і самого регіону», так як «... одним із завдань регіонального управління є формування пропорцій, що повною мірою відповідають потребам ефективного функціонування окремого регіону, то важливим є виявлення протиріч, які виникають у результаті такого перетину, а також запобігання можливим конфліктам і пов'язаними з ними негативними наслідками» [19, с. 59]. У даному випадку визначення регіонального управління економікою співпадає, певним чином, з визначенням управління в широкому змісті, запропоноване в [22, с. 12] як «... вплив на процес, об'єкт, систему для збереження їхньої рівноваги або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей».

Слід зауважити, що вітчизняною економічною наукою та її провідними школами проблемам регіоналізації, управління регіонами, їх економіками та ресурсами присвячено достатньо вагомий доробок. В доволі значному переліку потужних колективних монографічних робіт [для прикладу 5; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27] достатньо всебічно і зважено проаналізовані різноманітні спектри закономірностей, принципів, методів і чинників впливу на рівень соціально-економічного розвитку регіонів, оцінено стан їх розвитку, ідентифіковано перелік проблемних питань, розроблено відповідні концепції, політика, важливі рекомендації з удосконалення управління розвитком регіонів України.

При цьому, на перший план поступово виходить обумовлена концепція саморозвитку регіонів, яка, на думку автора, є такою найбільш адекватною відповідь сучасним викликам і тенденціям у розвитку нашої держави. В основу цієї концепції, сформованої на зламі XX і XXI століть і відомої під назвою «новий регіоналізм», покладено поняття регіонального розвитку, який відбувається з урахуванням специфічних особливостей, цілей та інтересів

регіону за умов передачі відповідальності за ці процеси на місцеві органи влади [13; 14].

Прихильники концепції «нового регіоналізму», цілком обгрунтовано вважаючи, що регіональний розвиток повинен ґрунтуватися насамперед на внутрішньому потенціалі місцевої економіки, схиляються до необхідності і доцільності передачі певної і досить значної частини владних повноважень органам регіонального менеджменту, порівнюючи регіон не із зменшеною моделлю держави зі своїм процесом відтворення, а із своєрідною мультипрофільною і мультивекторною корпорацією, яка конкурує з собі подібними суб'єктами у сфері створення комфортних умов для проживання господарської діяльності. Одночасно з цим, «новий регіоналізм» орієнтується на посилення внутрішньої та зовнішньої міжрегіональної співпраці [28, с. 68].

Цілком очевидно, що «новий регіоналізм» за європейськими мірками вимагає і адекватного цим міркам оновлення регіонального менеджменту, поступового відходу від традиційних уявлень про управління місцевими процесами та пошуку нових рішень.

Проте більшість вітчизняних дослідників і наукових шкіл у сфері регіоналістики, приділяючи значну увагу теоретичним та прикладним дослідженням ролі і місця в розвитку нашої держави економіки та регіонів, специфіки їх природно-ресурсного забезпечення, демографічного складу та інноваційності людських ресурсів, інвестиційної привабливості та геополітичним положенням, інтегральному потенціалу функціональної та галузево-економічної структури, соціальної ситуації та ін. то останнього часу не дуже активно цікавились питаннями оптимізації та удосконалення управління функціонуванням цієї категорії регіональних систем. Хоча необхідність і доцільність удосконалення регіонального менеджменту, обумовленість використанням ним методів, технологій та інструментів з позицій існуючих сьогодні викликів та тенденцій розвитку

На необхідності таких досліджень наголошувалось і в монографії [15], автор якої на підставі аналізу порівняльних оцінок економічних досягнень різних регіонів України дійшов до висновку, що «... інформація про якість і потенціал управлінської складової регіональних економік не виділяється», а будь-які верифіковані оцінки щодо якості і потенціалу тих, хто «... генерує, приймає, організовує і контролює результати реалізації управлінських рішень щодо використання людських ресурсів (керівники і управлінці органів державного управління і місцевого самоврядування, керівники і управлінці суб'єктів господарювання всіх рівнів, масштабів, форм власності і сфер діяльності тощо) відсутні» [15, с. 161].

При цьому, без відповіді на питання продовжують залишатись зафіксовані автором факти негативних результатів діяльності окремих областей-регіонів при загалом високих показниках якості їх людських ресурсів, що, на його думку, свідчить про не задовільний рівень управління процесами в регіональних суспільних системах та про масштабне використання більшістю керівників їх підсистем традиційних управлінських технологій і стилів.

Припущення ж про те, що позитивні результати діяльності РСС при загалом низьких показниках якості людських ресурсів свідчить про високу якість управлінського корпусу системи, генерованих управлінських рішень і оптимальне використання всіх ресурсів системи, ще потребує обґрунтованого доведення.

З цих позицій можна погодитись із ствердженням автора роботи [4, с. 20], що саме неналежне управління у вигляді «операціонального втручання» спричиняє «... серйозне розбалансування зв'язків між елементами продуктивних сил і, як наслідок, привести не тільки до втрати економічної ефективності, але й до виникнення несприятливих соціальних та екологічних явищ». Тобто, на цілком слушну думку автора цього ж дослідження [4, с. 26], саме рівень якості регіонального менеджменту забезпечує належне, результативне і ефективне функціонування РСС, виступаючи тим

«... унікальним ресурсом, що визначає напрям розвитку, можливості залучення зовнішніх ресурсів та ефективність використання внутрішніх».

Саме цей «унікальний ресурс», з позицій академіка Долішнього М. І. [29, с. 11-15], покликаний генерувати такі «Регулювання з боку регіональної влади та місцевого самоврядування економічного і соціального розвитку регіонів...» для «... забезпечення раціонального використання виробничо-ресурсного, виробничо-економічного, трудового та рекреаційного потенціалу регіонів», які «... створили в регіоні систему «... соціально-економічних взаємозв'язків і взаємодій, які генеруватимуть мотивацію кожного індивіда на примноження знань, споживання інформації, її виробництво та використання» [9, с. 60-61].

Проте, дефініція активності цього «унікального ресурсу», який в Україні прийнято визначати такими термінами, як «управлінська діяльність в регіоні» [30], «регіональне управління» [22; 29; 31; 32; 33; 34; 35; 36] і, нарешті, «регіональний менеджмент» [37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48], в контексті цього дослідження вимагає роз'яснення їх взаємозв'язку і уточнення змісту.

Якщо терміни «управлінська діяльність в регіоні», «регіональне управління» і «управління регіональним розвитком» ще певною мірою можна вважати синонімами і погодитись з результатами компаративного аналізу, ретельно виконаному авторами роботи [31], то поняття «регіональний менеджмент» в зв'язку з існуючими в практичному обиході масштабними риторичитаннями і трактуваннями вимагає на думку автора більш фундаментального аналізу, уточнення і роз'яснення.

Адже, якщо звернутись до загально вживаного розуміння успішними школами менеджменту терміну «Regional Management» то зовсім прозвучить, що він означає, як правило, локалізовані на певній території перекладовостостей, які здійснюють управління і управління рішомленімих регіональних офісів, бюро, відділень і філій певного територіально-компаній, фірм, банків і т.п. з метою надання певного виду послуг пов'язаних з

функціонуванням цих структур в різних сферах бізнес-активності [49]. В тісному зв'язку саме з таким трактуванням регіонального менеджменту знаходяться також такі терміни, як «регіональний менеджер» [50; 51], «команда регіонального менеджменту» [52; 53], «правління регіонального менеджменту» [54].

Подібне розуміння цього терміну формується і у вітчизняній управлінській практиці. Про це свідчать, для прикладу, типова характеристика і посадова інструкція «Регіональний менеджер» і «Професія регіональний менеджер» [55] або «Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку» [56].

Слід зауважити, що професорами Інституту міжнародного маркетингу і менеджменту Віденського університету Б. Амбосом (Bjorn Ambos) і Б. Шлегелмілхом (Bodo V. Schlegelmilch) в книзі «Нова роль регіонального менеджменту» (2010 р.) [57] було наголошено на зростанні важливості цього типу менеджменту, однак винятково в контексті розвитку можливостей «регіональних представництв» компаній долати динамічні виклики оточення.

Саме в зв'язку з вищевикладеним, слід звернути увагу на ту обставину, що в Україні даний термін отримав дещо інше (і достатньо поширене) використання. Цим терміном визначають, як правило, управління територіально адміністративними (регіональними) утвореннями – регіонами, в зв'язку з чим з'являється цілий ряд вітчизняних підручників і навчальних посібників під назвами «Регіональний менеджмент», а також окремих розвідок російських та українських авторів, якими проілюструються різноманітні визначення, зведені нами в таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «регіональний менеджмент»

| № | Узагальнений зміст поняття. «Регіональний менеджмент» це: | Автор/автори визначення | Джерело |
|------|---|--|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1001 | «... полягає в розробці державної регіональної політики, методичному забезпеченні регіонального управління і місцевого самоврядування, розвитку міжрегіональної кооперації та обміну, геоплануванні, контролі дотаційно-субвенційних бюджетних потоків, організації програмно-цільового планування та ін.» | Долішній М. І., Мошенець О. С. | [29] |
| 1002 | «... таке управління народним господарством регіону, яке засноване на корпоративних принципах і врахуванні територіального поділу праці». | Гутман Г. В. | [33] |
| 1003 | «... управління соціально-економічними процесами в регіоні в умовах переходу його господарства до ринкових відносин». | Гаврилов А. І. | [34] |
| 1004 | «... наука, що вивчає складові системи управління розвитком території, взаємозв'язок між ними при врахуванні дії об'єктивних економічних законів». | Гришова В. М., Новікова М. М. | [58] |
| 1005 | «... гармонійне поєднання важливих адміністративного управління з використанням підприємницької ініціативи, контроль ефективності фінансової діяльності за прибутковістю регіонального виробництва, розмежування повноважень рівнів влади й економічна самостійність регіону щодо користування власними і наданими фінансовими ресурсами розвитку». | Кавиловій Д. В. Петровська І. О. Душська І. В. | [11] |
| 1006 | «... галузь економічної науки, що займається вивченням економічних і соціальних факторів і явищ, які обумовлюють функціонування господарства регіонів, а також розробку форм і методів керування цим процесом». | Новікова М. М. | [16] |
| 1007 | «... вид спеціального менеджменту, який має на собі сукупність принципів і методів формування засобів впливу на соціальну та економічну діяльність на регіональному рівні». | Стефанюк І. Ф. Будаківська П. Воробієва Ю. П. | [39] |

Продовження табл. 1.2.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|---|--|------|
| 2007 | «... є відносно молодю областю наукового знання, що сформувався і розвивається під впливом соціально-економічних процесів, які відбуваються на певній території з використанням методології регіонального управління». | Новікова М. М. | [42] |
| 2008 | «... це економічна категорія, що вивчає сукупність способів, методів і процедур для вирішення господарських та соціальних завдань окремого регіону та взаємозв'язків між ними». | Фурманчук О. С. | [43] |
| 2008 | «... вид спеціального менеджменту, що являє собою сукупність принципів, методів, форм і засобів впливу на господарську діяльність регіону». | Гончарова З. В. | [44] |
| 2009 | «... таке управління економікою регіону, яке базується на корпоративних принципах та обліку територіального розподілу праці». | Стеценко Т. О., Тищенко О. П. | [35] |
| 2010 | «... сукупність принципів, методів управління ресурсами з метою досягнення максимальної ефективності і прибутковості, який включає: - генеральний менеджмент [...]; - менеджмент виробничо-господарської діяльності; - менеджмент управлінського персоналу; - «м'який» менеджмент політичних партій і організацій». | Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. | [36] |
| 2011 | «... сукупність принципів, функцій, форм, методів та інструментів системного впливу на соціально-економічні процеси в регіоні, що забезпечує координацію господарської діяльності, реалізацію специфічного потенціалу, розширене відтворення умов життєдіяльності населення, відновлення економіки та соціальної сфери регіону відносно до сучасних суспільних потреб на основі раціонального використання ресурсів і з різнобічним урахуванням територіальних факторів і місцевих особливостей». | Немчи К. М. | [45] |

Не можна не звернути увагу на ту обставину, що для більшості із процитованих авторів РМ це і «наука», і «галузь економічної науки», і «область наукового знання», і «вид спеціального менеджменту», і «економічна

історія», і «управління», і «сукупність принципів і методів, форм і засобів» і т. д.

Якщо ж знову звернутись до європейського досвіду регіонального управління, то слід вказати, що взаємозв'язки державного управління і регіонального менеджменту інтерпретуються через загальник «державне управління», яким охоплюються наступні три складові: governance – урядування, management – менеджмент, administration – адміністрування [60; 61]. При цьому, змістовне наповнення цих складових є наступним:

урядування – державне управління на регіональному рівні (регіональна складова державного управління);

державний менеджмент – процес забезпечення виконання стратегічних рішень і програм за рахунок використання управлінських інструментів та методологій, методів, засобів і форм управління, об'єднаних загальною метою підвищення ефективності державного управління на регіональному рівні, що виконує функції регіонального управління;

адміністрування – розподіл обов'язків між основними учасниками процесу та інформаційне забезпечення вертикальної і горизонтальної координації та комунікації – вимір державного регулювання регіонального розвитку (місцеве регіональне урядування).

Як цілком обґрунтовано підкреслено автором роботи [61] ефективність регіонального управління забезпечується тільки у тому випадку, коли всі ці три складові комплексно, гармонійно і узгоджено взаємопов'язані один з одним, завдяки відповідним співвідношенням з основними компонентами регіонального управління, а саме: інституціями, правилами, процедурами, механізмами і процесурами.

Так слід обов'язково зазначити, що рівномірності достатньо лише в разі регіонального управління в системі державного урядування в Україні, повільно, але активно досліджені в ряді робіт українських вчених стосовно державного управління [63; 64; 65] і щодо аналогічних ознак регіонального менеджменту

в складі загальника «державне управління», то досить вдалу спробу порівняльного аналізу і диференціації було зроблено в роботі [66]. Однак, автор цього дослідження, чудово визначивши основні об'єкти впливів регіональних «управління» і «менеджменту», випустила з поля зору значну частину потенційних об'єктів впливу ординарного менеджменту регіональними суб'єктами господарської діяльності всіх форм власності і сфер ділової активності, а також територіальних громад, партійних, професійних, громадських і т. п. організацій, які не належать до компетенції державного управління, менеджменту і адміністрування.

На думку автора, поняття «регіональний менеджмент» повинно враховувати наявність в регіональній суспільній системі, окрім всіх вище вказаних суб'єктів та об'єктів менеджменту, ще і органи місцевого самоврядування, управлінські структури приватних, політичних, неурядових, громадських і т. п. структур, що робить значно достовірнішою його модель і розширює сферу його реальних впливів.

На підтвердження можливості і доцільності такого розширеного трактування поняття «регіональний менеджмент» виглядає дуже доречним нагадати про існування такого поняття, як «універсалізм принципів менеджменту» Адрі Фаволя (Henri Fayol, 1841–1925), який висунув і всіляко пропонував ідею застосування і пристосування принципів, законів, функцій менеджменту для управління будь-яким видом діяльності незалежно від специфіки і особливостей тих чи інших об'єктів – торгівлі, промисловості, політики, релігії, війни чи філантропії – у будь-якому підприємстві чи починанні є необхідні для виконання адміністративних функцій, а для того, щоб їх виконувати, необхідно спиратися на принципи, тобто на висвані істини, які вважаються доведеними» [67, с. 29]. Ця ідея була підтримана у Великобританії Ліндаллом Урвіком (Urwick, Lyndal Fowmes, 1891–1983) [68, с. 78], в Америці – Джеймсом Д. Муні (James D. Mooney, 1892–1960) [68, с. 118] та класиком північно-американської школи менеджменту П. Друкером (Peter F. Drucker,

1909–2005), на думку якого основні принципи менеджменту універсальні і можуть застосовуватись в будь-якій країні і щодо будь-якого підприємства [68, с. 189].

Відома ж теза щодо доцільності «переносу» фундаментальних принципів менеджменту, які сьогодні «застосовуються у корпораціях», на регіональний ринок, присутня також і в працях багатьох вітчизняних експертів [69, 70, 71, 72, 73].

Виходячи з того, що універсалізм менеджменту повинен залишатись в основі визначення дефініції «регіональний менеджмент» в його вітчизняному трактуванні, враховуючи загальновідому інтерпретацію традиційного менеджменту як необхідної складової «управління», а також загальноприйняте розуміння того, що основним вмінням будь-якого менеджера, будь-якої системи чи підсистеми менеджменту в регіоні виступає володіння мистецтвом впливу на людей через спілкування та керування ними (що підтверджено такими таблицями, складеною автором роботи з порівняльного дослідження співвідношення понять «управління» та «менеджмент» на регіональному ринку [66, табл. 1.1], в якій всі без винятку функції менеджменту на ринку регіону спрямовані на людей), місце, роль і взаємозв'язок поняття РМ щодо всіх інших складових вище трактуємо графічним зображенням управлінської системи, представленим на рисунку 1.1.

Таким чином, систему РМ, яка є комплексом суб'єктів виробничого призначення і реалізації рішень щодо управління поточним процесом розвитку РМ і всіх її підсистем, слід інтерпретувати як віртуальний суб'єкт управління в ширшій регіональній ієрархії органів державного управління, місцевого самоврядування, керівних органів господарових суб'єктів, суб'єктів наукової, освітньої, політичної, громадської та суспільно-громадської діяльності регіональної активності.

При цьому, враховуючи, що будь-яка діяльність виробничого управління здійснюється в рамках всіх без винятку підсистем управління –

об'єкт управління» РСС, з необхідністю приходимо до висновку про доцільність уточнення визначення понять «система регіонального менеджменту» і «регіональний менеджмент» з врахуванням представленої нами інтерпретації.



Рис. 1.1. Графічна інтерпретація взаємозв'язку понять «державне управління – регіональне управління (державний і самоврядний менеджмент) – адміністрування – традиційний менеджмент – регіональний менеджмент»*

* Авторська інтерпретація

У цьому випадку поняття «система регіонального менеджменту» слід, на думку автора, сформулювати в наступній редакції:

«Система регіонального менеджменту – віртуальна ієрархічна структура об'єктів вироблення і прийняття рішень щодо діяльності всіх (державних, самоврядних, адміністративних і традиційних) підсистем РСС, які взаємодіють між собою як згідно формалізованих, так і неформальних зв'язків».

У такому разі поняття «регіональний менеджмент» з врахуванням змісту і вивчених орієнтирів відомих визначень класиків науки менеджменту А. Файоля (людські ресурси), П. Ф. Друкера (мистецтво, організування), М. П. Фоллет (вплив, люди) та ін., пропонуємо сформулювати в такій редакції:

«Регіональний менеджмент – це мистецтво впливу функціонерів систем менеджменту підсистем РСС на їх людські ресурси і через них на всі інші види наявних у них ресурсів з метою ефективного використання останніх для досягнення запланованих цілей соціально-економічного розвитку підсистем регіону, самого регіону і держави»

Таке формулювання функціональної суті РМ повинно заповнеді допомогти встановити, задекларованих, для прикладу, в роботі [45] в наступному вищевказаному напрямку: концентрація на досягнених результатах і розробка заходів для досягнення перспективних цілей регіону.

Визнання управліннями, що громадяни як проживають на певній території, є їх потенційними квестами, а тому слід розуміти і врахувати на їх потреби та інтереси.

Зміняючи працювати краще, швидше і дешевше щоб витримати конкуренцію з приватними компаніями що надають послуги

Однак, на відміну від всіх інших, наведених в таблиці 1.1 визначень, запропоноване нами демонструє, що РСС, будучи об'єктом комплексного впливу державного і регіонального управління, менеджменту та адміністрування, а також регіонального менеджменту, генерує в процесі діяльності (див. табл. 1.1.) певні результати, якими визначається рівень досягнутого економічного розвитку. При цьому очевидно, що вміння працювати краще, швидше і дешевше ще бракує більшості вітчизняних регіональних суспільних систем, якість людських ресурсів яких за відповідного управління потенційно здатна створювати більш вагомі результати.

Тим часом, в багатьох працях вітчизняних дослідників констатується факт того, що для сучасного стану систем регіонального менеджменту є характерною «... низька ефективність» [74], а багатьом його функціонерам властиві такі недоліки як:

– «... неспроможність ініціювати та впроваджувати реформи, вирішення багатьох публичних завдань у режимі «гасіння пожеж», надмірна централізація, неповага до людини, корупція та бюрократизація, закритість від суспільства та невідконтрольність суспільству, неефективне використання публичних ресурсів» [74, с. 79].

– «... наявність адміністративно-командної моделі регулювання господарських процесів вкрай неефективне використання еволюційних факторів розвитку – людського і виробничого капіталу територій, фахова невідповідність управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування до роботи в нових умовах, ...» [75].

– «... перекручена свідомість української поменкатури та функціональна неповноцінність системи держуправління» [76].

– «... конкурентний потенціал країни марно «спалюється» відверто слабким політикумом, культурно-етнічною роз'єднаністю та неефективністю суспільних інститутів» [77].

Очевидна необхідність удосконалення «мистецтва впливу функціонерів систем менеджменту підсистем РСС на їх людські ресурси» впливає з того, що результати досягнення будь-якої підсистеми визначаються серед багатьох інших чинників і впливом якості управління всіма, без винятку, сферами і процесами їх діяльності.

Адже тільки людськими ресурсами будь-якої системи чи підсистеми створюються корисні для окремишньої особистості, їх групи чи колективу, до якої ця особистість чи групи є причетними (підприємства, установи, організації, муніципальні чи територіальні громади, регіон в цілому), матеріальні і нематеріальні блага, якими визначається рівень економічного розвитку та класові економічного, соціального, екологічного, морально-психологічного, культурно-духовного і політичного добробуту.

Вирішення завдання удосконалення регіонального менеджменту вимагає пріоритетного усвідомлення необхідності вивчення впливу саме управлінської діяльності людських ресурсів того чи іншого регіону на результати його діяльності. Адже саме тими, хто генерує політичні, соціальні, бізнесові і інші ідеї, хто професійно та креативно розробляє і реалізує ідеї, приймає нестандартні, інноваційні рішення, використовує комунікативні управлінські технології і технічні засоби їх реалізації, генеруються результати, що приносять будь-якій із регіональних підсистем і всієї системі найбільшу матеріальну користь.

Однак, в цьому контексті виникає питання отримання адекватної відповіді на волю інтерпретації структури РМ і РСС. Адже, якщо припустити, що суспільний регіональний розвиток в рамках Європейського Союзу пов'язаний із процесами децентралізації та деконцентрації, то слід зважити на те, що в майбутньому на розвиток РМ перейде переважна більшість владних управлінських повноважень, які сьогодні здебільшого належать до компетенції територіальних органів державного управління. Наявності ж органам місцевої влади права можливостей і ресурсів для самостійного заринкування нових способів і засобів господарських,

соціальних, культурних та інших завдань, призведе до того, що до складу РМ слід віднести всі без винятку суб'єкти прийняття і реалізації рішень щодо функціонування РСС загалом і будь-яких належних і підпорядкованих їй підсистем зокрема. Тобто, це будуть і органи державного управління, і органи місцевого самоврядування всіх рівнів ієрархічної регіональної структури, і всі керівні органи суб'єктів господарсько-економічної, політичної, наукової, культурної, громадської діяльності тощо.

Європейський Союз сьогодні демонструє приклади належного регіонального менеджменту і проведення поміркованої регіональної політики, а процеси регіоналізації із «політичного страховиська», «... яким він видається національним урядам багатьох країн, удалося перетворити на сприятливий чинник власного місцевого поступу» [78].

Однак, питання готовності того чи іншого регіону і, особливо, вітчизняного регіонального менеджменту до самостійної взаємодії з глобалізованим простором інтелектуалізованої економіки поки що залишається відкритим.

В зв'язку з вищезазначеними положеннями і визначеннями виникає цілком обгрунтована необхідність перегляду традиційних уявлень про пару «суб'єкт управління – об'єкт управління», під якими в контексті цього дослідження слід розуміти пару «регіональний менеджмент – регіональна суспільна система». З цією метою буде достатньо проаналізувати різноманітні інтерпретації вітчизняних науковців з організації взаємодієвзаємодії в рамках пари «регіональний менеджмент – регіональна суспільна система» та запропонувати необхідні уточнення, обумовлені процесами децентралізації повноважень і деконцентрації ресурсів, інтерпретувати РСС з усією складністю її галузевих, функціональних та соціальної інфраструктур в якості об'єкта регіонального менеджменту.

Адже тільки вірна або максимально наближена до неї інтерпретація ієрархічної структури, специфічних характеристик і особливостей об'єкта

належить в подальшому можливість ідентифікувати, запропонувати і використати регіональному менеджменту нові управлінські підходи, технології та інструменти, адекватні новим умовам, вимогам і викликам оточення.

1.2. Інтерпретація регіону як об'єкта регіонального менеджменту: структура, мета та ідентифікація ключових груп впливу

Уже понад 120 років тому (1890 р.) Іван Франко у праці «Що таке громада і чим вона повинна бути» зазначив, що «... кожна держава складається з громад міських чи міських, то все одно перше і найголовніше завдання тих, хто управляє державою, країнами, повітами має бути таке, щоб добре упорядкувати і мудрими правами як найбільше забезпечити найменшу, але основну одиницю. Ібо коли громада зле впорядкована, бідна, темна і сама в собі розлазиться, то, очевидно, що й увесь побудований на ній порядок повітовий, крайовий і державний не може бути тривалим» [79, с.175].

Однак, є цілком очевидним, що «добре впорядкувати» і «мудрими правилами ... забезпечити» у світлі сучасних вимог щодо кваліфікованого, результативного і ефективного управління на всіх рівнях ієрархічної піраміди державно-державної системи, яка об'єднує об'єкти макро-, мезо- та мікроекономічних страт цієї піраміди, включаючи її регіональну частину, вимагає від «тих, хто управляє» усвідомленої інтерпретації об'єкта управління структури, адекватної потребам, цілям і завданням регіонального менеджменту і також використання, знову ж таки, адекватних механізмів, технологій та інструментів управління.

Не дивлячись на те, що теоретичні і методологічні засади різних аспектів управління соціально-економічним розвитком регіонів України отримали як уже згадувалось, достатньо ґрунтовне закріплення в багатьох монографічних [11, 21, 23; 25; 26; 27; 80-81, 82, 83] і дисертаційних дослідженнях [30-31, 85], позачерго в ієрархічній піраміді держави РСС є регіональний мезо-об'єкт (РМ),

а також об'єкти його впливів, цілі, завдання, принципи, методи, механізми та інструменти вирішення стратегічних, тактичних, оперативних і поточних проблем функціонування та поступального розвитку РСС продовжують залишатися предметом зацікавленості багатьох вітчизняних дослідників, більшість з яких дають свої, як правило, оригінальні і специфічно орієнтовані визначення цього поняття, яке визначається потребами, характеристиками і специфічними властивостями об'єкта (комплексу об'єктів) регіонального управління.

Підтвердженням цього можна і слід вважати появу як в Україні, так і в Росії цілої низки досліджень, спрямованих на вирішення проблем регіонального менеджменту винятково щодо окремих складових життєдіяльності РСС, в яких об'єктом і предметом досліджень виступає саме «регіональний менеджмент», сфокусований, однак, тільки на окремих соціальних, галузевих або функціональних завданнях.

Це, для прикладу, дослідження таких різновидів РМ, як: «адміністративний» [86], «економічний» [87], «освітній» [88], «формування трудового потенціалу» і «трудового капіталу» [89, 90], «регіонального розвитку» [47, 91, 92], «регулювання ринку нерухомості» [93], «житлово-комунального господарства» [14], «сільських ресурсів» [94], «аграрного сектору» [95, 96], «ринку молока і молокопродукції» [97], «туризму» [46; 98; 99], «курортно-рекреаційних територій» [100], «природно-заповідних територій» [101], «торгівлі» [102], «детінізації економіки» [103, 104], «розвитку підприємництва» [105], «інвестиційний» [106, 107], «інноваційний» [108], «антикризовий» [109], «стійкого розвитку» [110], «зайнятості населення» [111] тощо.

Продемонстровані вище приклади функціонального і галузевого підходу значної кількості вітчизняних науковців до дослідження і вирішення проблемних питань РМ свідчить, на думку автора, про те, що

по-перше, цей вид менеджменту з абсолютною необхідністю присутній у всіх без винятку сферах ділової активності і життєдіяльності РСС, тобто всіх соціально-економічних, виробничо-галузевих, функціонально-інституціональних і громадсько-політичних процесах та суб'єктах їх реалізації.

по-друге, цей вид менеджменту присутній як на всіх без винятку рівнях управління функціонуванням типових управлінських пар типу «суб'єкт-об'єкт» ієрархічної структури РСС, так і на рівні державного управління щодо самої РСС.

по-третє, значна частина вітчизняних дослідників продовжують вживати в рамках «менеджмент» як синонім слова «управління» і навпаки, не враховуючи це, наголошуючи на тому, що менеджмент виступає тільки складовою процесу управління – професійним інструментарієм ефективного досягнення цілей і виконання завдань шляхом впливу на людей.

по-четверте, аналіз відомих схемно-структурних інтерпретацій (моделей) виконання суб'єктів державного управління і регіонального менеджменту з об'єктами управління на всіх рівнях ієрархії РСС і в різних сферах ділової і соціальної активності в інтерпретації більшості вітчизняних авторів не відповідають загально прийнятим в кібернетичі вимогам законів і принципів управління, що ставить питання необхідності і доцільності виконання їх верифікації з метою повернення до базових законів і принципів кібернетики.

В цьому контексті виглядає цілком доцільним виконання порівняльного аналізу відомих структурних інтерпретацій регіональних об'єктів управління і менеджменту. У розвиток вищевказаного вважаю за необхідне наголосити на тому, що всі пропоновані вітчизняними дослідниками моделі зв'язків і взаємодій між структурними складовими частинами РМ РСС не можна класифікувати згідно традиційного розуміння і визначень наукового моделювання. Адже, якщо ця модельно розуміється об'єкт будь-якої природи, який відображає в певному сенсі об'єкт дослідження (в цьому випадку сферу РМ-РСС), замість того, щоб процес моделювання був про об'єктову

інформацію, то більшість із запропонованих вітчизняними авторами моделей демонструють тільки віртуальні конструкції щодо організації каналів впливу і підпорядкування, взаємодії і стосунків між окремими функціонально-структурними елементами-підсистемами РСС і не призначені для генерування будь-якої релевантної інформації.

Тобто, не будучи ні математичними чи економіко-математичними, імітаційними чи симулятивними, цифровими чи аналоговими і т. д. моделями, які передбачають можливість моделювання процесів у системі «суб'єкт-об'єкт» з отриманням певних результатів для формування рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень, цей набір авторських моделей візуально-вербального типу не дає єдиної і системно достовірної інтерпретації РСС як об'єкта регіонального менеджменту за повної відсутності в пропонованих схемах головного – суб'єкта РМ.

З цієї важливої позиції слід, на думку автора, відзначити важливу концептуальну роботу проф. О. Ю. Обоженського і Ю. Г. Королюка [112], в якій сформульовано засади «дослідження проблемного поля регіонального управління», в якому «Пріоритетним фактом залишається взаємозв'язаність складових (суб'єктів і об'єктів – В. І. В.) [...] регіонального управління, що визначає необхідність його комплексного аналізу як цілісної системи».

Автори цілком обґрунтовано дійшли до висновку, що «... найбільш вагоме місце у формуванні дієвої системи регіонального управління відводиться розробці, впровадженню та аналізу ефективності цільових методів управління, які становлять зміст та основну функціональну частину механізму управління...» і, відзначаючи «...суттєвий потенціал підходів регіонального менеджменту, ...», рекомендують сконцентрувати зусилля на «... пошуку, дослідженні, нормативно-правовому забезпеченні та пропонуванні «м'якого» (непрямого) впливу на регіональні процеси ...», що і слід вважати суттю РМ як обов'язкової складової регіонального управління.

Розвиваючи ці засадничі положення, Ю. Г. Королюк в роботах [113, 114, 115, 116] пропонує для управління регіональним розвитком, аналізу механізмів взаємодії суб'єктів та об'єктів регіональної політики як складових системи, а також оцінки ефективності цієї взаємодії варіанти моделей взаємодії суб'єктів і об'єктів регіональної соціально-економічної системи. В роботі [32] ним запропоновано авторську модель системи регіонального управління, в якій «введено взаємодію суб'єктів та об'єктів регіонального управління» і встановлено «зворотний зв'язок між суб'єктом та об'єктом регіонального управління».

Однак, окрім відсутності в моделі зворотних зв'язків між «об'єктом управління» (регіональна соціально-економічна система), «суб'єктами регіонального управління» (органи державної місцевої влади та місцевого самоврядування) і «системою державного управління», в інтерпретації автора не знайшлося місця для суб'єктів і функцій попередньо задекларованого «м'якого» (непрямого) впливу регіонального менеджменту. Викликає також сумніви доцільність введення автором у свою інтерпретацію моделі регіону та «верованого» зворотного зв'язку і функції «формування» останнього не для «суб'єктів регіонального управління», а для блоків «Принципи управління», «Функції управління», «Методи управління», «Технології управління», «Структура управління», «Інструменти управління», які об'єктивно не залежать і не можуть змінюватись під його впливами.

Подібні структурно-схемні недолки графічних інтерпретацій моделі регіонального управління і менеджменту є важливими бар'єрами визначенням розвідженням.

Так, для прикладу, визначаючи зміст однієї з принципів регіонального менеджменту, К. М. Леминшиком виправлено інтерпретацію регіону у вигляді пари «суб'єкт управління» (органи державної влади) – «об'єкт управління» (економіка регіону), входом якої він вважав «значні ресурси» а виходом – «показники розвитку регіональної економічної системи» [11]. Однак, дана

інтерпретація не демонструє задекларованого у вступі важливого «місця регіонального менеджменту в системі ринкових відносин» та його зв'язків із органами державного управління вищих рівнів ієрархії державного управління.

Модель, запропонована М. П. Бутко і О. О. Самко в роботі [98] для управління реалізацією туристичного потенціалу регіону, при цілком виправданому включенні у вертикаль впливу на регіональні процеси центральних органів виконавчої влади, регіональних органів державної влади і місцевого самоврядування, а також підприємств державного і приватного секторів демонструє, однак, тільки варіант ієрархічної підпорядкованості всіх учасників загального процесу державного управління регіоном за повної відсутності зворотних зв'язків, що, певним чином, нівелює загалом позитивні структурні пропозиції авторів.

Декларуючи «впровадження регіонального менеджменту» як основи формування «моделі організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності в регіоні», Н. С. Спицина робить важливі висновки про доцільність організувати «... взаємодію і взаємозалежність функціонально-комунікаційних зв'язків між органами регіональної влади і регіонального управління, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування і підприємствами регіону різних форм власності й галузевої підпорядкованості», а також про можливість впровадження РМ «... без наявності кваліфікованих менеджерів, спроможних ефективно реалізувати систему регіонального менеджменту» [30]. Однак, запропонована структура концептуальної моделі трансформації механізму регіонального управління через формування РМ ґрунтується на традиційних теоретичних положеннях «регулювання управлінської діяльності в регіоні».

Представлення моделі комплексного державного механізму управління регіональним розвитком країни проф. О. Б. Коротичем [117] на відміну від основних уже проаналізованих вище моделей свідчить про (хоча тільки формально) доцільність та змістовне наповнення зворотних зв'язків

інформацією про оцінки результатів регіонального розвитку із всіма вищими та нижчими в ієрархії державно-регіонального управління.

Із загальних позицій тематики цього дослідження звертає на себе увагу і неординарна модель взаємовідносин суб'єктів соціальної держави В. П. Слагіна, в якій автор інтерпретує державу як суб'єкт та суспільство як колективний суб'єкт соціальної відповідальності, до складу яких з боку держави входять «... державні органи законодавчої і виконавчої влади державного і регіонального рівня, органи місцевого самоврядування (...), спеціалізовані (повном) державні органи управління соціальною сферою і їх підвідомчі підприємства та установи», а зі сторони суспільства – «... недержавні підприємства і установи, асоціації і громадські організації різного напрямку й статусу (...), родину, індивідуальних громадян, неформальні структури колективності й мережі соціальної підтримки» [118, с. 13]. При цьому, всі вони повинні реалізовувати політику, «... якою враховуються інтереси ринку, держави і громадян ...», яка є «... найбільш прийнятна й завершена форма організації громадянського суспільства в умовах панування ринку» [119].

Хоча модель проф. М. Х. Корецького і обмежується виключно вербальною інтерпретацією організаційно-структурної моделі, що звужує останню до опису механізму та його інституційного забезпечення, в ній, все таки, певним чином обґрунтовано наголошується на таких умовах ефективного управління регіоном, як «... створення відповідної інституційної інфраструктури, розбудова співпраці в трикутнику «місцеві органи влади – бізнес – наука» ...» [120] з метою ідентифікації в рамках РСС «основних «груп впливу» на процеси регіонального розвитку».

Частково аналогічні пропозиції щодо моделювання взаємодії окремих «груп впливу» або вирішення вузлів функціональних зв'язків, розглядаються в роботах багатьох інших дослідників.

Для прикладу, Г. Д. Аксьоновим запропоновано модель стосунків в рамках органів місцевого самоврядування – підприємств – районним зерном

якої є доказ того, що «... ефективну взаємодію найбільше забезпечує модель «партнерства», яка базується на зворотних зв'язках між партнерами, що сприяє підвищенню результативності їх спільних дій, створенню довготривалих відносин, а також спільного розв'язання проблем територіальних громад та власних стратегічних проблем» [121]. Аналогічне завдання вирішує модель К. О. Глубоченко [122] з організації взаємодії в рамках «органи державної влади – громадськість». Н. О. Байструченко в роботі [123] пропонує структурну модель управління, покликану забезпечити збалансований розвиток регіону, а І. О. Дегтярьова – модель регіону як об'єкта управління його конкурентоспроможністю [124].

Структуру концептуальної моделі управління розвитком регіону з взаємодією суб'єктів загальнодержавного і регіонального управління, органів місцевого самоврядування у їх впливах на населення, представлено в [125] проф. Л. Л. Товажнянським. Хоча в пропонованій моделі і відсутні суб'єкти регіонального менеджменту, важливою і специфічною її рисою слід вважати виділення в якості об'єкта суб'єкта «населення» регіону, яке, на думку академіка М. Г. Демішного, є реальним носієм внутрішніх регіональних інтересів, а його елементарна складова – індивід людина – елементарним суб'єктом регіональної політики [81, с. 15].

З позицій цього дослідження найбільш узагальненою і наближеною до бажаних реалій ефективною та результативною взаємодією регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування з органами загальнодержавного рівня, територіальними органами державного управління і місцевого самоврядування та суб'єктами регіонального розвитку, включаючи населення, запропоновано проф. Д. І. Дзвінчуком і О. В. Немчук в роботі [126], присвяченій інноватизації механізмів державного управління діяльністю і розвитком мистецько-культурного середовища в Україні. Авторами, окрім розширення суб'єктної бази регіональної політики і управління, починаючи з Президента, Верховної Ради України, органів виконавчої влади всіх рівнів,

органів місцевого самоврядування, всіх типів юридичних осіб і громадських організацій (як це пропонувалося проф. З. С. Варналієм в [26, с. 19]), в якості об'єкта суб'єкта управлінських впливів на регіональному рівні запропоновано «об'єкти людські ресурси регіону – «елементарні суб'єкти регіональної політики» [81, с. 15], а також рекомендовано удосконалити мережу прямих і директивно-регулюючих-мотивуючих і зворотних (директивно-мотивуючих) зв'язків та інформаційних зворотних зв'язків.

Таким чином, узагальнюючи основні позитивні характеристики всіх запропонованих вище моделей регіонального управління і менеджменту та враховуючи негативні зауваження, слід зробити висновок, що структурну схему вертикалі державного управління і регіонального менеджменту соціально-економічним розвитком РСС в найбільш узагальненому вигляді можна представити в такому вигляді (рис. 1.2.).

На рисунку 1.2. підсистему РМ інтерпретовано у вигляді реального об'єкта впливу держави як суб'єкта (СДУ) на об'єкт (ОДУ) у вигляді державної регіональної політики, законів та регулювань і, одночасно, віртуального суб'єкта регіонального управління і менеджменту (СРУ і М), а РСС – у вигляді об'єкта ж таки віртуального, об'єкта регіонального менеджменту (ОРМ).

Звідси очевидно, що і предметом, і об'єктом діяльності РМ виступають всі основні структурні складові РСС, що дає змогу в першому наближенні зобразити взаємодію всіх без винятку складових РМ і РСС у системі державного управління розвитком вітчизняних регіонів і інформативним інформаційним засад взаємодії складових елементарної структури суб'єкта-об'єкта або т. зв. типової управлінської пари.

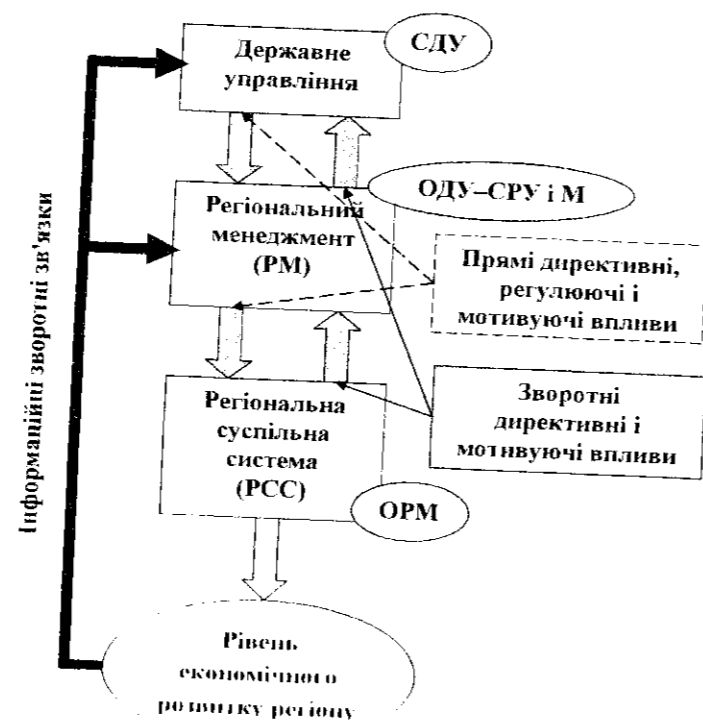


Рис. 1.2. Структурна схема системи державного управління і менеджменту соціально-економічним розвитком регіонів України*
* Авторська інтерпретація

Деталізацію структурної схеми системи державного управління і менеджменту регіону слід виконувати з врахуванням наступних позицій:

– суб'єктом формування державної політики соціально-економічного розвитку РСС виступають Президент, Верховна Рада і Кабінет Міністрів України;

– суб'єкти управління реалізацією державної політики регіонального розвитку представлені міністерствами, облдержадміністраціями і облрадами, райдержадміністраціями і райрадами, селищними і сільськими радами з

об'єктивним впливом на всі структурні елементи відповідних рівнів ієрархічної системи регіону, якими в процесі їх активності і взаємодії відбувається власний, територіальний, регіональний та загальнодержавний економічний розвиток;

– всі структурні елементи відповідних рівнів ієрархічної системи регіону є суб'єктами політичної, громадської, соціальної, господарсько-економічної, наукової, культурної і т. п. активності – елементами «об'єкт-суб'єктного» типу регіональної системи (державні, комунальні, приватні, партнерські, недержавні);

– організацію каналів і умов впливу суб'єктів управління на об'єкт-суб'єкти та об'єкти всіх рівнів ієрархічної структури слід здійснювати виключаючи з їх поділу на директивні, регулюючі і мотивуючі, значення, рівень обов'язковості та релевантності яких залежить від типу приналежності об'єктів до певної сфери діяльності і форми власності;

– організацію каналів і умов зворотного впливу об'єктів державного управління і регіонального менеджменту на їх суб'єкти слід здійснювати на умовах їх поділу на директивні та мотивуючі незалежно від їх сфери діяльності та форми власності;

– організацію каналів і умов функціонування інформаційних зворотних зв'язків між об'єктами державного управління і регіонального менеджменту всіх рівнів ієрархії слід здійснювати з метою забезпечення вчасною, релевантною і достовірною інформацією всіх учасників процесу управління і менеджменту незалежно від їх сфери діяльності та форми власності об'єкта.

Результуючу структурну схему авторської інтерпретації системи державного управління і менеджменту соціально-економічним розвитком регіонів України наведено на рисунку 1.3.

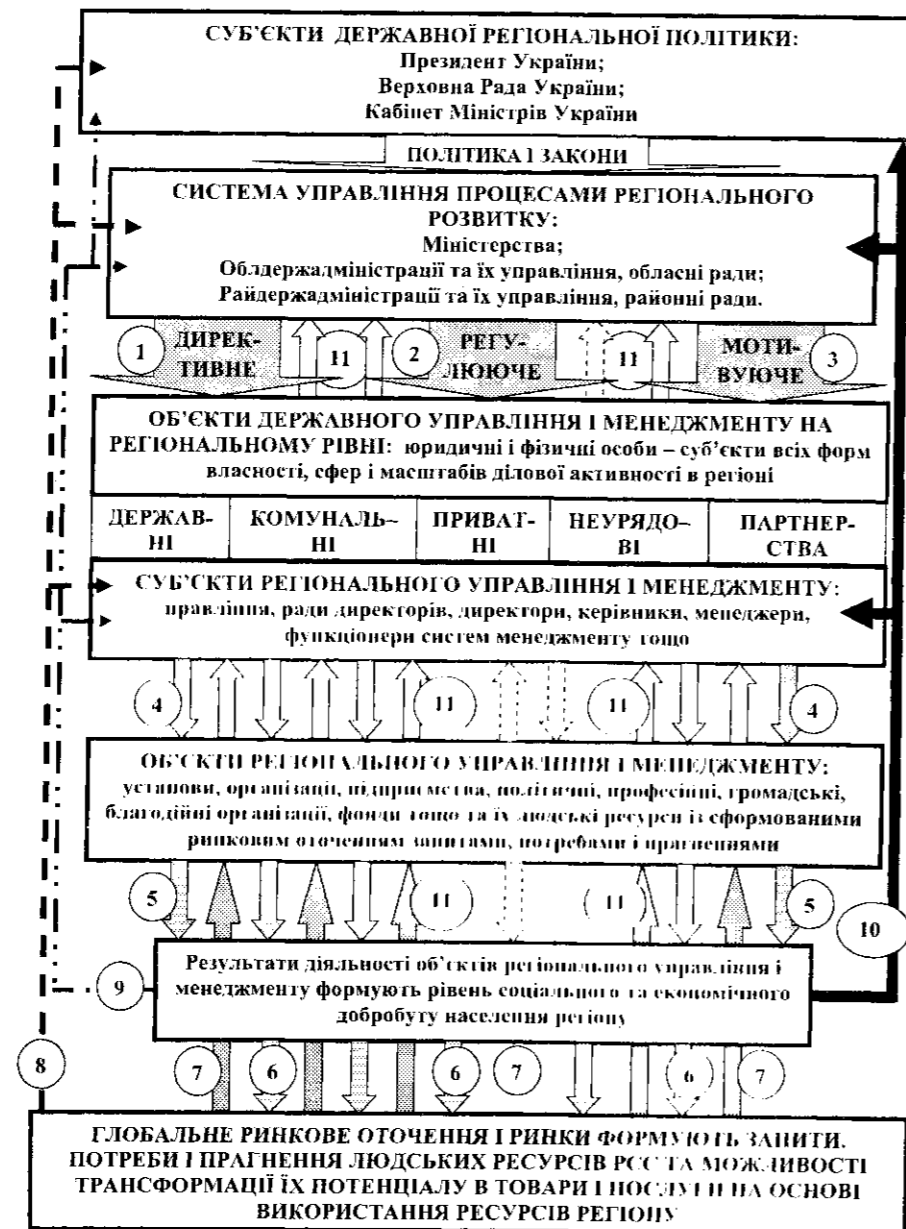


Рис. 1.3 Структурна схема системи державного управління і менеджменту соціально-економічним розвитком регіонів України*
* Авторська інтерпретація за джерелом [125]

Систему формування державної політики регіонального розвитку встановлює загальнодержавні пріоритети, приймаються закони і розробаються цільові програми, які є директивними документами для суб'єктів системи державного управління розвитком регіонів.

Міністерства, центральні і регіональні органи державного управління і місцевого самоврядування реалізують директивне (1), регулююче (2) і мотивувальне (3) управління державними, комунальними, приватними, партнерськими і неурядовими об'єктами регіонального управління і менеджменту – суб'єктами діяльності у всіх доречних і доцільних для регіону сферах.

Суб'єкти управління діяльністю всіх складових об'єктів РСС (правління, ради директорів, директори, керівники, менеджери, функціонери систем менеджменту тощо) здійснюють комплексний директивний, регулюючий і мотивувальний вплив (4) на людські ресурси підвідомчих установ, організацій, підприємств, політичних, професійних, громадських, благодійних організацій, фондів, благодійних тощо, якими інші види регіональних ресурсів у процесі діяльності трансформуються в будь-яку продукцію, товари і послуги.

Генерація регіонального спільноту (5) та реалізація на всіх видах внутрішніх і зовнішніх ринків продукція, товари, послуги (6) є результатами життєдіяльності множини об'єктів регіонального управління і менеджменту, якими формується високий чи низький рівень соціального і економічного добробуту населення регіону залежно від суб'єктивної вартості всіх використаних в цьому процесі регіональних і загальнонаціональних ресурсів W_{reg} та вартості всіх витребуваних і складених ринковим оточенням продукції, товарів і послуг W_{reg} .

Інформаційні прямі і зворотні зв'язки (7) – потреби ринку (9) і (10) і (11) забезпечують суб'єкти управління регіональними ресурсами повноцінною і достовірною (неспопівненою або неспівпавною) інформацією

щодо стану справ, відповідно, на глобальному і внутрішньому (11) ринках, та про результати задоволення потреб внутрішнього ринку (10).

При цьому, канали зворотного впливу об'єктів управління на своїх суб'єктів (11) директивного і мотивуючого характеру пронизують всю ієрархічну структуру, як канали впливу фізичних і юридичних осіб, політичних і громадських організацій та об'єднань як суб'єктів всіх видів діяльності в регіоні на суб'єктів управління і менеджменту вищих рівнів.

Отже, запропонована автором узагальнена структурна схема місця регіону в схемі державно-регіонального управління і менеджменту (рис. 1.3.) може бути прийнятою за базовий формат організації взаємодії складових різних рівнів ієрархії управління в процесі досягнення системою запланованої мети – високого, тривалого і сталого рівня соціального, економічного і екологічного добробуту населення РСС, яку в тому чи іншому формулюванні декларують практично всі автори розглянутих вище наукових монографій, докторських і кандидатських дисертацій, статей і доповідей за тематикою регіонального управління і менеджменту.

Таким чином, сформульованою метою регіонального менеджменту можна і слід вважати ефективну та результативну реалізацію цілей та завдань, розроблених і затверджених суб'єктами державної регіональної політики.

При цьому, варто звернути увагу на той факт, що згідно з [127] «Головною метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення територіальних гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації на основі підвищення ефективності використання потенціалу регіонів, підвищення дієвості управлінських рішень, удосконалення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

У речі, авторами науково-аналітичного дослідження [128] підкреслено що мета регіональної політики Європейського Союзу полягає у «... визначенні основних територіальних розв'язків, ухвалення яких має б допомогти усім державам-членам Ради Європи досягти прийнятних умов існування, що є необхідною умовою стабілізації демократичних структур у регіонах і муніципалітетах Європи» [128, с. 35], а в Російській Федерації – «... забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів, скорочення міжрегіональних відмінностей у рівнях економічного розвитку і підвищення якості життя населення ...», що є одним із ключових принципів Європейської конференції міністрів, відповідальних за просторове/регіональне планування [128, с. 149].

Таким чином, у декларації мети регіональної політики, а значить і управління та менеджменту регіональним розвитком продиктований виключити іншої регіональної альтернативи. Однак, станом на сьогоднішній день результати руху в напрямку забезпечення «... підвищення рівня життя населення, ...» [127], «... прийнятних умов існування ...» [128, с. 135], «... підвищення якості життя населення, ...» [128, с. 149] всіма наведеними в цій частині прикладів вітчизняних і закордонних суб'єктів регіонального розвитку є рідкісними.

Очевидними причинами цього слід вважати те, що в традиційних структурах та їх економіках процеси державного управління і регіонального менеджменту щодо таких складних аспектів як РСС можуть

непроводжуватись виключенням і розвитком певних внутрішніх критичних моментів і конфліктів в результаті постійно зростаючих виконаних управлінських рішень, спричинених невдачливими результатами аналізу і прогнозування, невмілим просувати та управлінські процеси з певних змін [129], що повною мірою є результатом неефективного управлінського менеджменту в регіоні, ...» [30], «... неадекватно кваліфікаційним рівнем

державних менеджерів у регіонах ...» [87], «... недосконалістю менеджменту на регіональному та місцевому рівнях» [130].

Варто звернути увагу на той факт, що автори цих критичних зауважень адресують їх саме «регіональному менеджменту», наголошуючи на тому, що «... – існуючі форми організації влади як у центрі, так і на регіональному та місцевому рівнях, малоефективні і несприятливі для динамічного реформування економічних процесів...», що «... – місцеві органи влади дуже мало залучають приватний сектор та неурядові організації до вирішення місцевих і регіональних проблем, хоча саме ці сектори можуть стати реальними партнерами місцевої влади в наданні суспільних послуг...» [130].

Звідси зрозуміло, що нові умови вимагають застосування нових механізмів управління соціально-економічним розвитком РСС з пошуком, генеруванням і використанням інноваційних ефективних методів, технологій, інструментів та інститутів регіонального управління й менеджменту з залученням не тільки центральних органів державної влади і місцевих державних адміністрацій, а й «... його мешканців: місцевої «еліти», «самоврядної складової» «членів територіальної громади» [131, 132].

З вищевказаного виходить очевидним фактом те, що навіть за умов прийняття швидкого рішення щодо якості регіон акцентує сформульованої мети та використання надійного ринку як основоположної структури системи управління і менеджменту, задіяння знань та виснаження функціонування, яке цілковито визначається професійними компетентностями, освітніми, кваліфікаційними, якісними характеристиками та кадрового потенціалу і використовуваних ним методів, технологій та інструментів управління і менеджменту, які в нових умовах повинні орієнтуватися на пріоритетне й ефективне залучення та використання в цьому процесі потенціалу людських ресурсів регіону. Як в свою чергу, також повинні бути позитивно вмотивованими до активної участі в ньому.

Таким чином, одним із важливих напрямків удосконалення системи регіонального управління і менеджменту слід вважати кваліфіковану участь в процесі управління регіоном людських ресурсів всіх можливих складових підсистем РСС шляхом модернізації [133], реорганізації [134] і оптимізації [135] взаємодії державної влади і громадянського суспільства, влади і громадян [136]. В цьому випадку удосконалення структури державного управління і регіонального менеджменту та формулювання мети регіонального розвитку виступають тільки як обов'язкові передумови можливої участі в її практичній реалізації вимагає зі сторони держави створення оптимальних умов, необхідного правового та організаційного середовища для:

«... побудови партнерських відносин у триаді «держава – регіони – територіальні громади» [137, с. 4].

«... забезпечення стабільної суспільно-політичної ситуації (суспільної чи інституційної злагоди) заради якнайповнішого задоволення потреб громади, зокрема відповідно до європейських стандартів та участь громадянських інституцій в управлінні державними справами» [138].

«... самостійного вирішення громадянською нітання участі у прийнятті та реалізації рішень органів державної влади, органів місцевого самоврядування» [139].

Отже, позитивні наслідки від створення інституційного, правового та організаційного середовища можуть бути отримані тільки на шляху професіоналізації в психологію і ментальність населення регіону, духовності і готовності до інтелектуальної інтеграції як функціонерів системи державного управління і регіонального менеджменту, так і людських ресурсів РСС, що в свою чергу сприятиме і збералізованому суспільству, зокрема шляхом використання таких мотивацій раціональними, справедливо-співчутливими цінностями та інтересами.

Отже, сьогодні про ефективність використання талантів та інтересів учасників процесів регіонального розвитку говорити не доводиться. Адже

різновекторність і різноплановість інтересів індивідумів, їх груп, організацій, підприємств, територіальних громад різного рівня і т. п. є характерною ознакою та джерелом конфліктів різного масштабу, сили і сфер їх проявів, а також результатів і наслідків, які аж ніяк не сприяють меті, цілям та інтересам як регіонального, так і загальнодержавного економічного і соціального розвитку.

При цьому, слід визнати, що більшість наукових розробок на предмет аналізу, ідентифікації, раціоналізації та узгодження державних, регіональних, територіальних, групових та індивідуальних потреб, цінностей, цілей та інтересів сьогодні досліджуються науковцями за науковими напрямками державного управління, політичних, соціологічних, філософських, історичних, юридичних наук за мінімальної участі фахівців з економіки та управління. Можливо саме в зв'язку з цим і спостерігається певний розрив між рівнем теоретичного осмислення та усвідомлення місця і ролі управління цінностями, цілями та інтересами суб'єктів регіонального розвитку та рівнем їх практичного використання в практиці регіонального управління і менеджменту.

Адже, якщо питанням цінностей та інтересів в державному управлінні і у владі взагалом та на регіональному рівні зокрема присвячені наукові монографії [140, 141, 142], дисертаційні дослідження [143, 144, 145, 146], статті [147, 148; 149, 150, 151, 152] то пошук інноваційних розробок щодо усвідомлено спроектованих і впроваджених в практичних умовах технологій управління цими соціально-економічними категоріями чомусь досі виявляють дефіцит або повну відсутність. Тільки в окремих публікаціях вітчизняних дослідників сучасних технологій управління (в т. ч. і регіонального) починають формуватись завдання щодо нових технологій «інноваційного управління» як засобів забезпечення «... доцільної взаємодії суб'єктів регіонального управління та учасників виробництва суспільних благ щодо імплементації ендегенного розвитку регіонів з метою підвищення життєвого рівня місцевого населення в узгодженні просторових інтересів, та утвердженні і відтворенні цінностей

території на базі ефективного використання потенціалу регіонів» [153].

... покращення політичного і господарського керівництва; поєднання демократії з економічним централізмом; погодження інтересів індивіда і цілей територіального поділяння; поєднання права господаря і участі працівників в управлінні, якості, ефективності, оптимальності і стимулювання управління» [154].

... створення ефективного механізму взаємозв'язку економічних, соціальних і політичних цілей» [155], «... погодження та гармонізації інтересів розраховано на подолання суперечностей з метою досягнення загальних соціальних цілей» [156].

Саме зараз цілком доречно звернутись до етимології давньогрецького слова «політікός», де «полі» означало «множина», а «тікос» – інтерес. Цим словом в умовах давньої Греції визначали державних службовців, які володіли владою в управлінні з урахуванням множини інтересів усіх верств суспільства [157]. Тобто, прерогатива «узгодження», «утвердження», «створення», «погодження», «гармонізації» особистих і суспільних інтересів як технологія стимулювання і мотивації активності людей (політичної, економічної, соціальної, наукової, культурно-мистецької тощо) з давніх часів пов'язана на державу та її функціонерів – державних службовців.

При цьому, саме «множина інтересів» в усі часи виступала і продовжує виступати головним «каменем спотикання» процесу управління суспільними економіко-економічними системами. Якщо ж погодитись з тим, що «В давньогрецькій державі в даний час також подумати проба система координації автономностей різних рівнів (міждержавних, державних, внутрішньодержавних, господарських, одинокі) як складна система організації фінансово-матеріальних потоків в інтересах держави і суспільства прокладати на території...» [158] як результат цього процесу в умовах політичної «внутрішньогалузевих і міжгалузевих диспропорцій при практично повному створенні можливостей комплексного розвитку територій» [159], то проблема стратегічного обґрунтування і пропозицій для практичного використання

інноваційних технологій управління множиною інтересів і цілей учасників соціально-економічної активності та розвитку на регіональному рівні постає як дуже актуальна, з високим потенціалом позитивних наслідків за результатами її вирішення та впровадження.

Основним напрямком її теоретичного обґрунтування і методологічного та практичного вирішення пропонуємо вважати гіпотетичну тезу реорданації цілей розвитку РСС потребам та інтересам людини з її здатністю до гармонізації особистих та суспільних інтересів за рахунок наявності таких моральних цінностей як добро, людяність, толерантність, відповідальність, почуття власної гідності, творча ініціатива, підприємливість, тощо.

Складність і неоднозначність проблеми, як уже вказувалось вище, полягає в наявності такої «множини інтересів», яку ні погодити, ні тим більше гармонізувати неможливо в зв'язку з тим, що суперечності між інтересами окремих індивідів і всіх структурних рівнів організованого соціуму (сім'я, професійні, громадські, політичні і т. п. організації, класи та інші соціальні групи, етноси, держави, культури, цивілізації, світогляди загальні інтереси людства) Саме про це йшлося в концепції М. С. Грушевського, який ще в 192 році в книзі «Початки громадянства (генетична соціологія)» [159], присвяченій причинам і факторам створення соціальності та людського суспільства, зробив спробу пошуку оптимального розв'язання всієї системи цих суперечностей між індивідуалістичними й колективістичними тенденціями.

Оскільки ці суперечності виникають на всіх структурних рівнях організації людської діяльності, тобто і між інтересами соціумів нижчого структурного рівня ієрархічної системи та інтересами цілісних соціумів її вищих рівнів, слід дійти висновку, щодо частковості інтересів перших в інтересах останніх. У цьому випадку тенденцію до максимального задоволення інтересів окремих індивідів слід розглядати як особливу форму часткової або, як це представлено в [160], частково-індивідуалістичною.

Тому не залишаючи поза увагою цінності, потреби, інтереси і цілі окремих осіб, доцільно, однак, ідентифікувати ключові регіональні процеси впливу, якими на частково-індивідуалістичних засадах сконцентровані інтереси приналежних до них індивідумів з усієї множини людських ресурсів регіону.

Слід вказати, що розпочати слід з такої незаперечно впливової і неможливої до впливу в аналізованій системі складової як «влада», яка апіорі повинна бути присутня у всіх без винятку процесах життєдіяльності регіону.

Істотною критерієм взаємодії та співпраці із складовою «влада», можна вважати ідентифікувати інших потенційно впливових учасників процесів економічного розвитку РСС шляхом аналізу контенту генерованих елементами українського соціуму наукових, публіцистичних, інформаційних друкованих і електронних джерел.

Результати пошуку і аналізу публікацій, диференційованих за роками появи та кількістю і категоріями учасників аналізованого процесу їх взаємодії наведено в таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Контент-аналіз публікацій щодо взаємодії різних груп впливу в процесах соціально-економічного розвитку регіонів*

| № | Автор/автори | Джерело | Тип джерела | Кількість і цінність взаємодії |
|---|--------------------------|---------|----------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Соскін О. І. | [161] | Наукова стаття | «міська влада – бізнес – громадські організації» |
| 2 | Надрага В. І. | [162] | Наукова стаття | «влада – громадська формування» |
| 3 | Надрага В. І. | [163] | Дисертація | «влада – політичні організації – громадські організації» |
| 4 | Босинський Ю. П. | [164] | Монографія | «влада – державний сектор» |
| 5 | Бакуневич І., Енциуба К. | [165] | Монографія | «міста і об'єкти громадської «влада» |
| 6 | Буцирська Т. О. | [135] | Дисертація | «влада – громадські суспільство» |

Продовження табл. 1.3.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|-------|----------------------|---|
| 2004 | Якубовський О. П., Бутирська Т. О. | [134] | Монографія | «влада-громадянське суспільство» |
| 2004 | Турчак О. О., Василишин Н. Є., Петренко В. П. | [166] | Наукова стаття | «влада – підприємництво» |
| 2005 | Матюшенко І. Ю. | [167] | Наукова стаття | «влада – наука – бізнес» |
| 2006 | Ворогін В. Є. | [168] | Монографія | «бізнес – державна влада» |
| 2006 | Кузнецова О. Б. | [169] | Наукова стаття | «влада – бізнес – громадські організації» |
| 2006 | Стойка А. В. | [170] | Дисертація | «державна влада – громадські об'єднання» |
| 2006 | Бабінова О. О. | [171] | Дисертація | «органи держ. упр. і місц. самовряд. – громадськість» |
| 2007 | Бойчук М. А. | [172] | Монографія | «влада – громадянське суспільство» |
| 2007 | НІСД | [173] | Круглий стіл | «влада – бізнес – громадянське суспільство» |
| 2007 | Усаченко Л. М. | [174] | Монографія | «державна влада – неурядові організації» |
| 2008 | Бельська Т. В. | [175] | Наукова стаття | «державна – політичні партії – об'єднання громадян» |
| 2008 | Федорченко М. С., Янова О. В. | [176] | Монографія | «громади – влада – бізнес» |
| 2008 | Шанова Г. М. | [177] | Наукова стаття | «державна – бізнес» |
| 2008 | Пивняк І. І. | [178] | Наукова стаття | «влада – університети» |
| 2008 | Василишин Н. Є. | [179] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 2008 | Шутова О. С. | [180] | Наукова стаття | «бізнес – влада» |
| 2008 | Кореньків М. Х. | [181] | Наукова стаття | «влада – громадськість» |
| 2008 | Крутий О. М. | [181] | Монографія | «державна влада – громадськість» |
| 2008 | Усаченко Л. М. | [182] | Наукова стаття | «державна влада – політичні партії» |
| 2008 | Лужанська Т. П., Пугачов М. І. | [183] | Аналітичний матеріал | «влада – бізнес» |
| 2009 | Рудченко Т. І., Коглярова Т. В. | [184] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 2009 | Садовий А. | [185] | Інформ. сайт | «влада – бізнес – наука» |
| 2009 | Інститут міста, м. Львів | [186] | Інформ. сайт | «влада – бізнес – мешканці» |
| 2009 | МБК, м. Херсон | [187] | Інформ. сайт | «влада – громада» |

Продовження табл. 1.3.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|-------|---------------------|--|
| 000 | UK.net | [188] | Інформ. сайт | «наука – влада – бізнес – медіа» |
| 000 | Усаченко Р. А. | [189] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 000 | Усаченко Л. М. | [190] | Наукова стаття | «державна влада – громадянське суспільство» |
| 000 | Івондар В. П. | [191] | Монографія | «виконавча влада – громад. суспільство – суб'єкти госп.» |
| 000 | Гельс В. М. | [192] | Монографія | «суспільство – держава – економіка» |
| 000 | Климович С. О. | [193] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 000 | Кришченко М. М. | [194] | Дисертація | «місцева влада – територіальна громада» |
| 000 | Матюшенко Л. Г. | [195] | Наукова стаття | «влада – наука – бізнес – суспільство» |
| 000 | Сайко І. С., Данилюк О. О., Джиджа Т. В. | [196] | Аналітична доповідь | «влада – бізнес – суспільство» |
| 000 | Аксенова Г. Д. | [197] | Наукова стаття | «місцева влада – підприємницькі структури» |
| 000 | Горік М. | [198] | Інформ. | «влада – наука – бізнес» |
| 000 | Вітков В. М. | [199] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 000 | Грица В. Ю. | [200] | Монографія | «наука – промисловість» |
| 000 | Гелешун С. О., Ситник С. В. | [201] | Наукова стаття | «громадянське суспільство – державна влада» |
| 000 | Пшадзева В. О. | [202] | Дисертація | «громадяни – органи місцевого самоврядування» |
| 000 | Міністерство регіонів України | [203] | Уряд. докум. | «влада – громадянське суспільство» |
| 000 | Кабінет Міністрів України | [204] | Уряд. докум. | «наука – виробництво – влада» |
| 000 | Бакинова О. А. | [205] | Наукова стаття | «публічна влада – громадська п.» |
| 000 | Федерація революціонерів | [206] | Інформ. сайт | «наука – влада – бізнес – суспільство» |
| 000 | Савченко К. О. | [122] | Наукова стаття | «влада – громадськість» |
| 000 | Шиньківський А. | [207] | Інформ. сайт | «влада – наука – бізнес» |
| 000 | Сав'янов В. М. | [208] | Наукова стаття | «державна влада – підприємництво» |
| 000 | Буровський М. З. | [209] | Інформ. сайт | «влада – бізнес – освіта – наука» |
| 000 | УкраїТЕІ | [210] | Форум | «наука – бізнес» |
| 000 | Біляшов А. М. | [211] | Бюлет. | «бізнес – влада – громадяни» |
| 000 | Бондаренко М. Ю. | [212] | Науков. тези | «громадянська п.» – держава» |
| 000 | Пшадзева В. О. | [213] | Науков. тези | «місцева влада – громадськість» |

Продовження табл. 1.3.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|-------|----------------|--|
| 2011 | Діденко О. В. | [214] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 2011 | Діденко О. В. | [215] | Наукова стаття | «влада – бізнес-асоціації» |
| 2011 | Мостепанюк А. В. | [216] | Наукова стаття | «бізнес – держава» |
| 2011 | м. Донецьк, Всеукраїнська Спілка Вчених Економістів | [217] | Форум | «наука – бізнес» |
| 2011 | Харківська ОДА | [218] | Форум | «бізнес – влада» |
| 2011 | НТУУ «ЖІІ» | [219] | Форум | «бізнес – влада – регіони» |
| 2011 | Яцук В. А. | [220] | Наукові тези | «територіальна громада – місцева влада» |
| 2012 | Дніпропетровський НУ | [221] | Форум | «наука – бізнес» |
| 2012 | Запорізький НУ | [222] | Форум | «освіта – наука – бізнес» |
| 2012 | Київський НУ | [223] | Конф. | «бізнес – освіта – наука» |
| 2012 | НТУ «ХІП» | [224] | Конф. | «бізнес – наука – освіта» |
| 2012 | Бажанова О. А. | [225] | Наукова стаття | «державна влада – громадськість» |
| 2012 | Божидарик В. | [226] | Інформ. | «наука – бізнес» |
| 2012 | Винниченко М. В. | [227] | Наукові тези | «влада – наука – бізнес – громада» |
| 2012 | Діденко О. В. | [228] | Наукова стаття | «публічна влада – бізнес-асоціації» |
| 2012 | Наконечний І. В. | [229] | Наукова стаття | «політичні партії – місцева влада» |
| 2012 | Серета О. П. | [230] | Наукова стаття | «місцева влада – бізнес – громадськість» |
| 2012 | Мисютина Бушако І. | [231] | Г. газета | «університет – наука – влада – бізнес» |
| 2012 | Даниленко О. | [232] | Г. газета | «влада – бізнес» |
| 2012 | Портал «Платформа» | [233] | Семинар | «влада – бізнес – суспільство – медіа» |
| 2012 | Пестун І. В., Мнушко З. М. | [234] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 2012 | Синельников Р. | [235] | Доповідь | «влада – молодіжні науки – бізнес» |
| 2012 | Ракова О. Ф. | [236] | Інформ. сайт | «малі та середні бізнес – влада» |
| 2012 | Урядовий портал | [237] | Інформ. сайт | «влада – бізнес – громадяни» |
| 2012 | Бойко Є. О. | [238] | Наукова стаття | «влада – наука – бізнес» |
| 2012 | МВК, м. Чернігів | [239] | Інформ. сайт | «влада – бізнес» |
| 2012 | Сич О. М., Скрипничук В. М., Дзвінчук Д. І. | [240] | Наукові тези | «місцева влада – територіальні громади» |

Продовження табл. 1.3.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|------------------------------|-------|------------------|--|
| 2011 | Сорока М. П. | [241] | Наукова стаття | «влада – бізнес» |
| 2011 | Апостолівська районна рада | [242] | Документ | «влада – бізнес – громадські структури» |
| 2011 | Срмолаєв А. В. та інші | [243] | Аналіт. доповідь | «інституції громадянського суспільства – державна влада» |
| 2011 | Чернівецька міськрада | [244] | Інформ. сайт | «бізнес – наука – влада – громадськість» |
| 2011 | Лощихін О. М. | [245] | Наукові тези | «державна влада – муніципальна влада» |
| 2011 | Коновенко Л. М. | [246] | Наукові тези | «громадянське суспільство – держава» |
| 2011 | Радинська-Калініченко А. В. | [247] | Наукові тези | «держава – суспільство» |
| 2011 | Бульба В. Г., Федченко О. В. | [248] | Наукові тези | «місцева влада – громадські організації» |
| 2011 | Усаченко Л. М. | [249] | Наукові тези | «державна влада – неурядові організації» |
| 2011 | Садovenko А. П. | [250] | Наукові тези | «влада – суспільство» |
| 2011 | Сімак С. В. | [251] | Наукові тези | «влада – бізнес» |
| 2011 | Опифіренко Ю. І. | [252] | Наукові тези | «державна влада – громадські організації» |
| 2011 | Кожушко Н. І. | [253] | Наукові тези | «державна влада – молодіжні організації» |
| 2011 | Сімак С. В. | [254] | Наукова стаття | «державний сектор – приватний сектор» |
| 2011 | Колобов Ю. В. | [255] | Наукова стаття | «влада – суспільство» |
| 2011 | Кабінет Міністрів України | [256] | Уряд. докум. | «громадськість – влада – бізнес» |
| 2011 | Біла С. О., Шевченко О. В. | [257] | Аналіт. доповідь | «бізнес – влада – громада» |
| 2011 | Розумний М. М. | [258] | Наукова стаття | «держава – громадяни» |
| 2011 | Белашко С. О. | [259] | Наукова стаття | «політичні партії – держава – громадянське суспільство» |
| 2011 | Урядовий портал | [260] | Інформ. сайт | «влада – громадянська суспільство» |
| 2011 | Варпаба В. І. | [261] | Наукова стаття | «держава – громадянське суспільство» |
| 2011 | Голубанов В. В. | [262] | Монографія | «урядові органи – громада» |

Структурований автор

В процесі виконання контент-аналізу 106 представлених у табл. 1.3 джерел інформації на предмет оцінки вимоги структур з'єднаними

повноваженнями з різними типами контрагентів було розглянуто 11 монографій, 6 дисертацій, 4 аналітичні доповіді, 10 збірників матеріалів конференцій, форумів, круглих столів і семінарів, 38 наукових статей, 14 тез наукових доповідей, 4 документи від владних структур різних рівнів, 11 інформаційних повідомлень в електронних і друкованих ЗМІ.

Авторами цих досліджень, оцінок, пропозицій і повідомлень є відомі і початкуючі науковці, ректори вищих навчальних закладів, директори дослідницьких інститутів, голови обласних державних адміністрацій і обласних рад, державні службовці різних рангів, керівники державних установ і органів місцевого самоврядування, громадських організацій, журналісти друкованих і електронних ЗМІ. Ними досліджено, проаналізовано, оцінено, науково обгрунтовано, розроблено і сформульовано різноманітні висновки, пропозиції і рекомендації. Більшість із них є спрямованими на удосконалення процесів і процедур організації ефективної та результативної взаємодії детермінованих за певними ознаками груп впливу, які сформовані в РСС зовнішніми (держава), внутрішніми (регіональні органи державного управління, органи місцевого самоврядування) чинниками та самосформовані суб'єктами господарської, політичної, соціальної і професійної активності, людськими ресурсами територіальних громад тощо.

Хоча говорити про репрезентивність вибірки представлених джерел не доводиться, однак певні висновки, до яких можна прийти за результатом аналізу сконцентрованої та певним чином узагальненої інформації заслуговують на увагу.

Узагальнення полягає в концентрації під визначеними термінами їх функціональних аналогів. Тобто, під терміном «влада» широким за доцільне розуміти всю палітру присутніх в публікаціях таких означень, як «держава», «державна влада», «публічна влада», «місцева влада», «муниципальна влада» тощо. З врахуванням запропонованого підходу слід наголосити на тому, що із

106-ти позицій у 96-ти в тому чи іншому вигляді піддавалась аналізу і оцінці складової складова.

Узагальнивши під визначенням «громадянське суспільство» такі складові як «громада», «територіальна громада», «громадськість», «громадяни», «громадини», «громадські організації», «неурядові організації», «громадські структури», «об'єднання громадян», «політичні партії», «неурядові організації», «молодь», «молодіжні організації» тощо, слід констатувати, що із 106-ти наведених в таблиці 1.3. позицій останні були предметом аналізу і оцінки у 78-ти джерелах.

Виконання аналогічної реінтерпретації терміну «бізнес» з включенням до цієї категорії таких суб'єктів регіональної економіки, які відомі під назвами «малий і середній бізнес», «підприємництво», «промисловість», «виробництво» тощо, не змогу в результаті простого підрахунку продемонструвати, що із всіх 106-ти позицій названа складова піддавалась аналізу у 61-й.

Порівнявши до категорії «наука» такі незаперечно приналежні до неї регіональні організації, як «університети» і «освіта», виявимо, що із 106-ти позицій вони були присутніми тільки в 22-х випадках.

Мінімальна ж присутність в аналізованих джерелах категорії «медіа» (лише 3 позиції) свідчить, на думку автора, про винятково функціональний, а не впливовий потенціал цієї категорії.

Розподіл за роками появи кількості наукових, науково-популярних, наукових та інтернет-публікацій, в яких мова велась про «взаємодію», «взаємодія», «взаємини», «взаємини», «стосунки», «координацію», «координація», «взаємодія», «гармонізацію» і т. п. між впливовими суб'єктами і групами впливу цієї чи іншої регіональної суспільної системи аналізується нами в запропонованих вище узагальнених категорій в режимі вивчення і формулювання кількості двосторонніх (для прикладу, «влада – бізнес», «наука – бізнес», «влада – наука» і т. п. – 65 джерел), тристоронніх (для прикладу, «влада – наука – бізнес», «влада – бізнес – суспільство» і т. п. – 28 джерел) та

чотиристоронніх (для прикладу, «влада – молодь – наука – бізнес», «бізнес – влада – наука – суспільство» і т. п. – 10 джерел) моделей взаємодії останніх.

Таблиця 1.4

Кількісні характеристики результатів Контент-аналізу взаємодії груп впливу*

| Роки | Кількість публікацій | Влада | Бізнес | Громад. сусп-во | Наука | Медіа |
|-----------|----------------------|-------|--------|-----------------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2001 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2002 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2003 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 |
| 2004 | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| 2005 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2006 | 4 | 4 | 2 | 3 | 0 | 0 |
| 2007 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| 2008 | 10 | 10 | 5 | 4 | 1 | 0 |
| 2009 | 9 | 9 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| 2010 | 10 | 10 | 7 | 5 | 2 | 0 |
| 2011 | 19 | 18 | 13 | 10 | 6 | 0 |
| 2012 | 22 | 18 | 19 | 10 | 9 | 1 |
| 2005–2013 | 18 | 18 | 8 | 15 | 1 | 0 |
| Загалом: | 104 | 98 | 63 | 61 | 22 | 3 |

* Оприлюднені дані

Результати виконання Контент-аналізу інформаційного зрізу, представленого в таблиці 1.4, свідчать про помітне зростання інтересу суспільства і наукового загалу (із 103 позиції – 85 є публікаціями наукового характеру) до проблем, методів, технологій та інструментів підвищення ефективності взаємодії виділених складових суспільства за будь-якою (дво-, три- або чотиристоронньою) моделлю.

Така кількість можливих моделей взаємодії учасників життєдіяльності РСС формує необхідність виявлення моделі з найвищим потенціалом

для регіональної спільноти, так і для держави. При цьому, відповідально впливають наступні питання:

• кількість груп впливу в моделі їх ефективної взаємодії;

• управлінські методи, технології та інструменти забезпечення активного економічного аналізу і партнерських стосунків, спрямованих на покращення діяльності економічного розвитку РСС.

Чоловіки виходять від цілей і завдань регіонального менеджменту, в якому кожен (згідно рис. 1.2. і 1.3.) знаходяться всі процеси суб'єктів економічної діяльності (бізнес) тим чи іншим чином повинні брати активну участь у розвитку органів державного управління, органів місцевого самоврядування і громадських зацікавлених груп впливу (громадськість), то за основу моделі їх взаємодії доцільно використати відому концепцію «потрійної спіралі» Інноватів Лейдесдорфа (Etzkowitz Henry – Leydesdorff Loet) – інноваційної моделі економічного розвитку суспільства та економіки, сформульованої ними ще в 1995 році [263] при обґрунтуванні доцільності співпраці триади «влада – бізнес – університети». При цьому, саме Л. Лейдесдорфом в його недавній публікації [264] було підкреслено, що згадана «... концепція була також використана як операційна стратегія регіонального розвитку...». Запропонована ними авторами графічна інтерпретація взаємодії між державою, бізнесом та університетами у вигляді діаграми Ейлера-Венна (рис. 1.4.) з утворенням «трикутника» для постіндустріальної економіки інтегрованої зони – «кластерного розвитку» може бути успішно використана як базова модель для опису аналізу та покращення процесів і процедур управління ефективним соціально-економічним розвитком РСС в узгодженні із загальнодержавними цілями економіки.

Питаннями зображеною на рис. 1.4. моделлю базовою, ми маємо на думку створити її перспективного використання для інтерпретації аналізу та покращення систем регіонального менеджменту в загальнодержавній системі управління РСС національної економіки.

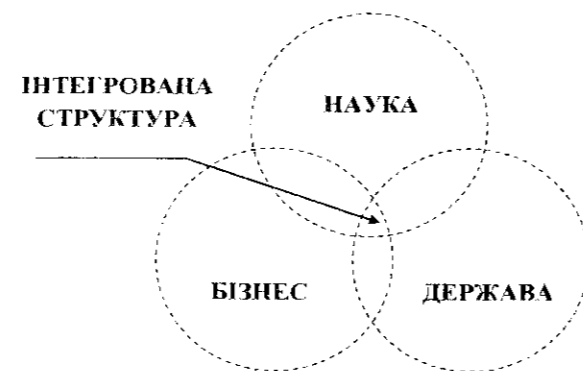


Рис. 1.4. Базова графічна інтерпретація моделі взаємодії основних гравців регіональної економічної системи*
* Джерело [263]

Наші припущення ґрунтуються на таких міркуваннях.

1. В якості суб'єктів прийняття рішень при управлінні процесами, що відбуваються в рамках регіону і результатом яких є регіональний розвиток, беруть участь органи державного управління, місцевого самоврядування, суб'єкти управління бізнесовими, комунальними, науковими, освітніми, політичними, професійними, громадськими підприємствами, установами та організаціями. Очевидно, що всі вказані вище та інші потенційно можливі учасники процесів соціально-економічного розвитку регіону можуть бути диференційовані за домінуючими складовими сприяння цьому процесу і впливу на його результати. При цьому якшо П. Шейдердорф виділяє три головні групи впливу – сектори «Держава – Бізнес – Університети» (Д–Б–У), то слід врахувати, що такий підхід одужує заговорним лив «кластерного альянсу», який цілком достовірно відображає реальні реалії впливових гравців регіональної спільноти (табл. 1.11) в зв'язку з чим базову модель слід адаптувати до умов управління регіоном.

2. Відсутність в базовій моделі взаємодії основних гравців регіональної економічної системи складової «Громадянське суспільство» вирішується

через залученням до співпраці в процесах регіонального розвитку представників різноманітних соціальних страт в усіх без винятку сферах публічної та громадської активності, які хочуть, мають позитивний потенціал і мають можливість впливати на процеси в регіоні. Адаповану модель взаємодії основних гравців регіональної економічної системи наведено на рисунку 1.5.

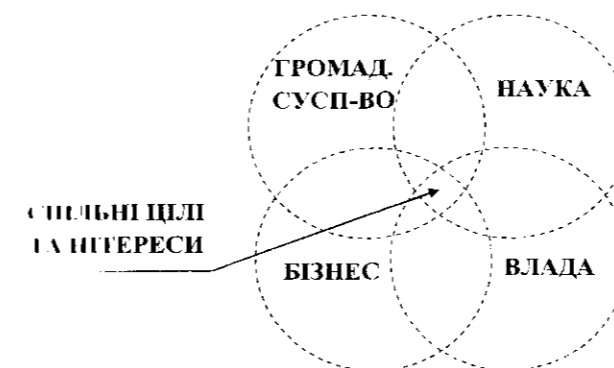


Рис. 1.5. Адапована графічна інтерпретація моделі взаємодії ключових гравців РСС*

* Авторська розробка

На теоретичному плані ця можливість була підтверджена шляхом появи в теорії «спіралі» Іцковіца – Лейдесдорфа четвертого елементу – представників громадянського суспільства, що призвело до трансформації «спіралі» в модель «квадро-спіралі», описаної Л. Лейдесдорфом в [265].

Згідно з багатьма експертами, в т. ч. і самими авторами моделі, вважається, що «квадро-спіраль» – це краще від потрійної відповідна відповідь сучасній інтегрованої економіки в зв'язку з тим, що в сфері економіки значущі інституції громадянського суспільства набувають критично важливого значення в процесі створення, розвиваювання і споживання нових продуктивних цінностей та соціальних благ [266].

4. В інтегрованій структурі квадро-спіралі формується зона спільних цілей та інтересів (сегмент взаємного накладання кіл на рис. 1.5.) всі чотири складові якої перебувають в постійній та інтерактивній співпраці. При цьому, в процесі функціонування системи, повноваження і компетенції всіх учасників зливаються та набувають потенціалу взаємозаміни, що може суттєво покращити якість управління і менеджменту через забезпечення можливості обміну знаннями, досвідом, формування спільних оцінок і спільного бачення подій, прийняття ефективних рішень щодо поведінки на ринках, об'єднання використання ресурсів – джерело зростання конкурентоздатності і рівня ділової активності не окремих компаній, організацій, установ, локальних ринків тощо, а РСС загалом.

Слід зауважити, що окремими вітчизняними експертами з питань державного управління організація ефективної взаємодії держави в рамках території регіону з різноманітними складовими громадянського суспільства на основі «сітьової парадигми територіального розвитку» уже детально розглянуто в теоретичних дослідженнях [267, 268], якими в якості головних переваг використання їх результатів були названі можливість організації «...взаємодійності множини окремих науково-управлінських, бізнес-громадських структур», в процесі яких «... важливе значення надасть формуванню спільного інтересу» [269]

5. Очевидна необхідність зміни в методах, технологіях та інструментах управління і менеджменту функціонуванням регіональної економіки вимагає деструкції традиційних ієрархічних управлінських систем та притаманних їм структур, зв'язків і комунікацій вивчення світового досвіду мережевої соціального діалогу і партнерства, до якого, на думку М. Портера (Michael E. Porter), повинні бути «... залучені різні рівні влади, приватні компанії, освітні та наукові інститути, громадські організації» [270, с. 24] для створення регіоні вкрай необхідної, на думку проф. С. Й. Вовканича, системи «...соціально-економічних взаємозв'язків і взаємодій, які генеруватимуть

задоволення кожного індивіда на примноження знань, споживання інформації, її інформативно та використання» [9, с. 60–61] і, як наслідку, підвищення рівнів соціального діалогу і мобільності, покращення підприємницького та інвестиційного клімату, якості державного управління, регіонального і територіального менеджменту, зростання рівнів соціального діалогу і взаємодійності.

6. Отже, на думку автора, і модель квадро-спіралі вимагає удосконалення та вдосконалення, оскільки не зовсім достовірно відображає реалії взаємозв'язків і взаємодій між всіма її складовими. Адже, ніхто не зможе заперечити того факту, що громадянське суспільство виступає найбільш узагальненим формою приналежності людських ресурсів до соціально-економічної системи, оскільки люди, які працюють у всіх видах владних структур, у бізнес-структурах всіх можливих масштабів і видів, у наукових інституціях будь-яких форм власності і сфер діяльності також є повноправними членами громадянського суспільства», приналежними до самих різноманітних інституцій громадян у вигляді громадських організацій і партій, асоціацій і форумів, дорадчих органів і аналітичних груп і т. д.

Тому, якщо відійти від дуже розповсюдженого але помилкового трактування громадянського суспільства тільки як певної множини юридично оформлених і зареєстрованих «об'єднань громадян», «неурядових громадських організацій», «громадських рад» і т. п., а розуміти як інтегральну «сукупність зв'язків і відносин» у всіх без виключення сферах його життєдіяльності, то приходимо до доцільності реінтерпретації моделі взаємодії основних гравців соціально-економічної системи (рис. 1.5.) у вигляді представленої на рисунку 1.6.

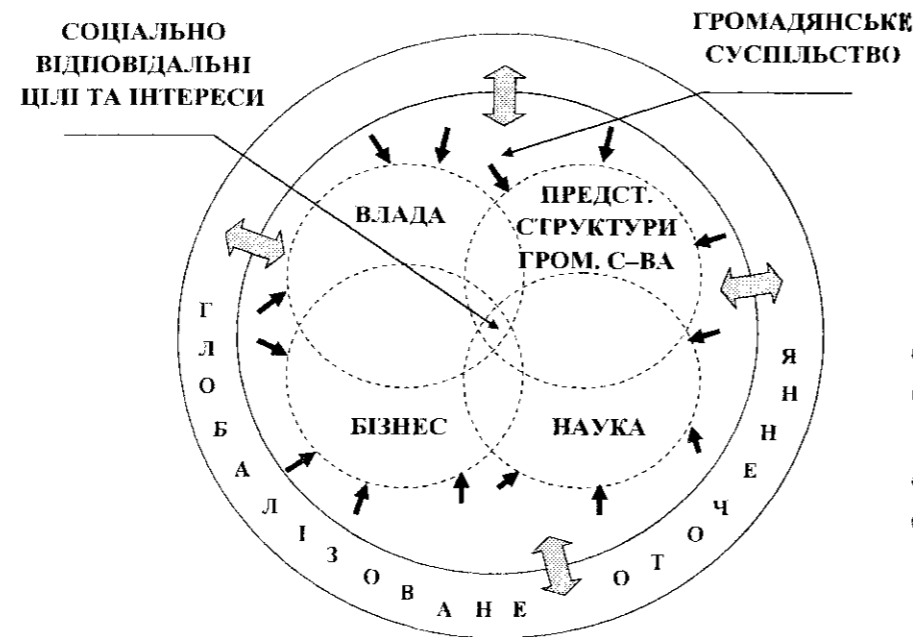


Рис 16. Модифікована графічна інтерпретація інноваційної моделі взаємодії стейкхолдерів соціально-економічної системи*

* Авторська інтерпретація

На думку автора, ця інтерпретація моделі більш адекватно демонструє взаємозв'язки і взаємовпливи між всіма стейкхолдерами, залишаючи за громадянським суспільством прерогативи впливу на всі інші виділені соціально відповідальні складові РСС в процесі встановлення і досягнення соціально орієнтованих цілей її розвитку.

При цьому слід наголосити на необхідності обох явкою і рівноправної присутності в процесах взаємодії всіх складових, оскільки зменшення впливу хоча б однієї із них порушуватиме умови досягнення гармонізованих відносин.

7. За цієї умови в РСС можуть виникнути всі підстави для прояву ефекту синергії взаємодії всіх груп впливу та включитися механізми саморозвитку

... як процес формальних і неформальних погоджень і домовленостей, створення спільних норм, правил і регулювань поведінки та діяльності у виконанні спільних завдань. При цьому, «... ці норми і правила поділяються жителями громади, приносячи їм взаємні вигоди» [271, с. 23].

Таким чином, основною доведеною умовою удосконалення регіонального менеджменту можна вважати перехід останнього від традиційних форм прояви взаємодії регіональних складових за моделями «влада – бізнес», «влада – наука», «влада – суспільство» і т. д. до реорганізації останніх за принципом інноваційної моделі «квадро-спіралі» з масштабним залученням «структур громадянського суспільства» для «формування спільного інтересу», генерування мотивації, «норм і правил», які «поділяються всіма» і приносять спільні вигоди».

Адже «структури громадянського суспільства», на думку доктора політичних наук М. М. Розумного, є основою «... більшості рецептів з модернізації публічної сфери, які випливають з приводу мало не кожної «проблеми» – занепаду парламентаризму, неефективного адміністрування, нескерованої партійної системи, нерозвиненого, але вже наскрізно впровадженого, місцевого самоврядування. [...] «... єдиною запорукою змін на країні...» [258].

При цьому, однак, слід розуміти, що і моделі, і структури, і організація взаємов'язків та взаємовпливів між складовими соціально відповідальної системи чи будь-якої її соціально-економічної підсистеми створюють, тільки «за певних умов» для цієї відповідальності.

Основною ж умовою залишається духовна, моральна, ментальна та інтелектуальна готовність «сукупності людей і відносин» в регіональних чи інших інших спільнотах того чи іншого рівня в державній ієрархії до виконаної відповідальності.

На жаль, дефіцит інтелектуальної складової в публічній сфері українського буття – управління і менеджменту українським і оцим загалом і

такими його структурними складовими як вітчизняні регіони – сьогодні важко недоцільно заперечувати. Саме в зв'язку з цим вважаємо за доцільне нагадати позицію академіка Е. М. Лібанової щодо проблем розбудови соціально відповідальної держави в Україні, яка небезпідставно вважає, що «... ми маємо плекати національний інтелект. На жаль, ми його не виховуємо належним чином і не даємо потім йому реалізуватись» [272, с. 24].

Тому, цілком очевидно слід вважати доцільність і необхідність активного пошуку можливостей та шляхів удосконалення функціонування систем функціонерів регіонального менеджменту в справі залучення до спільної результативної і ефективної взаємодії всіх без винятку структур «влади», «науки», «бізнесу» і «громадянського суспільства» шляхом активізації пошуку досліджень, обґрунтувань, оволодіння і ефективного використання інноваційних рішень, методів, технологій та інструментів управління на всіх рівнях ієрархії управління соціально-економічним розвитком держави та регіонів.

Інтенсифікації наукових пошуків та практичному використанню їх результатів повинно, однак, передувати ґрунтовне усвідомлення місця, ролі та наслідків впливу кожної із названих вище регіональних груп впливу на процес поступального розвитку РСС.

Це, в свою чергу, обумовлює необхідність і доцільність ідентифікації аналізу та оцінки характеристик так званих «впливових учасників», «ключових гравців», «груп впливу», «провідних акторів» або так званих стейкхолдерів регіональної економіки.

1.3. Ідентифікація характеристик стейкхолдерів регіональної економіки та позицій постіндустріальних тенденцій розвитку суспільства

Приаманна сучасному науковому дискурсу знеособленість основних гравців регіональних економік, узагальнено відомих під такими поняттями як

«регіональна влада» і «регіональний менеджмент», «регіональний бізнес» і «регіональна економіка», «регіональна спільнота» і «територіальні громади» створює питання про те, що перед здійсненням регіональним розвитком кроків, покликаних «... забезпечити баланс загальнодержавних інтересів з інтересами населення регіонів і територіальних одиниць, базуючись на принципах унітарності держави і цілісності територій» [272, с. 8], слід добре сформулювати а за необхідності й уточнити найбільш узагальнені характеристики «впливових учасників» і «зацікавлених суб'єктів» (т. зв. стейкхолдерів від англ. stakeholder [273, с. 13]) розвиткових процесів РСС.

Опираючись від адаптованої нами графічної інтерпретації моделі «регіональної економіки» основних гравців РСС (рис. 1.5.), розглянемо та інтерпретуємо в контексті для цілей цього дослідження вигляді (здатність і готовність до результативної і ефективної співпраці, пошуку компромісів і взаємної повертливості) узагальнені характеристики таких «зацікавлених суб'єктів», як «влада», «громадянське суспільство» і «наука», а також встановимо зв'язки регіонального менеджменту щодо налагодження такої співпраці.

«Бізнес» (Б). Найбільш узагальнене визначення (від англ. business – справа, діло) – підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що несе обов'язок суверенитету закону і спрямована на отримання прибутку.

Відомита сентенція «The business of business is business» («Справа бізнесу – бізнес»), яка багатьма джерелами приписується до М. Фрідмана (Milton Friedman) то А. Слоуну (Alfred P. Sloan), то Б. Франкліну (Benjamin Franklin), то П. Друкеру (Peter Ferdinand Drucker) [274], можливо в минулому і мала певний сенс в якості обґрунтування недоцільності втручання держави і державних бізнес-структур у несприятимому і невизначеному на той час економіці. Така позиція бізнесу, на думку Р. Соломона (Solomon Robert C.) і Е. Атансон (Atanson, Kristine R.), привалний час мала зм'якшити конкуренцію з ним, «... Протягом тисяч років бізнес існував на периферії суспільства. [...]»

Прибуток був єдиною його винагородою, бо влада, соціальний статус і, навіть соціальна прийнятність були для нього закриті» [275].

Однак, уже у реаліях 2000 року, оцінюючи еволюцію бізнесу в ХХ столітті, автор роботи [276] наголосила, що «Сучасне суспільство і світ бізнесу є нероздільними». Така трансформація стала наслідком поступової соціалізації сучасного бізнесу в країнах з еволюційним чином сформованою розвинутою ринковою економікою, яку П. Костенбаум (*Peter Koestenbaum*) у 2001 році називає пост-новою (*the Post New Economy*) [277, с. 9] і наголошує на основній характеристиці – «... повернення до основ, не тільки основ бізнесу, а основ людяності», наголошуючи, що ефективність підприємницької діяльності визначається глибиною розуміння людської природи і потреб керівників-лідерами бізнесу.

Дозволимо собі констатувати, що саме на цьому розумінні базуються всі відомі на сьогодні концепції соціальної відповідальності бізнесу (СВБ): економічної, юридичної, добровільності, проактивності, обов'язків стейкхолдерів, корпоративної підзвітності, базової бізнес-стратегії, соціально відповідального маркетингу [278, 279].

Сьогодні рівень соціальної відповідальності бізнесу в Україні – бізнесу, який народжувався і впроваджувався перш за все директивними методами, знаходиться тільки на початкових етапах становлення. В зв'язку з цим таке різноманіття вимог і підходів щодо вирішення проблем його соціальної відповідальності є ще мало відомим керівникам більшості українських суб'єктів господарської діяльності. Однак, багато українських дослідників [для прикладу, 280, 281, 282] дотримуються думки, що більшість українських компаній певною мірою слідує концепції економічної відповідальності як перед суспільством в цілому, так і перед місцевими громадами в рамках класичних визначень соціальної відповідальності бізнесу в інтерпретації М. Фрідмена або М. Портера. Одночасно про правову, добровільну, проактивну

і соціальну відповідальність бізнесу в Україні та її регіонах все ще не вистачає.

Щоб скористатися відомою моделлю складових СВБ А. Керролла (*Carroll*) [рис. 1.7.] [283], то слід врахувати, що більшість українських бізнесів знаходяться тільки на її першому рівні, виконуючи перед суспільством (а в багатьох випадках нехтуючи навіть цим) винятково економічні обов'язки.

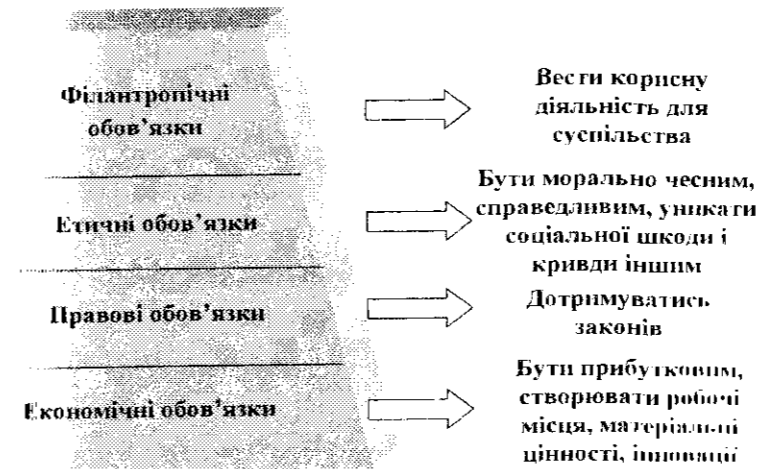


Рис. 1.7. Піраміда обов'язків бізнесу щодо виконання наскладної корпоративної громадянської ролі*

* Карролл [283]

Ця ситуація можна пояснювати тривалим перехідним періодом і переходним станом економіки української держави та її регіональних центрів, інституційною несформованістю бізнес-середовища, відсутністю певних моральних засад і зобов'язань у категорії чести в руках яких на початку 2011 року зосереджено більше 2/3 національного багатства України в

той час, коли 55% населення відносили себе до категорії бідних, а 40% відчували страх стати такими [282].

Слід, однак, підкреслити, що на даний час в Україні різноманітними аспектами СВБ займаються такі організації, як Мережа Глобального Договору ООН в Україні [284], Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності» [285], Спільнота «Соціально відповідальний бізнес» [283], організація «Український союз промисловців і підприємців» [286] тощо, завданням яких слід вважати цілеспрямоване трансформування в напрямку СВБ загальнодержавної, регіональних і територіальних бізнес-спільнот та окремих бізнесів.

В основі такого трансформування повинні лежати, без сумніву, «10 Принципів Глобального Договору ООН» [284], розробки та рекомендації вітчизняних експертних груп, пропозиції окремих науковців. До речі, рекомендації щодо співпраці бізнесу з «групами впливу», сформульовані автором роботи [279], значною мірою розкривають можливі шляхи формування СВБ на регіональному рівні, які після певної реінтерпретації щодо регіональних потреб можуть виглядати таким чином:

- організація системної взаємодії з ключовими регіональними групами впливу з відокремлення цієї роботи від повсякденних процесів та маркетингових заходів;
- залучення до процесів обміну досвідом з групами впливу на комерційній основі та партнерських засадах;
- тісна співпраця з органами державного управління і місцевого самоврядування на всіх рівнях для спільного представлення власних бізнес-інтересів;
- тісна співпраця з територіальними громадами, участь у їх культурному громадському житті;
- партнерська і комерційна співпраця з науково-дослідницькими закладами і університетськими центрами;

- співпраця з органами представництва інтересів працівників;
- взаємодія з неурядовими громадськими організаціями;

- відкрите і прозоре інформування споживачів товарів і послуг стосовно своїх прав; сприяння громадській активності в цій сфері, організація і мотивація населення щодо покращення якості товарів та послуг;

- взаємодія і взаємодовіра з ЗМІ, прозорість і відкритість в наданні своєчасної і достовірної інформації про діяльність бізнесів;

- кооперація з іншими бізнес-структурами в рамках альянсів, асоціацій, форумів, об'єднань з розповсюдженням принципів СВБ серед партнерів по бізнесу;

- допомога та залучення до інституціональної розбудови СВБ всіх груп впливу; ідентифікація, визнання та врахування ролі і місця суто українських «локалізованих» конкретним територіям України груп впливу.

Нижче очевидно, що за своїм змістом і суттю всі перераховані вище заходи відповідають сформульованому моделлю «квадро-спіралі» зразку «орієнтованої взаємодії і співпраці всіх виділених нами в розд. 1.2. ключових стейків» серед регіонального рівня.

Однак, практика дотримання українським бізнесом цих постулатів в реальному житті на сьогодні є такою, що «... асоціальність поведінки багатьох приватних груп формує в Україні значний рівень неприйняття «поєднаної моделі економічного розвитку, яка є однією із засад адаптації України до умов європейської інтеграції та прийняття умов економіки європейського зразка», що спричинено відсутністю в Україні «... спільного розуміння змісту соціально відповідального бізнесу», а також «... синтезу зусиль бізнесу, держави і громадянського суспільства щодо впровадження КСВ» [287]. В зв'язку з цим, вироблення учасниками першого сесійного засідання Робочої групи «Культурний та соціальний виміри євроінтеграційної стратегії України» (11 березня 2013 року) рекомендацій щодо впровадження в Україні «... національної моделі політики корпоративної соціальної відповідальності

бізнесу слід вважати дуже своєчасним і потенційно важливим кроком напрямку формування СББ як в державі загалом, так і в її регіонах зокрема [288].

«Влада» (В). Загально відомо, що цим поняттям відображається асиметричність відносин у суспільстві і, в першу чергу, відносин панування і підпорядкування, які досліджуються та описуються як стосунки суб'єкта до об'єкта, а точніше – вольового відношення суб'єкта до об'єкта. Важливість цього поняття в науці засвідчується існуванням особливої наукової галузі – крлатології (від грецьк. *kraios* – влада, сила, могутність, панування, перемога і *logos* – слово, поняття, вчення) як сукупності знань про владу.

Універсальною характеристикою влади є необхідність і обов'язковість присутності та належного функціонування у всіх без винятку сферах суспільних відносин, політичних і економічних процесах всіх видів людської діяльності. З позиції універсальності цілком очевидно, що поняття «регіональний менеджмент» у сформульованому нами визначенні цілком відповідає узагальненому поняттю «влада» в зв'язку з тим, що саме регіональний менеджмент концентрує і економічну, і соціальну, і політичну, і духовно-інформаційну, і сімейну владу.

Однозначною вимогою до влади зі сторони суспільства є забезпечення нею «доброго врядування» (*good governance*), обов'язковим складовим якого Комісія ЄС ще у 2001 році задекларувала у вигляді п'яти основних принципів: відкритість, участь, підзвітність, ефективність і злагодженість (*transparency, participation, accountability, effectiveness and coherence*) [289, с. 10]. В розумінні і трактуванні «доброго врядування» вітчизняним експертом як «... демократичного, відповідального, ефективного, прозорого та інтегрованого управління на місцевому і регіональному рівнях ...» [262, с. 9] відображені ті особливості, які є бажаними і потрібними соціуму як в Україні [167], так і в США [290], як в Росії [291], так і в Сінгапурі [292]. Адже на загальну думку, саме «добре управління» є гарантією того, що політичні, соціальні та економічні пріоритети

регіональної спільноти ґрунтуються на широкому суспільному консенсусі, що голоси всіх, в т. ч. бідних і найбільш уразливих, будуть почуті і враховані в процесах прийняття рішень щодо розвитку.

Однак, в будь-якому випадку практична реалізація концепції «доброго врядування» вимагає наявності влади, під якою (з позицій даного дослідження) слід розуміти множини відомих визначень зупинимось на тому, що влада це – можливість та можливість впливати своєю волю, проявляти визначальний вплив на поведінку, поведінку і загалом долю інших людей за допомогою авторитету, прав і/або шляхом насилля.

При цьому, можливі шляхи реалізації владних впливів включають форми, стосовно яких зроблено на підставі наступних джерел [293, с. 467–481; 294, с. 465–469; 295, с. 250–251; 296, с. 383–394]:

влада примусу (страху, покарання), основним інструментом впливу якої є страх – об'єкт вірить, що суб'єкт може покарати його, позбавивши певних свобод, задоволення певних потреб або завдавши певних неприємностей. Підпорядковуючись такому впливу, люди свідомо і/або несвідомо дозволяють панувати над собою. Однак в сучасних умовах, така влада виявляється неефективною, так як не створює зацікавленості в результатах роботи, не стимулює до продуктивної праці, обмежує ініціативу і творчість, руйнує взаємну довіру, атмосферу співпраці, призводить до розпаду колективу.

влада закону (документу, посади), вплив якої ґрунтується на підпорядкованні об'єкта в законному праві суб'єкта видавати обов'язкові для виконання накази. Перевага законної влади полягає в стабільності, широкості і тривалості впливу, а недолік – певний запас консерватизму, втрата еластичності і динамічності стосунків.

влада винагороди (економічна), вплив суб'єкта на об'єкт позитивними стимулами у вигляді стимулів і винагород в обмін на виконану роботу або певний поведінку. Високий потенціал дієвості цієї форми влади вимагає з одного

боку релевантності і цінності винагороди для об'єкта, а з іншого боку обов'язковості володіння цією інформацією суб'єктом;

– **влада розумної віри** (експертна, авторитету), вплив реалізується через розумну віру (усвідомлення) і переконаність (логіка) об'єкта в тому, що суб'єкт має ґрунтовні знання з питань, що вирішуються, в зв'язку з чим не піддається сумніву ні його рішення, ні шляхи їх виконання. Чим досвідченіший суб'єкт, тим сильніша переконаність об'єкта у правильності рішень. Недоліками цієї форми влади є необхідність динамічного і неперервного оновлення знань досвіду суб'єкта, постійної демонстрації ним позитивних результатів взаємодії для підтримання авторитету, а головна перевага – відсутність зв'язку позицією в ієрархії і доступністю всім працівникам;

– **влада сліпої віри** (харизми, референтна), вплив формується на засадах харизми суб'єкта, яка робить його настільки привабливим і симпатичним для об'єкта, що останній, бажаючи бути у всьому схожим на нього, наслідує його як взірць. Перевага – готовність людей об'єднуватись навколо визнаного лідера, а основний недолік – базування на емоціях людей, які є достатньо швидко мінливими з генерування таких наслідків, як нестабільність, низька прогнозованість, високі ризики її втрати.

– **комбінована влада** (професійного досвіду), вплив формується залежності від об'єктивної оцінки характеристик людей – об'єктів впливу та усвідомленого розуміння внутрішньої і зовнішньої ситуації пари суб'єкт-об'єкт, що складається на момент впливу.

Діапазон влади суб'єкта визначається можливостями його впливу на поведінку, взаємовідносини і почуття об'єкта, в зв'язку з чим поняття «влада» і «вплив» є взаємозалежними і взаємодоповнюючими. Суб'єкт може мати владу і не мати вплив у зв'язку з тим, що вміння впливати на людей є мистецтвом, притаманним не кожній людині. Технології та інструменти впливу менеджменту і менеджерів мають великий діапазон, хоча здебільшого вони стосуються тим же, що і у влади: страх, винагорода, харизма, традиції і віра

у суб'єкта, плюс вміння переконувати і залучати до спільної роботи.

Специфічність позиції владних структур в Україні періоду транзитної економіки полягає в тому, що за результатами опитування в рамках проекту «Мавбути, якого ми прагнемо», який проводила Програма розвитку ООН в Україні: «Майже половина (46%) із 20 тисяч учасників анкетування вважають, що зміни в державному управлінні допоможуть покращити якість життя» [297]. На перший погляд така негативна оцінка влади має право на існування і повинна мотивувати розробку та реалізацію заходів з удосконалення «доброго урядування». Тут, однак, слід зауважити, що експерти ООН «... вважають неоптимальною позицію, за якою українці пов'язують всі свої біди із владою» [298] та в якості підтвердження навести позицію проф. П. Г. Перерви, який виступив на міжнародній конференції «...проти поширеного стереотипу, що розвиток України – справа лише влади» [298] та думку проф. В. Г. Ланового про те, що «... жодна влада не зможе поставити олігархічний бізнес на службу суспільству» [299].

Іншим очевидним і незаперечним висновок – в сучасному глобалізованому та демократизованому світі постіндустріальної економіки влада, навіть за всіх наявних їй прерогатив у формуванні, прийнятті і реалізації стратегічно важливих рішень, не є і не може бути одноособовим гравцем у більшості розглянутих процесів, а виступає тільки як один із чинників, що сприяє мобілізації зусиль і ресурсів конкретної регіональної суспільної системи для досягнення цілей її соціально-економічного розвитку. Саме про це йдеться в висновках «Добре урядування і сталий розвиток людини» [300], в якому наголошується, що «... держава нині змушена переглянути свою роль у соціально-економічній діяльності – зменшити її, переорієнтувати її, верифікувати її». Джерелами цих необхідних змін документ називає приватний сектор, який хоче більш сприятливого ринкового середовища і створення балансу між державою і ринком, громадяни, які хочуть підвищення і

відповідальності з боку влади та більшої децентралізації; а також наднаціональні і загальносвітові соціальні та економічні тенденції і виклики якості особистості, так і державі.

Найбільш масштабним за кількістю, найбільш різномірним за характеристиками, найбільш диференційованим за цілями та інтересами та найменш організаційно структурованим учасником моделі квадро-спіралі для соціально-економічних систем будь-якого рівня складності (в т. ч. і РСС) є, без сумніву, їх людські ресурси – населення, громадяни, громада.

Цілком очевидно, що аналіз і оцінка стану цієї складової РСС з позиції даного дослідження вимагає короткого огляду теоретико-методологічних засад інтерпретації регіонального соціуму в якості суб'єкта з ідентифікацією його проблемних характеристик.

«Громадянське суспільство» (ГС). В порядку уточнення визначення поняття ГС, наведеного в [301, с. 9] будемо вважати, що це – сукупність людей і відносин, які виникають на засадах добровільності та самоорганізації між приватними особами та створеними ними організаціями для задоволення їх інтересів.

Розглядаючи регіон як систему його можна інтерпретувати як регіональну спільноту, соціум – сукупність, детермінованих за різними ознаками персоналій і їх соціальних груп, уклад яких фокусується на забезпеченні належного рівня життя, освіти, охорони здоров'я, охорони довкілля, рішенні демографічних і екологічних проблем з характерними для кожної із них специфічними цілями, інтересами, потребами і функціями.

В цьому контексті слід вказати, що автором дослідження теоретико-методологічних засад формування закономірностей та парадигм регіонального розвитку в роботі [302] були запропоновані підходи до загальносистемної організації регіонального розвитку з наголосом на тому, що з чотирьох найбільш поширених в сучасній економічній науці парадигм регіону (регіон-квазідержава, регіон-квазікорпорація, регіон-ринок і регіон-соціум) парадигма

регіон-соціум, охоплюючи екологічні, демографічні, освітні, медичні та соціально-психологічні аспекти розвитку суспільства дає можливість інтерпретувати об'єкт регіонального менеджменту як сукупність людей і створених ними груп – регіональної частки загальнодержавного ГС, незрілість якого виступає однією з головних перешкод для побудови успішної країни» [303].

Слід визнати, що, якщо в країнах з еволюційним чином сформованою ринковою економікою поняття «Громадянське Суспільство» (*Civil Society*) уже давно стало «домінуючою концепцією в політиці та соціальних науках» [304], а в останні трансформується в концепцію «Великого Суспільства» (*Big Society*) [305, 306], то в країнах, що розвиваються, «незрілість» ГС ще зустрічається з великими проблемами в самих процесах його формування і розвитку.

Аналітичні матеріали і публікації вітчизняних експертів, присвячені аналізу існуючих в цьому напрямку проблем, причин їх існування і можливих шляхів вирішення [307, 308], підтверджують слабкий розвиток громадянського суспільства в Україні, про що свідчать наведені в них наступні факти і оцінки:

– низька цінність своєї участі у діяльності політичних партій та громадських організацій для громадян України хоча поступово і підвищується залишається, однак, невисокою (станом на 2011 р. – 2,46 бала з 5-ти можливих);

– підтримка інституцій громадянського суспільства з державного чи місцевих бюджетів не перевищує 2–3% від потреб;

– правове середовище для інституціонального розвитку громадянського суспільства в Україні тривалий час залишається несприятливим;

– рівень довіри населення до громадських організацій є низьким і складає, зокрема, тому, що тільки 3% населення країни довіряють їм повністю;

– рівень громадських організацій на процесі в Україні 10% населення вважає як найменший та малий.

В свою чергу, позитивними зрушеннями в напрямку формування і розвитку ГС слід вважати зміни в ставленні громадян до цих структур,

необхідність існування та діяльності яких підтверджують 62% опитаних позитивна динаміка зміни ставлення влади й громад щодо їх діяльності (особливо на регіональному рівні) та зростання обізнаності населення з 15% у 2008 році до 28% – у 2009 та 40% – у 2010-му, поява і активна діяльність цілої низки авторитетних громадських організацій – центрів розповсюдження ідеологій, ідей та проектів ГС в загальноукраїнських масштабах, з якими починають співпрацювати і політики, і бізнес, і наукові установи.

Всі ці зрушення можна і слід вважати результатом впливу багатьох чинників, які проявились і все потужніше впливають на інтеграцію «незрілого» вітчизняного громадянського суспільства. Джерелами цих зусиль виступають як владні інституції, так і наукові спільноти, громадські організації, їх об'єднання та асоціації – на всіх в т. ч. і на регіональних рівнях ієрархії українського суспільства.

Так, ще у 2007 році Розпорядженням КМ України була схвалена «Концепція цивільних організацій виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» [309], яке втілює чинність у 2012 році [310], отримавши гідну заміну, коли Указом Президента України була затверджена «Стратегія державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» [311]. «План першочергових заходів щодо реалізації Стратегії...» [311]. В цьому ж таки 2012 році Верховною Радою України схвалено Закон України «Про громадські об'єднання» [312], «Про благодійну діяльність і благодійні організації» [313].

До цього переліку не можна не додати Постанови КМ України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [314] з наступним формуванням відповідних Громадських рад на всіх рівнях ієрархії виконавчої влади, «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених громадськими організаціями та творчими спілками, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» [315], а також створення урядового інформаційно-

ресурсу – сайту «Громадянське суспільство і влада» [316] з метою сприяти взаємодії громадян та їх об'єднань з Кабінетом Міністрів України та органами виконавчої влади в процесі формування і реалізації державної політики, а також надавати інформацію про діяльність Уряду з метою сприяння розвитку громадянського суспільства.

Після випезгаданими рішеннями Президента, Кабінету Міністрів і Верховної Ради України були, без сумніву, також надані позитивні імпульси в напрямку сприяння подальшого розвитку всіх складових ГС в Україні.

Таким поглядом на громадянське суспільство як сукупність інститутів, інформаційних об'єднань і окремих громадян, основою якого є окремішній громадянин, який усвідомлює свої інтереси та готовий до активної діяльності самостійно або через об'єднання у добровільні асоціації для забезпечення цих інтересів шляхом впливу на владу, примушуючи її враховувати різні, іноді суперечливі, інтереси та шукати шляхи і засоби їх вдоволення, примирення і узгодження, мотивує наше звернення до відомої теоретичної концепції «соціального інтелекту», запропонованої Е. Торндайком (*Edward Lee Thorndike*) у 1920 році і детермінованої ним як «діяльність у міжособистісних зв'язках» [317].

Число вище автором було констатовано факт «соціалізації» сучасного громадянина, то в даному випадку слід вказати про «соціалізацію особистості» та акцентований цим розвиток її «соціального інтелекту» в напрямку емпатійного ставлення до інших людей, готовності прийти на допомогу, прагнення до встановлення стабільних, продуктивних і ефективних контактів, формування звичок «... рефлексувати поведінку, психологічні стани та настрої інших людей, прогнозувати, попереджувати та вирішувати можливі конфлікти, розуміти важливі якості успішної професійної діяльності представників даної професії, які, в свою чергу, є складовими соціального інтелекту» [318]. Інше факт, що «... соціальний інтелект може розглядатися і як груповий феномен, який не зводиться до соціальних інтелектів учасників групи» [319].

робить цю концепцію популярною в сфері організаційної психології та організаційної поведінки, прогнозування поведінки, утворення і управління командами тощо. Тому, соціалізацію громадянського суспільства через такі складові як «соціальний інтелект особистості» і «соціальний інтелект групи» слід вважати необхідною умовою побудови правової демократичної влади в державі та належного менеджменту у її регіонах. Адже тільки добровільно усвідомлені, а значить вільні, небайдужі та активні громадяни – людські ресурси регіону здатні спільно контролювати владу, стабілізувати розширення її повноважень за рахунок ущемлення громадянських прав, сприяти реалізації задекларованого принципу «влада для людини».

Найпотужнішими джерелами соціалізації людей і формування їх соціального інтелекту як інструменту комунікативної та організаційної взаємодії є освіта і наука.

«Наука» (II), як форма інтелектуальної діяльності людей – скерована на отримання об'єктивних знань про природу, суспільство, мислення, на відкриття об'єктивних закономірностей і передбачення тенденцій його розвитку, а як соціальний інститут – спираючись на власні та їх знаннями, кваліфікацією і досвідом, структурована науковими і освітніми закладами, науково-дослідними програмами творчої діяльності, науковими школами і боротьбою думок, дискусіями і критикою.

Усвідомлення місця і ролі науки в процесах розвитку держави і регіональних складових, які «без науки не мають майбутнього» [320], тою чиною мірою присутні у всіх політичних, економічних і професійних стратегіях українського соціуму.

Однак, характерна для всього пострадянського простору проблема катастрофічного розриву між науковими дослідженнями та життєдіяльністю суспільства у всіх без винятку сферах його активності, що виникла внаслідок не завжди зважених політичних, економічних та інституційних перетворень протягом останніх двох десятиліть років, залишає під знаком запитання рівень

співвідношення корисності вітчизняної науки і як форми інтелектуальної діяльності соціального інституту.

Там же на цих особливостях стосунків в рамках «наука – держава», «наука – виробництво» і «наука – суспільство» наголошено в черговому «Щорічному Повістанні Президента України до Верховної Ради України» [321, с. 168–173], в якому дана проблема визначена як «... системне протиріччя між наявністю потенційно потужного наукового комплексу, здатного продукувати результати високого світового рівня, та браком адекватного попиту на існуючі й потенційні результати досліджень і розробки українських науковців з боку національної економіки».

В контексті цього дослідження підлягають ідентифікації, аналізу та оцінці повсякденної віддачі шляхи і методи удосконалення участі науки в соціально-економічному розвитку регіонів.

Слід зауважити, що законодавством України передбачено певні механізми участі інститутів не тільки громадянського суспільства загалом, а і його наукових організацій (в т. ч. громадських) у формуванні та реалізації як національної, так і регіональної політики, які закріплено низкою уже згаданих вище нормативних актів: Указу Президента України «Про Стратегію державної політики спрямованої на розвиток громадянського суспільства ...» [311], Постановою Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості ...» [314] і «Про затвердження Порядку проведення конкурсу ...» [315]. Цими актами встановлені механізми взаємодії з владою через участь її представників у роботі колегіальних органів, діяльності підготовчих комісій і робочих груп, які створені при загальнодержавних і регіональних органах влади, консультацій останніх із представниками наукових установ, організацій і товариств, організацій і проведення конференцій, семінарів, круглих столів, громадських слухань, розробки, прийняття і реалізації програм, ухвалення рішення у сфері формування стратегічних засад регіонального розвитку.

здійснення наукових експертиз нормативних актів, документів, програм проектів щодо управління регіональним розвитком.

Підготовлені і прийняті владою за участю науки рішення сприймаються іншими групами впливу прихильніше. Тому, в «Щорічному посланні ...» [321] в якості пріоритетного завдання державним інституціям запропоновано «...вироблення з максимальним залученням наукової спільноти ефективних конкретних заходів, спрямованих на реалізацію положень Концепції реформування системи фінансування та управління науковою і науково-технічною діяльністю, та послідовна їх реалізація».

Звернімо увагу на той факт, що цим документом рекомендується сконцентрувати зусилля «державних органів», «представників наукової спільноти» і «громадських організацій» на вирішення ряду пріоритетних завдань щодо активізації наукового середовища, серед яких експертам виділено наступні:

- створення сприятливих інституційних та економічних умов,
- реформування системи фінансування та управління науковою і науково-технічною діяльністю;
- посилення ступеня залученості наукової спільноти, громадських організацій щодо розроблення та реалізації рішень;
- розвиток нових організаційних форм здійснення наукових досліджень; активізація діяльності наукових установ, вищих навчальних закладів відповідних державних органів;
- пропагування світоглядно-ціннісного значення науки, її ролі в розвитку суспільства та особистості [311, с. 173].

На жаль, серед тих, кому рекомендовано «сконцентрувати зусилля» відсутні бізнес-структури, які є четвертою обов'язковою складовою моделі квадро-спіралі.

При цьому, хоча віце-президент Національної Академії Наук у 2006–2011 рр. проф. К. Молзелевські сформулював і відстоював свою цілком слушну тезу про

«... що наука не є бізнесом» [322], учасники круглого столу «Стратегію пріоритетної інтеграції науки і бізнесу», організованого з ініціативи Інтернаціональної спілки вчених-економістів у м. Донецьку дійшли висновку про необхідність ліквідувати проблему «... катастрофічного розриву між науковими інституціями та виробництвом, що виникла внаслідок політичних, економічних та інституційних перетворень останніх двадцяти років» [223] шляхом системних змін у взаємодії наукового середовища з бізнесом і владою.

Наука, не будучи бізнесом за природою, повинна «навчитися продавати» результати творчих наукових пошуків, досліджень і рекомендацій, науково-технічних і технологічних розробок, винаходів і відкриттів – наукової продукції владі, і суспільству.

Не можна заперечити того факту, що наміри, продемонстровані владою в прийнятих нею документах [311; 312; 314; 315; 321, с. 173], а також зусилля і кроки щодо удосконалення управління науковою діяльністю, дають змогу говорити про загальне усвідомлення необхідності наукового забезпечення соціально-економічного розвитку країни та її регіонів. При цьому, як виражає проф. О. Костенко «... головним важелем докладання зусиль для наукового забезпечення соціального прогресу, що має вивести Україну з кризи, є прогрес громадянського суспільства, а саме – розвиток соціальної, тобто ідеологічної, політичної, економічної, правової, моральної, релігійної та іншої культури громадян» [324].

На разі, основною проблемою сьогодення стану взаємостосунків між двома охарактеризованими вище учасниками процесів життєдіяльності регіональних підсистем України слід вважати той факт, що «... кожен із цих двох секторів ринку «вариться у своєму власному казані», звинувачуючи один одного в неспроможності реальних спроб до об'єднання зусиль» [195]. При цьому, автором статті хоча й було зафіксовано насправді панівні тенденції – констракцію і диференціацію функцій, завдяки чому всі учасники,

сформульовані рекомендації й пропозиції з покращення, а також удосконалення управління їх взаємодією традиційно орієнтовані окремо на кожного учасників, які в скороченому вигляді подані нижче:

«У напрямі бізнесу» – «... організацію і ведення бізнесу здійснювати, спираючись на сучасніші технології і науково-технічні досягнення»,

«У напрямі влади» – «... при виконанні своїх зобов'язань надавати пріоритет інтересам суспільства, а не корпоративним і особистим»,

«У напрямі суспільства» – «Надавати пріоритети громадській діяльності, висуванню гідних лідерів при формуванні органів влади»,

«У напрямі науки» – «... надавати пріоритет виконанню цільових програм і проєктів, які зачіпають найбільш актуальні проблеми суспільства».

Цим самим, в черговому дослідженні повторено традиційну помилку багатьох сучасних вітчизняних науковців, які розробляють свої теоретичні моделі і практичні рекомендації, як правило, щодо удосконалення діяльності окремих стейкхолдерів, трохи рідше – різноманітних варіантів їх попарного співвирини, зовсім рідко – за моделлю потрійної спіралі і практично ніколи – моделлю квадро-спіралі.

В колективній аналітичній роботі провідних українських науковців «Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави» вказано, що українська влада повинна «... стати координатором дій різних суб'єктів суспільства, сформувати сприятливу для розвитку суспільства правову і нормативну базу [...] виробити інтегративні механізми, соціальні стандарти та моделі поведінки, цінності толерантності та суспільної консолідації, на основі яких і відбудеться трансформація національної ідентичності в контексті європейської інтеграції» [325, с. 12].

В протилежному разі «... наслідком несформованої взаємодії ефективної системи партнерства і соціальної відповідальності бізнесу в Україні може бути загострення соціальних проблем ...» [325, с. 152], спричинених безліччю

проблемних і несумісності соціально-економічних суб'єктів у сучасній Україні та державі...» [326].

Проєктувати на об'єкт нашого дослідження – регіональну суспільну взаємодію висновок щодо необхідності владі «... стати координатором дій різних суб'єктів суспільства», незаперечно усвідомлюємо необхідність і відповідності пошуку та наукового обґрунтування таких інноваційних управлінських технологій, які були б здатними «... подолати/усунути різноманітні розмірів несумісність» та «... викликати пацієнта-власником» [326].

Отже, будь-яке лікування повинно ґрунтуватись на знанні внутрішньої структури об'єкта лікування, характеристик окремих його складових підсистем, відповідних принципів і умов їх ефективної взаємодії з отриманням максимально позитивних результатів.

У зв'язку з цим, основою подальшого дослідження повинна стати така інтерпретація структури регіональної суспільної системи, яка б інтерпретувала останню у вигляді певної множини взаємодіючих підсистем-суб'єктів, які працюють як під впливом суб'єкта регіонального управління і менеджменту, так і під впливами інших підсистем-суб'єктів, з наступним поглибленим вивченням і дослідженням процесів взаємодії всієї множини регіональних суб'єктів з метою визначення умов досягнення позитивних результатів.

1.4. Висновки і формулювання завдань подальших досліджень.

Таким чином, в результаті аналізу теоретичних основ і практичного застосування регіоналізації управління національною економікою України як потенційно можливого напрямку удосконалення управління використанням людських сил і ресурсів її регіонів, їх інтерпретації в якості об'єктів регіонального менеджменту, ідентифікації ключових груп впливу та

аналітичного обґрунтування умов їх результативної і ефективної співпраці вважаємо за можливе сформулювати такі висновки:

1. Результативне і ефективне управління економічним розвитком вітчизняних регіональних суспільних систем в умовах глобалізованої та інтелектуалізованої економіки є неможливим без ревізії та обґрунтування реінтерпретації традиційних для вітчизняної практики управління регіональним економічним розвитком теоретико-методологічних засад взаємодії складових «регіональний менеджмент – регіональна суспільна система» з врахуванням процесів децентралізації владних повноважень і деконцентрації ресурсів в основі відповідно уточнених дефініцій «регіональний менеджмент» і «система регіонального менеджменту в рамках системи державного і регіонального управління».

2. Умовою удосконалення результативності і ефективності функціонування вітчизняних систем регіонального управління і менеджменту слід вважати перехід останніх від традиційних форм організації взаємодії регіональних складових за моделями «влада – бізнес», «влада – наука», «влада – суспільство» і т. д. до реорганізації і реорганізації стосунків за зразком інноваційної моделі «квадро-спіралі» з масивним залученням «структур громадянського суспільства» для «формування спільного інтересу», «генерування мотивації», «норм і правили», які «впливаються всіма» і приносять «власні вигоди».

3. Доведено необхідність і доцільність наукового пошуку, теоретичного обґрунтування, розробки, практичної апробації і верифікації інноваційних управлінських технологій, механізмів та інструментів, орієнтованих на специфіку функціонування регіональних суспільних систем в сучасних соціальних, економічних та політичних реаліях та гарантоване досягнення останніми мети, цілей і завдань регіонального економічного розвитку.

В контексті отриманих в результаті виконаних в цьому розділі досліджень, аналізів і рекомендацій виглядає цілком доцільним сформулювати наукову проблему, гіпотезу і завдання з її вирішення в наступному вигляді:

1. Наукова проблема – на сьогодні відсутні дослідження і оцінка можливостей, потенціалу та умов використання відомих в природі законів, закономірностей і принципів гармонізації для використання в процесах, процедурах, технологіях, інструментах управління належним функціонуванням та сталого економічного розвитку регіональних суспільних систем.

2. Наукова гіпотеза – використання можливостей і потенціалу законів, закономірностей, принципів гармонізації цілей та інтересів діяльності суб'єктів ринкових стосунків в будь-якій соціально-економічній системі в режимі управління їх взаємодією, має високий потенціал підвищення результативності і ефективності функціонування регіональних економік.

3. Завдання щодо вирішення наукової проблеми і верифікації наукової гіпотези:

3.1. Дослідити і оцінити можливості використання основ науки про системно й гармонізацію для створення управлінських технологій з синтетичним потенціалом забезпечення якісного управління через погодження і гармонізацію різноорієнтованих цілей та інтересів суб'єктних регіональних суспільних систем системами менеджменту соціально-економічних підсистем у рамках єдиної системи регіонального рівня.

3.2. Теоретичне дослідження та обґрунтування умов моделі процесів, процедур гармонізації соціальних, економічних, екологічних цінностей і також інтересів множин суб'єктів і груп впливу регіональних суспільних систем.

3.3. Теоретико-методологічне обґрунтування і розробка інноваційних теоретичних, організаційно-економічних механізмів і інструментів організації цілей та інтересів суб'єктів регіонального менеджменту, а

також суб'єктів ділової та соціальної активності соціально-економічних підсистем основних груп впливу регіональної суспільної системи.

3.4. Апробація інноваційних технологій гармонізованого менеджменту і верифікація результатів їх практичного використання системою регіонального менеджменту в процесах і процедурах управління соціально-економічними підсистемами основних груп впливу регіональних суспільних систем.

РОЗДІЛ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГАРМОНІЗАЦІЇ

1. Розуміння поняття гармонії і гармонізації як фундаментальної основи гармонізації соціального управління

Універсальність поняття «гармонія» підтверджується масштабним його використанням у різноманітних сферах наукової, мистецької, виробничої, економічної, соціальної, політичної, побутової і т. д. інтелектуальної активності людини.

Першим визначенням цього поняття науковий загал вважає визначення т. зв. піфагорійців, згідно з уявленнями яких «гармонія являє собою внутрішній зв'язок речей, без якого космос не зміг би існувати» [327]. Вчення піфагорійців розкрито в своїй роботі «Тімей» Платон, який наголошував на космічному характері феномену гармонії [328]. При цьому, головним висновком інших відомих вчених слід вважати те, що «... гармонія об'єктивна, що вона існує й незалежно від нашої свідомості і проявляється в гармонічному облаштуванні всього сущого, починаючи з космосу і закінчуючи мікросвітом. Але якщо гармонія об'єктивна, вона повинна стати предметом математичного дослідження» [329].

Висліджуючись на всепроникаючій суті і ролі феномену гармонії в сфері різних наукових парадигмах, дискурсах і дослідженнях у сфері філософських і природничих наук, наголосимо на тому, що першим хто в сучасному світі об'єднав моделі поведінки людського суспільства з феноменом гармонії та відповідними економічними наслідками можна вважати уже згаданого вище видатного економіста М. І. Тулан Барановського. Його «змонічені господарські системи» [16] можна вважати прообразом сучасних ефективно урядованих і мудрих правами як національних «бізнесменів» [79, 80] успішно функціонуючих, інноваційних і конкурентосильних соціально-

економічних систем, досягнення позитивних результатів у розвитку яких обумовлено належним рівнем управління і менеджменту.

Більш глибоко до розкриття зв'язку між рівнем менеджменту отриманими результатами підійшов свого часу Ральф Н. Елліот (Ralf Nelson Elliot, 1871–1948), який в опублікованій в 1938 році праці «Закон хвилі» (The Wave Principle) [330] дійшов до висновку, що всі людські дії мають три особливості – модель, час і відношення та, що всі ці три категорії «підпорядковуються числам Фібоначчі» [331], значить можуть бути керованими.

Натхненним продовжувачем цієї ідеї в умовах формування і розвитку постіндустріальної економіки став Роберт Р. Пректер (Robert R. Prechter), який у 1999 році в роботі [332] дійшов до висновку, що базові поняття гармонії визначають не тільки закони природи, а і закони людської поведінки. В свою чергу, через цю поведінку визначаються і закони фондового ринку, що дає йому всі підстави запропонувати нове наукове відгалуження під назвою «соціономіка».

Поява протягом останніх десятиліть XX і початку XXI століть подібних відгалужень під назвами «інтелектуоміка» [333, с. 4], «інтелектуальна економіка» [334], «когніоміка» [335], «інформаційна економіка» [336], «інфономіка» [337], «економіка знань» [338; 339] і т. п. не тільки підтверджує факт проникнення в економічну і управлінську науку законів та принципів гармонії та гармонізації, а й свідчить про доцільність і необхідність виконання активних теоретичних та методологічних досліджень за цим напрямком.

Якщо констатувати, що вперше про ідею «гармонічного менеджменту» основаного на числах Фібоначчі і «золотому січненні» було згадано в роботі А. Івануса, який в [340] розглянув задачу інтерпретації бізнес-процесів в умовах ринкової економіки у вигляді цілісної системи, всі складові якої узгоджені між собою відповідно до логіки стійких гармонічних пропорцій, то слід вказати, що більшість сучасних зарубіжних і вітчизняних науковиків

співітність економіко-управлінського характеру і публікації їх результатів привнесені не стільки основам гармонії в економіці та управлінні, скільки сучасним технологіям, інструментам та наслідкам «гармонізації».

Цей приклад свідчить про те, що сучасна економічна і управлінська наука, використовуючи основні наукові принципи гармонії, можуть і повинні через «гармонічний менеджмент» сприяти створенню «гармонічної економіки», а за його рахунком і «... гармонічного суспільства, ґрунтованого на знаннях» [411].

Уже в момент створення суспільства, заснованого на знаннях, була вивантажена нова епоха – епоха створення якісно нового і дуже специфічного напрямку людської активності, спрямованої на інтенсивне генерування нових знань в таких масштабах, які можна порівняти тільки із масштабами виробництва, торгівлі та споживання людством товарів і послуг. При цьому, навіть неважко спрогнозувати стрибкоподібне зростання обсягів нових знань не тільки в прикладній науці, техніці і технологіях, а й знань про цінність нових інтелекту та потенційне джерело нових знань, яка стає активним гравцем і співігравцем в цьому знаннєво-інформаційно-економічному просторі. При цьому слід наголосити, що, якщо раніше в цьому просторі основним гравцем виступав так званий когнітаріат, то сьогодні це мільйони і мільярди людей починаючи від учня сільської школи, що користується мережею Інтернет, продовжуючи керівниками підприємств, регіонів, трансрегіональних та великих транснаціональних корпорацій, та закінчуючи політиками і керівниками держав.

Саме цими змінами обумовлюється необхідність динамічного розвитку з вивченими якісними і кількісними характеристиками у всіх цих сферах людської активності, які орієнтовані на нові знання: управління, інженерство, виробництво, торгівля тощо.

Все це дає можливість стверджувати, що уже свого часу сформульована появу нових ідей наукових, технологічних, технічних організаційних та ін. проблем,

пов'язаних з цільовим пошуком, отриманням, агрегацією, аналізом ефективним використанням інформаційних потоків з генеруванням вчасних адекватних і якісних управлінських рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії будь-якої соціально-економічної (в т. ч. регіональної) суспільної системи. Це своєю чергу, вимагає наукового обґрунтування і розробки специфічних управлінських технологій, які б, ґрунтуючись на фундаментальних принципах гармонії і гармонізації, забезпечили суттєве покращення результативності ефективності функціонування сучасних соціально-економічних систем, в т. ч. регіональних складових держави Україна.

Звернувшись до відомих визначень і трактувань поняття гармонії (див. табл. 2.1.), звернімо увагу на той факт, що всі наведені визначення характеризують стан того чи іншого об'єкта – сукупності складових, які своєю природою є різноманітними, протилежними і, навіть, конфліктними.

Таблиця 2.1. Відомі визначення поняття «гармонія»

| Гармонія це | Автор | Джерело |
|---|----------|---------|
| «... поєднання, злагодженість, взаємна відповідність, якість предметів, явних частин цілого» | – | [342] |
| «... принцип узгодження протилежних і навіть протилежних, конфліктних елементів процесів їх узгодження» | – | [343] |
| «concordia discors» (єдиного таке різноманітність) | Гораций | [344] |
| «... стання багатоманітності і єдиного різноманітності» | Босцій | [345] |
| «... внутрішня відповідність і пропорційність протилежностей, які складають ціле (предмет або складові його частини)» | Геракліт | [346] |
| «... виникла з протилежностей і єдина багатоманітність (сутностей) і єдиного різноманітність» | Філолай | [347] |

Таким чином, якщо в галузі науки про управління соціальних економічних системами стан «гармонії» вважати станом, досягненого шляхом «гармонізації», тобто «... – приведення в стан відповідності, злагодженості збільшення гармонійності.» [342, с. 223], то очевидним стає факт попереднього

існування системи в стані «дисгармонії» – для якого є характерним нерівноважність гармонії, відсутність єдності, розлад в якій-небудь справі, нерівноважність відповідності чогось із чимось і т. п. [348].

У цьому разі під гармонізацією слід розуміти багатоаспектний процес приведення будь-якої соціально-економічної системи та всіх її різноманітних і нерівноважних складових підсистем із стану дисгармонії до стану гармонії.

Що цьому, приведення системи і всіх складових підсистем до стану гармонії і стабільне утримання в ньому, будучи завданням суб'єкта управління підприємства та всіх суб'єктів управління її підсистемами, слід вважати нічим іншим як процесом гармонізованого управління з його невід'ємною складовою гармонізованим менеджментом.

Важко, однак, зауважити, що ряд дослідників під терміном «гармонізація» розуміють, як правило, тільки окремі аспекти процесу управління окремими економічними системами.

Свідченням цього можна вважати комплекс надактуальних робіт, виконаних науковцями СХУ ім. Дала (м. Луганськ) під керівництвом проф. Шарипової О. С., в яких об'єктами гармонізації виступають «управлінська діяльність» [349–353], «роботи по управлінню підприємством» [354; 355], «результати роботи підприємства» [356; 357] та «безпеки підприємства» [358, 359, 360].

Нотенше глумачення (і використання) цього терміну переважає в більшості відомих прикладних робіт вітчизняних та зарубіжних авторів з гармонізації процесів і процедур управління підприємствами. Гармонізація як «... взаємне погодження, зведення в систему, уніфікація, координація, впорядкування...» окремих процесів управлінської діяльності [362] або «Регулювання відповідностей і невідповідностей між різними мірами, методами, процедурами, професіями, специфікаціями, або системами з метою їх уніфікації або взаємної відповідності» [363] використовується як технологія та інструменти удосконалення процесів і діяльності підприємств. При цьому гармонізація управління

досягається через гармонізацію методів, правил, процесів і процедур планування [364; 365], розробки політик [366; 367; 368; 369], стратегічних [370; 371; 372; 373] і програмних документів [374], бухгалтерської і фінансової звітності [375; 376; 377; 378; 379; 380], податків [381; 382; 383], окремих механізмів та інструментів реалізації виробничої, збутової, маркетингової і т. д. діяльності [384; 385; 386; 387; 388].

З наведеного переліку стає очевидним той факт, що об'єктами гармонізації на рівні окремих підприємств виступають в більшості випадків ендогенні складові, узгоджене функціонування яких забезпечує їх успішну діяльність, однак ніяким чином не впливають на стан зовнішнього оточення, не призводять до змін в ньому і не покращують взаємодію із зовнішніми агентами.

При цьому слід зауважити, що існує і значна група екзогенних чинників, які впливають на всі підприємства і виступають об'єктами гармонізації, серед яких, для прикладу, закони і норми щодо різних сфер людської активності [389; 390; 391], правила, стандарти і нормативи [392; 393; 394]. Масштабність та важливість завдань щодо гармонізації подібних чинників можна продемонструвати на прикладі технічної нормативної бази України, яка сьогодні включає понад 20 тисяч стандартів, з яких гармонізованими міжнародними та європейськими стандартами і чинними в Україні є тільки 2352 національних стандарти, затверджених та введених в дію наказами Держспоживстандарту [395].

Однак з погляду автора, об'єкти названі вище групи об'єктів гармонізації зовсім не слід вважати релевантними суттєвими традиційним завданням гармонізації конфліктуючих протилежностей. А саме: процедури, методи, політики, закони, нормативи, стандарти, стратегії, програми, інші документи та форми після того, як гармонізація (простіше уніфікація) втрачають свою конфліктність і не потребують подальших дій з «погодженості і припороваження протилежностей» [346].

Зовсім інакше виглядає завдання гармонізації тих складових, які після цього процесу не втрачають своїх конфліктних ознак і продовжують

виступати «concordia discors» [344], тобто хоча і погодженими, але розвирітними та різноманітними.

До цього типу об'єктів управлінської гармонізації слід віднести суб'єкти і процеси складних, ієрархічних соціальних систем, проблеми досягнення гармонійності між якими обумовлені необхідністю забезпечення їх функціонування та співпраці в конкурентному середовищі лібералізованого ринку в наявності боротьби за дефіцитні та дезінтегровані ресурси, несумісних пристрастей і бажань, конфліктних потреб та інтересів, різних цільових і завдань, диференційованих культурних, життєвих і моральних цінностей.

Прикладом таких систем виступають, без сумніву, описані вище в 1.1. і 1.2. Питання щодо дослідження та оцінювання можливостей і умов гармонізації діяльності складових підсистем, які (за нечисленними виключеннями) ще не знайшли ні теоретичного, ні методологічного, ні практичного відображення у сучасних наукових дослідженнях проблем управління останніми.

На користь цього висновку свідчить той факт, що значна частина доробку вітчизняних науковців сьогодні присвячена тільки констатації «... відсутності гармонійного розвитку соціальних відносин між головними суб'єктами базових інститутів у системі: індивід – ринок – громадянське суспільство – держава» [196] аналізу «... передумов гармонізації партнерських відносин органів влади і бізнесом в регіоні» [397], а також твердження, що «найбільш актуальним напрямом досліджень слід вважати «... гармонізацію теологічних, етико-методологічних і правових підстав адаптації інтегрованого соціального простору до вимог прискороного розвитку суспільства» [198].

При цьому, більшість вітчизняних дослідників воліють виставляти гармонізацію в необхідності і доцільності: «... побудови нової моделі організації влади і управління...», в основі якої «... має бути гармонізація інтересів держави, регіону, територіальної громади та особи» [199] побудови інституціонального середовища, яке б «... сприяло гармонізації соціо-еколого-

економічних пріоритетів сталого розвитку» [400], забезпечення відповідності «... домінуючої в соціумі культури, гармонією всіх елементів в системі «економіка – політика – культура» [401], «... гармонізацію життєдіяльності суспільства у навколишньому природному середовищі» [402], «... управління соціумом на базі гармонізації енерго-інформаційних потоків» [403], «... гармонізації інтересів держави та об'єднань громадян» [404], «... гармонізації державно-конфесійних відносин» [405], «... гармонізації суспільного життя як ... запобігання злочинності молоді» [406], структурної гармонізації економіки через створення механізмів, «... які можна назвати «гармонізаторами» інтересів всіх членів суспільства» [407], «мегарегіональних суперечностей» [408].

В якості найбільш узагальненої проблеми сьогодення більшість авторів тому чи іншому вигляді визнають той факт, що в Україні «... існує проблема ролі держави як головного координуючого суб'єкта в суспільстві...», а її головним завданням «... є створення механізмів гармонійної взаємодії решти суб'єктів...» [399; 401; 404; 405].

Про пріоритетне значення ролі держави в процесі досягнення гармонійного співіснування «решти суб'єктів» свідчить відомий висновок Арістотеля про те, що саме «... той державний устрій, який полягає в поєднанні багатьох видів, лише є найкращим» [409, с. 418].

Сучасну ж позицію щодо «отримання «золотої середини» («поєднання багатьох видів») пропонував свого часу американський соціолог та культуролог російського походження П. А. Сорокін, який, описуючи суспільство і культуру, що формуються сьогодні, стверджував: «... пануючим типом виникаючого суспільства і культури, вімоврно буде тип специфічний (не капіталістичний і не комуністичний), інтегральний, проміжний [...] Саме він об'єднає більшість позитивних цінностей і звільняється від серйозних дефектів кожного типу» [410, с. 15]. Саме Сорокіним П. А. у процесі розвитку вчення про людину та взаємодію було запропоновано типологію соціальних взаємодій

[411, с. 21–22], яка багатьма соціологами розглядається як основа всієї системи соціальних відносин.

При цьому, соціальна дія окремих осіб, будучи «пріоритетною» соціальною реальністю, виступає базовим елементом системи соціальних відносин і є такою дією, при якій ця особистість обов'язково враховує дії інших людей та орієнтується на них.

Механізм соціальної дії, розроблений американським соціологом Т. Парсоном (Talcott Parsons, 13.12.1902 – 06.05.1979) і представлений в [412], включає потреби, мотивацію і власне дію, яка ініціюється виникненням потреби. Стійке ж і систематичне виконання соціальних дій за наявності певного зв'язку було названо ним соціальною взаємодією.

В свою чергу, поняття соціальної взаємодії Т. Парсонс поклав в основу вчення про «рівновагу соціальної системи» як вирішальну умову її функціональності і збереження. Він стверджував, що соціально-економічна система є стабільною або знаходиться в рівновазі, якщо відношення між її структурою та процесами, що протікають в ній, а також між нею і оточенням є такими, що властивості і відношення залишаються незмінними [413, с. 43–44]. Фундаментальний висновок Т. Парсонса щодо «самодостатності суспільства» ґрунтується на тому, що він визначає суспільство як «... тип соціальної системи у висхідній сукупності соціальних систем, яка досягла високого ступеня самодостатності у відносинах із своїм оточенням» [413, с. 791]. При цьому, в понятті «самодостатність» Т. Парсонс включає здатність системи функціонувати не тільки свої внутрішні процеси, а і свої взаємодії з оточенням, оскільки складна соціальна система завжди діє в оточенні інших соціальних систем, кожна з яких має свої способи підтримання внутрішньої рівноваги та взаємодії із зовнішніми системами. Механізми ж контролю, які були розроблені Т. Парсоном у названій роботі, повинні, на його думку, бути таким чином, щоб учасники процесу (в даному випадку учасники і

стейкхоллери РСС) були вмотивованими не здійснювати відхилень від їх рольових очікувань.

Таким чином, згаданий механізм контролю, протидіючий тенденціям до відхилень в системі, є нічим іншим, як зворотним зв'язком – «механізмом відновлення рівноваги» [413, с. 303], а в контексті цього дослідження – механізмом відновлення гармонії в системі.

Тому, проблема гармонізації системи напряму пов'язана з проблемами дій, взаємодій і діяльності всіх підсистем РСС, включаючи виділені і описані нами в розд. 1.3. стейкхолдерів, сукупною взаємодією яких слід управляти і використовувати відповідним чином модифікованих в напрямку гармонізації управлінських технологій, механізмів та інструментів.

Звернувши увагу на той факт, що в багатьох із наведених вище формулювань завдань гармонізації [399; 404; 405; 407] зустрічається словосполучення «гармонізація інтересів» щодо таких суб'єктів РСС, як «влада і управління», «суспільство», «сфери суспільства», «територіальні громади та особи», «об'єднання громадян», «конфесії», «молодь», прийдемо до цілком очевидної доцільності вивчення самого поняття «інтерес» та його зв'язку з потребами і мотивами суб'єктів – учасників.

В зв'язку з цим спадає на думку, що засобом гармонізації і узгодження множини всіх інтересів повинна виступити система регіонального управління і менеджменту.

Адже носіїв протиріч і конфліктів слід не мирити і закликати до взаємоповаги і терпимості, а, відповідним чином, справляти їх ринковою поведінкою. Якщо управління продовжуватиме реалізовуватися використанням традиційних підходів, способів, методів і технологій, то більшість існуючих протиріч будуть тільки тимчасово тамуватися і навіть приховуватися і заперечуватися, внаслідок чого визріватимуть переростатимуть у численні конфлікти вибухового характеру.

Цю проблему їх розв'язанню, а ще краще профілактиці і попередженню, повинні сприяти нові технології та інструменти управління, а також пошук таких форм і методів роботи системи регіонального управління і менеджменту, які нададуть можливість задовольнити інтереси всіх стейкхолдерів та приналежних до них груп та індивідів.

Слід усвідомити, що механізм реалізації ідеї масштабної «гармонізації інтересів» в складних системах при всій його складності є досить простим. Стратегія соціально-економічного розвитку РСС, тактичні плани і програми, операційні технології, механізми та інструменти її реалізації повинні рецензуватися, систематично переглядатися, контролюватися і коригуватися всіма зацікавленими в спільному досягненні своїх інтересів, тобто суб'єктами і представниками всіх стейкхолдерів, а іншими словами – управління повинно відбуватися «за участю громадян» [414]. Однак, масове залучення громадян, громадських організацій, представництв всіх зацікавлених до процесів і процесур управління є тільки первинною ознакою демократизації процесу, про що свідчить висновок, зроблений в [415]: «Основними принципами функціонування суспільства є місцевий суверенітет і гармонізація» з уявленням того, що саме «гармонізація надає засоби, з допомогою яких ми можемо побороти наші розбіжності і знайти спільну ідентичність себе як спільноти».

Цілком зрозуміло, що в переважній більшості справа йтиме тільки про повноту, а не повну реалізацію інтересів кожного із учасників через пошук компромісів, поступок. Зрозуміло, що такий підхід є неможливим при авторитарному керівництві і прийнятті рішень. Адже будь-який керівник чи керівний орган з найвищим інтелектуальним потенціалом, за допомогою і участю найкращих досвідчених експертів і консультантів не в змозі охопити і врахувати все різноманіття і різноорієнтованість інтересів стейкхолдерів та належних до них підприємств, установ, організацій (бюджетних, приватних тощо).

Незаперечним виходом є залучення до розробки, прийняття і реалізації моделі взаємодії в рамках РСС всіх без винятку зацікавлених і перерахованих вище учасників через активне і ефективне залучення останніх як до розробки гармонізованої політики, стратегії і тактики соціально-економічного розвитку РСС. При цьому, головною ідеєю, яка може і повинна призвести інтереси всіх до справжнього погодження, повинна стати ідея соціально-економічного розвитку і досягнення соціального, економічного, екологічного і політичного добробуту.

В цьому випадку, належним чином, організована і, гармонічним чином керована співпраця всіх зацікавлених груп системи може і повинна принести максимум користі, оскільки кожен учасник виграватиме тільки за таких умов коли виграватиме його партнер чи партнери.

Таким чином, на пріоритетну позицію в подальших дослідженнях необхідністю виходить проблема гармонізації інтересів (а значить і цілей) суб'єктів управління різних рівнів ієрархічної структури такої соціально-економічної мегасистеми, як українська держава з її складовими підсистемами – галузевими, регіональними і муніципальними утвореннями, будь-якими суспільними системами регіонального чи муніципального рівнів, яка виникла і формується на основі загального усвідомлення необхідності якісних змін у функціонуванні і управління іх функціонуванням з метою досягнення вкрай необхідних сьогодні всьому суспільству позитивних змін у показниках результативності і ефективності.

При цьому, особливу увагу слід приділити дослідженню і оцінюванню складових ланцюжка «потреби – мотивація – дія – результат – інтерес» щодо кожного із потенційних учасників процесу соціально-економічного розвитку РСС.

2.2. Категорія «інтерес» як об'єкт гармонізованого управління і менеджменту: аналіз світового та вітчизняного досвіду

Норми дослідження категорії інтересу в якості першопричини соціальних дій, виникли на їх наслідків – отриманих результатів, що обумовлені безпосередніми мотивами (ідеями, прагненнями, помислами, мотивами і т.д.) особистостей та інших груп, які беруть участь у цих діях, дають всі підстави для висновку, що людська діяльність заснована на інтересі, який є джерелом, ініціатором, детермінатором і свого роду гарантом існування та розвитку людської цивілізації.

А вже ще Г. Гегелем було наголошено на тому, що «Найближчий розгляд філософ переконує нас у тому, що дії людей виходять з їхніх потреб, їхніх інтересів, їхніх інтересів, їх характерів і здібностей і до того таким чином, що мотивами в цій драмі є лишень ці потреби, пристрасті, інтереси і інтереси вони відіграють головну роль» [416, с. 20]. Тому у світовій історії саме гармонізація взаємозв'язки людських інтересів покладено в основу будь-яких соціальних і політичних дій, діяльності і бездіяльності, конкуренції і суперництва, співробітництва і співіснування.

Що саме слід наголосити на тому, що згадана категорія від початку людської цивілізації і до сьогоднішніх днів була, є і, мабуть, назавжди залишатиметься предметом найбільш ретельних і всебічних, теоретичних і практичних досліджень філософів, соціологів, політологів, управлінців, економістів, юристів, правників, психологів, педагогів, істориків, культурологів і т.д. Тому наукові уявлення про зміст категорії «інтерес» на сьогодні є докорінно визначеними та конкретизованими як вітчизняними, так і закордонними вченими у всіх перелічених вище наукових напрямках і дисциплінах.

Однак, враховуючи те, що предметом даного дослідження виступає проблема управлінської гармонізації інтересів суб'єктів діяльності соціально-економічних систем з метою отримання позитивних соціальних і економічних результатів, слід вказати, що більшість уже відомих результатів досліджень,

інтерпретацій, трактувань і оцінок багатогранного поняття «інтерес» різного роду джерелами [для прикладу, 417; 418; 419; 420; 421], залишаються досить нечіткими саме з позицій можливостей і засобів гармонізованого управління ними. Про це свідчить хоча б той факт, що у відомому Business Dictionary [42] різноманітним варіантам застосування цього терміну в бізнесі присвячено 38 позицій.

Очевидно, що така нечіткість вимагає ідентифікації і уточнення її основних ознак категорії «інтерес», які властиві останній як об'єкту потенційного управлінського впливу з позицій корисувача його суті, змісту, спрямованості і використання. При цьому слід врахувати, що звернення до категорії «інтерес» все частіше зустрічається в контексті удосконалення різноманітних аспектів державного управління [422-426], забезпечення національних економічних інтересів [427, 428] економіки та управління національним господарством [429], його регіональними складовими [430-432] корпоративними утвореннями [433, 436], підприємствами [437; 438; 439].

Не вдаючись в надмірну аналітичну і функціональну деталізацію цього поняття, наголосимо, що з управлінсько-економічних позицій зміст поняття «інтерес» має право на існування у таких значеннях як «благо», «користь», «вигода», «прибуток», «ощадність», «економія», «сприятель задоволення потреби», «динаміка задоволення потреби», «спина зі значущими потребами».

Тому, управління інтересом чи інтересами окремих суб'єктів з позицій названих економічних ознак можна, на думку автора, інтерпретувати у вигляді лінійного континууму в координатах «економічний егоїзм – економічний альтруїзм», який представлено на рисунку 2.1.

При цьому, «економічний егоїзм» (EE) який в [440, с. 461] визначено як «... гіпертрофовані економічні інтереси різних суб'єктів господарської діяльності, а також районів і регіонів країни які ставлять їх вище за інтереси відповідних суб'єктів», виступає одним крайнім проявом прагнення до економічного інтересу суб'єкта господарювання і відповідної поведінки к

риву до «економічний альтруїзм» (EA) – «... здатність ... безкорисливо створювати своїми інтересами ...» того ж таки суб'єкта з відповідною поведінкою [450, с. 462].

Очевидно, що позначення (ЗЕІ) демонструє точку збалансованості економічного інтересу суб'єкта з врахуванням інтересів його ринкових контрагентів.

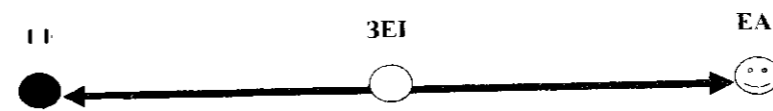


Рис. 2.1. Континуум диференціації варіантів поняття «економічний інтерес» суб'єкта за критерієм орієнтованості на задоволення власних або чийось потреб*

* Сформульовано автором

У визначеному економічному словнику-довіднику категорія «економічний інтерес» трактується як «... об'єктивні спонукальні мотиви економічної поведінки людей, зумовлені розвитком їхніх потреб, як реальна причина економічно-економічних дій, які лежать в основі мотивів різних суб'єктів до економічної діяльності» [441].

Важливість економічних інтересів у загальній системі ринкових відносин відображається хоча б тим, що, загальні концепції та парадигми їх задоволення для суб'єктів національних господарств досліджувались навіть відомими зарубіжними і вітчизняними науковцями як Л. Уолкін, П. Бланкарт, Д. Брюммерхоф, Дж. Б'юкенен, І. Валлерстайн, О. Вайтман, В. Гарбунов, Б. де Жувенель, К. Крауч, Ж. Марітен, Д. фон Місс, Е. Рекон, С. Соловєвська, Дж. Стігліц, Ю. Тіхоміров, М. Турстонов, А. О. Харіман, Хосіе, К. Шмітт, Д. Щьокін і багатьма іншими.

Серед науковців існує спільне розуміння того факту, що сама наявність множини різноманітних індивідуальних, групових та суспільних економічних інтересів обумовлює існування протиріч між ними і джерелом цих протиріч виступає складна структура суспільства, для якого кожен інтерес з цієї множини є і автономним, і важливим, і необхідним для врахування.

В зв'язку з цим будь-яка спільнота є складною системою взаємопов'язаних соціальних підсистем-суб'єктів, активність яких спрямована на задоволення певних потреб через пріоритетну реалізацію економічних інтересів, які примушують взаємодіяти підсистеми-суб'єкти. При цьому, складність цієї взаємодії полягає ще і в тому, що в системі підсистем-суб'єктів можуть існують правила, виникають групові утворення останніх, які виступають проміжними ланками між ієрархічними рівнями управління.

Слід, однак, вказати, що, попри значний вклад всіх названих вчених в економічну наукову думку, їх теоретичні висновки і практичні рекомендації щодо узгодження економічних інтересів не враховують інші види інтересів, а саме власних людей і які сьогодні знаходяться в центрі уваги світової спільноти: урядів держав, політиків, господарників тощо.

Аналізуючи зміст результатів, опублікованих різними дослідниками, можна не звернути увагу на той факт, що ними, як правило, розглядаються «інтереси» здебільшого окремих суб'єктів (підприємств) і в більшості випадків об'єктом виступають тільки «економічні інтереси» останніх.

При цьому, якщо ці інтереси відображають причину тих чи інших дій, зумовлених тими чи іншими мотивами і прагненнями суб'єктів, і вказують на напрями задоволення потреб, то потреби виступають об'єктивно необхідними умовами функціонування та розвитку суб'єктів. Тому, економічні інтереси вважають головним рушієм економічного розвитку – комплексом об'єктивних спонукальних мотивів діяльності суб'єктів, які обумовлені їх прагненням задоволення зростаючих потреб і еволюцією відносин.

Таким чином, саме інтереси економічно активних суб'єктів виступають головним мотивом та стимулює їх потенціал у досягненні своїх цілей, цим чином визначаючи певні потреби. Економічні інтереси достатньо складно узгоджуються, часто суперечать один одному, їх протиставлення викликає негативні наслідки та сукупний спротив на шляху до спільної мети, що значно ускладнює досягнення особистих цілей суб'єктів та об'єктивно зумовлює потреби їх врахування, структуризації, збалансування, координації та найбільш повної гармонізації.

Тому гармонізація, виступаючи методом, технологією, механізмом та інструментом зближення інтересів, певним чином, сприяє підвищенню рівня ефективності вирішення проблем в часі та просторі, а гармонізація інтересів означає їх узгодженість у часі та просторі з метою розвитку системи, яка є функціональною суб'єктивної – носіїв цих інтересів.

Але, винятково та система, яка постійно розвивається, є спроможною задовольняти зростаючі динамічні потреби підсистем-суб'єктів шляхом створення сприятливих умов їх розвитку.

Ретельний і критичний аналіз з уточненням і детальною класифікацією поняття «економічний інтерес», виконаний автором роботи [442], дає змогу повністю визначити інтереси кожного із суб'єктів ринкових економічних відносин і виконати подальшу розробку «...способів та механізму гармонізації економічних інтересів в системі управління підприємством». Подібні спробу внесені і авторами досліджень [443; 444; 445], в яких розглянуті проблеми трансформації системи економічних інтересів в умовах переходу економіки до постіндустріальної економіки.

Наступним кроком у дослідженнях проблем трансформації економічних інтересів слід вважати появу робіт з результатами дослідження «взаємодія, взаємодія», «сполучення», «погодження», «узгодження» інтересів суспільства і держави ринку [446], держави і регіонів [447], регіонів і суб'єктів

господарювання [269; 448], суб'єктів і суб'єктів [449; 450], яким започатковано одночасний розгляд і погодження інтересів двох сторін.

В цьому контексті привертає увагу активізація роботи російських дослідників, які підійшли до вирішення цієї проблеми не через використання традиційних управлінських підходів з організації «взаємодії», «балансу», «сполучення», «погодження» і «узгодження» економічних інтересів, а через систему їх управлінської гармонізації [451–454].

Роботи щодо гармонізації економічних інтересів належать також і таким українським дослідникам, як Безбожний В. Л., Богомоллова Н. М., Ляшенко О. М., Попова Н. М., Шаріпова О. С., Статівка Н. В. [357–360; 387; 455].

Слід, однак, констатувати, що більшість і вітчизняних, і зарубіжних науковців до останнього часу продовжують орієнтуватися на дослідження вищякрово економічних інтересів всіх можливих суб'єктів ринкових стосунків, не враховуючи при цьому впливу і впливу концентруально інших людських інтересів, потреб, мотивів і стимулів, які людство сформулювало на даному історичному етапі свого розвитку і які сьогодні відомі як дослідження групи інтелектуалів на чолі з А. Перрет (Римський клуб). Ці дослідження були спрямовані на протидію просянучим загрозам глобальної енергетичної, екологічної катастрофи на основі врахування взаємозв'язків різних аспектів людського життя – економічного, соціального, політичного, морального, культурного, економічного.

На цій основі, для прикладу, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у документі 2001 року [456, с. 8] стверджує, що стратегія сталого розвитку «...інтегрують економічні, соціальні та екологічні інтереси суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо», а Комісія ООН зі сталого розвитку у 2002 році задекларувала, що обов'язковою складовою такої стратегії є «... інтерактивний процес міркування та дій для досягнення

встановлених, екологічних і соціальних цілей у збалансованій та інтегрованій спосіб» [457, с. 8].

В Україні, у контексті досліджень групи Римського клубу і названих вище міжнародних документів, вченими ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку» Національної академії наук України висловлено сучасні тенденції, стратегічні засади і напрями сталого розвитку природи держави в глобальному середовищі на основі аналізу й оцінки «... сучасних позицій щодо перетворення національного господарства України у більш суспільно шлісність, здатну самовідтворюватися та саморегулюватися в напрямі вирішення конкретних соціально-економічних проблем» [458, с.7]. Однак, для прикладу, визначені цільові орієнтири включають не тільки економічного забезпечення раціонального природокористування в Україні [459], а й відповідного управлінського забезпечення комплексного врахування окрім економічних, ще й екологічних та соціальних інтересів суспільства в рамках моделі «еко-соціальної ринкової економіки» [460], які сьогодні виступають критеріями сталого розвитку природи. Саме тому академік Е. М. Лібанова, дуже влучно говорячи про шляхи втілювання в Україні соціальної держави, стверджувала: «Ми маємо інтегрувати суспільні відносини і змінити ставлення людини до природи та її ресурсів» [461].

На цю позицію аналогічним чином розглядається і багатьма іншими вітчизняними експертами, які вважають, що «Еко-соціальна ринкова економіка і сталый розвиток суспільства ґрунтується на трьох підмурках – це органічне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості» [462] та пропонують описові моделі типу «соціально-економічний комплекс» [463] або «соціо-еколого-економічна система» [464] і т.п.

Висловивши з цього, неважко прийти до висновку, що традиційні підходи до «балансу», «сполучення», «погодження» і «узгодження»

економічних інтересів вітчизняних суб'єктів економічного розвитку вимагають можуть і повинні бути доповнені вимогою щодо одночасної гармонізації економічних, екологічних, і соціальних інтересів людей.

На жаль, до останнього часу проблема комплексного врахування процесів управління сталим розвитком соціально-економічних систем економічних, екологічних і соціальних інтересів людей не просто з позиції досягнення певного балансу чи узгодження, а з позицій їх гармонізації через процеси і процедури управління залишається недостатньо дослідженою науково забезпеченою.

Слід, однак, вказати, що саме в цьому контексті авторами роботи [46] вперше було запропоновано графоаналітична модель сталого розвитку регіональних суспільних систем з характеристикою економіки сталого розвитку викладеної таким чином: «Гармонізоване економічно ефективне використання ресурсів природи на користь соціуму і довкілля». Це формулювання відображаючи тріаду трьох критеріїв сталого розвитку, вперше ув'язує терміном «гармонізація»

Використавши ідеологію згаданої моделі для інтерпретації графоаналітичної моделі гармонізації економічних, екологічних і соціальних інтересів суспільства (а відносно цилей і критеріїв їх досягнення), отримаємо модель економічно-екологічно-соціального простору у декартових координатах (див. рис. 2.2).

Запропонована просторова модель може бути рекомендована для використання в процесі і процедурах виконання функцій управління СЕС розпочинаючи з вироблення і прийняття планів (стратегічних і тактичних), організування і координування їх виконання, відповідної мотивації всіх учасників і суб'єктів, всіх видів управлінського контролю.

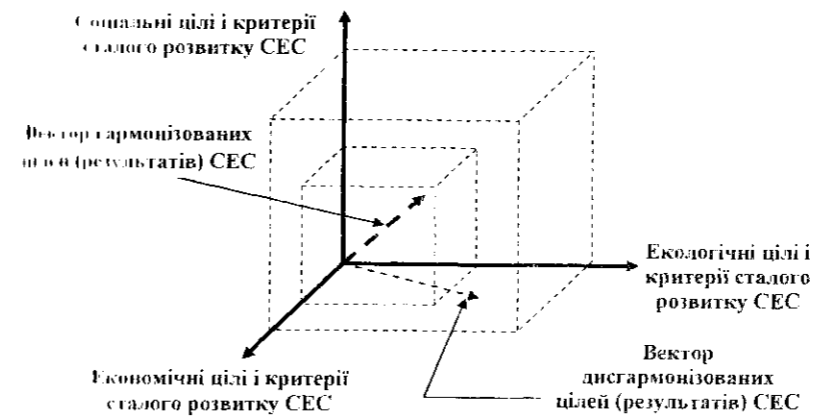


Рис. 2.2. Модель економічно-екологічно-соціального простору СЕС з прикладами гармонізованих і дисгармонізованих цілей розвитку*

* Авторська розробка

Що ж до її використання в управлінні окремими суб'єктами (підсистемами) з врахуванням спільних для всієї системи цілей інтерпретація економічно-екологічно-соціального простору СЕС і всіх приналежних до неї N економічно-економічних підсистем (СЕР) з негармонізованими цілями матиме вигляд, представлений на рис. 2.3.

У цій моделі є очевидним, що всі СЕР, починаючи від $C1, C2, \dots, C(i-1), Ci, C(i+1), \dots, CN$, де $C1-CN$ – підсистеми-суб'єкти активності в СЕС мають рівнонаправлені результуючі вектори в зв'язку із відсутністю гармонізуючого впливу загального органу управління СЕС. Як приклад продемонстровано, що вектор підсистеми-суб'єкта Ci , який є векторною сумою Σ економічних, екологічних і соціальних результатів, отриманих в результаті їх гармонізованої функції на комплексну, загальносистемну ціль (\otimes) за всіма критеріями сталого розвитку.

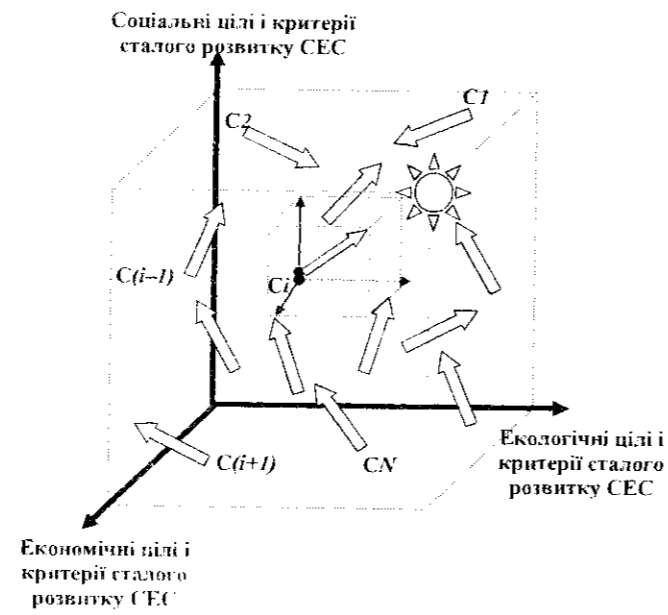


Рис. 2.3. Просторова модель СЕС (РСС) з загальною кількістю N різноорієнтованих підсистем і не гармонізованими інтересами*

* Інтерпретація автора

Цілком очевидно, що векторна сума $\Sigma(C1, C2, \dots, C(i-1), Ci, C(i+1), \dots, CN)$ всіх N векторів з цілком очевидних причин своєї різноспрямованості не досягатиме загальносистемної цілі (☉).

Для того, щоб $\Sigma(C1, C2, \dots, C(i-1), Ci, C(i+1), \dots, CN) \rightarrow \max$ необхідно, щоб всі або принаймні більшість векторів підсистем-суб'єктів під управлінським впливом загальносистемного органу управління були усвідомлено переорієнтовані на загальносистемний комплекс цлей (☉) (див. рис. 2.4).

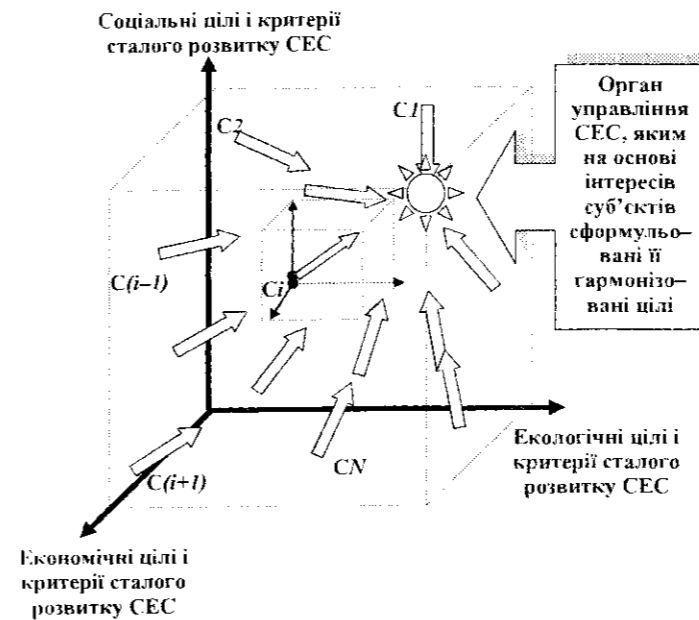


Рис. 2.4. Просторова модель СЕС (РСС) із загальною кількістю N різноорієнтованих підсистем і гармонізованими під впливом органу управління інтересами всіх $N+1$ суб'єктів*

* Інтерпретація автора

Отже, первинною умовою гармонізації комплексу інтересів СЕС згідно критеріїв сталого розвитку виступає поява додаткового суб'єкта – органу управління СЕС, яким на підставі зібраної та узагальненої інформації про потреби і цілі множини N підсистем-суб'єктів формуються гармонізовані цілі (☉) із врахуванням загальнодержавних потреб і цілей, що цільком встановлені та задекларовані в розд. 1.3.

Під управлінським впливом органу управління СЕС всі N підсистем-суб'єктів переорієнтовують свої особисті цілі з врахуванням пропорційної гармонізації.

Тому вторинною умовою гармонізації комплексу інтересів СЕС згідно критеріїв сталого розвитку виступає умова володіння і використання всіма органами управління підсистем-суб'єктів принципів та технологій гармонізованого управління і менеджменту, які здатні забезпечити гармонізацію цілей та інтересів якщо не всіх, то домінують більшості суб'єктів.

При цьому, просторова модель (рис. 2.4) наглядно демонструє, що в процесі гармонізованого управління та менеджменту слід уникати надання переваг тим чи іншим інтересам об'єктів впливу, дегармонізуючи цим самою діяльністю і результати останніх. Якщо вважати комплекс інтересів за критеріями сталого розвитку найбільшим і життєво важливим прагненням сучасного людства, то надання переваги чи пріоритету будь-якій із складових цього комплексу порушуватиме умови їх вимушеної і бажаної гармонії.

Таким чином, ідентифіковані в процесі управлінського аналізу економічні, екологічні і соціальні інтереси всіх підсистем-суб'єктів СЕС, які є близькими до відповідних категорій їх потреб, знаходять своє відображення у поставлених цілях та діях цих підсистем, спрямованих на задоволення потреб. Саме потреби, ресурси, засоби і шляхи їх задоволення відображають причини та форми прояву множини економічних, екологічних та соціальних інтересів.

В зв'язку з тим, що цей комплекс інтересів суспільства та його потреби детерміновані за різними ознаками суцільно завжди відображає досягнення, рівень і динаміку задоволення ідентифікованих потреб (рівень досягнення цілей), можна вважати, що комплекс інтересів є суспільною формою їх прояву. Розвитку, приводиться в дію певним мотиваційним механізмом та повинен бути об'єктом прискіпливого і постійного управлінського виявлення, аналізу, оцінки та коригуючого впливу на основі гармонізації інтересів як окремих підсистем-суб'єктів, так і всієї системної їх множини $N+1$.

З трактування поняття «гармонізація інтересів», яке в [466, Додаток 1] представлено як «...досягнення рівної зацікавленості в здобутті певних

економічних результатів» та враховуючи той факт, що гармонізація має «... внутрішнє або зовнішнє спрямування та економічний, соціальний, загальносвітовий, державний, регіональний або місцевий (місцевий) характер», стає цілком очевидним рівень складності цього завдання для управлінського вирішення на будь-якому рівні ієрархічної структури управління державою або/та її регіонами.

В зв'язку з цим, традиційні підходи щодо вирішення завдань регіонального економічного розвитку через процеси і процедури моделювання, аналізу, прогнозування і т. п. [467; 468], не втрачаючи своєї актуальності і потенційної ефективності, повинні, на думку автора, бути доповнені такими інноваційними управлінськими технологіями, механізмами, інструментами і рекомендаціями, які б вирішували питання управлінської гармонізації інтересів всіх учасників цього процесу в «досягненні» запланованих цілей-результатів всією системою разом і більшістю її підсистем зокрема.

Комплексний розгляд процесів гармонізації соціально-економічних відносин між різними суб'єктами ринку дасть змогу причинити увагу на явища диференціації і дезінтеграції інтелектуальних, фінансових, фізичних і природних ресурсів, що, спричиняючи зниження ефективності їх економічного використання, призводить до загострення багатьох проблем розвитку і в першу чергу, – соціально-політичних.

Таким чином, саме процеси взаємодії органу управління СЕС і множини її підсистем-суб'єктів повинні бути проаналізовані з позицій виявлення і виявлення порушених принципів їх протікання з метою ідентифікації можливостей і умов прояву ефекту гармонізації їх цілей та інтересів.

2.3. Теоретична ідентифікація та обґрунтування можливостей і умов розробки управлінських технологій гармонізації

Очевидно, що проблема гармонізації діяльності соціально-економічних систем та їх підсистем через гармонізацію їх цілей та інтересів суб'єктів управління цих складових ієрархічної структури будь-якої соціально-економічної надсистеми (для прикладу, галузевої, регіональної тощо), виникає і формується і вирішується на основі загального усвідомлення суспільством науковцями необхідності якісних змін в управлінні їх спільним функціонуванням з метою досягнення вкрай необхідних сьогодні країні та регіонам позитивних змін у показниках результативності та ефективності діяльності.

Зміст попередніх підрозділів свідчить про те, що сучасна економічна управлінська наука, може і повинна сприяти створенню «гармонічної економіки», а за великим рахунком і «... гармонічного суспільства, основаного на знаннях» [340], яке повинно управлятися за принципами, законами та технологіями «гармонійного менеджменту», використовуючи основні науково-теоретичні принципи гармонії та гармонізації.

Саме ціми принципами обумовлюється необхідність і доцільність динамічного розвитку гармонізованого управління і менеджменту відповідними якісними та кількісними характеристиками їх використання у різних сферах людської активності, які орієнтовані на нові знання: управління політикою, бізнес-процесами, торгівля тощо.

Хоча використання понять «гармонія» і «гармонізація» і почало останнім часом активно використовуватись в літературі управлінсько-економічного спрямування, термини «гармонізоване управління» та «гармонізований менеджмент» ще не набули достатньо широкого розповсюдження і вжитку в теорії, ні в практиці сучасного управління соціально-економічними системами. На користь цього твердження може свідчити навіть той факт, що у до-

відомств серед науковців і професійних управлінців словнику «Management Dictionary» [469], який містить описи і пояснення термінів та визначень поняття, дефініції і трактування таких термінів є відсутніми.

В зв'язку з цим виглядає цілком виправданою необхідність теоретичної ідентифікації можливостей і умов, а також обґрунтування управлінських технологій гармонізації відносин в типовій управлінській парі «суб'єкт – об'єкт» як елементарної складової будь-якої ієрархічної складної соціально-економічної системи.

І хоча казати, що проблема гармонізації відносин у рамках «суб'єкт – об'єкт» з метою підвищення ефективності їх взаємодії уже стала предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців [349–372; 470; 471] так само, існують та підходи до гармонізації буття окремої особистості [472] та їх функціонування груп [227; 396; 397; 404; 405; 406; 473]. Однак, більшість уже отриманих опублікованих результатів досліджень мають, головним чином, рекомендаційний характер, не розкриваючи природи, суті, суттєвих умов та умов забезпечення гармонізованої взаємодії двох елементів системи в управлінських категоріях «вплив – виконання – зворотний зв'язок – відповідь».

Для більш детальної інтерпретації і аналізу процесів взаємодії між цими елементами соціально-економічної системи слід використати запропоновану ще в лютому 1953 році В. Р. Ешбі (W. Ross Ashby) схему, яка описує взаємодію двох об'єктів складових за виконання умови, що «... «зворотний зв'язок» існує між двома частинами, коли кожна впливає на іншу» [474, с. 53], спрощену версію типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» [475], яка інтерпретує що відбувається в процесі трансформації ресурсів у результат К_П [476, 477], а також пов'язані вітчизняними авторами до потреб соціального управління [478] і економічного менеджменту [479] філософію, принципи, методи і формальні моделі управління соціально-економічними системами [480; 481].

При цьому, для вирішення морфологічних і функціональних проблем системи управління і менеджменту її «устрій» слід вважати відносно самостійним утворенням, в якому необхідно усунути певні «морфологічні деформації» і «функціональні розлади» [481, с. 41].

З цією метою зробимо наступні припущення:

- складова «суб'єкт управління» (СУ) виступає джерелом управлінських впливів щодо складової – «об'єкт управління» (ОУ);
- складова моделі «об'єкт управління» виступає джерелом впливів щодо складової «суб'єкт – управління»;
- взаємовпливи суб'єкта і об'єкта управління здійснюються через систему прямих і зворотних зв'язків;

- кожна складова типової управлінської пари інтерпретується коефіцієнтом трансформації K_{TP} спожитих нею ресурсів Res вартістю W генерований нею позитивний (негативний) для системи результат Rez вартістю W_{Rez} , тобто

$$K_{TP} = W_{Rez} / W_{Res}$$

- типова управлінська пара інтерпретується аналітичним описом типологічної ланки, охопленої зворотним зв'язком [18.2];

- позитивний (негативний) результат $Rez_{(CY-OY)}$ функціонування системи «суб'єкт – об'єкт» має свою вартість $W_{Rez(CY-OY)}$

Представивши типову управлінську пару у вигляді послідовного з'єднання ланки «СУ – ОУ» (рис. 2.5), опишемо її з використанням сформульованих припущень.

В першому наближенні послідовне з'єднання складових «СУ–ОУ» може бути представлене у вигляді типової управлінської пари, кожна із складових якої трансформує вхідні ресурси (Res_{CY}) і (Res_{OY}) у необхідні вихідні управлінські рішення ланки «СУ» (Rez_{CY}) та вихідні результати діяльності

ланки «ОУ» (Rez_{OY}), генеровані за рішенням менеджменту бізнес-складової системи з урахуванням рекомендаційних впливів влади.

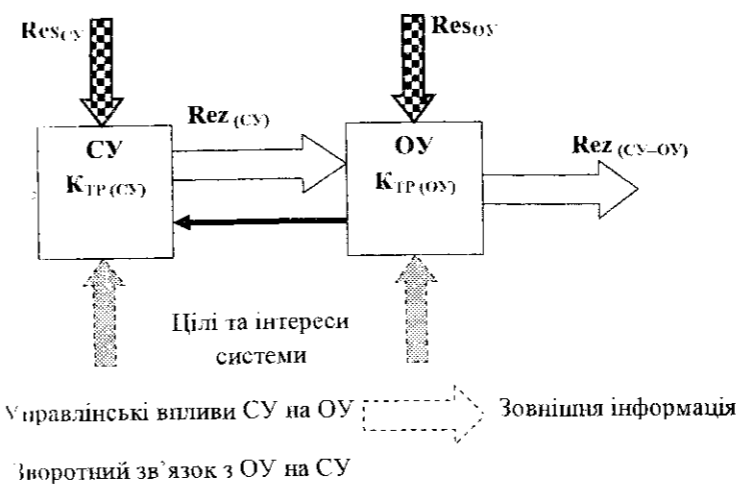


Рис. 2.5. Графічна інтерпретація типової управлінської пари «СУ – ОУ»

При цьому, відношення вартості $W_{Rez(OY)}$ генерованих ланкою «ОУ» результатів до вартості використаних нею в цьому процесі ресурсів $W_{Res(OY)}$ може бути виражений її коефіцієнтом трансформації, тобто

$$K_{TP(OY)} = W_{Rez(OY)} / W_{Res(OY)} \quad (2.2)$$

Аналогічним чином, відношення вартості $W_{Rez(CY)}$ генерованих ланкою «СУ» управлінських впливів до вартості витрачених нею для цього ресурсів $W_{Res(CY)}$ виражатимемо її коефіцієнтом трансформації

$$K_{TP(CY)} = W_{Rez(CY)} / W_{Res(CY)} \quad (2.3)$$

Відомо, що загальний коефіцієнт трансформації $K_{TP(CY-OY)}$ простого послідовного з'єднання ланок «CY-OY» без охоплення зворотним зв'язком дорівнює добутку коефіцієнтів $K_{TP(CY)}$ і $K_{TP(OY)}$, тобто

$$K_{TP(CY-OY)} = K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)} \quad (2.8)$$

який визначається співвідношенням ринкової вартості генерованих систем «CY-OY» результатів $W_{REZ(CY-OY)}$ до вартості спожитих у процесі їх спільної діяльності ресурсів $W_{RES(OY)}$ і $W_{RES(CY)}$.

Тоді,

$$K_{TP(CY-OY)} = W_{REZ(CY-OY)} / (W_{RES(OY)} + W_{RES(CY)}) \geq 1. \quad (2.9)$$

Вихідний результат взаємодії пари «CY-OY», представляється у вигляді аналітичного опису типової ланки, охопленої зворотним зв'язком [482]

$$W_{REZ(CY-OY)} = (W_{RES(OY)} + W_{RES(CY)}) \cdot K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)} / (1 - \alpha_{OY-CY} \cdot K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)}), \quad (2.10)$$

де α_{OY-CY} – коефіцієнт зворотного зв'язку, який може бути або негативним (знаком «-») або позитивним (зі знаком «+»).

Аналізуючи можливі варіанти залежності результативності процесу взаємодії цих двох складових $W_{REZ(CY-OY)}$ від значень $K_{TP(CY)}$, $K_{TP(OY)}$ і α_{OY-CY} умови забезпеченості необхідними ресурсами $W_{RES(OY)}$ і $W_{RES(CY)}$, необхідно враховувати наступні припущення і обмеження:

– коефіцієнт трансформації ланки «OY» $K_{TP(OY)}$ за притаманною природою націлено на генерування позитивного результату повинен бути

$$K_{TP(OY)} \geq 1; \quad (2.11)$$

коефіцієнт трансформації ланки «CY» $K_{TP(CY)}$ залежно від ситуації може змінюватись в діапазоні

$$0 < K_{TP(CY)} \leq 1; \quad (2.8)$$

коефіцієнт зворотного зв'язку α може змінюватись в таких межах

$$\alpha_{OY-CY} < 1 / (K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)}). \quad (2.9)$$

При цьому, якщо $\alpha_{OY-CY} = 0$, то рівняння (2.6.) вироджується в рівняння

$$W_{REZ(CY-OY)} = (W_{RES(OY)} + W_{RES(CY)}) \cdot K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)} = (W_{RES(OY)} + W_{RES(CY)}) \cdot K_{TP(CY-OY)} \quad (2.10)$$

що означає розімкнуту систему, коли зворотний зв'язок не впливає на результати діяльності в зв'язку з тим, що суб'єкт управління, хоча і отримує інформацію по каналу зворотного зв'язку, не використовує її в процесі прийняття рішень, реалізуючи винятково директивний і регулюючий (або тільки манеру) управління.

Чимто ж $\alpha_{OY-CY} > 0$, то цілком очевидно, що результат функціонування системи $W_{REZ(OY)}$ буде зростати. В цьому випадку слід піддати аналізу умови і напрямки зростання α_{OY-CY} , в якості яких виступають значення коефіцієнтів $K_{TP(CY)}$ і $K_{TP(OY)}$.

Головним обмеженням взаємодії ланок типової пари «CY – OY» є зростання умови $\alpha_{OY-CY} < 1 / (K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)})$, оскільки із зростанням коефіцієнтів їх взаємодії спадає, а при досягненні значення $\alpha_{OY-CY} = 1 / (K_{TP(CY)} \cdot K_{TP(OY)})$, система знаходиться на межі кризу цінного режиму, втрачає рівновагу і прагне до нарощення $W_{REZ(OY)}$ за всяку ціну, всупереч здоровому глузку існуючим законам та інтересам як суспільства, так і влади.

Якщо припустити, що в процесі реалізації «СУ» виробленої ним політики, законів, регулювань, планів і програм найбільш раціональним значенням коефіцієнта трансформації суб'єкта управління повинно бути значення $K_{TR(CY)} = 1$, яке відповідає режиму простого доведення до «О» директивних, регулюючих і мотиваційних управлінських впливів організації управління державою, то вираз (2.6.) трансформується до наступного вигляду

$$W_{REZ(CY-OY)} = (W_{RES(OY)} + W_{RES(CY)}) \cdot K_{TR(OY)} / (1 - \alpha_{OY-CY} \cdot K_{TR(OY)}). \quad (2.10)$$

Тобто, вираз (2.11.) описує роботу керованої соціально-економічної системи без креативних втручань складової «СУ» ($K_{TR(CY)} = 1$).

При цьому зрозуміло, що якщо коефіцієнт α_{OY-CY} за значенням наблизиться до $\alpha_{OY-CY} = 1/K_{TR(OY)}$, загроза втрати «СУ» керованості «ОУ» також залишається.

Отже, необхідність постійної присутності управлінських впливів втручань, орієнтованих на утримання α_{OY-CY} в межах $0 \leq \alpha_{OY-CY} < 1/(K_{TR(CY)} \cdot K_{TR(OY)})$ для забезпечення стабільності роботи типової пари «СУ» і виконання (при необхідності) потрібних коригувань шляхом формування раціональних за знаком і значенням коефіцієнтів зворотного зв'язку α_{OY-CY} , є цілком очевидною.

Оскільки прерогатива використання інформації, яка надходить в соціально-економічних системах від «ОУ» по каналу зворотного зв'язку належить «СУ» [477, с. 214] то саме від інтерпретації отриманої інформації її подальшого використання його функціонерами в процесі вироблення прийняття і реалізації управлінських рішень суб'єктом і залежатиме утримання необхідних значень і знаку α_{OY-CY} у визначених співвідношеннях (2.9.) меж. При цьому, будь-які впливи і втручання «СУ» в діяльність «ОУ» повинні відбуватися шляхом формування $K_{TR(CY)}$ і α_{OY-CY} та спрямовуватись на отримання парою «ОУ-СУ» максимально допустимих результатів $Rez_{(CY-OY)}$

спричинює $W_{REZ(CY-OY)}$ – головної цілі їх функціонально й соціально виправданої творчості.

У цьому контексті слід звернути увагу на той факт, що саме нерозривна взаємодія коефіцієнтів трансформації $K_{TR(CY)}$ і $K_{TR(OY)}$ забезпечує наявність зворотного зв'язку ($\alpha_{OY-CY} > 0$), так і керованість системи [$\alpha_{OY-CY} < 1/(K_{TR(CY)} \cdot K_{TR(OY)})$].

Утримання ж α_{OY-CY} в цих межах можливе тільки і винятково за умови формування спільної та узгодженої (іншими словами – гармонізованої) діяльності обох складових типової пари з використання наданих в їх розпорядження ресурсів $W_{RES(OY)}$ і $W_{RES(CY)}$ та отримання результату $W_{REZ(CY-OY)}$.

Головною ж умовою стабільної поведінки в ринковому оточенні як кожної з складових, так і системи загалом виступає утримання співвідношення коефіцієнтів трансформації суб'єктів і об'єктів процесу управління в межах

$$\alpha_{OY-CY} < 1/(K_{TR(CY)} \cdot K_{TR(OY)}), \quad (2.12.)$$

які є можливим тільки в результаті їх погодження, збалансованості, і т. ін. інтелектуальними зусиллями функціонерів типової управлінської системи «ОУ» шляхом усвідомленої гармонізації їх потреб, цілей та поведінки.

У цьому контексті слід звернути увагу на той факт, що, на цілком слушному думку авторів роботи [477, с. 214], «... в процесах управління, які реалізуються шляхом прийняття рішень про значення і знаки коефіцієнтів [...] формуються інтелектуальними зусиллями керівника і/або колективним інтелектом керівного органу а з формуванням інформації зворотного зв'язку – і колективним інтелектом виробничого об'єкта управління...», а утримання α_{OY-CY} у визначених межах відбувається тільки завдяки дії інтегрального інтелекту системи управління визначенням проф. Ю. Канигіна «...об'єднаного (колективного) інтелекту, який створює специфічний ефект акумулювання творчих

(інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (когнітивним рівнем)» [483, с.37].

Таким чином, гармонізація коефіцієнтів $K_{TR(CY)}$ і $K_{TR(OY)}$ і, як наслідок, $K_{TR(CY)}$, виступає результатом роботи об'єднаного інтелекту персоналу системи «СУ–ОУ» з пошуку, встановлення й усвідомлення спільно погоджених, загальноприйнятних, а значить гармонізованих цілей та завдань діяльності системи. Управлінський процес, функції і технології їх реалізації можна вважати суттєво гармонізованими управління та менеджменту.

При цьому, однак, слід мати на увазі, що на думку проф. Л. Мельника в суспільстві існує досить тонка межа, що відокремлює носіїв механізму від'ємного і додатного зворотного зв'язку. Вона визначається не лише тиском імпульсами, що виходять з верхніх ешелонів влади, але і прагненнями внутрішнім настроєм керуючих органів і ментальністю їх чиновників. Любий з них може стати генератором прогресу... Але ті ж суб'єкти можуть перетворитись на гальмо любих реформ, турбуючись лише про утримання коїлюбу ціну старого гомеостазу системи...» [484, с.156–158], в результаті чого «... стійкість системи незмінно наближується до критичної межі...».

Тому, гармонізацію індивідуальних та групових потреб і цілей людських ресурсів, задіяних в процесах діяльності будь-якої соціально-економічної системи, слід вважати головною метою «гармонізованого управління» і «гармонізованого менеджменту».

Основою ж будь-якої управлінської технології в рамках такої гармонізованого управління і менеджменту має бути зміна традиційних відносин між ланками «СУ–ОУ» на активізацію ролі «ОУ» в процесах і процедурах його впливу на «СУ» шляхом формування і культивування в системі реординаційних відносин.

Про доцільність і необхідність використання таких технологій організації взаємодії керівництва («СУ») і підлеглих («ОУ») в органах державної

управління на описово-рекомендаційному рівні уже наголошувалось авторами [186, 186, 187].

Отже, проведений нами аналіз процесів функціонування елементів, зокрема, зокрема, інтерпретованої типової управлінської парадигми свідчує про те, що в основі будь-якої управлінської технології досягнення гармонізованої співпраці всіх складових соціально-економічних систем є гармонізація і мотивація інтелекту їх людських ресурсів на пошук, ідентифікацію, реалізацію, усвідомлення і спільна робота над досягненням попередньо гармонізованих цілей.

Таким чином, з цілком очевидною необхідністю можна зробити висновок, що ефективність роботи будь-якої соціально-економічної системи загалом є і повинна бути наслідком зусиль з гармонізації цілей та інтересів всіх складових структур відповідним органом управління. При цьому, в основі будь-якої управлінської технології, яку можна буде вважати «гармонізованою», повинні бути методи і прийоми гармонізованого встановлення обґрунтованих значень коефіцієнтів трансформації кожним із учасників процесу, сформульованих на системному рівні у вигляді спільної для всіх зацікавлених у розвитку системи цілей, бачення перспектив, мети, цілей, потреб та інтересів.

На вивісказане дає всі підстави для продовження досліджень в напрямку розробки специфічно орієнтованих технологій та підготовки до їх використання професіоналів управління і функціонування соціально-економічними системами, в тому числі, вимагає адаптації отриманих рекомендацій до умов забезпечення гармонізованої взаємодії головних стейкхолдерів РСС, виділених та профілюваних нами в розд. 1.3.

2.4. Аналітичне обґрунтування структури, взаємозв'язків і умов взаємодії стейкхолдерів регіональної економіки

В першому наближенні структура взаємодії стейкхолдерів регіональної економіки була представлена нами на рис. 1.5 у вигляді ієрархічної вертикалі підпорядкування об'єктів РСС суб'єктам державного управління регіонального менеджменту.

Поведінка всіх представлених на цьому рисунку ключових гравців соціально-економічного розвитку РСС в умовах лібералізованого ринку, включаючи складові «Влада», «Бізнес», «Наука» і «Громадянське суспільство», повинна ґрунтуватись на засадах теорії раціонального вибору, покладеної на основу більшості відомих сьогодні теоретичних моделей побудови суспільства [488, с. 173–179]. Основні положення цієї теорії і моделей спрямовані на визначення раціональності поведінки людини в процесі прийняття рішень, а в контексті названої схеми – прийняття рішень всіма зайнятими в процесі управління життєдіяльністю РСС органами управління, в т. ч. окремими людьми – функціонерами регіонального менеджменту та організованими групами – органами управління суб'єктів всіх сфер життєдіяльності.

Забезпечення раціональності поведінки регіонального соціуму вимагає відповідного структурно-аналітичного обґрунтування і формування мережі необхідних для цього взаємозв'язків і умов взаємодії стейкхолдерів регіональної економіки.

Скориставшись для цього сформульованою в розд. 2.3. умовою (2.12) представимо, для прикладу, типову управлінську пару «влада – бізнес» у вигляді послідовного з'єднання ланок «суб'єкт – об'єкт» (рис. 2.6.) і опишемо на основі сформульованих вище припущень з наступним розповсюдженням отриманих результатів на процеси взаємодії всіх інших учасників.

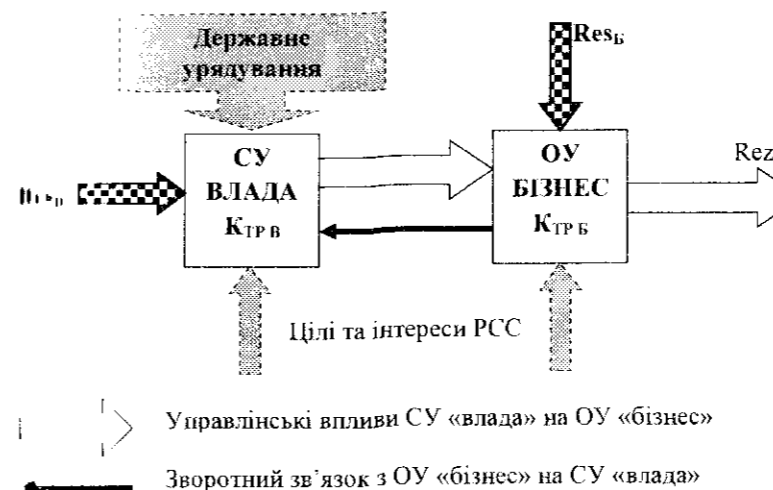


Рис. 2.6. Графічна інтерпретація типової управлінської пари «влада – бізнес»

Отже, в першому наближенні послідовне з'єднання складових «влада – бізнес» може бути представлено у вигляді типової управлінської пари, кожна із складових якої трансформує вхідні ресурси влади (Res_B) і бізнесу (Res_B) у вихідні результати діяльності ланки «влада» (Rez_B) та вихідні результати діяльності ланки «бізнес» (Rez_B), генеровані за допомогою менеджменту бізнес-складової з врахуванням рекомендаційних впливів влади.

При цьому, відношення вартості W_{Rez-B} генерованих бізнесом результатів до вартості використаних в цьому процесі ресурсів W_{Res-B} будемо шукати як коефіцієнтом трансформації ланки «бізнес», тобто

$$K_{ТРБ} = W_{Rez-B} / W_{Res-B} \quad (2.13.)$$

Аналогічним чином, відношення вартості $W_{\text{REZ-B}}$ генерованих ланкою «влада» управлінських впливів до вартості витрачених для цього ресурсів $W_{\text{RES-B}}$ вважатимемо коефіцієнтом трансформації ланки «влада»

$$K_{\text{TP-B}} = W_{\text{REZ-B}} / W_{\text{RES-B}}. \quad (2.14)$$

Відомо, що загальний коефіцієнт трансформації $K_{\text{TP-B-B}}$ простого послідовного з'єднання ланок «влада-бізнес» без охоплення зворотним зв'язком є добутком коефіцієнтів $K_{\text{TP-B}}$ і $K_{\text{TP-B}}$, тобто

$$K_{\text{TP-B-B}} = K_{\text{TP-B}} \cdot K_{\text{TP-B}}. \quad (2.15)$$

який визначається співвідношенням ринкової вартості генерованих бізнесом результатів $W_{\text{REZ-B}}$ до вартості спожитих в процесі їх спільної діяльності ресурсів $W_{\text{RES-B}}$ і $W_{\text{RES-B}}$.

Тоді

$$K_{\text{TP-B-B}} = W_{\text{REZ-B}} / (W_{\text{RES-B}} + W_{\text{RES-B}}) \cdot I. \quad (2.16)$$

Вихідний результат взаємодії пари «влада-бізнес», як уже вказувалося вище (вираз 2.6.), відповідає аналітичному опису типової ланки, яка охоплена зворотним зв'язком

$$W_{\text{REZ-B}} = (W_{\text{RES-B}} + W_{\text{RES-B}}) K_{\text{TP-B}} \cdot K_{\text{TP-B}} / (1 - \alpha_{\text{B-B}} \cdot K_{\text{TP-B}} \cdot K_{\text{TP-B}}), \quad (2.17)$$

де $\alpha_{\text{B-B}}$ – коефіцієнт зворотного зв'язку, який може бути або негативним (знаком –) або позитивним (із знаком +).

Аналізуючи можливі варіанти залежності результативності процесу взаємодії цих двох складових $W_{\text{REZ-B}}$ від значень $K_{\text{TP-B}}$, $K_{\text{TP-B}}$ і $\alpha_{\text{B-B}}$ (за умов

функціональної необхідності ресурсами $W_{\text{RES-B}}$ і $W_{\text{RES-B}}$), ми повинні враховувати наступні припущення і обмеження:

коефіцієнт трансформації ланки «бізнес» $K_{\text{TP-B}}$ за притаманною від цього підприємству орієнтацією бізнесу на генерування прибутку повинен бути

$$K_{\text{TP-B}} \geq 1; \quad (2.18.)$$

коефіцієнт трансформації ланки «влада» $K_{\text{TP-B}}$ залежно від ситуації може змінюватись в діапазоні

$$0 < K_{\text{TP-B}} \leq 1; \quad (2.19.)$$

коефіцієнт зворотного зв'язку α може змінюватись в таких межах

$$0 \leq \alpha_{\text{B-B}} < 1 / (K_{\text{TP-B}} \cdot K_{\text{TP-B}}). \quad (2.20.)$$

При цьому, якщо $\alpha = 0$, то рівняння (2.17) вироджується в рівняння

$$W_{\text{REZ-B}} = (W_{\text{RES-B}} + W_{\text{RES-B}}) \cdot K_{\text{TP-B}} \cdot K_{\text{TP-B}} = (W_{\text{RES-B}} + W_{\text{RES-B}}) \cdot K_{\text{TP-B-B}}. \quad (2.21.)$$

Вивчаючи розімкнуту систему, в якій зворотний зв'язок не впливає на результати діяльності в зв'язку з тим, що суб'єкт управління, хоча і отримує від об'єкта інформацію через канал зворотного зв'язку, не використовує її в процесі прийняття рішень, реалізуючи виключно директивний і регулюючий (або тільки манеру) управління.

Якщо ж $\alpha_{\text{B-B}} > 0$, то цілком очевидно, що результат функціонування бізнес-ланки $W_{\text{REZ-B}}$ буде зростати. В цьому випадку слід подати аналіз умов і характеру зростання $\alpha_{\text{B-B}}$, в якості яких виступають значення коефіцієнтів $K_{\text{TP-B}}$ і $K_{\text{TP-B}}$.

Головним обмеженням взаємодії типової пари «влада – бізнес» є дотримання умови $\alpha_{Б-В} < 1/(K_{ТР-В} \cdot K_{ТР-Б})$, оскільки із зростанням $\alpha_{Б-В}$ стабільність їх взаємодії спадає, а при досягненні значення $\alpha_{Б-В} = 1/(K_{ТР-В} \cdot K_{ТР-Б})$, система знаходиться на межі зриву лінійного режиму, втрати керування і прагнучиме нарощення $W_{REZ-Б}$ за всяку ціну, всупереч здоровому глузу існуючим законам та інтересам як влади, так і бізнесу.

Якщо припустити, що в процесі реалізації регіональним менеджментом державної політики, законів, регулювань, планів і програм найбільш раціональним значенням коефіцієнта трансформації суб'єкта управління повинно бути значення $K_{ТР-В} = 1$, яке відповідає режиму простого доведення діючих в регіоні бізнесів директивних, регулюючих і мотиваційних управлінських впливів органів управління державою, то вираз (2.21) трансформується до наступного вигляду

$$W_{REZ-Б} = (W_{RES-Б} + W_{RES-В}) \cdot K_{ТР-Б} / (1 - \alpha_{Б-В} \cdot K_{ТР-Б}). \quad (2.22)$$

Тобто, вираз (2.22.) описує роботу керуваної бізнес-структури з креативних втручань регіональної керуючої складової ($K_{ТР-В} = 1$).

При цьому зрозуміло, що якщо коефіцієнт $\alpha_{Б-В}$ за значенням наближатиметься до $\alpha_{Б-В} = 1/K_{ТР-Б}$, загроза втрати владою керуваності бізнесу також залишається.

Отже, необхідність постійної присутності владних впливів і втручань орієнтованих на утримання $\alpha_{Б-В}$ в межах $0 < \alpha_{Б-В} < 1/(K_{ТР-В} \cdot K_{ТР-Б})$ для забезпечення стабільності роботи типової пари «влада – бізнес» і виконання (за необхідності) потрібних коригувань шляхом формування раціональних впливів з знаком і значенням коефіцієнту зворотного зв'язку $\alpha_{Б-В}$, стає цілком очевидною.

Оскільки прерогатива використання інформації, яка надходить від бізнес-структури по каналу зворотного зв'язку традиційно належить суб'єкту

керування [14, с. 214], то саме від інтерпретації отриманої інформації та її подальшого використання суб'єктом управління в процесі вироблення, реалізації управлінських рішень суб'єктом («влада») і залежатиме отримання необхідних значень і знаку $\alpha_{Б-В}$ у визначених співвідношеннях впливів. При цьому, будь-які впливи і втручання влади в діяльність керуваної пари шляхом формування $K_{ТР-В}$ і $\alpha_{Б-В}$, повинні бути спрямовані на отримання парого «влада – бізнес» максимально допустимих результатів Rez з урахуванням $W_{RES-Б}$ головної цілі їх узгодженої співпраці.

В цьому контексті слід звернути увагу на той факт, що саме нерозривна взаємодія коефіцієнтів трансформації $K_{ТР-В}$ і $K_{ТР-Б}$ забезпечує і умову наявності зворотного зв'язку ($\alpha_{Б-В} > 0$), і умову керуваності системи [$\alpha_{Б-В} < 1/(K_{ТР-В} \cdot K_{ТР-Б})$]. Утримання ж $\alpha_{Б-В}$ в цих межах можливе тільки і винятково за умови узгодженої та узгодженої (гармонізованої) діяльності обох складових частин управлінської пари з використання наданих в їх розпорядження ресурсів $W_{RES-Б}$ і $W_{RES-В}$ та отримання результату $W_{REZ-Б}$.

В умови розповсюдження отриманих вище рекомендацій щодо узгодженої погодженої діяльності всіх наведених в розд. 1.3. стейкхолдерів і оформлено структурну схему взаємодії ключових груп впливу регіональної управлінської системи, яка представлена на рис. 2.7.

На рис. 2.7. відповідно до модифікованої моделі взаємодії основних стейкхолдерів соціально-економічної системи (див. рис. 1.7.) в просторі просторового суспільства РСС виділено 4 групи стейкхолдерів, серед яких: 1) регіональна влада з коефіцієнтом трансформації $K_{ТР-В}$, ОУ-бізнес – множина регіональних бізнесових одиниць із загальним коефіцієнтом трансформації $K_{ТР-Б}$, ОУ-наука – множина регіональних наукових одиниць з загальним коефіцієнтом трансформації $K_{ТР-Н}$, ОУ-громадські організації – множина організованих представництв громадянського суспільства із загальним коефіцієнтом трансформації $K_{ТР-ГО}$.

Res вартістю $W_{RES(B-B-H-TO)}$ у генерованій позитивній (негативній) системі результат Rez вартістю $W_{REZ PCC}$, тобто $K_{TPB} = W_{REZ PCC} / W_{RES PCC}$. Стає очевидним, що складова виразу (2.25.) є нічим іншим, як використання процесі життєдіяльності всієї множини суб'єктів РСС ресурсами. Тобто,

$$W_{RES PCC} = [(W_{RESB} + W_{RES-H}) K_{TPB} / (1 - \alpha_{B-B} \cdot K_{TPB} \cdot K_{TPB}) + (W_{RESH} + W_{RES-B}) K_{TPH} / (1 - \alpha_{H-B} \cdot K_{TPB} \cdot K_{TPH}) + (W_{RES-TO} + W_{RES-B}) K_{TPTO} / (1 - \alpha_{O-B} \cdot K_{TPB} \cdot K_{TPTO})]. \quad (2.26)$$

Аналізуючи складові виразу (2.26.) слід звернути увагу на той факт, що категорію складових у процесі функціонування регіональних ресурсів, оцінюють за вартості людських, фінансових, фізичних і природних ресурсів, потрапляючи на такі складові, як K_{TPB} , K_{TPB} , K_{TPH} , K_{TPTO} та α_{B-B} , α_{H-B} , α_{O-B} , які не мають вартісних характеристик, а є певними числовими показниками, допустимі зміни яких обмежені умовами (2.18.), (2.19.) і (2.20.). Саме тут доцільно згадати визначення відомого російського філософа і філолога, професора О. Ф. Лопатіна (1893 – 1988) «... краса і благо, які існують завжди тільки у вигляді тих і інших співрозмірностей, обов'язково є, понайменше по своїй структурі, так інакше об'єктом чисто смислових операцій і зокрема, певною або іншою числовою закономірністю» [189, Ч.2, III, §4.3]. Тобто, коли вартісні показники значною мірою є складеними у відношенні до системи, то α_i і K_i виступають ендогенними числовими характеристиками системи, які визначаються суб'єктами активності і, таким чином, або приводять до «краси і благо» (гармонії), або не досягають цього (дизгармонія).

Тому, присутність таких числових складових у виразі (2.26.) свідчить, що додатковим регіональним ресурсом можуть і повинні виступати:

а) організаційна складова, яка відображається коефіцієнтами α_{B-B} , α_{H-B} , α_{O-B} та описує структуру взаємозв'язків між суб'єктами у вигляді мережі, її значень прямих та зворотних зв'язків у системі;

б) економічна складова, яка відображається значеннями коефіцієнтів K_{TPB} , K_{TPH} і K_{TPTO} та є числовими оцінками ефективної/неефективної трансформації ресурсів підсистемами груп стейкхолдерів РСС.

Таким чином, інтерпретація РСС у вигляді множини N суб'єктів (позитивних та певними ознаками до 4-х груп стейкхолдерів), які взаємодіють між собою в процесі функціонування через мережу прямих і зворотних зв'язків дозволяє зробити висновок, що результати діяльності РСС прямим чином визначаються кількісними і якісними показниками структури взаємодіючих суб'єктів, а саме: цінними і кількісними значеннями характеристик прямих та зворотних зв'язків між суб'єктами і об'єктами управління в цій системі, а також цінними і якісними характеристиками ефективності трансформації, що відбувається цією структурою і зв'язками.

В результаті такої інтерпретації, аналітичного опису і теоретичного аналізу характеристик регіональної суспільної системи від стану і динаміки її організаційних та економічних складових, які визначаються методами управління, ми доказово продемонстрували доцільність подальших досліджень щодо розробки, впровадження, апробації, оцінки і рекомендацій з метою ефективного використання інноваційних методів, технологій, інструментів та інструментів на основі понять «гармонія» і «гармонізація» – основних принципів управління і менеджменту соціально-економічним розвитком РСС.

2.5. Висновки до розділу

В результаті огляду та аналізу літературних джерел, в яких дається трактування понять «гармонія» і «гармонізація» з часів античності й до сучасних прикладів їх використання в процесах і процедурах управління економічними, соціально-економічними системами різного масштабу у різних сферах економіки, а також теоретичної інтерпретації, аналізу і оцінок можливих

джерел і чинників гармонізації взаємостосунків, потреб, інтересів, цінності поведінки складових елементів на прикладі типової управлінської «суб'єкт-об'єкт», можна сформулювати такі висновки:

1. Дефініцію поняття «гармонізація» слід уточнити з позицій науки управління в розумінні багатоаспектного процесу управління перенесення будь-якої соціально-економічної системи її суб'єктом управління та суб'єктом управління всіх її підсистем із стану дисгармонії до стану гармонії з подальшим забезпеченням тривалого і стабільного утримання системи та її підсистем у такому стані.

2. Економічна категорія «інтерес» в межах континууму «економічний егоїзм – економічний альтруїзм» з точкою «збалансованого економічного інтересу» (ЗЕІ) може бути використана в якості фундаментального чинника збалансування та гармонізації інтересів, а значить і цілей множини різноорієнтованих суб'єктів, досягнення яких забезпечуватиме задоволення потреб суб'єктів управління різних рівнів ієрархічних структур соціально-економічних систем та множини їх складових підсистем з метою досягнення необхідних позитивних змін у показниках результативності і ефективності.

3. «Гармонічне суспільство» і «гармонічна економіка» повинні створюватися і управлятися за принципами, законами і технологіями «гармонійного управління» та «гармонійного менеджменту», які доцільно необхідно створювати на науково-теоретичних засадах та принципах гармонізації.

4. Встановлено, що стабільність роботи будь-якої соціально-економічної системи загалом є її повинна бути наслідком зусиль щодо гармонізації цілей та інтересів всіх складових її структури відповідним суб'єктом управління. Основи ж будь-якої управлінської технології, яку можна буде вважати «гармонізованою» повинні лежати методи і прийоми гармонізації та встановлення обґрунтованих значень коефіцієнтів трансформації кожним учасників процесу, сформульованих на загальносистемному рівні у вигляді

двох взаємозв'язаних зацікавленості у розвитку системи учасників місії, бачення місії та цінності цінностей, цілей, потреб та інтересів.

Аналітично обґрунтовано, що головною умовою результативної і ефективної поведінки в ринковому оточенні як кожної із окремих підсистем, так і регіональної суспільної системи загалом виступає умова утримання балансових коефіцієнтів трансформації суб'єктів $K_{TR\,СУ}$ і об'єктів $K_{TR\,ОУ}$ в межах управління діловою, науковою і соціальною активністю всіма відповідальними одиницями регіональних груп впливу в межах

$$\alpha_{СУ,ОУ} < 1/(K_{TR\,СУ} \cdot K_{TR\,ОУ}).$$

Ця умова стає можливою тільки в результаті спільних зусиль щодо досягнення і збалансованості (тобто, гармонізації), ідентифікації, узгодження, встановлення цілей та інтересів у рамках управлінського процесу стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Висновки отриманих в цьому розділі рекомендацій щодо основних управлінських чинників соціально-економічної системи виглядає цілком доцільним перейти до розгляду проблеми дослідження джерел, процесів і механізмів управлінської гармонізації цілей та інтересів як окремих суб'єктів управління, так і їх множин, об'єднаних у рамках соціально-економічних систем.

І такою метою в наступному розділі слід проаналізувати і обрати моделі взаємостосунків контрагентів в умовах лібералізованого ринку для встановлення гармонічних стосунків на основі гармонізації інтересів і цілей їх учасників. Запропонувати адекватні цьому завданню графоаналітичні моделі, визначити основні технології, механізми та інструменти гармонізації процесів управління множиною суб'єктів і об'єктів гармонізуючих впливів.

РОЗДІЛ 3.
ГРАФОАНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ І ДОСЛІДЖЕННЯ ДжЕРЕЛ
ПРОЦЕСІВ ТА ПРОЦЕДУР УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЗАЦІЄЮ

3.1. Економіка добробуту: ідентифікація основних можливостей
удосконалення і гармонізації стосунків агентів ринку

Теоретичні основи економіки добробуту були започатковані роботами Вілфредо Парето (1848 – 1924) з теорії розподілу ресурсів і зростання суспільного добробуту [490; 491, с. 94–95; 492, с. 526–527] та створення Артуром С. Пігу (Arthur Cecil Pigou, 1877–1959) у 1924 році концепції соціального добробуту, суть якої полягає в тому що, маючи в своїй основі економічний добробут – кількість задоволення, яке можна виразити грошовому еквіваленті, ним було інтерпретовано як суму добробутів окремих індивідів [493].

Варто в найбільш узагальненому вигляді розглянути основні визначення категорій, закономірностей і характеристик економіки добробуту.

Якщо врахувати, що під добробутом розуміють забезпеченість населення держави, соціальної групи або класу, сім'ї, окремих осіб необхідними для життя матеріальними, соціальними і духовними благами, то категорія блага є будь-якою матеріальною, соціальною або духовною підкатегорією, яка містить і несе в собі певний позитивний сенс і користь для суб'єкта, що прагне до її отримання.

Таким чином, матеріальні блага – це товари або послуги, що здатні задовольнити певні людські потреби (характеристика корисності) і мають певну цінність (вартість). Соціальні блага (суспільні) – різновидність благ, які характеризуються спільним використанням їх різними суб'єктами діяльності, нарешті, духовні блага – блага, які задовольняють потреби душі (література, мистецтво, почуття, спілкування тощо).

Цим чиним рівень добробуту населення, групи, окремої особистості вираховується рівнем розвитку комплексу продуктивних сил, характером економічних відносин, якістю соціально-економічної політики в державі та ефективністю її реалізації.

Виходячи на ту обставину, що саме за В. Парето процеси ефективного використання і використання ресурсів визначають позитивну чи негативну динаміку змін в суспільному добробуті, звернемося до аналізу можливостей використання основних засад його теорії розподілу ресурсів і зростання суспільного добробуту для пояснення дії феномену гармонізації економічних відносин господарської діяльності, яка відбувається за умов гармонізації інтересів суб'єктів.

Ці теореме добробуту В. Парето, мають незаперечно величезне значення для сучасної економічної науки. Перша теорема добробуту говорить, що якщо ресурсів, для якого характерна загальна рівновага в економіці, буде парето-оптимальним за умови що функції корисності всіх споживачів будуть не насичуватися. Друга теорема добробуту, яка є зворотною щодо першої, стверджує, що парето-оптимальний стан на ринку можна реалізувати в стані рівноваги.

Цим чиним, парето-оптимальність або оптимум за Парето це характеристика такого стану системи (оптимальний розподіл ресурсів і максимізований добробут суспільства), за якого будь-яка зміна розподілу ресурсів добробут хоча б одного суб'єкта економічної системи, тобто стану окремого суб'єкта не може бути покращено без погіршення інших. Варто прийняти до уваги формулюванням самого В. Парето про те, що «Будь-яка зміна, яка нікому не приносить збитків, а деяким людям приносить користь (за власною оцінкою), є покращанням» (цитуються за [494]). Тоді, якщо формулюванням ним же критерію зростання суспільного добробуту, рух в сторону оптимуму є можливим лише за такого розподілу ресурсів,

який збільшує добробут щонайменше однієї людини, не приносячи збитку ніякій іншій.

Говорячи ж про регіональну соціально-економічну систему притаманними їй ринковими характеристиками, можна попередньо припустити, що під парето-оптимальним станом регіонального ринку слід розуміти ситуацію, коли є неможливо покращити добробут учасника економічного процесу, не погіршуючи одночасно добробуту щонайменше одного із множини всіх інших.

Якщо прийняти за засадничу гіпотезу існування прямого зв'язку між фактом досягнення будь-якою системою парето-оптимального стану ринку, наслідку досягнення і тривалого підтримання гармонізованих стосунків між усіма його учасниками, то цим самим ми готуємо ґрунт для визнання наявності попередньо існуючого стану неоптимальності цього ринку, а іншими словами дисгармонічності стосунків між учасниками економічного процесу в системі.

При цьому, процес гармонізації, під яким вище домовились вважати використання суб'єктом управління соціально-економічною системою технологій гармонізованого управління і менеджменту, абсолютно не заперечує відому позицію А. Сміта (Adam Smith, 1723 – 1790) про недоцільність втручання держави в соціально-економічні відносини, засновані на приватній власності і конкуренції. Алжбе його обґрунтування цієї недоцільності ґрунтувалось на переконанні, що ринок є саморегулятивною системою існуванням природної гармонії між конфліктуючими інтересами його агентів, що «Не від благочинності (щедрості) м'ясника, пивовара чи пекаря ми чекаємо свій обід, але від їхньої поваги до власних інтересів». Ми звертаємось не до гуманності, а до їх егоїзму, і ніколи не говоримо їм про наші нужди, а про їх вигоди» [495, с. 9]. Тобто, за А. Смітом, саме врахування інтересів однієї сторони іншою призводить до задоволення інтересів цієї іншої з досягненням «гармонії».

Слід вказати, що розвиток цієї ідеї А. Сміта продовжив у 40–50-х роках XIX століття Фредерік Бастіа (фр. Frederic Bastiat, 1801 – 1850), який у своїй праці «Економічна гармонія» (1850) [496, с. 168] дійшов висновку про те, що «... всі людські інтереси гармонійні». У цьому головна думка його твору і не можна не згадати її важливості.

Більш глибоко теорія «суспільної гармонії» або «гармонії інтересів» була розроблена відомим представником політичної економії США Генрі Ч. Керстеном Henry Charles Carey, 1793 – 1879), який у 1868 році в праці «Гармонія інтересів» [496] сформулював закон про «зростання долі робітників і зменшення продукту», суть якого полягала в тому, що із зростанням продуктивності праці (в міру оволодіння людиною природою) доля робітників у кількості вироблених благ, що зростають, постійно збільшується, в той час як частка капіталістів пропорційно зменшується, забезпечуючи, таким чином, гармонію соціальних інтересів у суспільстві і виключаючи будь-які протиріччя.

Математичну інтерпретацію системи загальної економічної рівноваги розробив Л. Вальрас (фр. Marie-Ésprit-Léon Walras; 1834 – 1910), наступником якого на кафедрі політичної економії університету в Лозанні (Швейцарія) став В. Парето [498].

Таким чином, всіма попередниками і сучасниками В. Парето готувалося ґрунт для появи його твердження про те, що коли всі учасники ринку, прагнучи кожен до своєї власної вигоди, досягають взаємної рівноваги інтересів і вигод (тобто певного рівня їх гармонізації), сумарне задоволення зовнішньої функція корисності досягає свого максимуму. Це, за змістом, майже те саме, що мав на увазі А. Сміт, коли вів мову про регулюючий вплив на стан економічного ринку і його учасників «невидимої руки».

Безсумнісним є висновок, що будь-який парето-оптимальний стан системи із існуючої множини можливих може бути досягнений ринковими методами, тобто шляхом прийняття суб'єктами господарювання таких рішень

щодо керування своїми доходами, які в рівновазі даватимуть результат, співпадатиме із станом, вибраним нами за мету.

Звернемо, однак, увагу на той факт, що Вілфредо Парето говорив тільки про «можливість» досягнення парето-оптимального стану, не встановлюючи необхідних для цього передумов, умов і вимог, як окрім щодо «оптимального розподілу і використання ресурсів».

Однак, в часи становлення та розвитку і класичної (А. Сміт, А. С. Пігу) та неокласичної (Л. Вальрас, В. Парето, ...) економічних теорій всі автори виходили з єдиної на той час ресурсної моделі, в основі якої лежали так звані «три класичні ресурси»: земля, праця і капітал.

Якщо піддати аналізу суть терміну «ресурс», під загальним прототипічним значенням якого розуміють запаси або джерело чогось такого, що може бути використане, витрачене в разі потреби [499], то традиційні інтерпретації цього поняття щодо трьох названих вище складових зводяться до наступного:

– (земля) природні ресурси – сукупність об'єктів і систем живої і неживої природи, компоненти природного середовища, що оточують людину, використовуються в процесі суспільного виробництва для задоволення матеріальних і культурних потреб людини і суспільства;

– (праця) трудові ресурси – вітчизняна економічна наука трактує цей термін як працездатне населення (дійсне і потенційне) на території країни адміністративної територіальної одиниці або підприємства;

– (капітал) – один із чинників виробництва, усе те, що використовується для виробництва, але безпосередньо не споживається в ньому (за винятком повільної амортизації) і, на відміну від землі і природних ресурсів, капітал складається з раніше виробленого продукту.

У наведеному переліку відсутній один із основних видів ресурсної бази сучасної економіки – знання, які «... залишаються тим ресурсом, що набуває найбільшого значення не лише як рівень інтелектуальних можливостей, а як економічний ресурс, що стає базисом і засобом створення та впровадження інновацій» [500]

Основною перевагою цього виду ресурсу щодо всіх інших є його певна «невичерпність» в зв'язку з постійним розвитком, нарощуванням і збагаченням людських подвигів знань і досвіду.

Поступове формування і розвиток постіндустріальної, інформаційно-інтелектуальної економіки, призвело до того, що в основу ресурсної бази економічного розвитку було введено такий додатковий ресурс, як людський капітал [501], який став «...набагато важливішим, ніж природні ресурси чи природне багатство, [...] кутувим каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності» [502, с. 26].

Вважаємо за необхідне наголосити, що вітчизняні науковці приділяють недостатню увагу проблемі інтерпретації цього виду ресурсу в економічній теорії різних складових соціально-економічних систем, пропонуючи і використовуючи найрізноманітніші варіанти його визначень. Так, в [503] під поняттям інтелектуальний ресурс запропоновано розуміти «Людські ресурси, які створюють інновації ...». В роботі [504] це «... сукупність індивідуальних інтелектуальних потенціалів персоналу підприємства, ...», а в роботі [505] це «... це структурне поняття для визначення певної частини персоналу підприємства, що характеризує його з якісної, змістовної сторони; 2) це знання і навички персоналу підприємства і продукти його інтелектуальної і творчої діяльності». Автором роботи [506] це поняття відображено як «... категорія, яка відображає частину ресурсів підприємства, що не мають матеріально-фінансової форми», а в роботі [507] це «... нематеріалізовані надбання підприємства або інтегрована сукупність у вигляді знань, умінь, накопиченого в процесі носієм яких є персонал підприємства, та результати науково-технічної діяльності, організаційно-методичних рішень за різними напрямками діяльності підприємства».

Авторами [508] констатовано, що «... і у вітчизняній фаховій літературі, і у літературі інших країн на сьогодні відсутнє чітке і однозначне трактування поняття ІР, що вимагає удосконалення всіх базових понять, починаючи від

того чи є поняття «інтелектуальний ресурс» похідним від понять «інтелектуальний природний ресурс» та запропоновано ввести до наукового обігу поняття «активні інтелектуальні ресурси», під елементарною складовою яких «... слід розуміти елементарного носія інтелекту – живу людину, індивідуума, фізичну особу, інтелектуальний ресурс якої не може використовуватись окремо від його носія і без його на це волі».

Отже, без носія/носіїв інтелекту і без їх активності «... ми не можемо мати цього ресурсу без умови наявності інтелекту і без умови його дії» [509]. Зв'язку з чим врахування впливу цього ресурсу може суттєво змінити картину економічної рівноваги чи гармонії в раціональному розподілі всіх інших видів ресурсів. Це без ніякого сумніву робить доцільним і необхідним як наукове уточнення, так і теоретичний розвиток моделей та принципів Парето-ефективності і парето-оптимальності стосовно нових соціальних, економічних і політичних реалій, в яких забезпечення ефективного використання інтелектуального ресурсу системи гарантуватиме оптимізацію розподілу всіх інших ресурсів з досягненням більш досконалого суспільного добробуту.

Необхідність і доцільність наукового уточнення й теоретичного розвитку моделей та принципів Парето-ефективності і парето-оптимальності підтверджується можливістю нерационального використання цього виду ресурсу, про що більше як 50 років тому (1962) було сказано професором економіки університету штату Мічиган К. Боулдінгом (Kenneth E. Boulding) в час лекції на своєчасну і актуальну тему: «Нерациональне використання інтелектуальних ресурсів» [510].

Цілком очевидна можливість негативного впливу нерационального використання інтелектуальних ресурсів на прийняття неефективних та далеких від оптимальних рішень щодо розподілу всіх інших ресурсних складових соціально-економічної системи може спричинити порушення раніше досягнутої рівноваги з наступним рухом системи в сторону від очікуваного оптимуму.

Тому саме з цих позицій слід звернути увагу на важливість ідентифікації можливостей і основних шляхів удосконалення взаємостосунків при розподілі і використанні ресурсами агентами ринку згідно відомої моделі інтерпретації ефективності за Парето для простої економіки за участю двох індивідуумів, в основі формування якої лежить т. зв. «крива споживчих можливостей», що визначає максимальний рівень корисності, якої один індивідуум може досягнути при заданому рівні корисності іншого (рис. 3.1).

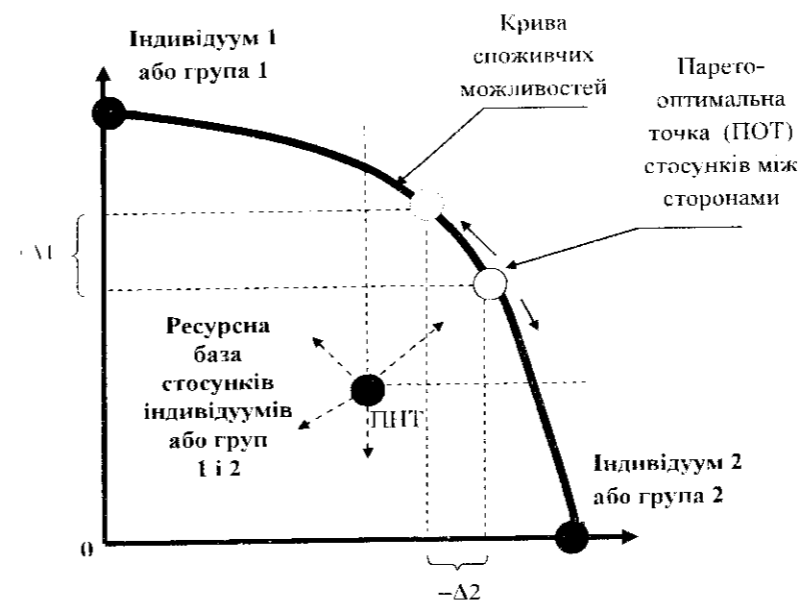


Рис. 3.1. Графік споживчих можливостей, ефективності і покращення за Парето*

* Джерело [491]

В випадку ж намагання будь-яким із індивідуумів чи їх груп змінити свою вигоду (як наприклад, $+\Delta 1$) за умови повного і ефективного розподілу ресурсів та функціонування ринку в межах кривої споживчих можливостей, обов'язковим стане до адекватної втрати вигоди його контрагентом ($-\Delta 2$), що

свідчить про порушення раніше досягнутої рівноваги і виходу системи з точки
раніше досягнутого оптимуму.

Неефективний розподіл ресурсів, який демонструється точкою ПНТ
можливий рух від цієї точки в сторону покращення/погіршення цілком
залежить від умов, які характеризують ринок і поведінку на цьому ринку
окремих індивідумів, або їх організованих груп 1 і 2.

При цьому, цілком очевидним є той факт, що за певних умов
конкурентний ринок призводить до ефективного перерозподілу ресурсів.
Парето (на графіку – крива споживчих можливостей) через реалізацію
індивідумами (окремо або спільно) ряду певних «парето-покращень»
(покращення свого соціально-економічного стану, не погіршуючи стан
іншого) із наступним знаходженням парето-оптимальної точки ПОТ.

У випадку ж коли необхідні умови не виконані, виникають підстави для
втручання в ринкові стосунки органів (в т.ч. регіональних) державного
управління і менеджменту.

Серед причин, якими Дж. Е. Стігліц пояснює відсутність необхідних умов
нездатність ринкового механізму до забезпечення ефективного розподілу
обміну ресурсами присутні такі, як неспроможність (неефективність
недосконалість) конкуренції, наявність суспільних товарів (товари та послуги
колективного і захищеного користування), позитивні і негативні зовнішні ефекти
(суспільство як «третя особа», екологічні проблеми), неповні ринки (борзи
конкуренції), недосконалість інформації (когнітивні обмеження, асиметрія
безробіття).

Підставами для втручання в ринкову саморегуляцію можуть стати й інші
причини навіть за наявності ринку, ефективного за Парето. По-перше
конкурентний ринок може підштовхнути певних індивідумів і групи до
соціально небажаного розподілу та обміну (свавілля і корупції уряду
чиновників від влади і бізнесу). По-друге, індивідуми і групи навіть за добро
поінформованості, не завжди приймають хороші (обґрунтовані, вірні, якісні і

не ринкові) щодо вибору товарів і послуг, які вони споживають. Цим самим
індивідумами і групами формуються підстави для обмежень та регулювань
втручання.

Таким чином, держава, її управлінські структури на всіх рівнях і сфері в
їхній повинні доповнювати і корегувати механізм «невидимої руки»,
враховуючи неспроможності ринку і забезпечуючи Парето-
ефективну економіку.

Звернемо увагу на присутність серед переліку причин неефективності
решти таких чинників як когнітивні обмеження, інформаційна асиметрія,
наявність корупції, недосконалість прийнятих рішень суб'єктами генерування і
співними впливу яких виступають люди та їх стосунки в процесах взаємодії
внутрішніх пар «суб'єкт – об'єкт», «керівний орган – персонал», «керівник –
підлеглий», «менеджер – працівник», «постачальник – споживач», «продавець –
покупач» або як ця взаємодія представлена на рис. 3.1. – індивідуми 1 і 2
(рис. 3.1)

Наданий лауреатом Нобелівської премії 2001 року з економіки
Дж. Стігліцем (англ. Joseph E. Stiglitz) в [491, с. 94–95] Робінзоном Крузо і
Канібістою ці індивідуми сьогодні нами повинні бути розглянуті,
привнесено та реінтерпретовані з позицій інтелектуальної економіки в
як носії інтелектуальних носіїв «активного інтелектуального ресурсу», які є:

а) інтелектуальними контрагентами, аналогічний ресурс яких потенційно
можливо змінити існуючі умови розподілу традиційних видів ресурсів через
введення і залучення їх нових різновидностей шляхом досліджень і відкриттів,
створення винаходів, технічних, технологічних організаційних удосконалень і
впровадження раціоналізаторських пропозицій – продуктів їх
інтелектуальної діяльності;

б) емоційними контрагентами із всіма притаманними людській природі як
позитивними, так і негативними потребами, притаманними інтересами,
цілями й цілями поведінки на ринку, які можуть впливати на процес

розподілу і використання ресурсів, з відповідним визначенням напрямку руху ПНТ в залежності від таких їх характеристик як: духовність і моральність, справедливість і порядність, схильність до співпраці чи конфліктності, пошуку компромісів чи конкуренції і т. п.

З цих позицій особливий інтерес становитимуть дослідження взаємодії ринкових процесів індивідуумів/груп з врахуванням їх здатності і готовності до гармонізації своїх і чужих інтересів, до встановлення економічної гармонії та рівноваги інтересів і вигод.

Адже, якщо пригадати, що базовим принципом соціології Парето є запропонована ним теорія нелогічних дій, в якій, автор розглядав діяльність структурних елементів (індивідуумів і груп) у суспільстві як ірраціональний процес, в якому людина діє відповідно до своїх почуттів, а вже потім на основі дій, детермінованих цими почуттями, формує переконання, то саме з позиції раціональності-ірраціональності і слід піддати теоретичному аналізу моделі Парето-ефективних стосунків як основи ідентифікації шляхів і можливостей управлінського впливу на процеси гармонізації інтересів та вигод учасників ринкових стосунків з врахуванням інтерпретації останніх як інтелектуальних та емоційних контрагентів процесу парето-оптимізації.

3.2. Аналіз моделі Парето-ефективних стосунків контрагентів в умовах ринку з позиції концепції інкременталізму як основи гармонізації їх діяльності та інтересів

Аналіз моделі Парето-ефективних стосунків учасників ринку з наміром ідентифікації можливостей впливу на результати формування його стану слід на думку автора, здійснити за двома основними напрямками управлінської модифікації поведінки учасників:

1. управління використанням інтелектуальних ресурсів агентів ринку для покращення і покращення стану (рівня добробуту) учасників ринкових стосунків з метою зменшення рівня добробуту інших учасників;

2. управління використанням інтелектуальних ресурсів агентів ринку для покращення і нарощування ресурсної бази, на розподіл і використанні якої визначаються ринкові стосунки;

В цих ситуації приходимо до необхідності врахування в формуванні управлінських моделей Парето-ефективних стосунків елементів соціологічної науки про працю (трудова діяльність), більш відому під назвами «індустріальна економіка» та «менеджмент», якими разом із трудовими процесами величезне значення приписується структурі, методам і стилям управління.

Прихиливши до уваги, що Вільфредо Парето, будучи автором роботи «Принципи загальної соціології» (1916 р.) [511], аналізував суспільство як соціально неоднорідний організм та намагався виявити механізми впливу його окремих структур на основі поділу останніх на «еліту» і «масу», Парето намагався ідентифікувати залежність стану ринку і соціуму від стану, впливу і використання інтелектуальних ресурсів на формування змін в моделі Парето-ефективного за Парето ринку.

Однією з тез трактату В. Парето можна вважати його твердження про те, що в суспільстві на «еліту» і «масу» соціумі стан цього поділу не залишається незмінним, а за певних умов підлягає змінам.

І ота – люди на ключових постах у владі, політиці, бізнесі, науці, культурі – формують і змінюють із свого кола інтелектуально обдарованих осіб – інтелектуалів, які впливають на соціум і визначають його стан. У випадку використання інтелектуальних ресурсів «еліти», її представниками залучаються найкращі представники «маси», які «спідіймаються нагору» і поповнюють «елітні» ресурси «еліти», найслабші представники якої в результаті деградації «спідіймаються вниз» і стають «масою». Якщо ця циркуляція, яка отримала назву «циркуляції еліти», відбувається повільно, то в суспільстві частини суспільства

нагромаджуються індивідууми, які уособлюють безсилля і занепад, а серед «маси» зростає кількість індивідуумів, інтелект, риси і характеристики яких необхідні для управління суспільним розвитком. Вихід з цієї ситуації, думку В. Парето, полягає в постійному оновленні складу еліти через поповнення необхідних для управління соціумом інтелектуальних ресурсів і психологічних сил. При цьому, буде відновлюватися суспільна рівновага інтересів і вигод через досягнення ринком парето-оптимального стану певними характеристиками економічної і соціальної гармонії.

Погоджуючись із твердженням В. Парето в тому, що соціум є соціально неоднорідним і розшарованим на дві страти організмом, слід звернути увагу на той факт, що в процесі циркуляції між цими стратами як представниками еліти так і представниками маси генеруються та впроваджуються в процеси діяльності їх власні інтелектуальні продукти. В кінцевому ж результаті використання отримуються відповідні економічні і/або соціально значимі результати, які формують Парето-ефективний (рівноважний) або неефективний (нестабільний) стан ринку.

Принципово, на всі функціонери системи регіонального менеджменту належать до комплексних видів інтелектуальної активності як одних, так і других на формування моделі Парето-ефективних стосунків.

Для цього слід управлінській еліті а не всім її керованими членами суспільства, слід розглянути прийняти до уваги той факт, що, згідно критерію оптимальності В. Парето стан економіки може бути покращеним у результаті реалізації таких заходів, окрім яких:

- а) доходи багатих скоротяться на меншу величину, ніж зростають доходи бідних;
- б) відбудеться зростання добробуту хоча б одного суб'єкта без погіршення добробуту всіх інших;
- в) відбудеться перехід від працемісткого до капіталомісткого виробництва;
- г) скоротиться рівень безробіття.

В кожному із наведених вище результатів слід звернути увагу на протилежність таких особливих за змістом і однакових за суттю термінів, як «зростання», «перехід» і «рівень».

Наявність особливості («підвищення рівня») є притаманною і визначенню терміну «Парето-покращання», як умови «... підвищення рівня добробуту одного або кількох учасників ринкових відносин за умови недопущення зниження рівня добробуту інших учасників» [512].

Одночасно з цим, автором теорії інновацій Й. Шумпетером (Joseph Alois Schumpeter, 1883 – 1950) поняття «інновація» трактується не в традиційному розумінні «відкриття» чи «винаходу», а як будь-яке нововведення прикладного характеру, реалізація якого обумовлює такі науково-технічні, соціально-економічні, соціально-політичні та ін. зміни, які призводять до переходу на новий вищий рівень розвитку [513].

Якщо ж погодитись з тим, що будь-яка інновація є, в першу чергу, продуктом інтелектуальної активності того чи іншого індивідууму, який працює в економічній системі, то саме ці «інтелектуальні продукти» і стають джерелом розвитку економічної системи в зв'язку з тим, що створюють нові можливості використання всіх видів доступних ресурсів з відповідним зменшенням витрат на виробництво. Це, в свою чергу, призводить до порушення рівноваги і започаткування процесу реорганізації та зростання, який на переконання Й. Шумпетера виникає стрибокоподібно завдяки генеруванню і використанню інновацій.

Зменшення витрат і адекватне збільшення прибутку (виняючи) здійснюється в того індивідууму, який раніше від інших створив і використовує інновацію, в зв'язку з чим джерелом прибутку стає інновація, а конкуренція нових ідей, продуктів, технологій, ресурсів та організаційних форм.

Отже, внаслідок генерування і використання інновацій економічна система переходить із стану рівноваги, розпочинаючи процес та досягнення нового

рівноваженого стану, але на іншому технічно-технологічно-організаційно-економічному рівні, результатом чого досягається новий стан рівноваги системи на вищому рівні розвитку.

Таким чином, внаслідок появи інновацій спостерігаються стрибокоподібні зміни стану економічної системи у вигляді «скорочень», «зростань» та «переходів» з отриманням відповідних «підвищень рівня добробуту» та «переходів на новий, вищий рівень розвитку», що безсумнівно демонструє інкрементальну природу всіх ефективних/неефективних економічних, соціальних і політичних перетворень, які описуються відомою сьогодні теорією управління «теорією інкременталізму», методологічні основи якої були сформульовані наприкінці 50-х років минулого століття Чарльзом Ліндбломом (Charles E. Lindblom, 1917) в роботі [514].

Використовуючи концепцію Ч. Ліндблома щодо індивідуумів, приймають реальні рішення щодо впровадження інновацій в ринковому середовищі, слід зауважити, що ці рішення повинні виконуватись крок за кроком, просуваючись вперед поступово з послідовним отриманням певних результативних приростів («інкрементів»), а не в результаті прямого переходу однієї ситуації до радикально і наперед визначеної цілі.

Послідовні інкрементальні зміни, кожна з яких, не маючи значних наслідків, гарантують уникнення ринкових помилок і катастрофічних провалів у процес поступового наближення індивідууму до встановленої цілі, дають можливість використання коригуючих кроків як щодо цілі, так і щодо використання ресурсів при виконанні кожного чергового інкрементального кроку.

Тому, виходячи з інкрементальної природи змін ситуації на ринку, результати реалізації поступових «парето покращень» у вигляді генерованих індивідуумами «генерування ідеї покращення – імплементація ідеї – отримання покращеного результату», картину руху економічної системи в напрямку до точки Парето-ефективності слід будувати і досліджувати з використанням у

співного досвіду управління стратегічними змінами на основі концепції інкременталізму.

При цьому, стартувавши з позицій парето-неоптимальної точки (ПНТ) (рис. 3.2) кожен із двох індивідуумів має можливість за рахунок використання свого людського капіталу генерувати і впровадити інноваційну ідею щодо покращеного використання доступного ресурсу з отриманням «підвищення рівня свого добробуту» (для прикладу, інкремент $+\Delta 1$) та догриманням умови виконання зменшення рівня добробуту інших учасників» ($\Delta 2=0$).

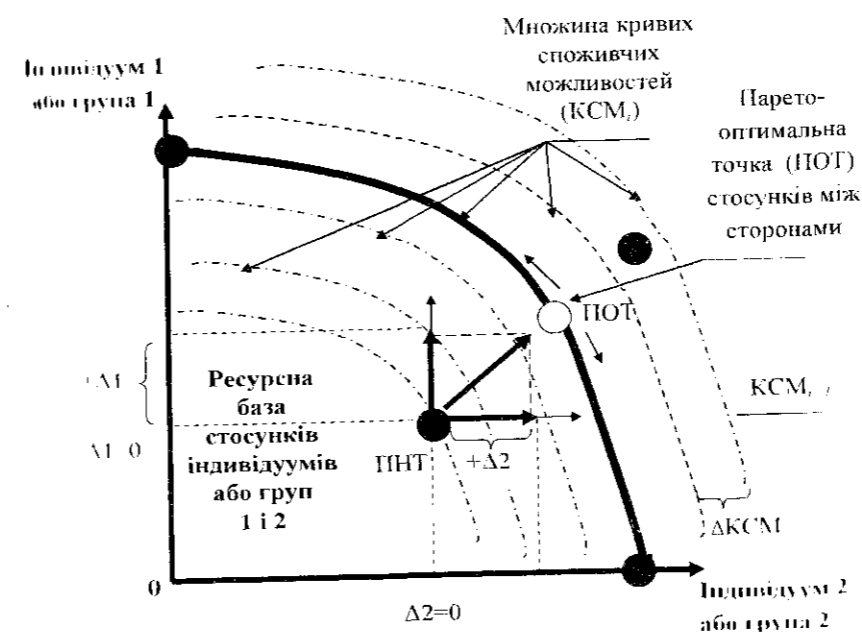


Рис. 3.2. Інтерпретація інкрементальних змін кривих споживчих можливостей, ефективності і покращення за Парето⁴

⁴ Інтерпретація автора

Виконання аналогічних дій іншим контрагентом (індивідуум 2) при взаємодії з отриманням за рахунок використання генерованої ним інновації «підвищення рівня свого добробуту» (інкремент $+\Delta 2$) і дотриманням умов «недопущення зменшення рівня добробуту інших учасників» ($\Delta 1=0$) призводить до переміщення ПНТ в сторону ПОТ – тобто в напрямку протилежного оптимального розподілу ресурсів.

Слід звернути увагу на той факт, що таке переміщення відбулося в результаті двох дій індивідуумів 1 і 2 не в результаті конкуренції і конфлікту щодо використання тих чи інших ресурсів, а внаслідок певної послідовної «парето-покращання» на основі використання кожним із учасників продукції власної інтелектуальної активності – різного типу інновацій.

Таким чином, «парето-покращання», як наслідок генерування і реалізації різного типу інновацій, можна вважати одним із джерел гармонійного розвитку відносин, основною умовою прояву яких слід вважати намагання і націлені дії учасників на покращення рівня власного добробуту за рахунок використання інтелектуального ресурсу з дотриманням умов

$$(+\Delta 1 \text{ при } \Delta 2 = 0) \text{ та } (+\Delta 2 \text{ при } \Delta 1 = 0)$$

Саме такий тип процесів економічного розвитку через послідовні і неінкрементні зміни сприятиме примиренню інтересів сторін, на що звернув увагу Дж. Б. Квінн (James Brian Quinn, 1900 – 1990) коли запропонував свою версію концепції інкременталізму. В основу концепції покладено процес формування поведінки індивідууму у вигляді дійсно малих, але незалежних природних кроків, вважаючи, що для послідовного руху у напрямку поставлених цілей, які на початковому етапі постійно уточнюються в міру надходження нової інформації, необхідно поєднувати формальний аналіз, поведінкову техніку та стратегічну політику. Таке інтегрування названих методик було ним названо «логічним інкременталізмом» [515]. В своїй наступній роботі [516], яка вийшла білльш

ше 10 років. Дж. Б. Квінн дійшов висновку, що «Ключем продуктивності і інноваційного виробництва в ¼ економічної активності є управління інтелектуальною активністю».

Важкі умови поведінки індивідуумів 1 і 2 в площині розподілу і використання ресурсів формуються не тільки з послідовних інкрементальних кроків, а має більш продуману віддалену мету у вигляді прийнятної для них альтернативного напрямку дій. При цьому, зростає роль планування діяльності, яке саме ця управлінська функція дає змогу індивідуумам здійснити збір інформації та провести дискусію зацікавлених сторін з метою досягнення певного консенсусу, який в результаті багатьох ітерацій надає можливість прийняти прийнятних для обох учасників взаємодії результатів з виконанням умов (11).

Більш значуща різниця з початковою ідеєю Ч. Ліндблума полягає в тому, що внаслідок цього процесу віддалена мета (гармонічне досягнення парето-оптимальної рівноваги в системі), якщо вона виявляється правильною, виявляється певною мірою послідовно незмінною з присутністю загальної мети процесу формування поведінки щодо досягнення встановленої мети, яка складається із окремих інкрементальних кроків з планування, реалізації, оцінювання і оцінювання результатів кожного та здійснених кроків та виконання наступного.

Головне необхідно вказати, що ці концепції інкременталізму Ч. Ліндблума та її розширена версія логічного інкременталізму Дж. Б. Квінна не є, на нашу думку, інноваціями, генерованими винятково інтелектом цих авторів. Адже в першому розділі «Сотворення всесвіту» Книги Буття Старого Завіту [517, с. 3-6] ця концепція викладена у вигляді послідовності актів Бога, який протягом шістьох днів творив «небо» і «землю», «світло» і «темряву», «твердь» і «воду» і тільки на наступному етапі приступав тільки після оцінки зробленого раніше і вказавши Бог, що воно добре). «Сотворення всесвіту» також закінчилося оцінкою та оцінкою: «І побачив Бог усе, що сотворив: і воно було дуже добре».

Тому, сучасні технології інкрементального прийняття і реалізації стратегічних рішень слід вважати нічим іншим, як черговими етапами тривалого процесу поступових і постійних удосконалень, покращень і розширення шляхом продовження процесів встановлення і досягнення щоразу нових цілей. При цьому, слід усвідомити, що протягом тривалого процесу людство, людські спільноти та індивідууми вирішували проблеми розвитку і залучення в цей процес все нових і нових видів ресурсів, перенесених екстенсивним шляхом через конфлікти, безкомпромісну конкуренцію, війни, захоплення, переділ і т. п., породжуючи, примножуючи і поглиблюючи дисгармонію у відносинах між всіма учасниками процесу розвитку.

Однак, як уже наголошувалось вище, в епоху економіки знань в процесі розвитку все більшої ваги набувають інтелектуальні ресурси за їх ефективного використання.

Таким чином, використання індивідуумами або контрагентами інтелектуального потенціалу для генерування нових інтелектуальних продуктів і реалізації послідовності інноваційних кроків приводитиме до створення нових комбінацій використання всіх видів доступних (в т. ч. і інтелектуальних) ресурсів з відповідним зменшенням витрат на виробництво та інкрементальним приростом їх добробуту. Кінцево-кінець це приведе до встановлення на рівні рівноваги (крива споживчих можливостей), за якої будь-які зміни з пошуку вигоди однією стороною призводитимуть до зростаючої (рис. 3.1).

В цьому випадку інтелектуальні агенти ринку повинні, умовно кажучи, переконатися на пошук генерування і впровадження більш радикальних «парето-покращень» як спрямовані не на рекомбінацію у існуючого набору ресурсів, а на залучення в кругообіг економічної активності суспільства нових, досі не використовуваних або й взагалі невідомих видів ресурсів.

Генеровані ж індивідуумами та їх групами інтелектуальні продукти (ідентифікація, винаходи і т. п.) призводять до інкрементального нарощування

рівня економічної активності через виникнення нових умов і залучення нових видів інтелектуальних ресурсів. Діюча ж до цього моменту ПОТ трансформується в ПНТ, а гіпотетична майбутня ПОТ (ПОТ_{t+1}) зміщується з ПОТ в напрямку розширення кривої, яка описує нову ресурсну базу і стає кривою формування нової, вищої за рівнем (+ $\Delta_{КСМ}$), кривої споживчих можливостей КСМ_{t+1}.

При цьому, вважаємо за доцільне запропонувати описаний вище тип процесу «покращання», що призводить до інкрементального переміщення кривої споживчих можливостей КСМ, на величину + $\Delta_{КСМ}$, визначати таким терміном «парето-нарощування» (ПН).

Наступним терміном пропонуємо розуміти – відкриття додаткових можливостей підвищення рівня добробуту одного або кількох учасників економічних відносин за умови недопущення зменшення рівня добробуту інших учасників.

Таким чином, на відміну від «парето-покращання», в результаті появи інновацій, які спричиняють «парето-нарощування», відкриваються нові можливості і формується нова ресурсна база для генерування наступних інноваційних (традиційних) «парето-покращень» із збереженням можливості нарощування умови не нанесення шкоди іншим (3.1).

Слід наголосити на тому, що «парето-покращання» і «парето-нарощування» виступають нерозривно пов'язаними стадіями процесу економічного розвитку систем, своєрідними сіамськими близнюками, які не можуть існувати і діяти окремо та незалежно. Множина інновацій та відкриттів «парето-покращень» з отриманням інкрементальних змін в економічному добробуті є основою поступового досягнення в системі Парето-ефективної рівноваги, досягнення якої мотивує, в свою чергу, інтелектуальний процес пошуку можливостей «парето-нарощувань» і т. д.

Приннявши до уваги, що будь-які інкрементальні зміни $\pm\Delta 1$ або $\pm\Delta 2$ є, в свою чергу, наслідком відповідних змін коефіцієнтів трансформації наявних

ресурсів суб'єктами ринкових стосунків K_{TP} , які, в свою чергу, є наслідком використання останніми їх інтелектуальних здібностей, неважко дійти висновку про те, що саме інтелектуальні здібності агентів ринку є основою розвитку, занепаду або утримання останнього в рівновазі останнього.

Серед реальних прикладів практичного втілення цієї інкрементальної концепції одна із найбільш наглядних – освоєння нашою цивілізацією енергії розвитку енергетики. Якщо на старті цього процесу людина могла використовувати винятково енергію власних мускулів та інтелекту, то наступній стадії саме використання інтелекту дало їй змогу оволодіти вогнем (паливні ресурси біосфери), мускульною силою приручених тварин, енергією вітру (парус, крило вітряка) і падаючої води (млинове колесо). Подальше нарощування використання енергетичних ресурсів відбулося через повернення винахідників до удосконаленого використання вогню, джерелом якого стала вже хімічна енергія палива літосфери (вугілля, нафта, газ, горючі сланці тощо) за допомогою трансформації останньої в механічну. Наступним етапом стало відкриття способу перетворення механічної енергії в електричну – ера електрики. Черговий етап – звільнення енергії атома, створення і розвиток атомної енергетики, яка ґрунтується на розщепленні важких ядер деяких хімічних елементів (плутонію, торію, урану) став одним із найбільших досягнень ХХ століття, а синтез ядер ізотопів водню – дейтерію і тритію відкрив для людства термоядерну реакцію, навчитися управляти якою – чергове завдання науковців та інженерів, інтелект яких протягом всіх цих історичних етапів розвитку науки і техніки вирішували безліч проблем з метою забезпечення людства достатньою кількістю енергії (рис. 3.3.).

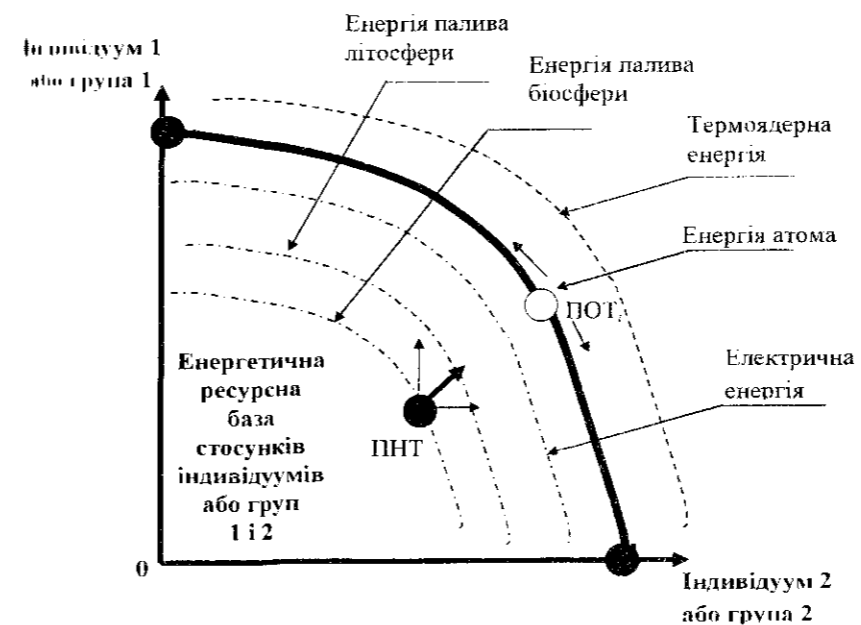


Рис. 3.3. Приклад інкрементального нарощування енергетичних ресурсів внаслідок інтелектуальної діяльності та інноваційного розвитку суспільства⁴

⁴ Інтерпретація автора

Слід наголосити, що в процесі поступових інкрементальних «парето-вирощувань», освоєваних людством видів енергії, її трансформацій і використання присутні і «парето-покращання» в сфері її техніко-технологічного розвитку, транспортування, зберігання та ефективного використання останніх.

Однак, значною частиною інтелектуальних рішень, отриманих на цьому шляху науковцями та інженерами, бізнесом і урядовцями від влади вноситься негативне навантаження, яке входить в конфлікт з інтересами природи (вирата ресурсів, забруднення довкілля тощо), економіки (диференціація рівнів розвитку тощо), окремих людських спільнот (конфлікти, конкуренція тощо). Відсутність в більшості інтелектуальних рішень (наукових, інженерних,

бізнесових, владних) тих обов'язкових складових, які б гармонізували потреби, інтересами і цілями в оточенні, спричиняє загальну дисгармонію результатів діяльності суспільства загалом і окремих його частин зокрема.

Саме тому, сьогодні інтелектуальні ресурси стають предметом тієї ж ринкової конкуренції і конфліктів у розподілі та використанні. Найкращим свідченням цього може служити поява в кінці XX століття такого терміну «війна за таланти» (англ. the war for talent).

Вперше цей термін було вжито С. Хенкіним (Steven Hankin of McKinsey Company) у 1997 році, а у 2001 році використано як заголовок книги Е. Майкелса (Ed Michaels), Г. Хендфілд-Джонс (Helen Handfield-Jones) і Б. Акселрода (B. Axelrod), в якій авторами було наголошено, що початок війни за таланти пропущено багатьма компаніями і, що вона «... буде визначальною характеристикою ділового середовища протягом багатьох майбутніх років» [518, с. 16].

Підтвердженням інтересу суспільства до цієї проблеми стали чисельних і популярних сьогодні міжнародних конференцій, круглих столів, наукових і публіцистичних досліджень та публікацій. Однак, більшість відомих досліджень щодо війни за таланти обмежуються дослідженнями розробкою рекомендацій тільки для бізнес-структур різного рівня, узагальнюючи і не адаптуючи ці результати для соціально-економічних систем мезо- та макроекономічних масштабів. Про це свідчить і зміст згаданої вище книги «Війна за таланти» і сучасні її інтерпретації окремими авторами.

Так, для прикладу автор [519] наголошує «... на відміну від війни за таланти у 1990-х і 2000-х роках, причиною яких був загальний дефіцит таланти, сьогодні всі воюють з дефіцитом необхідних таланти». Інший автор стверджує, що ця війна буде продовжуватись і ставати все напруженішою, рекомендує компаніям «... бути готовими йти в бій і продовжувати боротися за найкращих людей...», бо в протилежному випадку вони «... залишаться в окопі».

які просто виконують свої функції, а не збільшують вартість своїх функцій» [520].

На цих же проблемах сьогодні сконцентровані і вітчизняні бізнес-експерти (див. наприклад [521; 522; 523]), не піднімаючи їх до рівня управління успішним функціонуванням мезо- і макроекономічних систем.

Через думку автора, ця помилка має і матиме в майбутньому ще більш масштабні наслідки, якщо сучасне суспільство не відчує потреби в оптимізації ринкової діяльності через інтелектуалізацію всіх аспектів і сфер її функціонування. Адже війна за таланти відбувається не заради самих таланти, а за ті інтелектуальні результати, які можуть бути генеровані і використані останніми в процесах динамічного інноваційного розвитку економіко-економічних систем, починаючи від найменшої організації і закінчуючи транснаціональними корпораціями, державами і міжнародними утвореннями.

Повертаючись до умови (2.12), в якій присутні коефіцієнти трансформації талантів Кірдоу, що напрям визначається інтелектуальним рівнем учасників процесу їх взаємодії, слід приділити особливу увагу не окремим інтелектуальним талантам, а «інтегральному», «синтетичному», «кваліфікованому», «об'єднаному», здатному до «аккумуляції» і т. п. інтелектуальності, який робить талановитою не окрему людину в системі, а всю систему. Наявність же в системі такого «інтегрального» таланту може бути і основою, і гарантією гармонізації стосунків між всіма її складовими, а значить і фактичними результатами.

Якщо використати сформульовані в книзі [518, с. 83] принципи залучення і використання системою талановитих людей, серед головних характеристик такої першої – цілісність (integrity), друга – мотивація (motivation), третя – енергійність (energy), четверта – розуміння (understanding), п'ята – знання (knowledge) і остання – досвід (experience), які, на щиром слуху думка автора, повинні бути винятково комплексними, оскільки «... без цілісності»

мотивація є небезпечною, без мотивації здатність безсила, без здатності розуміння обмежене, без розуміння знання безглузде, а без знання діяльність «сліпий», то постає питання про доцільність ідентифікації можливостей синергії всіх перерахованих характеристик.

При цьому, інтеграція інтелектуальних ресурсів системи повинна відбуватись уже не на рівні окремих талановитих особистостей і інтелектуальних контрагентів 1 і 2, а на рівні їх груп і групових (колективних) інтелектів – суб'єктів ділової активності (управлінської, господарської, економічної, громадсько-політичної тощо) у всіх сферах життєдіяльності іншої соціально-економічної системи.

В контексті такого інтелекто-інтегруючого підходу стає доцільним звернутись до аналізу можливостей використання для досягнення соціально-економічної системи використання феномену синергії [від грець. *synergia* (syn) разом; (ergos) дія], як сумарного ефекту взаємодії двох або більше чинників, який суттєво переважає ефект кожного окремого чинника у вигляді простої суми [524]

Об'єктом аналізу слід визначити феномен синергізму в економіці та управлінні на предмет можливості його використання в процесах і процедурах управлінської гармонізації стосунків між суб'єктами ринку в процесі забезпечення Парето-ефективної рівноваги останнього.

3.3. Синергія, синергізм і синтелектика як засадничі феномени реалізації процесів та процедур гармонізації взаємодії контрагентів ринку через управління

Враховуючи той факт, що в Україні протягом останніх кількох десяти років написано і опубліковано сотні статей, десятки монографій, докторських та кандидатських дисертаційних досліджень феномену синергії, синергізму

та синергізму у найрізноманітніших галузях науки і сферах людської діяльності, необхідно провести аналіз на феномені синергізму в економіці та в управлінні нею.

Феномен (в т.ч. і економічна) активність суспільства і його різноманітних груп характеризується складною системою потреб, цінностей і цілеспрямованості діяльності кожної та їх груп, повнота задоволення і досягнення яких в процесі діяльності формує відчуття соціального, економічного і екологічного розвитку. Удосконалення ж методів управління досягненням такого розвитку може ґрунтуватися як на оволодінні й використанні кращого досвіду попередніх поколінь, так і на основі генерування інноваційних рішень, використання нових технологій, механізмів та інструментів (за категоріями «парето-ефективності» і «парето-нарощувань») сучасних науковців і практиків.

Масштабне проникнення в економіку і управління соціально-економічними системами основ синергетики (науки, яка вивчає процеси синергії, самоорганізації, розвитку, підтримки стійкості і розпаду систем природи) обумовило появу значної кількості вітчизняних досліджень у цій галузі. В зв'язку з цим стає доцільним проаналізувати основні напрями у використанні вітчизняним науковим і експертним середовищем наукових засад синергетики на предмет обґрунтування доцільності їх використання для гармонізації стосунків ринкових контрагентів.

В цьому контексті слід звернути увагу на той факт, що за цим напрямком здійснено аналіз зарубіжного досвіду і генерування нових результатів та досліджень вітчизняними дослідниками є достатньо масштабним і охоплює фундаментальні основи сучасної економіки з позицій синергетичної парадигми і її проявів [525; 526; 527; 528], так і методологію синергетичного управління розвитком соціально-економічних систем [529; 530; 531; 532; 533; 534] та основні використання їх інтелектуального потенціалу [535], знань [536], інформації [537] та інтелектуального капіталу [538], продовжуючи дослідженнями використання і результатами проявів синергетики в

менеджменті [538; 539; 540; 541] (в тому числі і в регіональному [542; 543; 544]).

Однак, особливої уваги з позицій нашого дослідження заслуговує питання про використання основ синергетики і синергізму в управлінні трудовою діяльністю і поведінкою людей [545; 546; 547], управлінні персоналом [548; 549; 550], а також детермінації економічного ефекту синергії від взаємодії складових інтелектуального капіталу [551; 552] та управлінських рішень [552; 553].

Послідовність, у вищеведеному переліку тематики вітчизняних досліджень не є випадковою. Цим ми хотіли звернути увагу на явну вираженість і сформований протягом останніх п'яти років тренд від загальнотеоретичних економічних і управлінських досліджень в царину тематики, безпосередньо орієнтованої на людину, її людський та інтелектуальний потенціали, людський та інтелектуальний капітал, на її трудову діяльність, вмотивовану поведінку тощо. Тобто, узгадуючи, можна припустити, що тематика цих досліджень все більше концентрується на управлінні людськими ресурсами соціальних економічних систем з позицій синергетики і синергізму, а підтвердження цього припущення можна і слід вважати появу праць з вивчення синергетичного контексту ціннісних орієнтацій людей [554], доцільних зміни основ загальної психології людини [555] і її мотивації [556], духовності і здатності до зміни [557; 558] тощо в стосунках з іншими.

Таким чином, той загальновідомий факт, що в епоху економіки знань вирішальним фактором в економічному розвитку виступає людина, що людські ресурси є визначальним чинником результативності і ефективності господарської діяльності, пояснює необхідність та доцільність формування умов ефективного використання саме цього ресурсу і рушійної сили економічних перетворень. До того ж, саме цьому ресурсу і рушійній силі сучасної економіки, окрім традиційних знань, кваліфікації, навичок, уміння

і вмінь необхідно володіти інноваційними методами та інструментами управління ефективною взаємодією в процесах діяльності.

В зв'язку з цим, існуючі проблеми підвищення здатності і готовності контрагентів соціально-економічних систем до взаємодії в процесах економічного розвитку ринку із забезпеченням Парето-ефективної рівноваги взаємодії ще потребують свого вирішення. Як наголошено авторами роботи [559] «Формування позитивних результатів у процесі колективного підходу до вирішення господарських питань є мотиватором до дослідження явища синергії», «важливими є дослідження природи цього процесу й обґрунтування відповідних методик, які дозволяють оцінити виникаючий при цьому синергійний ефект».

При цьому, в контексті теми даного дослідження слід звернути увагу на той факт, що в багатьох роботах автори наголошують на таких обов'язкових проявах синергетичних ефектів, як, для прикладу, «Для досягнення синергетичних ефектів у виробництві необхідна гармонійна система взаємодії» [559], а також на необхідності «...розробки, створення й застосування нової системно-синергетичної моделі управління трансформаційними процесами з досконалим механізмом визначення і узгодження інтересів між суб'єктами та об'єктами управління, ...» [538]. Цілком очевидно, що саме на формування цих умов (гармонійна система взаємодії та узгодження інтересів) можна і слід спрямовувати пошук і досягнення синергізму, як це і передбачалось в відповідному розділі «Пошук і досягнення синергізму» книги «Кожні п'ятнадцять хвилин шанувати» Кантер Р. М. (Kanter, Rosabeth Moss) [559], основним завданням якої було доведення необхідності того, щоб люди і організації, держава і бізнес у цьому процесі повинні обов'язково співпрацювати один з одним.

Не суперечним фактом є те, що і будь-які організації, і бізнес, і державу в цьому процесі представляють люди. Тому необхідно усвідомити, що саме люди є тими вирішальними чинниками соціально-економічних систем будь-якої складності і на

будь-якому рівні ієрархічної системи, які здатні на високу креативність, інноваційність і які, взаємодіючи один з одним і впливаючи один на одного, утворюють складну систему як єдине ціле, здатне до проявів синергізму.

Таким чином, ми спостерігаємо все частіше звернення вітчизняних та зарубіжних дослідників до вивчення ролі і потенціалу людського чинника в синергізмі, що дає змогу запропонувати оригінальне бачення послідовних трансформацій ресурсів ринкової системи у зрівноважений стан економіки та добробуту всіх її складових елементів від окремих індивідів до їх організаційних груп.

Ще у 1976 році доктор Н. А. Колтер (Norman Arthur Coulter, 1920 – 2000) інтерпретував синергізм людського розуму як результат «... спільної роботи величезного розмаїття функцій, які становлять розум, з виробництва нових ідей цілого, яке є більшим, ніж проста сума його частин» [560, с. 10], в якій доводиться, що кожна людина є не тільки індивідумом, а одночасно належить до різних груп і організацій, а також до суспільства в цілому. При цьому, індивідум у відповідності до своїх потреб може проявляти синергетичний режим діяльності, який призводить до більшій ефективності і добробуту. Вченим вкриті були сформульовані три типи синергетичних систем: «індивідуальна», «групова» і «соціальна синергетика» [560, с. 11]. Кожна з яких може існувати окремо, але одночасно можуть підсилити одна одну в процесі взаємодії. В зв'язку з цим кожна група продемонструватиме найбільший ефект синергізму тоді, коли кожен із її членів здатний до його прояву і взаємодія – людина, яка потрапляє в групу з високим синергетичним потенціалом, легше його проявити. Така ж синергетична взаємодія є основою виникнення індивідуальної, групової та соціальної синергетики, коли «... людська істота природно діє таким чином, щоб не тільки досягати своїх особистих цілей, а по мірі можливості сприяти досягненню цілей іншими ...» [560, с. 11].

Однак, ключовим моментом з позицій нашого дослідження слід вважати, наприклад, використаний Н. А. Колтером для демонстрації важливості прояву

синергізму в сфері науки в зв'язку з поглибленням спеціалізації і інноваційним, в зв'язку з цим, комунікативних проблем та труднощами взаємодії між її різними галузями. При цьому автор наголосив на існуванні «людей-генералістів» (англ., generalists-people) – фахівців широкого професійного спрямування, спроможних ліквідувати ці проблеми «шляхом інтеграції різних функцій» [560, с. 12] з використанням синергетики.

Отже, якщо подібні «люди-генералісти» є необхідними для управління процесом виникнення ефекту синергії в процесах наукових досліджень, то цілком очевидно, що аналогічні управлінські функції можуть і повинні бути виконаними для створення умов виникнення і ефективного використання ефекту синергії в процесах господарської діяльності не в рамках окремих функцій господарювання (що є традиційним для пошуків синергізму), а для інтегрованої діяльності (як фразовуючи Н. А. Колтера «інтеграції різних суб'єктів господарювання») в межах складних, ієрархічних соціально-економічних систем.

При цьому, з теорії складних систем відомо, що найбільш важливим елементом цих систем виступають зв'язки (внутрішні і зовнішні, прямі і зворотні, жорсткі і гнучкі, формальні і неформальні тощо). В нашому ж випадку ці зв'язки є нічим іншим, як каналами прямої і зворотної взаємодії між суб'єктами (представниками суб'єктів ділової активності), з допомогою яких система координує свою діяльність і адаптується до змін у зовнішньому середовищі, як це було продемонстровано нами в розд. 2.4. (вираз 2.26.) в результаті інтерпретації РСС у вигляді множини N суб'єктів, які взаємодіють між собою в процесі функціонування через мережу прямих і зворотних зв'язків і визначають результати її діяльності.

Таким чином, кількісні і якісні показники структури взаємодіючих суб'єктів, типи і кількісні значення характеристик прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами і об'єктами системи, а також кількісні і якісні характеристики ефективності трансформації всіх ресурсів системи визначаються відповідними коефіцієнтами множин суб'єктів K_{tr} су і об'єктів K_{tr} об у в

процесах управління діловою, науковою і соціальною активністю кожних функціональними одиницями системи як результату їх спільних інтелектуальних зусиль з ідентифікації, обґрунтування, встановлення узгоджених, збалансованих (тобто, гармонізованих) цілей та інтересів системи кожного із учасників.

Якщо ж цього не відбувається, то система починає працювати проти себе, втрачаючи ресурси і результати, що в [560, с. 12] інтерпретовано як результату нарощування в ній протилежності синергізму – дисергізму (англ. dysergy).

Отже, якщо припустити, що в складних соціально-економічних системах ролі «генералістів» повинні виступати суб'єкти управління (органи управління, керівники, менеджери), а їх основною функцією є управління підпорядкованими об'єктами, орієнтоване на виникнення і ефективне використання ефектів синергії шляхом «інтеграції різних суб'єктів господарювання», то виникає питання пошуку інноваційних рішень щодо удосконалення або створення відповідних технологій управління певного множинного суб'єктивного господарювання.

В цьому контексті повернемося до прикладу досягнення різноманітними суб'єктами «парето покращень» власного стану (рис. 1) внаслідок керування і реалізації ними певних інноваційних рішень за рахунок ефективного використання притаманних їм інтелектуальних ресурсів і дотриманням умови (3.1). Цей приклад демонструє можливість досягнення ефекту синергійності за рахунок інтелектуальної співпраці контрагентів, орієнтованої на власні досягнення за уникнення можливостей нанесення шкоди один-одному. Такий підхід продемонстровано і названо в [561] «формою безпрограшної конкуренції» («competition that is win-win»), в основі якої лежить поліпшення агентом ринку власного стану без погіршення стану будь-якого іншого контрагента. При цьому ключовим моментом у досягненні синергійного ефекту автор визначає «... здатність до комунікацій до обміну ідеями, що є головною формою соціальної синергії».

У такій ж позиції директор підрозділу філософії та етики ЮНЕСКО Йерсу Кім (Yersu Kim) – автор вступної статті до підсумкових матеріалів симпозиуму «Трансдисциплінарність: стимулювання синергії, інтегрування знання» (Fontenay Abbey, May 1998) – інтерпретував «спільну роботу» – «синергію» між людьми або структурами в «інтелектуальному просторі» – «точці зустрічі людей і умів» як засіб трансформації багатьох розрізнених голосів («polyphony») у «вищий рівень гармонії» – симфонію («symphony») [562, с. IV].

Таким чином, саме у створенні інтелектуального простору як точки зустрічі людей і умів для активних комунікацій та обміну ідеями між агентами і контрагентами ринку вбачається ключовий момент інтеграції й мотивації погляду суб'єктів ринкової системи до пошуку гармонізованих цілей та інтересів з наступною гармонізацією стосунків, а також досягненням ефекту синергії.

Власне, первинна (організаційна) інтеграція для досягнення спільної інтелектуальної дії людських ресурсів систем і, в першу чергу, їх суб'єктів управління була запропонована проф. Ю. Г. Канігіним під назвою «сінтелектика» і визначена ним як наука «... про функціонування об'єднаного (колективного) інтелекту, який створює специфічний ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (когнітивним рівнем)» [482, с. 38].

При цьому, сінтелектика, будучи на думку проф. Ю. Г. Канігіна фундаментальним доповненням синергетики, розглядає процеси і механізми інтелектуальної взаємодії з досягненням сінтелектуального ефекту з наступним переходом його у комплексний синергійний ефект, що дало змогу автору у вступній статті [538] назвати це «ефектом інтелектуальної синергії» – наслідком «... управління синергізму» і «синергізму менеджменту» з об'єднання і використання інтегрального інтелектуального потенціалу людських ресурсів.

Тому, припустивши, що гармонізація цілей та інтересів ринкових контрагентів є наслідком їх сінтелектуальної взаємодії під впливом

синергічного управління і менеджменту, слід прийти до висновку, що результатом саме такого управління і менеджменту стане досягнення контрагентами бажаного стану взаємодії, коли вони, володіючи різними думками і оцінками щодо одних і тих же явищ та ресурсів, можуть отримувати вигоду від цього, вишукуючи з використанням власного інтелектуального ресурсу кожен свої власні інноваційні рішення щодо залучення і ефективного використання раніше невідомих резервів і переваг. Тобто, в основі всього ланцюга трансформації агентами ринку ресурсів в результаті все однієї дії знаходиться належне використання контрагентами власних інтелектуальних ресурсів – нової і суттєво важливої ресурсної складової інтелектуальної економіки.

Таким чином, за описаного процесу взаємної довіри (обмін думками, ідеями, інформацією) і взаємодії (спільної дії) реалізується сценарій, коли стосунки між ринковими контрагентами для кожного із них приносять той самий результат, серед яких найкращий – форма безпрограшної конкуренції різних суб'єктів господарювання, яка чудово демонструється діаграмою Стивена Кові (Steven R. Covey) (рис. 3.4) [563, с. 191].

При цьому найнижчий рівень взаємодії виникає внаслідок взаємної недовіри й незнання цілей та інтересів і породжує тільки ситуації, коли виграв один контрагент (+Δ1) супроводжується програшом іншого (-Δ2) (рис. 3.4). Очевидно, що такий рівень взаємодії є неефективним з причин відсутності балансу між W_{REZ} і W_{RES} у обох контрагентах ринку, який залишається паретно неоптимальним.

Позиціонування рівня взаємодії в центрі діаграми («Компроміс») свідчить про те, що контрагенти намагаються уникати ситуацій гострої конкуренції, здатні розуміти ринкову поведінку один одного, але, за відсутності творчості, не повністю відкривають, усвідомлюють і використовують нові можливості ресурси, що на думку С. Кові є «нижчою формою» синергії, яка описується математичним виразом $1 + 1 = 1\frac{1}{2}$.



Рис. 3.4. Діаграма С. Кові залежності рівнів взаємодії в процесі співпраці контрагентів від рівня взаємодовіри*

* Джерело [563, с. 191]

Ситуація ж, коли обидва контрагенти виграють («Виграв-Виграв»), є кінцевою парадигмою ринкової рівноваги, коли ринковий успіх одного контрагента досягається не за рахунок іншого та не виключає такого ж успіху іншого і досягається винятково завдяки прийняттю і реалізації контрагентами узгоджених між ними рішень, які ґрунтуються на усвідомленні обома сторонами наявності ресурсів та інноваційних комбінацій їх використання вистачає всім учасникам ринку для дотримання кожним із них балансу між ринковою вартістю генерованих результатів W_{REZ} і їх собівартістю W_{RES} .

Таким чином, «Синергетичний рівень взаємодії, заснований на високій довірі, дозволяє отримувати рішення, кращі від тих, які пропонувалися окремим учасникам» [563, с. 191]. Тобто, знаходити свого роду третю альтернативу, яка виникає на основі відмови від менталітету протистояння двох контрагентів і є результатом усвідомлення існування інших точок зору і того, що єдине, що не є альтернативою, а процес узгодження позицій – процес стимулювання творчого об'єднання синергії двох різних.

Отже, цілком очевидно стає необхідність детермінації джерел виникнення синергичності з досягненням відповідного результату взаємодії між, певним чином, інтегрованими, вмотивованими і контрольованими контрагентами ринку.

Якщо стосовно виникнення міжособистісної синергії С. Кові стверджує, що ключем до її виникнення є наявність у двох особистостей «внутрішньої синергії особистості» [563, с. 194], то цілком очевидно, що прояви останніх можливі тільки за існування і використання в системі специфічного впливу управління зі сторони спільного для обох контрагентів суб'єкта.

В цьому випадку досягнення системою економічного добробуту через ініціацію виникнення між агентами ринкової взаємодії ефекту синергії вимагає попередньої гармонізації цілей та інтересів останніх, яка (гармонізація) може стати наслідком спільних інтелектуальних зусиль контрагентів (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом» [482, с. 3]. Тобто, синергичність повинна виникати між суб'єктами управління діяльністю контрагентів за умови організації спільного мислення останніх та встановленням гармонізованих цілей та інтересів під впливом спільного суб'єкта управління.

Тому, для прикладу визначаючи, що «Уміння формувати й реалізувати синергійні ефекти розглядається як вища компетенція, якою повинен володіти менеджер», проф. А. С. Павлиська в статті [553] підкреслює необхідність пошуку або розробки та впровадження в практику управління підприємствами специфічних управлінських технологій, використання яких призвело б до зростання рівня синергії в системі.

Специфіка таких технологій полягає в тому, що вони передбачають розповсюдження управлінського впливу не в рамках окремих підприємств, а складних ієрархічних СЕС з множиною N соціально-економічних підсистем.

0110), взаємодія або протидія яких визначатиме рівень співвідношення між синергізмом і дисергізмом системи (рис. 3.5).

За відсутності управління (0) в системі панує протилежність синергізму – дисергізму → max, який в міру нарощування кількості і значущості рівня управлінських впливів в системі підсистем складова синергізму зростатиме (→ max) відповідним зменшенням складової дисергії (→ min).

Таким чином, в системі утворюється своєрідне поле сил, частина яких підриває зростання синергії в системі, а частина – протидіє. Тому головним завданням суб'єкта управління СЕС слід вважати збільшення числа і значущості СЕПС, які взаємодіють в напрямку нарощування синергії системи.

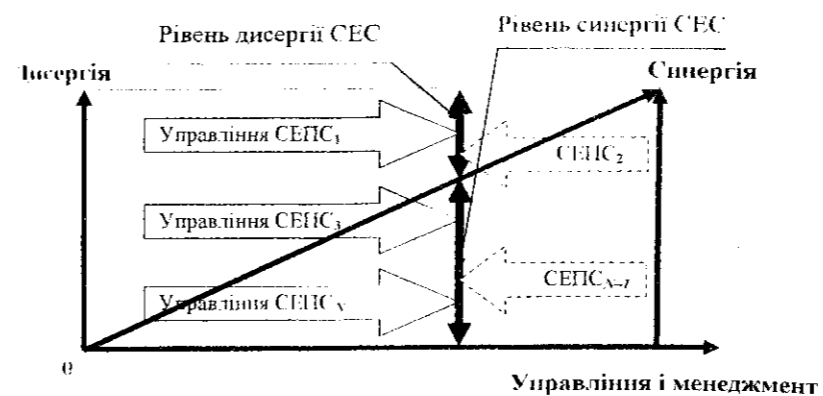


Рис. 3.5. Модель досягнення соціально-економічною системою стану синергичності під впливом управління її підсистемами*

Виробка автора

Головним шляхом досягнення цього є зменшення в системі протидіючих впливів за рахунок переведення останніх в категорію сприяючих зростанню синергії, що стає можливим тільки за встановлення для них суб'єктом управління СЕС цілей та інтересів, гармонізованих з цілями та інтересами всієї системи і кожної із її підсистем.

Досягнення ж управлінського синергізму визначається передусім структурою і послідовністю забезпечення гармонізації цілей та інтересів та належних до неї СЕПС, що дає змогу концептуально інтерпретувати гармонізоване управління і менеджмент множинною підсистем складної соціально-економічної системи у вигляді, представленому на рисунку 3.6, якого очевидним стає основне джерело синергізму як об'єкту управлінського впливу – інтелект системи.

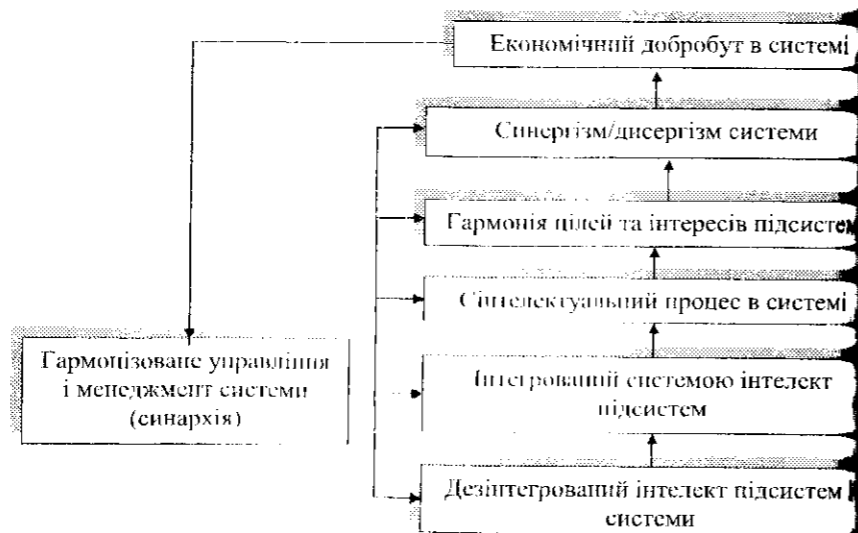


Рис. 3.6. Концептуальна схема гармонізованого управління і менеджменту інтелектуально-трансформаційними процесами в складових підсистемах складної соціально-економічної системи*
* Розробка автора

Отже, концептуальна послідовність трансформації «дизінтегрований інтелект підсистем і системи → інтегрований системою інтелект підсистем → інтелектуальний процес в системі → гармонія цілей та інтересів підсистем → синергізм/дисергізм системи → економічний добробут в системі» виступає

основною для розробки інноваційних управлінських технологій та інструментів, які дозволяють трансформувати дизінтегрований інтелект СЕПС (дисергія = max, синергія = min) в інтегрований, вмотивований і гармонізований (синергія = max, дисергія = min).

При цьому, очевидно, що інноваційні управлінські технології та інструменти здатні трансформувати інтелектуальний потенціал людських ресурсів соціально-економічних систем, повинні базуватися на можливостях і перевагах гармонізації цілей та інтересів як індивідуальних, так і організованих ресурсів цього потенціалу.

Саме такий підхід до управління використанням інтелектуальних ресурсів дозволяє забезпечити в системі такий стан синергетики, який, на думку проф. С. А. Юшина «... веде все суспільство до соціально-прийнятної впорядкованості і порядку» [564] або, згідно запропонованої нами вище моделі зв'язання соціально-економічною системою стану синергічності (рис. 3.5.), до інноваційно-прийнятного співвідношення між синергією і дисергією.

Якщо ж усвідомити, що співвідношення синергія/дисергія системи формується її підсистемами (агентами ринку) під впливом управління індивідуальних суб'єктів, то цілком виправданим і доцільним кроком слід вважати звернення до такого поняття, як синархія (від грецьк. спів-управління) – уникнення анархії. Цей термін, введений в обіг Сент-Ів д'Альдейдером (фр. Joseph Alexandre Saint-Yves, 1842 – 1909) для означення ієрархічного врядування бездоганного організму людства, свідомість якого за В. І. В. обов'язково об'єднує і впорядковує належні до системи елементи (синергія, дисергія, В. І. В.) і чим більше число елементів вона здатна впорядкувати і більше виявляти закономірностей, тим вище його синархія і місце в ієрархії цивільного удосконалення. В протилежному ж разі залишається набір хаотичних синергія, В. І. В.) і незалежних представлень [565].

У розвиток цих дещо призабутих уявлень звучить і твердження проф. С. А. Юшина «Суспільство – організм, де відносини між окремими членами

визначаються [...] взаємними угодами, вільно визнаними звичками і звичками, які постійно розвиваються, пристосовуючись до нових вимог життя, прогресу науки, винаходів та до розвитку ідеалу суспільного, все більш розумного величного» [564], тобто – досягнення синергізму з відповідними результатами для економічного добробуту в системі.

Тому, повертаючись до позиції Р. М. Кантер про роль держави в управлінні співпрацею «людей, організацій, держави і бізнесу» [559], врахувати, що на думку проф. М. Кітінга (Michael Keating, 1950) «Загальні інтереси будуть реалізованими тільки тоді, якщо вони будуть інституціоналізовані забезпеченням рамок, в яких витрати та вигоди будуть розділені, а додаткові ресурси привнесені» [566, с. 16].

Інституціоналізація ж загальних інтересів може бути реалізована в рамках запропонованої вище концептуальної схеми гармонізованого управління і менеджменту множиною підсистем соціально-економічної системи (рис. 3.6.), в якій комплексне використання феноменів синтелектики (спільне мислення) і синергії (спільна дія) стає підґрунтям досягнення цілі системою стану синархії (спільного управління) з отриманням відповідного місця в ієрархічній драбині «бездоганного організму людства».

3.4. Висновки до розділу

Отже, в результаті ідентифікації основних джерел і можливостей удосконалення та гармонізації стосунків агентів ринку в економіці добробуту, аналізу моделі Парето-ефективних стосунків суб'єктів-контрагентів з позиції концепції інкременталізму як основи управлінської гармонізації їх спільних інтересів, а також можливостей використання з цією метою феноменів синтелектики, синергізму і синархії, слід сформулювати наступні висновки:

1. Формування і розвиток постіндустріальної, інформаційної та інтелектуальної економіки, призвело до того, що в основу ресурсної бази

економічного розвитку соціально-економічної системи було введено такий додатковий ресурс як людський капітал, інтелектуальна складова якого може суттєво змінити картину економічної рівноваги або гармонії в раціональному розподілі таких традиційних видів економічних ресурсів як земля, праця і капітал, в зв'язку з чим стає наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності функціонування системи.

2. Доведено, що людські ресурси в інтелектуальній економіці доцільно інтерпретувати як множину елементарних носіїв «активного інтелектуального ресурсу», які є інтелектуальними контрагентами, здатними до змін існуючих умов розподілу традиційних видів ресурсів через пошук і залучення їх нових рівноважностей та інноваційних комбінацій шляхом досліджень і відкриттів, створення винаходів, технічних, технологічних організаційних удосконалень і покращень, раціоналізаторських пропозицій – продуктів їх інтелектуальної діяльності. Одночасно вони вважаються емоційними контрагентами із всіма притаманними людській природі позитивними й негативними потребами, прагненнями, інтересами, мотивами і цілями поведінки на ринку, що можуть впливати на процес розподілу і використання ресурсів залежно від притаманної їм духовності, моральності, справедливості, порядності, схильності до співпраці чи конкуренції, до пошуку компромісів чи конфліктності, прагнення до гармонічного чи дисгармонічного життя.

3. Доведено, що у процесах розвитку все більшої ваги набувають інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем та їх Парето-ефективне використання, коли поява і впровадження інноваційних інтелектуальних продуктів носіїв «активного інтелектуального ресурсу», спрямованих не на раціоналізацію використання уже існуючого набору ресурсів, а на залучення в економічну активність суспільства нових, досі не використовуваних або взагалі невідомих видів ресурсів, призводить до стрибокоподібних змін в економічній системі у вигляді «скорочень», «зростань», «переходів» з одних форм управління відповідних «підвищень рівня добробуту» і «переходів на новий,

вищий рівень розвитку», що демонструє інкрементальну природу змін ситуації на ринку. Як наслідку реалізації «парето-покращань» у вигляді генерування індивідуумами ланцюжків «генерування ідеї покращення – імплементація ідеї – отримання покращеного результату».

4. Продемонстровано, що потенційним джерелом гармонізації стосунків ринкових контрагентів виступає порядок генерування і реалізації ними різного типу «парето-покращань», спрямованих на покращення рівня власного добробуту за рахунок використання власного інтелектуального ресурсу дотриманням умов «підвищення рівня свого добробуту» за «недопущення зменшення рівня добробуту інших учасників», тобто $+\Delta 1$ при $\Delta 2=0$ та $+$ при $\Delta 1=0$.

5. Запропоновано будь-які «парето-покращання», що призводять до інкрементального переміщення кривої споживчих можливостей на величину $+\Delta_{КСМ}$, визначити таким терміном як «парето-нарощування», під яким слід розуміти відкриття додаткових можливостей підвищення рівня добробуту одного або кількох учасників ринкових відносин за умови недопущення зменшення рівня добробуту інших учасників. При цьому, «парето-покращання» і «парето-нарощування» виступають нерозривно пов'язаними стадіями процесу економічного розвитку систем, а множина інновацій та відповідних «парето-покращань» з отриманням інкрементальних змін в економічному добробуті основою досягнення системою Парето-ефективної рівноваги, яка, в свою чергу, мотивує інтелектуальний процес з пошуку можливостей «парето-нарощування».

6. Виявлено, що будь-які гармонійні інкрементальні зміни рівня добробуту $+\Delta 1$ або $+\Delta 2$ суб'єктів ринкових стосунків (контрагентів) є наслідком відповідних змін коефіцієнтів трансформації ними наявних ресурсів $K_{Тр}$, які напряму визначаються інтелектуальним рівнем суб'єктів ділової активності (управлінської, господарсько-економічної, громадсько-політичної тощо) у всіх сферах життєдіяльності тієї чи іншої системи, в зв'язку з чим слід приділити особливу увагу «інтегральному», «синтетичному», «колективному»

«синтапому», здатному до «акумуляції» і т. п. інтелекту, який робить необхідною не окрему людину в системі, а всю систему.

7. Продемонстровано, що в основі безпрограшної конкуренції, за якої кожен ринку поліпшує власний стан без погіршення стану будь-якого іншого контрагента лежить явище синергізму, досягнення якого є можливим шляхом інтеграції та спільної інтелектуальної дії людських ресурсів систем в інтелектуальному просторі – точці зустрічі людей і умов для інтелектуальної співпраці, активних комунікацій і обміну ідеями між агентами й контрагентами ринку для пошуку гармонізованих цілей та інтересів з подальшою гармонізацією стосунків і досягненням ефекту інтелектуальної, соціальної і економічної синергії.

8. Розроблено модель досягнення соціально-економічної системою стану синергичності під впливом управління її підсистемами (агентами ринку) та інтелектуальну схему гармонізованого управління і менеджменту що фактично-трансформаційними процесами в цих підсистемах, якою реалізується наступна послідовність трансформацій: «дезінтегрований інтелект підсистем і системи → інтегрований системою інтелект підсистем → інтелектуальний процес в системі → гармонія цілей та інтересів підсистем → синергізм/дисергізм системи → економічний добробут в системі».

9. Запропоновано комплексне використання феноменів синтелектики (високого мислення) і синергії (спільна дія) для досягнення системою стану синергії (спільного управління) з отриманням відповідного ефекту у вигляді рівня економічного добробуту із збереженням рівноваги ринку і гармонізованих стосунків між його учасниками.

Отримані в даному розділі теоретичні результати і рекомендації щодо управління процесами і процедурами гармонізації стосунків контрагентів ринку вказують на необхідність і доцільність дослідження можливостей і шляхів їх використання в практичному управлінні соціально-економічними системами.

З цією метою наступний розділ необхідно присвятити цілеспрямованому пошуку, а за необхідності і розробці управлінських технологій, механізмів і інструментів гармонізованого управління і менеджменту. Для цього слід:

1. Проаналізувати потенціал відомих управлінських технологій і інструментів для можливого використання в процесах і процедурах гармонізованого управління і менеджменту.

2. Ідентифікувати найбільш релевантні технології та інструменти з визначенням необхідності і доцільності їх удосконалення згідно вимог і завдань забезпечення гармонізованого управління і менеджменту.

3. Оцінити існуючий стан використання сучасних технологій і інструментів управлінським корпусом вітчизняних соціально-економічних систем регіонального рівня.

4. Детермінувати завдання і цілі оволодіння сучасним кадром наповнення систем управління регіонами української держави основами гармонізованого управління і менеджменту.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІНСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ І АРМОНІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ, ІНТЕРЕСІВ І ЗАВДАНЬ ВЛАДИ, НАУКИ ТА БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1. Оцінка стану використання регіональним менеджментом в Україні сучасних концепцій та інструментів управління

Успадкувавши від СРСР традиційну для неринкової економіки систему управління своїми регіональними утвореннями, органи державної влади України протягом тривалого часу, постійно декларуючи необхідність переходу на ринкові методи управління соціально-економічним розвитком держави та її регіонів, так і не провели кардинально необхідні реформи адміністративного, структурного, соціального та управлінсько-технологічного характеру.

І не при тому, що в науково-інформаційному просторі протягом десятиліть широко представлені (див. розд. 1.1.) негативні оцінки таких характеристик українських управлінців, як: «перекручена свідомість», «функціональна інноваційність» [76] (2002 р.), «якість влади і управління» [77] (2006 р.), «нездатність адміністративно-командної моделі регулювання», «фахова неготовність управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування» [542] (2007 р.), «Кадри і менеджмент – це ключова проблема, якою місце молодій державі України» [567] (2009 р.) і т. п. Все це виявляється діагностованим ще у 2000 році фактом того, що «Українські менеджери надають перевагу використанню неринкових методів управління...», а «... до формування «критичної маси» управлінців, готових жити за ринковими законами, ще далеко» [568].

На думку багатьох експертів, саме тривале ігнорування системою управління державою та її регіонами цих та багатьох інших подібних оцінок і рекомендацій вітчизняної науки призвели до катастрофічних результатів її

функціонування наприкінці 2013–2014 років, коли Президент і Уряд України відкритим текстом було названо «... корумпованим і клептократичним режимом персоналістського типу» [569, с. 7]. Тобто режимом, функціонером якого на перший план виводились тільки власні особисті і/або кланові цілі інтереси, а не прагнення вирішення проблем удосконалення управління через гармонізацію цілей та інтересів стейкхолдерів вітчизняної регіональних економік.

Однак, навіть за такої несимістичної ситуації в сфері управління життєдіяльністю регіональних спільнот, існуючий позитивний світовий європейський досвід у вигляді моделей, технологій, механізмів та інструментів управління регіонами хоча і повільно, але неухильно проникали і продовжують проникати в практику вітчизняного управління соціально-економічним розвитком регіонів. При цьому, всі функціонери системи регіонального менеджменту (державного, самоврядного, адміністративного і традиційного) поставали перед необхідністю вибору таких інноваційних технологій і інструментів управління які б максимально відповідали вимогам і потребам сучасності, давали змогу швидко реагувати на динамічні зміни в оточенні, внутрішньому середовищі РСС, приймати обґрунтовані управлінські рішення досягнення поставлених цілей і завдань та збереженням інтересів всіх учасників цього розвитку.

Щодо позитивного світового досвіду, то слід вказати, що ще у 2006 році дослідниками Лондонської школи бізнесу Дж. Біркіншоу (Julian Birkinshaw, 1964) та М. Моллом (Michael J. Mol, 1967) в роботі [570] були опубліковані результати аналізу процесів створення і впровадження найважливіших управлінських інноваційних концепцій кінця XX століття, а в книзі «Гігантські кроки в менеджменті: інновації, які змінюють методи нашої роботи» [571] ним в числі 50 найбільш важливих інновацій в менеджменті були названі такі як аналіз інвестиційного портфелю (Investment Portfolio Analysis – IPA) планування матеріальних ресурсів (Materials Requirement Planning – MRP),

аналіз бренд-менеджменту (brand management model – MBM), аналіз грошових потоків (Cash-flow Analysis – CFA), облік витрат на діяльність (Activity-based Costing – ABC), цільові витрати (Target Costing – TC), капітальні видатки (Capital Budgeting – CB), загальний менеджмент якості (Total Quality Management – TQM), стратегічне планування (Strategic Planning – SP), точно в час (Just in Time – JIT) та багато ін.

Важливим висновком цього дослідження стала сформульована авторами думка, що «Багато з практик, процесів і структур (менеджменту, В. І. В.), які ми бачимо в сучасних бізнес-організаціях були розроблені протягом останніх 150 років творчими зусиллями інноваторів від менеджменту. Серед цих інноваторів були як відомі Альфред П. Слоун і Фредерік Тейлор, так і безліч інших невідомих індивідуумів і малих груп людей, які шукали можливості удосконалення внутрішньої роботи організацій, випробовуючи щось нове» [570].

Автор коментаря до цієї роботи [572] дійшла висновку, що порівняно із технологічними інноваціями придумати «... успішні інновації в менеджменті є навіть більш важко, ...» в зв'язку з тим що, цим експериментам заважають «інерція», «бюрократія» та «ієрархія».

Слід вказати, що всі ці негативні чинники присутні, без найменшого винятку, і у менеджменті вітчизняних регіональних суспільних систем. Для того ж щоб оцінити стан використання цим менеджментом сучасних концепцій та інструментів, звернемось до результатів досліджень, які проводяться експертами Bain & Company протягом останніх 20 років.

Згідно з опублікованими в [573] даними, у 2013 році серед найбільш популярних управлінських інструментів представниками світового бізнес-співтовариства було названо 25 найбільш популярних інструментів менеджменту, серед яких наведено в таблиці 4.1.

Серед наведених у таблиці 4.1. управлінських інструментів 4 (Big Data Analytics, Complexity Reduction, Employee Engagement Surveys, Zero-based

Budgeting) вперше потрапили до списку у 2013 році, а 5 (Strategic Planning, Customer Relationship Management, Employee Engagement Surveys, Benchmarking and Balanced Scorecards) були названі як такі, що отримали найбільш масові і часте використання в процесах практичного управління.

Таблиця
Перелік 25-ти найбільш популярних у світовому бізнес-середовищі інструментів менеджменту (у % використанні з усіх опитаних)*

| № | Назва інструмента менеджменту | % | № | Назва інструмента менеджменту | % | № | Назва інструмента менеджменту |
|---|---|----|----|--|----|----|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Balanced Scorecard (BS) – збалансована система показників | 73 | 10 | Decision Rights Tools (DRT) – інструментарій правильних рішень | 62 | 19 | Scenario and Contingency Planning (SCP) – планування сценаріїв і випадків |
| 2 | Benchmarking (BM) – бенчмаркінг | 80 | 11 | Downsizing (DS) – скорочення | 61 | 20 | Social Media Programs (SMP) – соціальні медіа-програми |
| 3 | Big Data Analytics (BDA) – аналітика великих масивів інформації | 68 | 12 | Employee Engagement Surveys (EES) – аналіз залученості працівників | 73 | 21 | Strategic Alliances (SA) – стратегічні альянси |
| 4 | Business Process Reengineering (BPR) – реінженіринг бізнес-процесів | 71 | 13 | Mergers and Acquisitions (MA) – злиття і поглинання | 64 | 22 | Strategic Planning (SP) – стратегічне планування |
| 5 | Change Management Programs (CMP) – програми управління змінами | 77 | 14 | Mission and Vision Statements (MVS) – декларація місії і бачення | 79 | 23 | Supply Chain Management (SCM) – менеджмент ланцюга поставок |
| 6 | Complexity Reduction (CR) – зниження складності | 65 | 15 | Open Innovation (OI) – відкриті інновації | 70 | 24 | Total Quality Management (TQM) – загальний менеджмент якості |
| 7 | Core Competencies (CC) – основні компетенції | 78 | 16 | Outsourcing (OS) – аутсорсинг | 71 | 25 | Zero-based Budgeting (ZBB) – бюджетування на нульовій базі |

Продовження табл. 4.1.

| № | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|----|----|---|----|---|---|---|
| Customer Relationship Management (CRM) – менеджмент відносин із споживачами | 83 | 17 | Price Optimization Models (POM) – моделі цінової оптимізації | 69 | | | |
| Customer Segmentation (CS) – сегментування споживачів | 75 | 18 | Satisfaction and Loyalty Models (SLM) – моделі задоволеності і лояльності | 75 | | | |

Ілюстрація автора з використанням інформації Bain & Company's Management Trends survey, 2013 [573]

Отже, серед названих вище концепцій та інструментів є присутніми й такі, які сьогодні масштабно використовуються в процесах та процедурах управління (включаючи державне, самоврядне, регіональне і галузеве) різними рівнями об'єктами на різних рівнях національного господарства України. Хоча на сьогодні в Україні відсутні аналітичні оцінки кількісного та якісного характеру такого використання виконаними управліннями на національному рівні, однак попередні оцінювання за результатами аналізу наукових публікацій останніх років дають змогу стверджувати, що у міжнародному, регіональному менеджменті на сьогодні найбільш поширеним є використання інструментів стратегічного планування регіонального і місцевого економічного розвитку [69; 71; 96; 100; 106; 198; 224; 256; 257; 311; 339; 460]. Це повністю відповідає оцінкам експертів Bain & Company.

Однак, про масштабне використання на такому ж рівні інших управлінських інструментів з наведеного переліку ще не йдеться, хоча в міжнародному управлінні все частіше з'являються позитивні приклади використання різних управлінських інновацій і концепцій, серед яких присутні й ті, що не ввійшли до переліку найпопулярніших у 2013 році інструментів. Це і концепція загального менеджменту якості, стратегічний, проєкційний,

інноваційний, інвестиційний, кризовий, маркетинг-, ризик-, тайм- і бренд-менеджмент, контролінг і бюджетування, реінжиніринг і управління змінами тощо.

Не ставлячи перед собою завдання детального аналізу використання практики управління вітчизняними регіонами тих чи інших концепцій інструментів менеджменту, зауважу, однак, що українськими науковцями управліннями-практиками пропонуються і апробуються різноманітні варіанти оригінальних концепцій, моделей, технологій та інструментів управління регіональними утвореннями, які певною мірою виявляються адаптованими, удосконаленими варіантами або комбінаціями тих чи інших складових позитивного світового досвіду.

Цілком очевидно, що регіональний рівень управління і менеджменту сучасних економічних і управлінських реалій України вимагає створення такої моделі менеджменту, яка б забезпечувала здатність системи до обґрунтованих ефективних динамічних адаптаційних змін в діяльності регіонального комплексу підприємств, установ і організацій та забезпечувала конкурентоздатність останніх навіть за продемонстрованої в розділі 1 диференційованості як за цілями і завданнями, так і доступними ресурсами. Адже загально відомий факт, що на даний час тільки $\approx 5\%$ національного багатства розвинених країн забезпечується їх природними ресурсами, $\approx 18\%$ матеріальною базою і фінансовими капіталами, а $\approx 77\%$ – знаннями і вмінням розпоряджатися (приймати правильні рішення) всіма доступними видами використання видами ресурсів.

Отже, для оцінки реального стану озброєності вітчизняного регіонального менеджменту сучасними концепціями та інструментами, звернімося до раніше виявленого в [573] факту підвищення ефективності управління в разі комплексного використання інноваційних інструментів. Саме автори дослідження «Bain & Company's Management tools & Trends survey, 2013» в час опрацювання відповідей респондентів з країн і ринків, які перебувають

розвитку, виявлено цікаву тенденцію зростання задоволеності керівників підприємств, викликаних ними кінцевих результатів у випадку комплексного використання широкого кола інноваційних інструментів, які рекомендовано добирати відповідно до конкретних управлінських цілей, завдань, ситуацій, в яких ці цілі і завдання передбачається досягати.

З метою більш детального дослідження на предмет оцінки використання інноваційним управлінським корпусом інтегрованих інноваційних управлінських технологій з використанням сучасних менеджерських інструментів проаналізуємо уже названу вище технологію стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України, в основі якої лежить «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку», затверджені ще у 2002 році Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України.

Навіть побіжний перегляд п.1, III-го розділу цього документу [576] дає підстави стверджувати, що для розробки і подальшої реалізації стратегій економічно-економічного розвитку будь-якого регіону необхідно оволодіти та використати навички і досвід використання багатьох із названих в числі 25 найбільш популярніших інструментів менеджменту 2013 року.

Так, не викликає сумніву, що передбачена цією методикою обов'язкова аналітична частина з детальним викладенням географічних, історичних, демографічних, економічних, соціальних характеристик регіону та аналізуванням і оцінюванням фактичного стану розвитку, а також виявлення переваг та обмежень в його майбутньому розвитку вимагає використання щонайменше Big Data Analytics (BDA).

Формулювання «стратегічного бачення» з відображенням найбільш важливих уявлень про майбутнє розвитку регіону, життя його населення та його вплив на навколишнє середовище безпосереднім чином диктує необхідність використання інструменту Mission Vision Statements (MVS).

Вимоги методики щодо ідентифікації та встановлення «стратегічних цілей» і «поетапних планів дій» щодо їх досягнення всіх з детальним описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців і джерел фінансування а також «сценарії стратегії розвитку» цілком очевидно не може обійтися без використання як мінімум інструментів Strategic Planning (SP), Scenario Planning (SCP), Contingency Planning (SCP), Balanced Scorecard (BS).

Управління ж процесами і процедурами реалізації стратегічного плану може відбуватися без використання Business Process Reengineering (BPR), Change Management Programs (CMP), Strategic Alliances (SA), Total Quality Management (TQM), Social Media Programs (SMP), Employee Engagement Surveys (EES).

Врешті-решт слід зауважити, що прийняття управлінських рішень без використання будь-якого інструменту, а також отриманих з його допомогою результатів вимагає обов'язкового і тотального використання інструменту Decision Rights Tools (DRT).

Таким чином, цілком очевидним є той факт, що саме технічне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком виступає яскравим прикладом концентрованого використання цілого комплексу сучасних менеджерського інструментарію [1], хоча цей перелік не є вичерпним, демонструє необхідність і цільність використання в процесах стратегічного управління економічним розвитком регіонів України як уже відомих концепцій та інструментів менеджменту, так і обґрунтованого створення й запровадження в практичне управління інноваційних вітчизняних розробок, методик технологій і рекомендацій.

Однак, за висновками аналітичної доповіді Національного Інституту Стратегічних Досліджень (НІСД) [577] існуючій практиці регіонального управління в Україні є притаманними такі недоліки в підходах до прийняття управлінських рішень на регіональному рівні, які, прямим чином, свідчать про відсутність в цій практиці більшості із названих вище необхідних і

важливих інструментів менеджменту, не говорячи про появу і масштабованість інноваційних вітчизняних.

Тобто, сформульованої мети даного дослідження серед причин цього, в першу чергу слід назвати такі: «... – відсутність єдиної системи стратегічного управління та механізму узгодження стратегічних пріоритетів розвитку держави та регіонів...», «... – неефективність державного механізму забезпечення регіонального розвитку...», «... – недосконалість структури територіальної організації влади...» [577, с. 51], «... – домінування формального управління...», «... – недооцінка ролі місцевого управління та місцевої ініціативи...», «... – низький рівень технологічного інформаційного супроводження розробки та прийняття управлінських рішень на регіональному рівні (відсутність відповідного моніторингу проблеми, моделювання шляхів її вирішення, об'єктивної оцінки ресурсного забезпечення)...», «... – відсутність процедури узгодження управлінських рішень між виконавцями, низька питома вага інноваційних, стратегічних рішень у загальному прийнятих управлінських рішень...» [577, с. 52].

Отже, говорити про задовільний рівень вітчизняного регіонального менеджменту за наявності таких офіційних оцінок не доводиться.

Тут буде доречним згадати, що, згідно із зовсім недавньою за часом публікацією (березень, 2014 р.) про результати дослідження груп соціальних та економічних інтересів на прикладі регіонів шести європейських держав [578], однією з причин цього дослідження також дійшли висновку про існування в системі управління євро регіонами певних недоліків. Однак, природа цих недоліків полягає не в технологічно-інструментальній площині, а необхідності інтеграції «регіоналізму в регіонах» з причин відсутності у останніх належного і адекватного представництва соціальних і економічних інтересів територіальних громад та їх складових (бізнес, профспілки, громадські організації і т.д.) на рівні центральних урядів. Тобто, регіон був використаний авторами як «місце взаємодії інтересів» для якого став

необхідним «відповідний рівень стратегічного управління». Для ліквідації цього недоліку «Держави визнали регіон як відповідний рівень стратегічного управління ...» із запровадженням адекватного «... управління регіональному або «мезо» рівнях у всіх великих і багатьох мажоритарних державах Європи».

Таким чином, хоча проблеми із забезпеченням якісного стратегічного управління на рівні вітчизняних регіонів криються у відсутності належних технологічно-інструментального пересозбросення вітчизняного регіонального менеджменту, а в країнах Європи – у певній дисгармонічності відносно загальнодержавним і регіональним рівнями управління, характерною для випадків рисою є очевидна наявність спричиненою цими умовами дисгармонії дисергії в діяльності учасників ринкових стосунків як безпосередньо в «взаємодії інтересів» – регіоні, так і у відносинах між різними рівнями управління в регіоні і державі загалом. Тобто, в існуючих і активно використовуваних сьогодні концепціях та інструментах регіонального менеджменту відсутні (за винятком внутрішніх організаційних) навіть елементи гармонізації стосунків і взаємодії учасників регіональних ринків під впливом державної політики і регіонального менеджменту.

Виходячи з того, що передумовою досягнення гармонії і синергії виступає організаційна інтеграція, то виглядає цілком доцільним оцінити можливість потенціал та існуючі проблеми у впровадженні і ефективному використанні вітчизняним регіональним менеджментом управлінських концепцій, технологій та інструментів інтеграції учасників ринкових стосунків через встановлення спільних інтересів і досягнення спільних цілей діяльності.

До переліку таких концепцій, технологій та інструментів вважаємо доцільне віднести відомі технології стратегічного управління, створення стратегічних альянсів і кластерів, корпоративних, мережевих і державно-приватних об'єднань тощо – структур, які потенційно є найбільш сприятливими щодо формування умов для виникнення і ефективного використання

в економічних системах феноменів синтелектики, синергізму і синархії (у тому числі останнім знанневих, економічних, соціальних і політичних ефектів).

1.1 Порівняльний аналіз управлінських технологій інтеграційного характеру як основного засобу гармонізації

Проблеми управління процесами розвитку РСС на етапі глобалізації, а також становлення і розвитку економіки знань набувають значної актуальності в зв'язку з тим, що обумовлюються небаченим загостренням соціальних, економічних, політичних, технологічних і культурних криз, внаслідок чого діяльність дослідників повинна бути прикута до формування специфічного дискурсу з утворення нових парадигм теоретичного переосмислення діяльності дійсності. Тобто, таких теоретико-методологічних моделей, які б були орієнтованими на практичне вирішення проблем, розв'язок яких викликаний усунути соціальні протиріччя суспільного розвитку за рахунок інтеграції і детермінації шляхів удосконалення процесів і процедур управління станами суспільства в умовах перезмін основних (стабільних) та перехідних (нестабільних) станів регіональних соціально-економічних систем.

Для прикладу, це інформаційна парадигма регіональних суспільних систем [9] нова парадигма публічного управління [580], сучасного регіонального управління [65], нового регіоналізму в ЄС [78], регіонального економічного розвитку [302], сталого розвитку України [458] та ін.

Парадигма інноваційного менеджменту, яка ґрунтується на імперативі «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» і дає можливість інтелектуалізоване управління, була запропонована в [580, 581] у вигляді моделі, процесу і обґрунтованих умов поетапного трансформування інтелекту особи (соціальної групи) в людський та інтелектуальний капітал, а також знансєві, економічні, соціальні і політичні результати їх використання в економічних (в т. ч. і регіональних) соціально-економічних системах. При

цьому, було доведено, що основною умовою досягнення цих результатів є ефективний вплив особистого інтелекту керівника (або органу управління) на процеси в соціально-економічній системі шляхом використання інтелектуально інтегруючих технологій та інтелектомотивуючих стилів управління.

Адже, як було продемонстровано в [582], більшість відомих на сьогодні концепцій та інструментів регіонального менеджменту є спрямованими на інтеграцію і самоорганізацію соціально-економічних систем з метою отримання синергетичних ефектів.

Однак, хоча в Україні існує значний перелік державних нормативних актів (Додаток А) і підзаконних нормативно-правових актів окремих міністерств (Додаток Б), якими слід користуватись в процесах і процедурах регіонального управління та менеджменту, критично необхідні технології та інструменти їх реалізації ще не запропоновані, а всі відомі на цей час рекомендації не враховують, на жаль, продемонстрованих вище можливостей управлінської гармонізації цілей та інтересів всіх потенційних учасників ринкової взаємодії.

В зв'язку з цим, виглядає цілком доцільним спрямування подальших досліджень в русло розробки, апробації і масштабного впровадження інтелектуально орієнтованих методів, технологій та інструментів практичного регіонального менеджменту, тобто тих «... принципів нових механізмів управління» [76], які забезпечать швидку інтелектуалізацію корпусу українських менеджерів і керіваних ними соціально-економічних систем і якою колектив авторів монографії «Україна: Інтелект нації на межі століття» розуміє «... цілеспрямований процес радикального розширення масштабу покращення використання знань (семантичної інформації), підвищення творчих можливостей соціальних систем усіх видів і рівнів, створення соціальних і технологічних передумов для найкращого використання інтелекту кожної особистості й сукупного інтелекту ...» [483, с. 185]. Адаптувати на цілком обґрунтовану думку багатьох зарубіжних [560; 561; 562; 563]

впливості вітчизняних експертів [535; 536; 537; 538; 546; 547; 548; 549; 550; 551; 554; 555; 556; 557; 564], якраз людські ресурси соціально-економічних систем є (як це було продемонстровано в розд. 3.3.) визначальним джерелом виникнення і формування в системі позитивного співвідношення «синергія – дисергія».

В зв'язку з цим, технології кваліфікованого й якісного інтелектуально орієнтованого управління поведінкою людських ресурсів в процесах і процедурах соціально-економічного розвитку регіонів залишається не тільки головним ресурсом та джерелом гармонізації, а й основним резервом творчих, інноваційних, інноваційних підходів інтелектуально інтегруючого характеру до формування і використання інтелектуальної продукції – стратегічних планів, програм, проектів, бізнес-ідей, бізнес-планів і т. п. документів, удосконалення технологій та інструментів створення яких вимагає попереднього аналізу проблем, які виявлені в практичному їх запровадженні.

Стратегічне планування. Запровадження в практику управління РСС України методів, технологій та інструментів стратегічного планування їх соціально-економічного розвитку з самого початку, головним чином, визначалось відсутністю у функціонерів вітчизняних систем регіонального менеджменту необхідних для цього знань і досвіду. При цьому, якщо на початках цього процесу (1997–1999 роки) у них були відсутні і знання, і досвід щодо розробки цих важливих документів, то після того, як всіма суб'єктами соціального розвитку України вони були розроблені й прийняті до виконання (див. Додаток В), прийшов час звернути увагу на повну відсутність досвіду соціального управління процесами їх реалізації і досягнення стратегічних завдань та цілей.

Цей дефіцит можна пояснювати повною відсутністю на той час науково обґрунтованих вітчизняних або якісно адаптованих зарубіжних технологій і рекомендацій щодо стратегічного управління регіонами, а також комплексним впливом таких чинників, як організаційна, юридична, структурна

дезінтегрованість регіональних ресурсів, надмірна диференційованість цілей завдань суб'єктів господарювання, конфліктність позицій регіональних суб'єктів стратегічного управління і менеджменту та об'єктів – регіональних груп впливу й суб'єктів ринкової активності як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

Незаперечним свідченням дисгармонічності цих стосунків служать дані аналітичної доповіді Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД, м. Київ), якими констатується, що станом за 2011 рік, такі області (Житомирська, Запорізька, Луганська, Тернопільська і Херсонська затвердили свої стратегічні документи із значним запізненням проти контрольного терміну встановленого Постановою Кабінету Міністрів №1001 від 21.07.2006 року (тримісячний термін з дня оприлюднення, тобто – 21.10.2006 року). Органами регіонального управління Дніпропетровської та Харківської областей документи були затверджені тільки у червні 2011 року. При цьому, на підставі обгрунтовану думку експертів НІСД, головною причиною таких затримували стали «... наявність конфліктів між обласними державними адміністраціями, обласними радами та групами впливу на рівні регіонів» [583, с. 11], а також різні бачення пріоритетів, цілей і завдань з їх розвитку.

Ще одним свідченням конфліктності відносин між регіональними рівнями управління і менеджменту та Кабінетом Міністрів України можуть служити різні позиції щодо стратегічного бачення розвитку регіонів і шляхів його реалізації, приклади яких присутні в інформації про розробку, підписання та виконання останніми Угод щодо «... обов'язкового узгодження державних інтересів і регіональних інтересів...», які передбачають «... взаємну відповідальність центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування за реалізацію спільних заходів у сфері регіонального місцевого розвитку» [583, с. 10].

Втім, не дивлячись на вимогу «обов'язкового узгодження», на початку 2012 року такі угоди Кабінетом Міністрів України було укладено лише

лише п'ять із 27-ми суб'єктів, а саме: Вінницькою, Волинською, Донецькою, Івано-Франківською, Львівською та Херсонською областями.

Слід при цьому зауважити, що ці взаємні зобов'язання навіть не несуть стратегічного навантаження, так як були спрямованими, головним чином, на вирішення «... короткострокових і середньострокових локальних соціально-економічних проблем регіонів ...» [583, с. 10], а не стратегічно віддалених завдань і цілей.

До того ж, оцінка рівня виконання цих далеко не стратегічних взаємних зобов'язань згідно, для прикладу, Угоди між Івано-Франківською областю та Кабінетом Міністрів України [584] демонструє певну їх декларативність і непріоритетну обов'язковість виконання, свідченням чого є факт того, що за 2011 рік фактичний обсяг фінансування зобов'язань КМУ становив тільки 27,0 % від плану (за передбачених державним бюджетом – 38,0%) [585] та тільки 23,5% (держбюджет 17,0 %) у 2012 році [586].

Таким чином, наведені вище приклади існування та оцінювання природи і причин виникнення конфліктних ситуацій між учасниками управління територіальним розвитком регіонів і об'єктами їх управлінських впливів свідчать про чітко виражений незадовільний рівень необхідних знань і досвіду в управлінському корпусі систем регіонального менеджменту, а також про відсутність продуктивної взаємодії останнього з іншими зацікавленими у цьому процесі регіональними стейкхолдерами.

Проте, слід визнати і той позитивний факт, що необхідні знання і досвід у процесі впровадження технологій та інструментів стратегічного планування в Україні отримали масштабне поширення (хоча і під розпорядчим тиском центральних органів управління державою).

Про це, для прикладу, свідчить позитивний досвід Івано-Франківської обласної адміністрації, обласної ради, представників бізнесу, наукових установ, політичних і громадських організацій і т. п., отриманий в процесі розробки і управління реалізацією регіональних стратегічних документів,

започаткований ще у 2003 році і затверджені VIII сесією Івано-Франківської обласної ради п'ятого демократичного скликання від 12.03.2004 р. №330/10/2004 [587].

Слід звернути увагу на той факт, що саме забезпечення потужного наукового і практичного супроводу цього процесу науковцями локальних університетів дало змогу отримати не тільки позитивні зрушення в практичних результатах соціально-економічного розвитку області [588; 589]; а й здійснити певні теоретичні узагальнення [227; 240; 590; 591; 592; 593; 594; 595; 596; 597] методичні рекомендації щодо розповсюдження цього процесу на рівень районів і сільських громад області [598; 599; 600; 601].

Отримання протягом цього часу і практикуючими управліннями науковцями не тільки практичних, а й нових теоретичних результатів технологій та інструментів стало можливим тільки завдяки розробці і впровадженню в практику стратегічного планування обласною державною адміністрацією і обласною радою інтелектоінтегруючих і інтелектомотивуючих технологій [602, с. 280-290], тобто – впровадженню елементів синтелектики з отриманням позитивних синергетичних ефектів. Про це свідчать такі факти цілеспрямованого залучення групою наукового супроводу представників всіх зацікавлених регіональних груп до організації, проведення активної участі в роботі трьох обласних науково-практичних конференцій: «Івано-Франківщина - поступ в майбутнє» (17 лютого, 2004 року), «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» (12 січня 2007 року), «Вчені Прикарпаття – сталому розвитку краю» (25–26 грудня, 2012 р.), а також Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем» (2007, 2009, 2011, 2013 і 2015 роки).

В організації і роботі всіх цих конференцій у повній відповідності адаптованою моделлю взаємодії ключових гравців РСС (рис. 1.5. і 1.6.) приймали активну участь керівники Івано-Франківської облдержадміністрації

обласної ради, працівники управлінь, представники науки, бізнесу і громадських організацій.

Завдяки цьому, стартовий варіант стратегії [587] було успішно трансформовано у оновлений документ «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» [603] в результаті відповідності до вимог «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» [604] – державного документу, яким зазначено, що розвиток регіонів «... потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності і конкурентоспроможності економіки та життя населення».

Одним із таких нових підходів до креативного вирішення проблем управління стратегічним розвитком регіонів України на основі оптимізації використання їх економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу в регіоні [605], яка була опублікована за результатами діяльності Івано-Франківської групи стратегічного управління, було названо «формування кластерів».

Кластери. Вітчизняна практика використання багатого світового і зарубіжського досвіду, набутого останнім у сфері теоретичного управління, практичного проектування, запровадження і ефективного використання кластерних бізнес-технологій в процесах соціально і економічно сформованого розвитку регіонів є ще досить скромною. Однак, останнім часом багато вітчизняних експертів намагаються привернути увагу управлінського керівництва регіонального рівня до низки переваг використання кластерів для соціально-економічного розвитку регіонів та їх різноманітних галузевих секторів [606–624] як можливості «...використати конкурентні переваги регіону через спільне використання взаємозалежними галузями загальної бази ресурсів» [614].

Саме той незаперечний факт, що «... формування та розвиток кластерів призводить до підвищення конкурентоспроможності економіки, активізації інноваційних процесів і реальних механізмів узгодження інтересів між бізнесом, наукою та освітою при розробці стратегій розвитку окремих регіонів країни в цілому» [620] свідчить про доцільність їх масштабного використання в вітчизняних умовах.

З позицій цього дослідження особливої уваги заслуговує досить суттєва важлива інтеграційна роль кластерів, на яку до останнього часу ні вітчизняні, ні закордонні аналітики не звертали належної уваги. Мова йде про доцільність необхідність усвідомлення того факту, що в дослідженнях особливої важливості кластеризації регіональних економічних складових національного господарства багатьма вітчизняними авторами наголошується на тому незаперечному факті, що учасниками кластера «... можуть стати представники адміністративних, науково-дослідних інститутів, освітніх установ, професійних об'єднань, громадських представників громадськості й т. ін.» [614]. Аналогічним чином автор роботи [615] вбачає і підкреслює можливість залучення до діяльності кластерів технологічних парків, університетів, централів й регіональні органи влади, громадські організації (торгово-промислові палати, галузеві асоціації, альянси)»

Очевидна і незаперечна організаційно-інтеграційна функція кластерів при створенні примушує все ж звернути увагу на те, що формальна інтеграція кластерів і не здатна сама по собі забезпечити досягнення ефекту синергії при функціонуванні складових суб'єктів кластеру, є, без сумніву, необхідною умовою та першим кроком у постановці і пошуку шляхів досягнення спільних цілей його учасниками. При цьому слід зауважити, що у вітчизняній практиці регіональному менеджменту управлінські методи і технології встановлення і досягнення спільних цілей мультисуб'єктними системами ще не знайшли відповідного наукового обґрунтування, ні прикладів практичного використання, ні узагальнення навіть уже існуючого досвіду. Усвідомлення

що кластери можуть і повинні стати «... локомотивами розвитку регіонів» [611] як основа процесів взаємодії потенційних суб'єктів спільної діяльності (наприклад, проектом, планом, програмою або стратегією) диктує необхідність і доцільність організації взаємовідносин між останніми у вигляді «... форми організованого діалогу...» [611].

Часто порівняти вимогу організації належного соціального діалогу з кластером, запропонованими нами в роботах [161–262] статистично найбільш поширених регіональних груп впливу (ключових акторів регіонального економічного середовища стейкхолдерів), то стає цілком очевидною одна із неврахованих до цього часу позитивних рис кластерної технології – налагодження діалогу між учасниками певного конкретного кластеру, продукуючого ті чи інші товари і/або послуги, а і між іншими потенційно зацікавленими суб'єктами економіки регіональними групами впливу соціально-економічного розвитку регіону. Адже, як зазначено в [618], «Проведення кластерної політики базується на організації діалогу між органами державної влади і місцевого самоврядування, бізнесом і науковими-освітніми установами», що сприятиме залученню до соціального діалогу про мету, бачення, місію, цілі і завдання її розвитку інтелектуального потенціалу все більшої кількості учасників.

Наслідком такого розвитку подій в регіональному економічному, соціальному, політичному, громадському середовищі буде поступова її консолідація і концентрація реальних продуктивних сил, наявних ресурсів регіону на вирішення пріоритетних економічних та соціальних завдань його розвитку.

Як приклади поступового проникнення в економічні і соціальні реалії регіональної активності в регіонах України слід згадати перші кластери у Львівській «Поділля Перший» (сільськогосподарські і переробні підприємства, будівельні компанії і виробники будматеріалів), Черкаській (транспортні перевезення), Житомирській (добування та переробка камію),

Одеській (виробництво вина), Харківській (машинобудування) та Рівненській (деревообробка) областях.

В Карпатському економічному регіоні України (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, та Чернівецька області [625]) також створюються та функціонують цілий ряд кластерів, а саме: ТЛК (транспортно-логістичний кластер), РТК (рекреаційно-туристичний комплекс), індустріальний кластер «Соломоново» в Закарпатті; ВПТ (вантажопідіймальної техніки), ДС (деревообробки та меблевого виробництва), ІТБП (інформаційних технологій та бізнес-послуг), БТ (біотехнологій) на Львівщині; «Сузір'я» (виробництво сувенірів, ліжникарський) та Галицький інноваційний на Івано-Франківщині; туристичний «Сім чудес України», Перший Аграрний та Деревообробочий в Чернівецькій області. В цих же регіонах розробляються концепції кластерних підсистем, які планується реалізувати в найближчому майбутньому.

Таким чином, ретельний аналіз процесів створення і функціонування названих РСС Карпатського економічного району перелічених кластерних підсистем демонструє, що як уже бачимо, так і концептуально задумані для створення регіональним кластерам передувала значна науково-аналітична, організаційно-юридична, освітня, публіцистична і т. п. підготовка: організовувались і проводились конференції і семінари, тренінги і навчальні візити, круглі столи і фокус-групи, громадські слухання і обговорення тощо. Цей перелік є свідченням реального залучення до прийняття важливих рішень щодо економічного розвитку представників всіх зацікавлених регіональних груп впливу – стейкхолдерів.

Отже, створення регіональними органами державного управління місцевого самоврядування за активної участі системи регіонального менеджменту умов для використання регіональним бізнес-менеджментом технологій проектування, створення і управління успішним функціонуванням всіх можливих видів кластерів обумовлюватиме ситуацію, коли «... влада холдинговий бізнес може» [625], а наука і громадянське суспільство обов'язково повинні

бути залученими для гарантовано успішного вирішення цього завдання з метою реального отримання «синергії функціонування» [613].

Певними різновидами кластеризації суб'єктів господарської діяльності будуть такі організаційні форми, як альянси і партнерства.

Альянси. Відразу слід звернути увагу на те, що, не говорячи про українські реалії, ця організаційна форма співпраці є порівняно новою навіть для світової економіки, про що свідчать наступні висловлювання Ніколя Ф. Друкера: «Сучасний бізнес зростає за рахунок самих різноманітних форм спільних підприємств і партнерств із споживачами, але це, на жаль, роблять тільки одиниці» (книга «Classic Drucker») і «Дуже мало хто із керівників знає як управляти альянсами. Вони використовують накази, не консультуючись з партнерами, а це дві великі різниці» (книга «Managing in the Next Decade») [626]. Огляд змін щодо існування альянсів в світовій економіці, виконаний у 2001 році в [627], а також аналіз відповідних змін в економіці України [628], дає змогу зробити висновок, що з моменту їх появи і до сьогодні змінилося відношення до них з боку керівників вітчизняних підприємств, ідентифіковані основні рушійні сили, мотиви та причини їх створення, а також визначені гальмуючі чинники їх масштабного розширення.

Ці зміни обумовлені тим, що стратегічні альянси, які за своєю суттю є угодами про співпрацю з більш ефективним використанням бізнес-можливостей і ресурсів учасників, дають змогу шляхом вступу до них реалізувати певні стратегічні цілі, досягнення яких самотійно неможливе або надто ускладнене» [628] або, як уточнює автор [629, с. 11], «Стратегічний альянс – це об'єднання наукового, технологічного, кадрового і фінансового потенціалу різних компаній для досягнення визначених цілей, які набагато ефективніше досягати з допомогою співпраці».

Таким чином, сучасні альянси надають можливість встановлювати і забезпечувати досягнення загальних інтересів за рахунок об'єднання і

взаємодоповнення ресурсного забезпечення всіх учасників у рамках організаційних зв'язків і взаємодії між фірмами і компаніями, університетами, державними НДІ, лабораторіями і конструкторськими бюро з отримання попередньо обумовлених технологічних (НД і ДКР, трансфер технологій, інновації тощо), ринкових (всі види ресурсів, ринки збуту, обсяги продаж тощо) результатів.

І хоча в практиці функціонування альянсів в Україні вже є приклади успішного співробітництва підприємств, кількість стратегічних альянсів підприємств залишається ще незначною в зв'язку з тим, що:

- в українському законодавстві відсутнє визначення такої форми інтеграції підприємств;
- умови ведення бізнесу є непрозорими, конкуренція недобросовісно підприємницька діяльність – зарегульованою;
- центральна і місцева влада втручається як в діяльність окремих підприємств, так і їх об'єднань;
- відсутність менеджерського досвіду з належного управління функціонуванням альянсів.

За присутності у формі стратегічного альянсу підприємств відомо переваг, їх потенціал в Україні все ще залишається невикористаним не тільки названих вище причин

Ключовий позитивний чинник створення альянсів з позицій нашої дослідження приведено в роботі [630], автори якої серед переліку інших переваг сформулювали таку, як «... – виявлення можливості та доцільності об'єднання не лише і не стільки основних і фінансових активів учасників, а їхніх бізнес-знань і управлінських навичок; ...». Ще один важливий чинник якісне управління міжособистісними стосунками, які «... сприяють діалогу зміцнюють зв'язки між партнерами та є такими ж важливими для успішного альянсу, як і управління традиційними для бізнесу питаннями продукції ринку» [631].

Отже, звернувши увагу на функціональну націленість альянсів на інтеграцію фірм, компаній, університетів, державних НДІ, лабораторій і конструкторських бюро для досягнення всіма ними загальних інтересів за рахунок об'єднання ресурсів і, саме головне, використання бізнес-знань і управлінських навичок менеджменту для організації діалогу і зміцнення зв'язків, можна дійти висновку, що така діяльність також є нічим іншим, як намаганням забезпечити досягнення синергійного ефекту.

В зв'язку з цим така форма організації співпраці над встановленням і виконанням спільних інтересів всіма учасниками також може стати ресурсом і напрямком гармонізації.

Ще одним видом інструмента інтеграції інтересів є така поширена в бізнесі організаційна форма, як партнерство.

Партнерства. Якщо вітчизняний експерт під цим терміном пропонує розуміти «... взаємодію двох (або більше) економічних організацій, що передбачає створення загальної цінності з розподілом результатів між партнерами» [632], а російський – «... форму співпраці виключно юридичних осіб, яка не закріплена установчими документами, але підтримується фактично» [633], то цілком очевидно, що попереднє визначення є більш універсальним щодо проблем регіонального розвитку і типології стейкхолдерів нового процесу.

Найбільш цікавим типом партнерства з позицій потенціалу його впливу на соціально-економічний розвиток регіонів і уточнення з цієї точки зору завдань місцевого управління і менеджменту ними на сьогодні є, звичайно, форма державно-приватного партнерства (ДПП), яке сьогодні розглядається і як механізм реалізації нової регіональної політики нашої держави [634] і як інноваційний інструмент розвитку територіальних утворень місцевого та регіонального рівнів [635], і як механізм взаємодії регіональної влади з підприємствами [636], і як механізм узгодження інтересів організованих груп [637] тощо.

Не виключаючи можливостей створення партнерств між приватними компаніями (ППП), приватно-громадських (ПГП) або громадсько-громадських (ГГП) чи будь-яких інших можливих варіантів багатосторонніх партнерств вважаємо за необхідне підкреслити, що всі вони також виступають «Одним ефективних інструментів консолідації суспільних зусиль та отримання синергетичного ефекту в результаті інтеграції наявних потенціалів ...» [637, с. 4].

Якщо ж звернутись до аналізу задекларованих в [633] принципів успішної взаємодії партнерів, до числа яких автором віднесено: добровільність, спільний інтерес, взаємозалежність, синергія, очевидна відданість, спільна робота, взаємодоповнююча підтримка, хороші комунікації, взаємоповага і віра, або передумов ефективного партнерства сторін [638] – спільні цілі та інтереси, взаємна необхідність, комунікації, обмін інформацією, діалог, довіра, взаємна вигода, довгострокові перспективи, то з цих принципів і передумов можна виділити ті, що є складовими інтелектуально-трансформаційних процесів у підсистемах соціально-економічних систем (рис. 3.6.)

До їх числа варто б віднести: довгострокові перспективи, спільні цілі та інтереси, взаємна вигода, спільна робота, хороші комунікації, обмін інформацією, діалог, синергія. Адже цілком очевидно, що налагодження системи управління і менеджменту хороших комунікацій, обмін інформацією і діалогів між суб'єктами соціально-економічної системи будь-якого рівня сприятимуть виявленню і формуванню спільних цілей та інтересів її учасників в довгостроковій (стратегічній) перспективі, а спільна робота і синергія забезпечить їм взаємні вигоди.

Практичний досвід свідчить, що стратегічні кластери, альянси та партнерства і т. п. виникають і функціонують у всіх сферах діяльності і галузях людської активності, стають необхідним і впливовим чинником соціально-економічного розвитку регіонів. Головними ж причинами виникнення інтеграційних об'єднань суб'єктів РСС є невизначеність і нестабільність

зовнішнього оточення, турбулентні періоди в світовій та національних економіках, що диктує суб'єктам різних сфер, форм і видів життєдіяльності нових спільнот необхідність пошуку нових можливостей, шляхів і моделей економічної поведінки і розвитку.

Однією із таких можливостей в умовах інформаційної економіки є сітєва (мережева) парадигма розвитку суспільства в регіональному або територіальному вимірі.

Мережі. В процесі виконання аналізу організаційних форм інтеграції суб'єктів господарювання спостерігається певна спільність геометричної інтерпретації взаємодії основних регіональних груп впливу у вигляді «геометричного трикутника» [639], «трикутника економічного ефекту» [207], «трикутника успіху» [185], що цілком відповідає уже згаданій вище концепції «потрійної спіралі» Іцковіца – Лейдесдорфа [263] в якості операційної стратегії регіонального розвитку». Проте, слід підкреслити, що функціонування головних груп впливу (влада – бізнес – наука), не дає можливість продемонструвати участь і взаємодію такого важливого учасника «соціального діалогу», як «громадянське суспільство».

Для збільшення відкритості і доступу до соціального діалогу стає цілком логічним звернутись до запропонованої автором роботи [640] модифікованої операційної парадигми територіального розвитку», під якою ним розуміється «партнерська взаємодія органів публічного управління та суб'єктів громадянського суспільства» [641] і яка «... має складатись з місцевих та регіональних інформаційних центрів (економічних, громадсько-політичних, культурних), навколо яких об'єднуються (групується) бізнес-структури, промислові, професійні асоціації (їх об'єднання), які у своїй сукупності створюють простір мережевої взаємодії з питань територіального розвитку» [642].

В разі використання ідеології «мережевої парадигми публічного управління» [641] як «моделі представництва та реалізації інтересів суб'єктів територіального розвитку» [642], множина всіх згаданих вище «кластерів трикутників», альянсів і партнерств трансформується в мережеві структури концепція використання яких як форми організації ефективної політичної взаємодії держави з різноманітними складовими громадянського суспільства детально розглянуто в теоретичних роботах вітчизняних експертів [641, 643; 644; 645; 646], якими в якості основних переваг їх використання названі організація «... взаємовідносин множини окремих публічних управлінських, бізнес- та громадських структур», якими «... важливе значення надається формуванню спільного інтересу ...» [642].

Звернімо увагу на той факт, що авторами названих вище досліджень «сітьова» [640; 641] або «мережна парадигма територіального розвитку» [646] розглядається як модель «представництва та реалізації інтересів суб'єктів територіального розвитку» [642] або «форма взаємодії» [646] та «інструмент впливу груп» [644] на розвиток, в якості яких виступають «державна», «громадянське суспільство» та «суб'єкти територіального розвитку», що цілком відповідає запропонованій нами в розд. 1.2. моделі взаємодії основних гравців соціально-економічної системи (рис. 1.6).

При цьому, враховуючи твердження одного із засновників теорії сучасного інформаційного суспільства М. Кастельєса, що «Саме мережі складають морфологію соціальної морфології наших суспільств, а поширення «мережевої» логіки значною мірою, впливає на перебіг і результати процесів, які пов'язані з виробництвом, повсякденним життям, культурою та владою» [647, с. 494], можна визнати, що потенціал комбінованого використання кластерних (виробничі, наукові і консалтингові структури) із ланцюговими (зіркоподібними та каналними соціальними мережами (політичні і громадські структури) в Україні є ще не тільки не вивченим, а й не оціненим. Наголошує сам М. Кастельєс, «Ми наблизились до створення чисто культурної

структури соціальних взаємодій», в якій «... інформація стала основним елементом нашої соціальної організації, а потоки ідей і образів складають основний нитку суспільної структури» [647, с. 505].

При цьому, регіональні кластерно-альянсно-партнерсько-мережеві структури інтерпретовані нами у вигляді рис. 4.1., будучи відкритими для впливу будь-яких суб'єктів, передбачають можливість необмеженого поширення (входження нових і нових складових за умов узгодження цілей, інтересів, методів та умов функціональної взаємодії) з поступовою трансформацією у своєрідну регіональну інституцію (регіональний мережевий елемент), яка впливатиме на соціальну організацію, культуру, політику, економічні соціально-економічні результати і рівень економічного добробуту населення регіону.

В зв'язку з цим, стає необхідним і доцільним теоретичне осмислення впливу комбінації «мережевої парадигми» і різноманітних видів «кластерів», «альянсів» і «партнерств» на формування перед регіональним управлінням і громадянським елементом (і не тільки вітчизняним) нових потреб і завдань з структурно-функціональної, професійно-кваліфікаційної, компетентнісно-інформаційно-технологічної та інтелектуальної адаптації і обов'язкової трансформації прийнятих рішень як елементу майбутньої «неоократії» – мережевої влади інформаційного суспільства та його регіональних складових.

Тому, на думку автора, використання запропонованої моделі представництва і реалізації цілей та інтересів всіх можливих груп впливу і суб'єктів територіального розвитку в процесах проектування, створення і функціонування регіональних мереж кластерів або інших видів кооперативної структури господарювання поступово призводитиме до виникнення в структурі будь-якої регіональної спільноти ефекту поступової гармонізації цілей та інтересів тих суб'єктів регіональної економіки, які прийматимуть в них участь. Адже без попередньої усвідомленої можливості досягнення ефекту гармонізації цілей та інтересів всіма учасниками, без певного рівня

гарантій отримання спільних позитивних результатів будь-який кластер, інше інтеграційне об'єднання не можуть бути навіть обгрунтованими чи запроектованими, не говорячи про створення і успішне функціонування

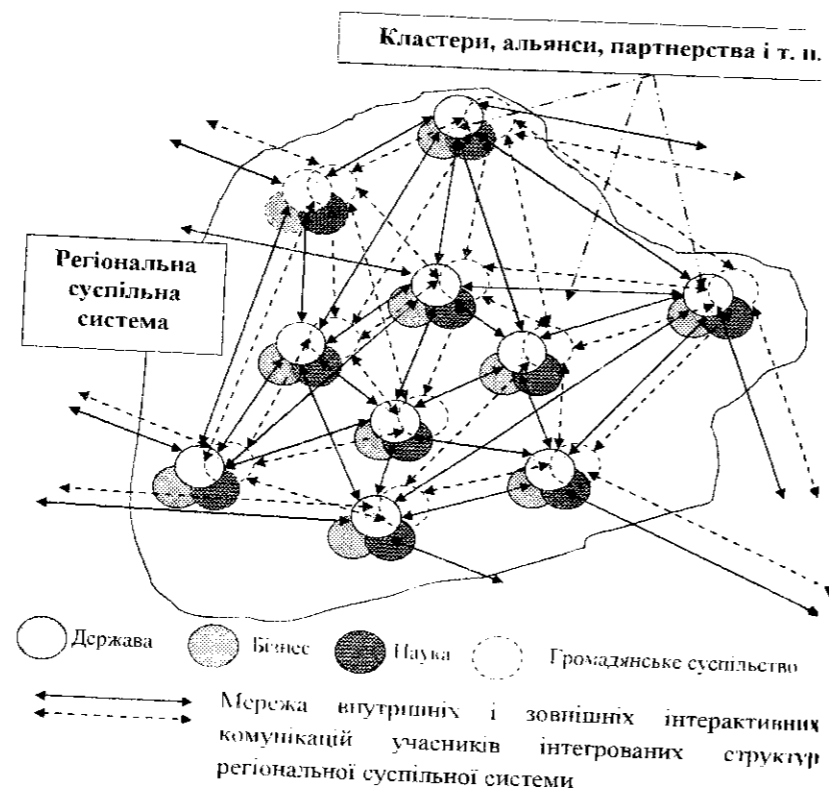


Рис. 4.1. Регіональна мережа інтегрованих структур та канали внутрішніх і зовнішніх інтерактивних комунікацій*

* Інтерпретація автора

Однак, таке усвідомлення у більшості суб'єктів регіональної економіки може виникнути тільки в результаті оволодіння і належного використання регіональним менеджментом інноваційних підходів до впливу на інноваційне утворення – об'єкти управління і менеджменту

збільшення ж у будь-якому регіоні числа діючих інтеграційних утворень, збільшення до них все більшого числа зацікавлених спільними і узгодженими цілями та інтересами учасників та включення цих кластерів, альянсів, партнерств і союзів у соціальну мережеву структуру з домінуванням в ній мережевої логіки прийняття гармонізованих рішень і гармонізованої поведінки, обумовить зростання ефекту гармонізації з відповідним впливом на перебіг процесів і результати регіонального економічного розвитку.

Ці результати відкривається шлях до поступового залучення в сильну мережу все більшого числа суб'єктів і груп впливу регіональної економіки, що в процесі використання інформаційного потенціалу мережевої взаємодії будуть формуватися спільні інтереси, встановлюватись і переслідуватись узгоджені і гармонізовані цілі, інтереси і завдання та отримуватись узгоджено обумовлені результати діяльності.

Продовження досліджень за напрямком використання мережевих структур метою поступової гармонізації цілей та інтересів суб'єктів регіонального розвитку слід спрямувати на пошук, розробку, апробацію і використання інноваційних моделей і технологій регіонального менеджменту, орієнтованих на створення, підтримку і мотивацію ефективної взаємодії уже не «привушників», а своєрідних «мультикултурників», вмонтованих у регіональну інформаційну мережу всіх потенційно зацікавлених в позитивному соціально-економічному розвитку як держави загалом, так і її регіонів, як окремих інноваційних груп впливу, так і приналежних до них суб'єктів регіональної економіки.

1.1 Модель регіональної суспільної системи і технологія гармонізованого управління її економічним розвитком на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія»

Висвітлюючи наукових розвідок і статей на тему управління регіональним розвитком з використанням технологій організаційної інтеграції суб'єктів

господарювання з іншими ключовими акторами економічного, соціального, громадського і політичного життя регіону, як зарубіжні, так і вітчизняні, наголошують, як правило, на необхідності досягнення ефекту синергії категорично декларують його досягнення як безсумнівний результат інтеграції

Однак, в більшості публікацій відсутні будь-які обґрунтовані докази причинно-наслідкового зв'язку між процесом цілеспрямованої інтеграції елементів системи, актом її завершення (будь-яким) та адекватним зростанням (будь-яким) результатів (будь-яких).

Адже висновки типу «... синергетичний ефект виникає не в результаті злиття підприємств (тобто посилення відносин субординації), а в результаті посилення функцій координації» [638], «... кластерна модель організації діяльності підприємств може бути інтегруючим елементом для таких галузей і інституцій, які об'єднують свої зусилля для того, щоб отримати синергетичний ефект від співпраці» [648], «... повний ефект синергетичної організації системи у багато разів перевершує просту суму ефектів, які отримуються кожним суб'єктом економічної діяльності. Таке перевищення породжується внутрішньою колективною взаємодією всіх її учасників» [649, с. 484], «Вигідність спільних дій полягає в ефекті синергії, своєрідної «додаткової вартості», одержуваної в результаті таких дій ...» [650], їхніми авторами декларуються як аксіоматичні і сприймаються майже як індуїстські мантри. Адаже, фактично у кожній вітчизняній науковій розвідці з практичним використанням синергетичних ефектів в українській економіці з числа [524–530] присутні визнання синергізму як наслідку «координації», «колективної взаємодії», «об'єднання зусиль», «співпраці», «спільних дій», «комунікації» і т. п.

При цьому, все-таки, за використання цих же ознак щодо організації співпраці ключових гравців РСС, згадки про спричинений такою співпрацею синергізм в роботах і публікаціях [161–262] про взаємодію влади, бізнесу, науки і громадськості майже відсутні. І це тоді, коли на думку про-

... Шарова набула розвитку новітня тенденція «... переходу від традиційного способу управління до ідеології «governance» (урядування), «... горизонтальної мережної організації діяльності, коли стратегічні гравці економіки (влада, громадськість, бізнес) діють на засадах спільного інтересу, взаємодія, вигідності за умов колективного прийняття рішень» [651] – «... умовних, які, на загальне переконання, є передумовами виникнення синергетичних ефектів.

Тому, на думку автора роботи [534] «... не викликає сумніву ефективність синергетики, яка пропонує управління розвитком економічних систем на основі формування в них «синергетичних ефектів», а також «... дає можливість створити такі управлінські механізми, які уможливають продуктивний розвиток економічної системи та світової економіки загалом».

У цих позицій слід вказати на факт відсутності у вітчизняному науковому дискурсі теоретичних опрацювань, обґрунтованих методичних розробок і практичних рекомендацій щодо моделей, методів, технологій і засобів управління життєдіяльністю регіональних соціально-економічних систем з гарантованим забезпеченням виникнення «синергетичних ефектів» – технологій, які, на відміну від технологій управління окремими суб'єктами економіки, громадської чи політичної активності, відрізняються масштабністю впливу і призначаються для державного регулювання соціально-економічного розвитку країни і її регіонів.

Слід зауважити, що доробок вітчизняних науковців у сфері інноваційних технологій управління концентрується, головним чином, на питаннях розвитку підприємств і організацій. Для прикладу, в [652; 653] управлінські технології представлені авторами як комплексний процес прийняття управлінських рішень, «... вивчення проблем, порівняльна характеристика альтернатив їх розв'язку, обґрунтований вибір кращої, реалізація», поділу на окремі процедури (операції) і «... регламентацією виконання завдань з ефективного досягнення цілей» і

виконання управлінських функцій, методів, процесів і процедур досягнення загальних та конкретних цілей організації.

Однак, щодо розробки інноваційних технологій управління соціально-економічним розвитком вітчизняних регіонів, то слід зазначити, що більшість вітчизняних досліджень початку XXI століття виконувались в сфері державного управління цим розвитком [для прикладу, 652–658], які в своїй більшості були присвяченими дослідженням механізмів впливу на регіональні спільноти і т.

Якщо ж припустити, що під інноваційною управлінською технологією слід розуміти вплив на життєдіяльність будь-якого регіону слід розуміти удосконалення тим чи іншим критерієм алгоритмічну структуру досягнення тим чи іншим регіоном певних конкурентних переваг, то слід звернутись до фундаментальних наукових визначень понять «технологія» і «технологія управління».

З цих позицій «технологія» (від грецького Τέχνη – майстерність і λόγος – слово, вчення) є сукупністю способів переробки матеріалів, виготовлення виробів і процеси, що супроводять ці види робіт» [659, с. 665], а «управлінська технологія» – один із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій ... управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності» [660, с. 109].

Таким чином, виходячи з того, що будь-яка управлінська технологія є проявом соціальних технологій, слід звернутись до синергетичної методології соціального управління, результати політико-економічного і соціально-філософського аналізу якої проф. В. Г. Воронковою в роботі [661] дали можливість зробити висновки, що сучасне соціальне управління:

«... заключається в розгляді процесу управління як суб'єкт-об'єктного відношення, що передбачає взаємодію двох підсистем – тієї, хто управляє, і тієї, ким управляють ...»;

«... набуває характеру співуправління»;

«... управління зверхскладними системами являє собою лише вплив на внутрішній механізм саморегуляції і самоуправління ...»;

«... цілеспрямований вплив соціального суб'єкта на власну суспільну, професійну і групову життєдіяльність, що здійснюється як у безпосередній (у формі самоуправління), так і через спеціально створені інститути (державу, професійні, суспільні об'єднання, кооперативи, підприємства, союзи)».

Подібних позицій щодо використання синергетичних ефектів для модернізації, розвитку і удосконалення процесів і процедур управління економічними регіональними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми дотримуються і інші вітчизняні дослідники [для прикладу, 662; 663; 664].

Слід звернути увагу на той факт, що всі, без винятку, виділені вище ознаки синергетичного управління є притаманними запропонованій нами в розд. 1.2. ієрархічній структурній схемі системи державного управління і регіонального менеджменту соціально-економічним розвитком регіонів України (рис. 1.3.). З наведеного опису цієї системи є очевидним, що її діяльність охоплює значну кількість дій і процедур, належна реалізація яких потребує пошуку, оволодіння і належного використання інноваційних і, безсумнівно, ефективних управлінських технологій та інструментів.

Враховуючи той факт, що в основі будь-якої управлінської технології повинен лежати той технологічний процес, який відбувається в системі і яким треба управляти, звернімо увагу на ту обставину, що узагальнена модель синергетичного процесу, який реалізується всією множиною суб'єктів відповідної регіональної системи на сьогодні відсутня.

Тому, звернувшись до визначення поняття «модель» в науці (модель – *modulus* – аналог, зразок), як будь-якого уявного чи умовного образу, який у вигляді зображення, визначення, схеми, креслення, графіку, карти тощо являє собою небудь об'єкта, процесу або явища («оригінала» цієї моделі) [665], спробуємо першому наближенні створити структурно-семантичну (евристичну) модель процесу розв'язання задачі ефективної і результативної трансформації наявних ресурсів РСС в кінцевий результат її діяльності – високий рівень соціально-економічного добробуту людських ресурсів системи.

Побудова евристичної моделі алгоритму трансформації всіх ресурсів РСС в соціально-економічний добробут її людських ресурсів дасть змогу впорядкувати уже напрацьовану нами раніше інформацію щодо управління процесом трансформації ресурсів Res вартістю W_{RES} в результат Rez вартістю W_{REZ} методом семи евристичних або «ключових питань» Квінтіліана: Хто? Де? Чому? Де? Чим? Як? Коли?

Відповіді на ці питання за умови використання в якості основних евристичної моделі компонент, обґрунтованої в розд. 3.3 концептуальної схеми гармонізованого управління і менеджменту інтелектуально-трансформаційних процесами в підсистемах складної соціально-економічної системи (рис. 3.1) здатні згенерувати незвичайні інноваційні ідеї, пропозиції та рішення щодо досліджуваного об'єкта.

Враховуючи, що процес соціального управління охоплює два основні компоненти:

а) інтелектуальне осмислення здійснення процесу управління (розробка стратегій, концепцій, бізнес-планів, програм, проектів тощо);

б) управління реалізацією цілей і завдань соціально-економічного розвитку (організація і координація виконання, лідерство і мотивація, контроль і корекція), питання Квінтіліана і сформульовані нами відповіді, наведені в відповідному порядку в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Відповіді на «ключові питання» щодо формування структурно-семантичної моделі алгоритму трансформації всіх ресурсів РСС в соціально-економічний добробут її людських ресурсів*

| | Відповіді | Позначення |
|--------|---|-------------------------------------|
| Де? | Територія локалізації РСС в рамках держави | Reg |
| Що? | Людські, природно-сировинні, фінансові і фізичні ресурси РСС – ResReg | HumRes, NatRes, FinRes, FisRes |
| Хто? | Людські ресурси РСС – HumRes (M_i – управлінські і S_i – виконавчі) поділені на підсистеми – суб'єкти ділової, соціальної, політичної і т. п. активності | HumRes; M_i, S_i K_M, K_S |
| Чому? | Бажання і прагнення жити успішно, добре, комфортно (бачення, місія) | ΣRez_i |
| Де? | Спільно, узгоджено, скоординовано і гармонізовано комплексом синтлекто-синерго-синархічного управління | ΣS |
| Чому? | Інтелектом та інтелектуальною продукцією (знаннями, ідеями, технологіями, рішеннями, досвідом, навичками, вміннями) | ΣD_i |
| Кожна? | Протягом запланованого стратегічно значимого періоду часу. | T |

* Розробка автора

Графічна інтерпретація структурно-семантичної моделі процесу і умов успішного трансформування природних ресурсів регіональної суспільної системи ResReg в економічно, соціально і політично успішні результати її функціонування і розвитку в ринковому оточенні ΣRez , згідно відповідей в таблиці 4.2, має вигляд двох взаємозв'язаних вершинами пірамід, представлених на рисунку 4.2.

В нижній частині структурно-семантичної моделі представлена ієрархічна послідовність «інтелектуального осмислення» (Де? Що? Хто? Чому? і Чим?), результатом якого є спільно генеровані, узгоджені, гармонізовані і скоординовані рішення-плани. Інтерпретація у вигляді піраміди пов'язана з поступовим кількісним звуженням (обумовленим ієрархічною системою управління) інтелектуального залучення людських ресурсів РСС у процес створення спільних для всіх учасників (генералізованих) рішень-планів, в яких концентрується гармонізована за цілями та інтересами інтелектуальна продукція всіх організаційно інтегрованих підсистем.

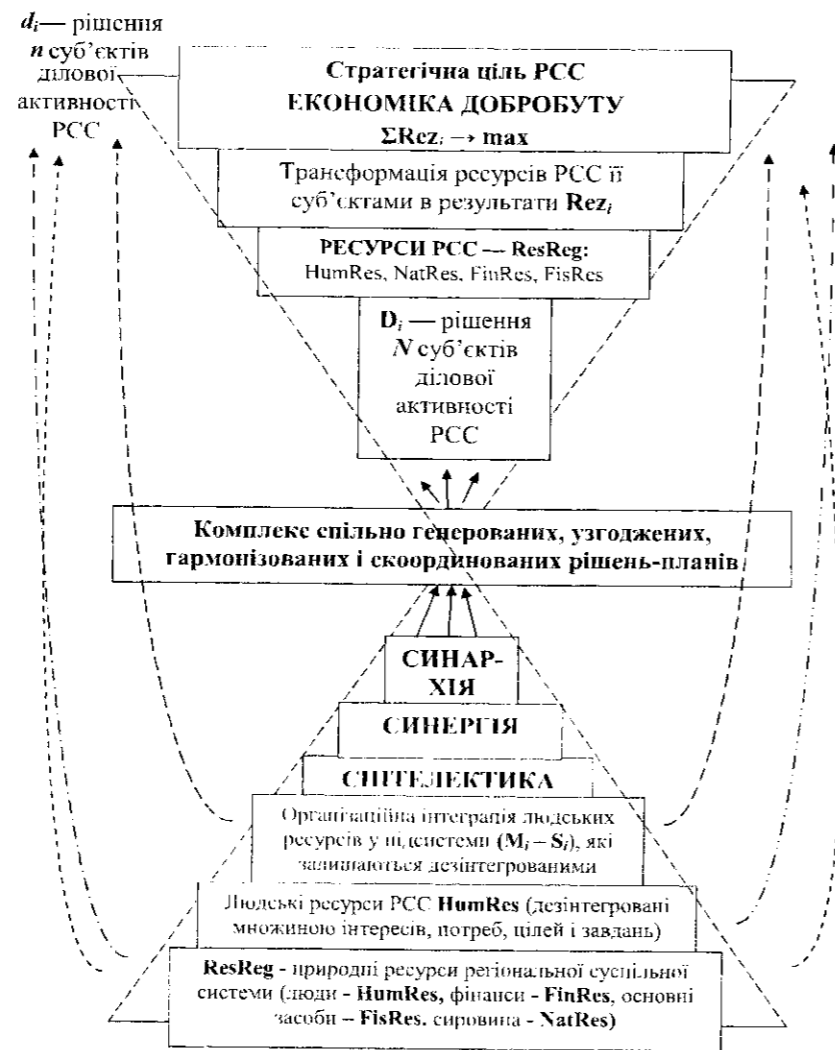


Рис. 4.2. Структурно-семантична модель процесу і умов успішного трансформування природних ресурсів регіональної суспільної системи в економічно, соціально і екологічно успішні результати її розвитку в ринковому оточенні*

* Розробка автора

Умовою ж отримання такого спільно генерованого всіма учасниками інтегрованого продукту з гармонізованими цілями та інтересами цих суб'єктів слід вважати обов'язкове використання комплексу послідовно впроваджених процедур і операцій, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності управління спільними діями влади, приватності, бізнесу і науки.

При цьому, основою цього досягнення є використання комплексу технологій «сінтелектика – синергія – синархія», де складова «синархія» виступає в своїй прототипічній функції «співуправління» – гармонізованого управління і менеджменту.

Таким чином, комплекс «сінтелектика – синергія – синархія» або, як його назвали авторами в [666] ЗС-технологія, володіє пайбільш високим потенціалом координації цілей та інтересів більшості підсистем в рамках РСС.

У зв'язку з цим, його використання в процесах і процедурах практичного управління всіма функціонерами системи регіонального менеджменту сприятиме досягненню регіональними підсистемами і системою загалом високого стану та позиціонування в економічно-екологічно-соціальному просторі (рис. 2.2.).

Це ствердження ґрунтується на тому, що в процесі спільної генерації узгоджених, гармонізованих і скоординованих рішень-планів щодо можливих варіантів використання ресурсів РСС суб'єктами всіх видів діяльності, позитивними так гармонізуються інтереси і встановлюються такі цілі, які вказують на необхідність кооперативних і конфліктогенеруючих дій цих суб'єктів у використанні тих чи інших регіональних ресурсів для досягнення позитивних результатів і покращення рівня власного добробуту за виконання плану (3.1.).

При цьому, прерогатива управління процесами ініціювання визначення, формування, встановлення і легітимізація пріоритетів розвитку регіону і формування гармонізації інтересів та встановлення цілей суб'єктами всіх видів

діяльності в регіоні залишається за регіональною владою (органами державного управління і місцевого самоврядування). Остання, використовуючи ту чи іншу управлінську, а в нашому випадку ЗС-технологію впливів на місцевих рівнях регіональних суб'єктів, забезпечує обов'язкову участь громади і стейкхолдерів регіональної економіки в цьому процесі, а також оприлюднює ці пріоритети розвитку.

Обов'язковою складовою цього оприлюднення є надання інформації про те, що будь-які за масштабом і сферою діяльності бізнесові, науково-технічні, громадські структури, які візьмуться за реалізацію проектів, бизнес-планів, програм і т. п. за напрямками визначених пріоритетів, будуть гарантовано отримувати від влади різноманітні преференції (пільгове оподаткування, виділення земельних ділянок, першочергову оренду приміщень муніципальної власності, регіональні і державні замовлення на продукцію, товари і послуги, знижки за реклами, консалтингові, юридичні і т. п. послуги муніципальних підприємств тощо).

ЗС-технологія управління економічним розвитком РСС призначена для концентрації інтелектуального потенціалу і зусиль більшості людських ресурсів регіону HumRes, організаційно інтегрованих в N підсистемах з виділення функціонерів-менеджерів (M_i) і функціонерів-виконавців (S_i), на гармонізації інтересів та встановлення цілей єдиним для всіх суб'єктів документом (планом програмою, стратегією і т. п.).

Якщо припустити, що досягнення певного результату діяльності певним окремих і-тим суб'єктом із множини N має вигляд логіко-алгебраїчного рівняння умов трансформування його людськими ресурсами HumRes_i і інших видів ресурсів NatRes_i, FinRes_i, і FisRes_i, то отримуємо такий вид операції логічного множення (кон'юнкції)

$$Rez_i = HumRes_i \wedge NatRes_i \wedge FinRes_i \wedge FisRes_i = 1, \quad (4.1)$$

це рівняння говорить про те, що отримання позитивного результату Rez_i = 1 може бути забезпечене тільки за наявності всіх необхідних для цього ресурсів HumRes_i = 1, NatRes_i = 1, FinRes_i = 1, FisRes_i = 1. Якщо ж хоча б одна із цих умов є 0, рівняння (4.1) не буде виконано, а Rez_i = 0.

Припускаючи, що функціонери-менеджери M_i і-того суб'єкту повинні виконувати раціональне, економічно та соціально обгрунтоване і гармонізоване рішення D_i щодо використання NatRes_i, FinRes_i, FisRes_i, а функціонери-виконавці S_i повинні трансформувати діями A_i ці ресурси в результат Rez_i, отримуємо рівняння

$$Rez_i = M_i \wedge D_i \wedge S_i \wedge A_i(NatRes_i \wedge FinRes_i \wedge FisRes_i) = 1. \quad (4.2)$$

Можно виписати систему аналогічних рівнянь для всіх N суб'єктів наявності в регіоні в такому вигляді

$$\begin{cases} Rez_1 = M_1 \wedge D_1 \wedge S_1 \wedge A_1(NatRes_1 \wedge FinRes_1 \wedge FisRes_1) = 1(0), \\ Rez_2 = M_2 \wedge D_2 \wedge S_2 \wedge A_2(NatRes_2 \wedge FinRes_2 \wedge FisRes_2) = 1(0), \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots (4.3) \\ Rez_i = M_i \wedge D_i \wedge S_i \wedge A_i(NatRes_i \wedge FinRes_i \wedge FisRes_i) = 1(0), \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ Rez_N = M_N \wedge D_N \wedge S_N \wedge A_N(NatRes_N \wedge FinRes_N \wedge FisRes_N) = 1(0), \end{cases}$$

тут отримуємо наочну можливість усвідомити, що сумарний результат наявності системи ΣRez_i є функцією управлінських рішень D_i менеджерів та дій A_i виконавців кожної із її підсистем щодо трансформації певного сумарного набору пріоритетів наявних в регіональній системі ресурсів ΣRes_i = 1, тобто

$$Rez_i = F(D_i \wedge A_i) = 1. \quad (4.4)$$

Цілком очевидно, що логічний вираз $D_i \wedge A_i$ ілюструє взаємодію суб'єкта об'єкта управління в елементарній типовій управлінській парі, коефіцієнти трансформації якої $K_{TP(CY-OY)}$ згідно виразів (2.5.) і (2.6.) за умови забезпеченості необхідними ресурсами пов'язує результативність процесу взаємодії цих двох складових $W_{REZ(CY-OY)}$ із значеннями їх коефіцієнтів трансформації $K_{TP(CY)}$, $K_{TP(OY)}$, якими в цьому випадку є аналогічні коефіцієнти суб'єкта (менеджера) K_{M_i} і об'єкта (виконавця) K_{S_i} як характеристик інтелектуального рівня останніх.

Тому, в множині рівнянь (4.3.), за умови забезпеченості системи підсистем необхідними ресурсами, результати кожної підсистеми будуть визначатися рішеннями D_i і діями A_i за наступними залежностями $D_i = 1$ при $K_{M_i} \geq 1$ і $D_i = 0$ при $K_{M_i} < 1$, а також $A_i = 1$ при $K_{S_i} \geq 1$ і $A_i = 0$ при $K_{S_i} < 1$. Тоді правильність рішень і дій гарантується коефіцієнтами трансформації відповідних складових типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт».

Тоді, очевидною умовою мінімізації кількості $Rez_i = 0$ (неефективних працюючих підсистем) може і повинна стати активна мотивація регіональними органами управління процесів організаційної інтеграції суб'єктів діяльності організовані групи (об'єднання, кластери, альянси, партнерства і т.п.) з гармонізацією цілей та інтересів діяльності всіх їх складових. Адже, чим більше рішень D_i прийнято в рамках організованих груп, тим більша гарантія якоїсь значить і результативності, і ефективності останніх.

Таким чином, якщо припустити, що із загальної множини N підсистем системи n – кількість підсистем, не інтегрованих в загальносистемний процес з гармонізованими цілями та інтересів, а m – кількість підсистем, об'єднаних в єдину підсистему кількістю k з узгодженими, скоординованими і гармонізованими цілями та інтересами, то розподіл варіантів стану синергічності системи аналогією з рис. 3.5. може бути графічно інтерпретовано рисунком 4.4. на основі таких співвідношень:

$m = 0, n = N, k = 0$ суб'єктів – система повністю дезінтегрована, оскільки всі не залежних до неї суб'єктів, будучи окремими групами, встановлюють і переслідують винятково власні цілі та інтереси і формують максимальне значення дисергічності;

$m = N/2, n = N/2, k = m/n = 1$ – система перебуває в стані часткової інтеграції m суб'єктів, яка призводить до встановлення балансу між дисергією і синергією системи з формуванням характерної точки $k = m/n = 1$;

$m = N, n = 0, k \rightarrow \infty$ – всі, без винятку, підсистеми виступають єдиною системою, об'єднаною спільними, гармонізованими цілями та інтересами, формуючи максимальне значення синергічності $k \rightarrow \infty$.

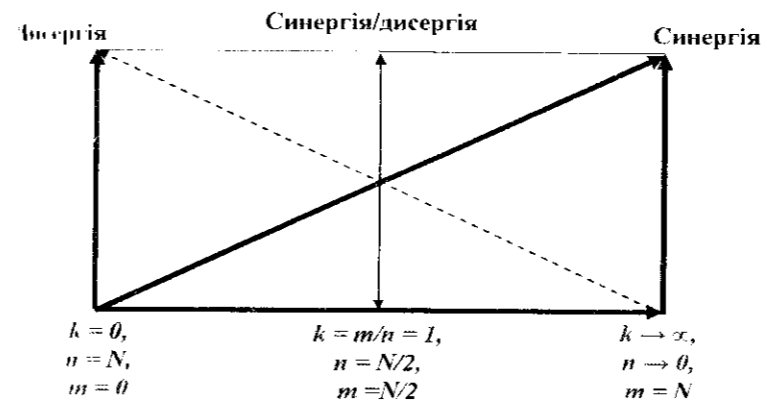


Рис. 4.3. Графоаналітична модель управління станом дисергічності-синергічності системи шляхом інтеграції її підсистем з гармонізацією цілей та інтересів*

*Робота автора

Таким чином, відношення кількості об'єднаних спільними цілями та інтересами суб'єктів m до n суб'єктів з дезінтегрованими цілями та інтересами з

множини N підсистем системи можна вважати коефіцієнтом синергічності системи

$$k_S = m/n,$$

досягнутої за рахунок об'єднання підсистем в групи з гармонізованими цілями та інтересами.

Очевидно, що обернений до k_S коефіцієнт

$$k_D = 1/k_S = m/n,$$

є нічим іншим, як коефіцієнтом дисергічності системи.

Тоді, за умови $k \rightarrow \infty$ і $m = N$ – всі підсистеми системи будуть об'єднані суб'єктом управління спільними, гармонізованими цілями та інтересами в єдиний об'єкт діяльності. Умовою цього є:

— знаходження всіх підсистем під управлінським впливом суб'єкта управління;

— використання суб'єктом управління технології «сіттелектика – синергія – синархія» для формування, створення і використання комплексу спільно генерованих, узгоджених, гармонізованих і скоординованих управлінських рішень (планів, програм, проектів, стратегій тощо).

Цілком очевидно, що з позицій теми даного дослідження найбільш цікавою точкою графоаналітичної моделі управління синергічністю системи є точка з характеристиками $k \rightarrow \infty$, $m = N$, $Синергія \rightarrow max$, які є властивими відразу кільком процесам з представленої в таблиці 4.1. переліку сучасних управлінських інструментів. Однак, цілком очевидним слід вважати факт неможливості досягнення системою цієї точки. Тоді найбільший інтерес представляють позиції управління станом синергічності системи викликати інтервали між точками, в яких $m = N/2$ (кількістю підсистем системи, об'єднаних в під-

системи з погодженими, скоординованими і гармонізованими інтересами та цілями) і $m = N$.

Якщо під дією управлінських впливів суб'єкта управління системою коефіцієнт k_S досягне рівня $m/n > 1$, кількість джерел синергії в системі перевищить кількість джерел дисергії. Це означає, що кількість залучених гармонізованим менеджментом у спільний процес взаємодії суб'єктів m перевищило кількість незалучених до взаємодії суб'єктів n . У цьому випадку точка $m/n = 1 = k_S$ можна вважати ключовою для оцінки стану синергічності системи, а вираз коефіцієнта синергічності (4.5.) – результатом управлінських впливів суб'єкта управління системою на процеси організації системи з числа N .

І тут стає доцільним згадати про поняття «критичне число взаємодій», запропонованого проф. Пликінін В. Д. в [667, с. 17–18] для пояснення феномену організованої взаємодії індивідуумів, приналежних до спільного об'єкта, мурах і, навіть, людей, за рахунок того, що в цих спільнотах формується «єдине інформаційно-енергетичне поле – СВІДОМІСТЬ», яка, на мову ангора, «... перетворює бджолиний рій у високоорганізовану сім'ю», «... формує всіма процесами в мурашнику», «... формує із зграї єдиний абсолютно скоординований механізм ...» [667, с. 18].

Звернемо увагу на той факт, що глибинна суть коефіцієнта синергічності системи (4.5.) цілком відповідає поняттю і числу «критичного числа взаємодій» між її підсистемами, за умови досягнення якого можна говорити про виникнення, формування і використання суб'єктом управління системою «колективної» свідомості, «загальносоціального», «соціального», «культурального», «інтегрального» або «синтетичного» розуму чи інтелекту – феноменів, до яких все частіше звертаються і зарубіжні, і вітчизняні дослідники вивчаючи та саморегулюючи процесів в соціально-економічних системах.

Слід зауважити, що з позицій управління виникненням, формуванням і використанням колективного розуму регіональних систем найбільш

релевантним є, без сумніву, інструмент і процес стратегічного планування (Strategic Planning – SP), в зв'язку з чим, цілком доречним виглядає розробка алгоритму і технології досягнення системою саме цих характеристик, наслідку управління її розвитком.

Верхня частина структурно-семантичної моделі (рис. 4.2, переворотна піраміда) свідчить про те, що процес досягнення системою цілей відбувається шляхом прийняття N її суб'єктами рішень D , щодо напрямків прийнятих ними на себе в рамках отриманого з використанням ЗС-технологій комплексу спільно генерованих, узгоджених, гармонізованих і скоординованих управлінських рішень і завдань (планів, програм, проектів, стратегій тощо) щодо ефективного і результативного трансформування ресурсів системи: HumRes, NatRes, FinRes, FisRes.

Якщо ж n підсистем із числа N , не будучи залученими до взаємодії з рештою m , приймають рішення d , щодо індивідуальних шляхів досягнення особистої економічного добробуту, то цим самим рівень синергічності системи погіршується.

Тому, основним завданням суб'єкта управління системою слід вважати забезпечення максимально можливого числа m , залучених в процеси взаємодії підсистем із загального числа N .

Отже, якщо в нижній частині піраміди генеровані людськими ресурсами інтегрованих підсистем альтернативні інтелектуальні продукти, які розроблені суб'єктами управління створювались з орієнтацією на гармонізацію цілей та інтересів, концентрувались, опрацьовувались, аналізувались, оцінювались, відхилялись і приймались у вигляді спільного для всієї системи інтелектуального продукту (плану, програми, стратегії тощо), то верхній – ці, прийняті у гармонізований спосіб, узагальнені цілі та інтереси системи стають основою зворотного процесу трансформації узагальнених цілей та інтересів системи у плани і завдання на рівні окремих підсистем – однак усе це гармонізовані із цілями системи.

Таким чином, серцевиною процесу гармонізації цілей та інтересів системи є комплексне використання в процесах та процедурах управління і менеджменту ЗС-технологій на основі послідовності «інтелектика – синергія – синархія», якою забезпечуються умови досягнення синергічності системи внаслідок інтегративного об'єднання і гармонізації цілей та інтересів приналежних до неї підсистем, якими забезпечуються умови реалізації безпрограшної стратегії розвитку.

Однак, оскільки впровадження науково обґрунтованих моделей, методів і технологій управління в практичну діяльність органів управління і менеджменту будь-якого рівня може призвести до позитивних наслідків тільки за умови, що ці теоретичні обґрунтування, узагальнення, пропозиції і рекомендації будуть доведені до кондиції управлінських (в т.ч. соціальних) технологій, це вимагає розробки певного комплексу технологічних документів, необхідних для здійснення управлінських процесів.

Призначенням цих документів є сприяння розвитку і накопичення досвіду управлінських кадрів, збагачення структурної складової інтелектуального потенціалу органів управління відповідного рівня і сфер ділової активності, оптимізація їх діяльності в процесах виконання управлінських функцій (планування, організування, мотивування і контролю) щодо ефективної взаємодії стейкхолдерів (ключових гравців) соціально-економічної системи, вироблення та реалізації стратегічних, оперативних і тактичних управлінських рішень, формування системи впливів суб'єкта (суб'єктів) на об'єкт (об'єкти), створення ефективної мережі зворотних зв'язків, забезпечення всіх стейкхолдерів достовірною, релевантною і вчасною інформацією, володіння і використання ситуацією використання сучасних управлінських засобів та інструментів і т.д. і т.п.

Більшість із вказаних вище процесів і процедур уже отримали достатньо високе теоретичне, методологічне і рекомендаційно-практичне забезпечення в

Україні. При цьому, однак, процеси і процедури використання ЗС-технології метою гармонізації цілей та інтересів суб'єктів ринкових стосунків в рамках регіональних суспільних систем, будучи інноваційним інтелектуальним продуктом, тільки починають знаходити своє використання в практичних управлінні процесами соціально-економічного розвитку регіональних угруповань України в режимах експериментальної апробації.

В зв'язку з цим, не маючи завершеного оформлення у вигляді методичних рекомендацій або іншого технологічного документу (що не є завданням теоретичного дослідження), суть ЗС-технології може бути інтерпретована у вигляді табличного алгоритму, яким відображені послідовні взаємопов'язаних процедур і операцій в системному поєднанні інтересів суспільства, влади, наукових рекомендацій, цілей і функцій управлінських елементів управлінських можливостей і дій (табл. 4.3.).

Таблиця

Базовий алгоритм управлінської технології гармонізації цілей та інтересів підсистем соціально-економічної системи на засадах використання комплексних феноменів «сінтелектика – синергія – синархія»*

| Стейк-холдери регіональної економіки | Процес, процедури і операції гармонізованого управління і менеджменту системи |
|--------------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Суб'єкти регіонального управління | Ініціація процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіональної суспільної системи на підставі державної політики і рішень |
| Влада, бізнес, наука, громадськість | Аналіз і оцінка стану об'єкта стратегічного планування та ідентифікація економічних, соціальних і екологічних інтересів ключових груп впливу соціально-економічної системи, які можуть викликати протиріччя у встановленні цілей використання регіональних ресурсів ResReg та повинні гармонізуватись згідно модифікованої моделі (рис. 1.6.) |
| Регіональний менеджмент | Інформування всіх суб'єктів системи про пріоритети, цілі і завдання стратегічного планування соціально-економічного розвитку |
| Влада, бізнес, наука, громадськість | Ініціювання і організація інтелектуального процесу в системі і підсистемах (навчання і розвиток людських ресурсів системи та її підсистем методами і технологіям колективного мислення, «формування безпрограшної конкуренції», генерування інновацій за категоріями парето-покрощань і парето-парощувань, рис. 3.2 і 3.3.) |

Продовження табл. 4.3.

| | | 2 | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|---|---|
| | | Суб'єкти системи | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | ... | i-1 | i | i+1 | ... | N-1 | N | |
| Регіональний менеджмент і менеджмент суб'єктів всіх сфер економіки, науки, громадської організації | Організаційна інтеграція (кластери, альянси, партнерства) | | | | | | | | | | | |
| | Визначення і обґрунтування конкретних напрямків реалізації методів і моделей гармонізації цілей та інтересів суб'єктів регіонального управління і менеджменту згідно структурно-семантичної моделі (рис. 4.2.) | | | | | | | | | | | |
| | Управління станом дисерптивності-синергічності системи шляхом інтеграції її підсистем і гармонізації цілей та інтересів суб'єктів в процесі стратегічного планування на засадах сінтелектики (рис. 4.3.) | | | | | | | | | | | |
| | $m \rightarrow N$, Синергія \rightarrow тех. Дисерптія \rightarrow m | | | | | | | | | | | |
| | | Синархія (співуправління) | | | | | | | | | | |
| | | Суб'єкт стратегічного планування (робоча група) | | | | | | | | | | |
| | | 1+2+3 | ... | i-1 | i | i+1 | ... | (N-1) | N | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | ... | i-1 | i | i+1 | ... | N-1 | N | |
| Цілі та опис функцій формальних організацій | Формування і затвердження комплексу спільно генерованих, погоджених, гармонізованих цілей, інтересів, рішень-планів і завдань – стратегічного плану соціально-економічного розвитку регіональної суспільної системи | | | | | | | | | | | |
| | Суб'єкти стратегічного управління системи | | | | | | | | | | | |
| | Встановлення цілей і завдань, вироблення і реалізація рішень D, з трансформування всіх видів ресурсів для досягнення результатів Res _i за умов структурно-семантичної моделі (рис. 4.2.) | | | | | | | | | | | |
| | $1+2+3$... $i-1$ i $i+1$... $(N-1)$ N | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | ... | i-1 | i | i+1 | ... | 1 | 2 | 3 |
| | | Управління процесами трансформації ресурсів системи HumRes, NatRes, FinRes, FisRes | | | | | | | | | | |
| | | Фіксація і оцінка досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку підсистемами і системою ΣRes _i , формування (за необхідності) коригуючих впливів в процесі інкрементальних змін цілей і завдань стратегічного управління | | | | | | | | | | |

* Авторська авторка

В процесах, процедурах і операціях, передбачених структурно-семантичною моделлю (рис. 4.2.) і базовим алгоритмом технології гармонізації цілей та інтересів (табл. 4.3.) окрім реалізації Strategic Planning (SP) за синархією «сінтелектика – синергія – синархія», на відповідних етапах можуть і повинні використовуватись також і такі сучасні управлінські інструменти з переліку в таблиці 4.1 переліку, як Big Data Analytics (BDA), Decision Rights

Tools (DRT), Scenario and Contingency Planning (SCP), Change Management Programs (CMP) та ін.

Таким чином, якщо виходити з відомого принципу необхідності різноманітності, згідно з яким для досягнення системою попередньо запланованих цілей різноманітність управляючої підсистеми повинна бути меншою, ніж різноманітність системи, якою управляють, то цілі, незалежним підтвердженням досягнення управляючою підсистемою умов необхідної різноманітності є залучення до процесів управління тих підсистем, якими управляють, що і реалізується запропонованими вище моделями алгоритмом.

Запропонована модель системи і алгоритм реалізації гармонізованого управління і менеджменту соціально-економічним розвитком регіональної суспільної системи на основі комплексу використання феноменів синтелекту (спільне мислення) і синергії (спільна дія) для досягнення нею стану синхронізації (спільного управління) дає, на думку автора, змогу забезпечити більш ефективну, прозору і демократичну систему співпраці державного, господарського, наукового і громадського секторів у сфері регіонального управління.

При цьому, забезпечується також і більш чітке бачення та оцінювання досягнутих по завершенню кожного запланованого етапу реалізації алгоритму конкретних результатів роботи, а також адекватність останніх результатів економічних і соціальних змін в системі, як наслідків належно запланованого реалізованого процесу стратегічного і гармонізованого за цілями та інтересами соціального управління.

4.4. Висновки до розділу

В результаті виконаної в даному розділі оцінки стану використання в Україні регіональним менеджментом сучасних концепцій та інструментів

управління світового рівня, порівняльного аналізу відомих управлінських інструментів інтеграційного характеру як основного управлінського засобу реалізації цілей та інтересів, а також запропонованої моделі трансформації структури регіональної суспільної системи в економічно і соціально значимі інструменти, цілком обгрунтовано можемо сформулювати наступні висновки:

1. Демонстровано, що технологія стратегічного управління економічним розвитком виступає яскравим прикладом концентрованого використання цілого комплексу сучасного менеджерського інструментарію, що ефективно свідчить про необхідність і доцільність використання в процесах стратегічного управління економічним розвитком регіонів України як уже відомих концепцій та інструментів менеджменту, так і обгрунтованого використання і запровадження в практичне управління інноваційних вітчизняних інструментів управлінських технологій і рекомендацій.

2. Доведено, що в існуючих на момент ініціювання даного дослідження інструментах та інструментах регіонального менеджменту відсутні навіть елементарні спроби управлінської гармонізації цілей, інтересів, стосунків і взаємодії учасників регіональних ринків під відповідними впливами державної влади і регіонального менеджменту, що актуалізує необхідність і можливість виявлення і вивчення можливостей використання вітчизняним регіональним менеджментом управлінських концепцій, технологій та інструментів інтеграції учасників ринкових стосунків через встановлення взаємодії інтересів і досягнення спільних цілей діяльності.

3. Теоретично обгрунтовано і доведено необхідність та доцільність дослідження впливу організаційної інтеграції в рамках «мережевої парадигми» різних видів регіональних «кластерів», «альянсів» і «партнерств» як основних представництва і реалізації цілей та інтересів всіх можливих, а не тільки основних груп впливу і суб'єктів територіального розвитку з виникненням в структурі регіональної спільноти ефекту поетапної гармонізації цілей та

інтересів тих суб'єктів регіональної економіки, які прийматимуть в них активну участь.

4. Доведено, що регіональні кластерно-альянсно-партнерсько-мережові структури, будучи відкритими для доступу будь-якої кількості суб'єктів сфер активності регіональної спільноти, забезпечують можливість необмеженого включення в структуру нових складових за умов гармонізації узгодження цілей, завдань, методів та умов функціональної взаємодії, поступово трансформує структуру у своєрідну інноваційну регіональну інституцію, регіональний мережвий менеджмент якої впливатиме на соціальну організацію, культуру, політику, досягненні соціально-економічні результати, підвищення рівень економічного добробуту населення регіону.

5. Запропонована графічна інтерпретація структурно-семантичної моделі процесу і умов успішного трансформування регіонального суспільства системою притаманних їй природних ресурсів ResReg в економічно, соціально, політично успішні результати ΣRez_i , її функціонування і розвитку в ринковому оточенні, головною умовою отримання яких є забезпечення управління спільними діями влади, бізнесу, науки і громадянськості з гармонізації цілей та інтересів максимально можливого числа підсистем із їх загальної множини M .

6. Доведено, що досягнення позитивного результату діяльності окремою i -тою підсистемою із множини N має вигляд логіко-алгебраїчного рівняння операцій логічного множення (кон'юнкції) $Rez_i = HumRes_i \wedge NatRes_i \wedge FinRes_i \wedge FisRes_i = 1$, а отримання позитивного результату $Rez_i = 1$ може бути забезпечене тільки за умови наявності всіх необхідних для цього ресурсів: $HumRes_i = 1, NatRes_i = 1, FinRes_i = 1, FisRes_i = 1$.

7. Розроблено графоаналітичну модель управління станом дисергічності синергічності соціально-економічної системи шляхом організаційної інтеграції m її підсистем з гармонізацією цілей та інтересів із загальної множини M допомогою якої встановлено, що відношення кількості об'єднаних спільними цілями та інтересами суб'єктів m до кількості суб'єктів з дезінтегрованими

цілями та інтересами n слід вважати коефіцієнтом синергічності системи $k_S = n/m$ – дисергічності, а умовою досягнення системою максимального значення синергічності $k \rightarrow \infty$ є повна інтеграція її підсистем до досягнення $m = N$.

8. Продемонстровано, що серцевиною процесу гармонізації цілей та інтересів множини N суб'єктів соціально-економічної системи є комплексне використання в процесах й процедурах управління та менеджменту ЗС-технології на основі реалізації послідовності трансформацій інтелектуальних ресурсів з використання феноменів «інтелектика – синергія – синергізація» і досягненням синергічності системи внаслідок інтеграційного процесу гармонізації цілей та інтересів приналежних до неї підсистем, а також розроблено базовий алгоритм управлінської ЗС-технології гармонізації цілей та інтересів підсистем соціально-економічної системи.

Виходячи з того факту, що основа базового алгоритму управлінської ЗС-технології ґрунтується на алгоритмі реалізації менеджерського інструменту Strategic Planning (SP), доповнений обов'язковим використанням для повної трансформації матеріальних ресурсів системи за інтенсивної і активної участі інтелектуальних ресурсів останньої, стає цілком доцільним вивчити і оцінити зв'язок між результатами, отриманими внаслідок використання цієї технології.

При цьому, ефективність і результативність використання запропонованої інноваційної управлінської технології гармонізації цілей та інтересів суб'єктів ринкових стосунків в регіоні повинні отримати підтвердження шляхом її експериментальної/або повномасштабної апробації на прикладі розробки і управління реалізацією стратегічних планів соціально-економічного розвитку окремих регіонів України.

У зв'язку з цим, у процесі подальшого дослідження необхідно: здійснити порівняльний аналіз ресурсних характеристик регіональних систем – об'єктів регіонального управління і менеджменту – на

прикладі областей Карпатського регіону та оцінити характеристики ключових груп впливу їх регіональних економік;

– дослідити і оцінити уже існуючий у суб'єктів регіонального управління і менеджменту цих регіональних суспільних систем до стратегічного планування і управління соціально-економічним розвитком;

– впровадити в практику стратегічного планування соціально-економічного розвитку цих регіонів елементи інноваційної ЗС-технології гармонізації цілей та інтересів регіональних груп впливу на прикладі процесі розробки або оновлення стратегій регіонального розвитку;

– обґрунтувати і сформулювати рекомендації щодо інтенсифікації освоєння органами регіонального управління і менеджменту людських ресурсів стейкхолдерів регіону до «інтелектуально-синергетично-синаргічної взаємодії і мотивації регіонального управлінського корпусу до масштабного використання в практиці управління економічним розвитком;

– здійснити аналіз та оцінку отриманих в результаті апробації використання елементів ЗС-технології в практичному управлінні економічним розвитком реальних регіонів змін в показниках соціально-економічного розвитку останніх за досліджуваний період та ідентифікувати очікувані наслідки її масштабного впровадження в практику регіонального менеджменту.

РОЗДІЛ 5.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ГАРМОНІЗОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Порівняльний аналіз та оцінка характеристик регіональних суспільних систем Карпатського регіону як об'єктів управління і менеджменту

Суттєві динамічні, багатовекторні і важко прогнозовані зміни в економічному оточенні нашої держави та її регіональних утворень формують у суспільстві певну потребу та мотивують пошук і використання нових, адекватних цим умовам методів управління з метою забезпечення адекватних відповідей на виклики, генеровані цим оточенням.

Аналіз досвіду країн пострадянського простору, які успішно наздоганяли в економічному розвитку демократичні держави з сучасною ринковою економікою, одночасно свідчить, що тим країнам, які знаходяться на цьому шляху, в першу чергу необхідна навіть не модернізація, а кардинальна модифікація процесів та процедур управління і менеджменту (в т. ч. регіональними органами) в напрямку забезпечення їх ефективності, прозорості, зрозумілості і доступності для громадянського суспільства. Адже, саме регіональний менеджмент, як та складова системи, яка наділена прерогативою вироблення, прийняття і реалізації рішень щодо гармонізації цілей та інтересів учасників ринкових стосунків суб'єктів регіональної економіки, необхідний для створення умов розвитку, модернізації, підвищення якості і рівня життя населення, для адаптації регіональної економіки до нових умов, до нових схем координації і реордінації цілей та інтересів всіх груп суспільства.

Повертаючись до розд. 1.2., в якому автором регіональну суспільну систему інтерпретовано як об'єкт регіонального менеджменту (РСС ОРМ), і

розд. 2.3., в якому продемонстровано, що результати діяльності будь-якої РМ залежать від її ресурсного забезпечення, перед прийняттям будь-яких рішень щодо взаємодії суб'єкта регіонального управління і менеджменту РМ (СРУ і РСС – об'єкта (ОРМ) (див. рис. 1.2.), вочевидь слід визначитись із основними характеристиками РСС – ОРМ, різноманітність яких визначальним чином диктує необхідну різноманітність управляючої підсистеми РМ, яка повинна бути не меншою, ніж різноманітність РСС. Забезпечення ж різноманітності досягається за рахунок підключення до процесу управління всіх ключових складових РСС.

В зв'язку з цим, аналізування та оцінювання характеристик об'єкта регіонального менеджменту слід виконувати не за традиційними сценаріями, які рекомендовані адаптованими до вітчизняних умов методиками [576, 669; 670], а за схемою, яка реалізує алгоритм управління представлений на рис. 1.2:

1. Суб'єкт управління – HumRes (Влада);
2. Об'єкт управління – HumRes (Бізнес – Наука – Громадські організації – Громадянське суспільство);
3. Ресурси РСС – ResReg: HumRes, NatRes, FinRes, FisRes;
4. Рівень ЕРР – ResReg рівень економічного розвитку регіону – результат трансформування ресурсів ResReg людськими ресурсами HumRes в рамках типової управлінської пари РМ – РСС, яка позиціонує регіон в його оточенні (індекс економічного розвитку, індекс сталого розвитку, інноваційний розвиток, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, якість і безпека життя тощо).

Присутність у п. п.1, 2 і 3 такого виду ресурсів, як HumRes, радикально змінює обов'язкові для аналізу складові ресурсного потенціалу регіону. В зв'язку з тим, що виводить завдання з дослідження і оцінки людських ресурсів РМ і РСС, інтерпретованих нами вище як ключові групи впливу регіональної економіки, на пріоритетний рівень.

Абсолютно не ставлячи під сумнів перелік рекомендованих складових РСС – природні ресурси, демографія, економіка, сільське господарство і територія, об'єкт тощо, які підлягають аналізу за вказаними методиками [для прикладу, [576, Р. III, п. 2; 668, п.7; 669, Ч.1, п. 1.1.2]], звернемо, все-таки, увагу на практично повну відсутність в цих документах рекомендацій і вимог щодо кількісних оцінок людських ресурсів HumRes (за винятком традиційних кількісно-демографічних характеристик) і, особливо, в розрізі врахування рівня та готовності останніх до використання інноваційних інструментів управління і менеджменту їх управлінських (M_i) і виконавчих (S_i) складових у різних ключових групах впливу.

В зв'язку з цим, вважаємо за цілком доцільне обов'язково доповнити наявні методики і рекомендації відповідними оцінками людських ресурсів не тільки під стану і професійного рівня яких, в першу чергу, залежить якість прийнятих і реалізованих рішень, а також отриманих від цього результатів.

Інтерпретація регіону за сформульованими вище 4-ма пунктами дасть, з точки зору автора, більш об'єктивний і взаємообумовлений аналітичний опис регіону, ніж традиційні методики. Адже, відома модель Фідлера–Лейсгера пов'язує можливість від інтелекту керівника результату діяльності системи [671], а виведена в [672] до ланцюжка трансформацій «людський капітал – інноваційна діяльність → ефективність функціонування підприємств», дуже добре ілюструє зв'язок між рішеннями D_i керівника M_i і діями A_i виконавців S_i з трансформації ресурсів NatRes, FinRes, і FisRes, для отримання результату R_i, який згідно виразів 2.2., 2.3., 2.4. і 2.5. описується коефіцієнтом трансформації – результатом взаємодії складових типової управлінської пари РМ – РСС: $W_{RES} \geq 1$.

Таким чином, інформація про характеристики пар «ресурси РСС – рівень ЕРР – суб'єкт управління (РМ) – об'єкт управління (РСС)» дасть змогу вивести і оцінити стан системи, включаючи її людські ресурси, більш об'єктивно. Адже, для прикладу, низький рівень економічного розвитку регіону

за наявності на території останнього достатньої кількості різноманітних ресурсів диктує необхідність пошуку і ліквідації причин цього результату в незадовільній організації взаємовідносин між РМ і РСС, або в незадовільній якості їх людських ресурсів, або і того, і іншого.

В свою чергу, спільні дії суб'єктів РМ і РСС на засадах інтелектуальної гармонізації цілей та інтересів, з досягненням синергетичних ефектів за умов реалізації процедур їх залучення до співуправління, здатні забезпечити необхідний населенню регіону рівень добробуту навіть за дефіциту тих інших природних ресурсів.

Тому, не заперечуючи необхідності і доцільності традиційного аналізу ресурсної бази РСС, спробуємо підвищити адекватність і достовірність цього аналізу за рахунок отримання на основі існуючих, стислих і найбільш релевантних характеристик окремих регіональних складових України такі парні оцінок, як HumRes (РМ) і HumRes (РСС) та «ресурси РСС – рівень ЕРР».

Суб'єкт управління – (Влада – HumRes). Проблемам дослідження оцінювання якості кадрового наповнення систем регіонального менеджменту до яких нами в розд. 1.1. віднесено множини суб'єктів вироблення і прийняття рішень щодо діяльності державних, самоврядних, адміністративних і традиційних господарюючих підсистем РСС, цілком виправдано приділяють увагу і науковці. І практики різних шкіл менеджменту, у всіх країнах і у часи.

Однак, якщо автор відомого твору з проблем державного управління Б. Гурне [673, с. 24] наголосив, що «... найпродуманіші структури найсучасніші знаряддя праці не дадуть очікуваних результатів, якщо службовці штати недоукомплектовані або, ще гірше, укомплектовані працівниками низької кваліфікації», то ряд вітчизняних дослідників звертають увагу на той факт, що якраз проблеми з комплектацією систем менеджменту функціонують

якої якості продовжують залишатися «каменем спотикання» українських регіонів.

Визнання в місцевому та регіональному розвитку проблеми забезпечення кадрового та інтелектуального ресурсу підтверджується експертами з державного управління [674; 675] при загальному усвідомленні того, що «... питання розвитку кадрового потенціалу, раціонального використання людських ресурсів є одним із найважливіших чинників ресурсного забезпечення ...» [676], «... існує нагальна потреба підтягувати управлінські кадри «до рівня сучасного» [677].

Однак, як стверджує автор уже цитованої роботи [676] «... рівень освіти не є сьогодні визначального характеру при прийомі чи обранні на посаду і порівнює такому критерію, як особисті зв'язки [...] (відповідно 14,7% та 100%)». І це при тому, що в Україні «гостро стоїть проблема і фахової професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [678], що «... із 125 призначених на посади, лише 1 особа була призначена з кадрового резерву» [679], що тільки 46,4% на службу приймаються «на конкурсній основі» [680, с. 22].

Головною кількісною оцінкою людських ресурсів типової управлінської системи HumRes (РМ) – HumRes (РСС) слід, на нашу думку, вважати показники співвідношення чисельності населення РСС і державних службовців і/або посадовців місцевого самоврядування. Дані про це співвідношення для населення Карпатського регіону станом на 01.01.2014 р. наведено в таблиці 5.1.

Дані таблиці свідчать, що Закарпатська та Івано-Франківська області є найбільш близькими за основними кількісними характеристиками пар HumRes (РМ) і HumRes (РСС) як за чисельністю населення, так і за співвідношеннями кількості жителів на одного посадовця місцевого самоврядування чи державного службовця.

Таблиця 5.2
Відомості щодо співвідношення чисельності жителів до чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в розрізі областей Карпатського регіону станом на 01.01.2014 р., осіб*

| Область (регіон) | Чисельність населення | Чисельність посадовців місцевого самоврядування | Кількість жителів на 1 посадовця | Чисельність державних службовців | Кількість жителів на 1 державного службовця |
|-------------------|-----------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Закарпатська | 1 256 958 | 2 179 | 577 | 8 328 | 151 |
| Івано-Франківська | 1 381 935 | 3 147 | 439 | 8 963 | 154 |
| Львівська | 2 537 806 | 5 584 | 454 | 15 438 | 164 |
| Чернівецька | 908 500 | 1 823 | 498 | 6 506 | 140 |
| Україна | 45 410 071 | 97 999 | 463 | 335 270 | 135 |

*Складено автором за джерелом [680; 681; 682; 683]

Уточнені кількісні характеристики людських ресурсів владної складової РМ (органи державної влади і місцевого самоврядування) в розрізі тих же областей Карпатського регіону станом на 01.01.2014 р. приведені нами в табл. 5.2 і 5.3.

Таблиця 5.3
Кількість державних службовців в обласних та районних державних адміністраціях Карпатського регіону, осіб*

| Область (регіон) | Об'єднані адміністрації | | | Райдержадміністрації | | |
|-------------------|-------------------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------------|--------------|
| | Загальна кількість | в т. ч. | | Загальна кількість | в т. ч. | |
| апарат | | управління і відділи | апарат | | управління і відділи | |
| Закарпатська | 421 | 89 | 332 | 1749 | 351 | 1398 |
| Івано-Франківська | 573 | 73 | 500 | 2008 | 427 | 1581 |
| Львівська | 735 | 105 | 630 | 2297 | 534 | 1763 |
| Чернівецька | 546 | 91 | 455 | 1073 | 258 | 815 |
| Україна | 18959 | 2702 | 16257 | 52506 | 13052 | 39454 |

*Складено автором за джерелом [680; 681; 682; 683]

Щодо уточнення якісних характеристик корпусу державних службовців в національному масштабі на початок 2014 року, то вони є наступними: 11% – вища освіта, 8,4% – неповна, базова вища освіта, 3,1% – вища освіта за напрямом підготовки «Державне управління», 0,61% мають наукові ступені, а 1% – вчені звання.

Аналогічні показники щодо посадових осіб місцевого самоврядування є наступними: 73,74% мають вищу освіту, 25,8% – неповну, базову вищу освіту, 11% – мають вищу освіту за напрямом підготовки «Державне управління», 1% – наукові ступені, а 0,05 – вчені звання.

Таблиця 5.3

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування в областях Карпатського регіону, осіб*

| Область (регіон) | Загальна кількість працівників в апаратах, осіб | | | | Всього |
|-------------------|---|--------------|--|-----------------------------------|--------------|
| | Обласних рад | Районних рад | Міських і районних у містах з виконкомом | Сільських і селищних з виконкомом | |
| Закарпатська | 34 | 175 | 643 | 1320 | 2179 |
| Івано-Франківська | 45 | 186 | 1059 | 1857 | 3147 |
| Львівська | 72 | 264 | 2529 | 2719 | 5584 |
| Чернівецька | 37 | 138 | 653 | 995 | 1823 |
| Україна | 1556 | 4943 | 47006 | 44494 | 97999 |

*Складено автором за джерелом [680; 681; 682; 683]

На жаль, подібні оцінки якісних характеристик в розрізі управлінських ресурсів областей України за всієї їх доречності на разі відсутні. Певним чином можна вважати чисельні публікації так званих «рейтингів інтеграторів» [684; 685; 686]. Так, для прикладу, експертами Міжнародного фонду «Transition Democracy Fund» проаналізовано роботу голів ОДА за критеріями рівня демократії, економічного розвитку та бізнес-свободи, корупції, підтримки населення, розвитку соціальної інфраструктури та захисту

населення. В результаті головами ОДА Карпатського регіону були отримані оцінки, представлені в таблиці 5.4.

Проте, слід зауважити, що загалом досить високі рейтинги очільників ОДА за методикою одних рейтингів, нівелюються результатами інших рейтингів. Так, для прикладу, голова Закарпатської ОДА Ледида О. О. згідно рейтингу за іншою методикою розташувався на 10-му [685], а станом 07.12.2012 р. – аж на 20-му місці [686]. Аналогічні «стрибокподібні» переміщення протягом року спостерігаються і з іншими регіональними керівниками, що викликає сумнів у достовірності пропонованих рейтингів їх залежності від замовників – як правило, центральних органів влади.

Таблиця 5.4
Рейтинг голів обласних державних адміністрацій Карпатського регіону за підсумками 2010 року*

| Область, ІПБ голови ОДА | Рівень демократії | Рівень економ. розвитку | Рівень корупції | Рівень підтримки населенням | Рівень розвитку інфраструктури | Всього рейтингів |
|------------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------|
| Закарпатська, Ледида О. О. | 5 | 6 | 6 | 4 | 7 | 28/1 |
| Івано-Франківська, Вишиванюк М. В. | 6 | 3 | 7 | 4 | 7 | 25/4 |
| Львівська, Цимбалюк М. М. | - | - | - | - | - | - |
| Чернівецька, Папієв М. М. | 6 | 4 | 6 | 5 | 5 | 26/1 |

*Версія Міжнародного Фонду «Transition Democracy Fund» [684]

В зв'язку з цим, звертає на себе увагу коментар результатів рейтингових оцінок Фонду «Transition Democracy Fund». Директор регіональних програм якого Б. Петровський наголосив, що «... центральна влада сьогодні піднімає очільників адміністрацій не за принципом стану справ в області, а користуючись іншими критеріями [...]». Місцева влада, на жаль, дуже часто не вирішує

інтереси людей і гальмує розвиток областей, відлякуючи корупцією та авторитаризмом іноземних інвесторів».

Отже, оцінювання губернаторів за результатами функціонування запропонованих ними РСС, прямим чином, відповідає як моделі Фідлера–Лейстера, так і запропонованої нами схеми взаємодії РМ–РСС (рис. 1.2.). Цьому в певній мірі буде сприяти, на нашу думку, поява в інтернет–просторі України веб-сайту постійно діючої системи народного контролю над владою і порталом «Слово і діло» [687], яка на основі перевіреної та підтвердженої інформації і лише на основі конкретних фактів формує рейтинги всіх посадових осіб у владі та демонструє справжній рівень їхньої відповідальності перед громадянами і виборцями, генерує достатні обсяги інформації для постійного оцінювання та удосконалення всіх гілок і всіх рівнів влади в Україні.

Ціком очевидно є доцільність і необхідність отримання і іншої релевантної інформації щодо виділених нами складових РМ. Однак, на сьогоднішній день в українському науковому дискурсі можна знайти тільки окремі теоретичні дослідження, спрямовані на оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування. Зокрема, можна назвати роботу [688] щодо оцінок їх діяльності на основі таких інструментів, як ключові показники ефективності (Key Performance Indicator) та збалансована система показників (Balanced Score Card), а також роботи [689, 690] щодо ефективності роботи органів місцевого самоврядування різних рівнів і моніторингу інформації про ефективність та результативність роботи виконавчих органів влади тощо. На жаль, рекомендацій та інструментів для систематичного отримання інтегральних, достовірних і релевантних оцінок діяльності регіональних владних структур ще не запропоновано.

Тим не годі, коли в Україні (хоча і меншою мірою, ніж в країнах Європи) уже починає проявлятися зв'язок між рівнем освіти і конкурентоспроможністю молоді, організованих груп на ринку праці, на їх ефективності і результативності, на збільшенні періоду економічної та професійної активності.

Об'єкт управління – РСС (Бізнес – Наука – Громадські організації) – Громадянське суспільство – HumRes). Основні кількісні характеристики людських ресурсів, притаманних будь-якій РСС і розподілених між нею, названими в цій монографії ключовими гравцями регіональної спільноти наведено в таблиці 5.5.

Незаперечно важливою характеристикою і оцінкою людських ресурсів будь-якого регіону слід вважати рівень міграції і міграційні очікування. Як свідчить дослідженнями [691] цілком обгрунтовано інтерпретовані автором як наслідок незадовільного стану економіки того чи іншого регіону та неадекватності регіонального менеджменту.

Таблиця 5.5

Територія і кількість наявного населення в областях Карпатського регіону*

| Область (регіон) | Територія, тис. км ² | Кількість населення, тис. осіб | У тому числі: | | Міське населення, % | Щільність населення, осіб на 1 км ² |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|--|
| | | | міське, тис. осіб | сільське, тис. осіб | | |
| Закарпатська | 12,8 | 1 254,4 | 466,4 | 788,0 | 37,2 | 98,4 |
| Івано-Франківська | 13,9 | 1 381,8 | 599,6 | 782,2 | 43,4 | 99,2 |
| Львівська | 21,8 | 2 540,7 | 1 546,1 | 994,6 | 60,9 | 116,4 |
| Чернівецька | 8,1 | 907,2 | 385,7 | 521,5 | 42,5 | 112,1 |
| Україна | 603,5 | 45553,0 | 31378,6 | 14174,4 | 68,9 | 75,5 |

*Джерело [683, с. 23]

Адже, для українського суспільства і його регіональних спільнот критично важливим наслідком двох названих чинників є тенденції до посилення міграційних мотивів, настроїв, прагнень, намірів і дій громадян. Вони формуються під впливом песимістичних оцінок і прогнозів щодо досягнення ними економічних, соціальних, політичних, етнічних, демографічних та інших результатів в регіонах проживання. Тому, найбільш потужними чинниками міграційно-мотивуючого впливу виступають чинники соціально-економічного характеру з «... високим інтелектуально-мотиваційним спонуканням людей

створення уже добре ними усвідомлених і сформованих (однак ще не визначених суспільством) потреб у доходах, професійному рості, «комфортності праці і життя» [691]. В зв'язку з цим кількість зовнішніх мігрантів в регіонах України (див. таблицю 5.6) є досить диференційованою різними факторами, як: можливість працевлаштування на місцях, географічна близькість регіону до країни – донора робочого місця і ментальна здатність населення до пошуку роботи з метою задоволення особистих потреб.

Таблиця 5.6

Кількість зовнішніх мігрантів в областях Карпатського регіону станом на 2013 р.*

| Область (регіон) | Коефіцієнти рівня міграції, розраховані відповідно до частки сімей, одини чи обидва батьки яких працюють за кордоном |
|-----------------------------------|--|
| Закарпатська | > 12,5 |
| Івано-Франківська | 10 – 12,5 |
| Львівська | 10 – 12,5 |
| Чернівецька | > 12,5 |
| Найвище значення в Україні | > 12,5 |

*Складено автором за джерелом [692: 693]

Найбільш узагальненою, об'єктивною і якісною характеристикою людських ресурсів РСС є така відома оцінка, як індекс людського розвитку (ІЛР), регіональна інтерпретація якої у вигляді інтегрального індексу регіонального людського розвитку (ІРЛР) щодо областей Карпатського регіону наведена в таблиці 5.7.

Згідно наведеної в таблиці 5.7. інформації, найнижчий рейтинг мають людські ресурси Івано-Франківщини і Закарпатської області, а лідером за показниками людського розвитку виступає Чернівецька область.

Таблиця 5.7

Інтегральний індекс регіонального людського розвитку в областях
Карпатського регіону станом на 2013 р.*

| Область (регіон) | Інтегральний індекс РЛР | Освіта | Ціна праці | Комфортне життя | Соціальне середовище | Добробут | Відтворення населення |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Закарпатська | 3,9817 | 0,726 | 0,650 | 0,785 | 0,538 | 0,595 | 0,687 |
| Івано-Франківська | 3,6300 | 0,759 | 0,546 | 0,514 | 0,609 | 0,478 | 0,724 |
| Львівська | 4,0100 | 0,825 | 0,571 | 0,619 | 0,717 | 0,563 | 0,715 |
| Чернівецька | 4,1621 | 0,810 | 0,608 | 0,617 | 0,647 | 0,759 | 0,721 |
| Найвище значення в Україні | 4,2097 | 0,856 | 0,651 | 0,791 | 0,717 | 0,877 | 0,738 |

*Джерело [694]

Цікавість викликає розподіл людських ресурсів і генерованих ними результатів між складовими модифікованої моделі ключових гравців РСС такими ключовими гравцями системи, як бізнес, наука і представники громадянського суспільства (рис. 1.6.).

Бізнес (HumRes). В регіонах України бізнесова активність, джерелом якої є певна частина населення, проявляється досить нерівномірно. Традиційна залежність між великою промисловістю і розвитком навколо неї малого, середнього та індивідуального бізнесу ще продовжує домінувати в Україні, зв'язку з чим диференціація між областями залишається не на користь областей Західної України.

При цьому, кількість зареєстрованих в ЄДРПОУ підприємств і показники рівня безробіття в областях Карпатського регіону, представлена в таблицях 5.8 і 5.9, свідчить про досить значну диференційованість показників.

Таблиця 5.8

Кількість суб'єктів, зареєстрованих в ЄДРПОУ
за областями Карпатського регіону*

| Україна та області | Роки | | | | |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Закарпатська | 20 761 | 21 402 | 21 339 | 21 473 | 21 733 |
| Івано-Франківська | 24 281 | 24 961 | 25 306 | 25 658 | 25 815 |
| Львівська | 64 277 | 65 758 | 67 376 | 68 231 | 69 667 |
| Чернівецька | 16 784 | 17 273 | 17 637 | 17 696 | 17 861 |
| Україна | 1 258 513 | 1 294 641 | 1 323 807 | 1 341 781 | 1 372 177 |

*Складено автором за джерелом [695; 696]

Таблиця 5.9

Показники рівня безробіття в областях Карпатського регіону та Україні
(% за методологією МОП)*

| Україна та області | Роки | | | | |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Закарпатська | 8,8 | 7,9 | 9,9 | 8,7 | 9,6 |
| Івано-Франківська | 8,0 | 7,9 | 9,0 | 8,2 | 8,7 |
| Львівська | 7,7 | 7,6 | 8,5 | 7,8 | 7,7 |
| Чернівецька | 8,6 | 8,4 | 9,4 | 8,5 | 8,2 |
| Україна | 6,4 | 6,4 | 8,8 | 8,1 | 7,9 |

*Складено автором за джерелом [697; 698; 699; 700]

Певне пояснення цьому можна віднайти в таких характеристиках населення, як рівень бізнес-активності людських ресурсів цих областей (таблиця 5.10.) та обсяги виробленого цими людськими ресурсами валового регіонального продукту (ВРП) у розрахунку на одну особу (таблиця 5.11.).

Очевидно, що наведена вище диференціація бізнес-активності населення не змогла отримати адекватне відображення і у обсягах регіонального ВРП. Однак, якщо порівняти дані про обсяги валового регіонального продукту (ВРП), динаміка показників протягом періоду 2007–2011 років яких наведена в таблиці 5.11., це свідчить про те, що ситуація не змінилася.

Таблиця 5.10

Рівень бізнес-активності населення областей Карпатського регіону станом на початок 2014 року*

| Область (регіон) | Кількість фізичних осіб-підприємців | Кількість фізичних осіб-підприємців на 1 тис. жителів | Кількість зареєстрованих підприємств | Кількість підприємств на 1 тис. жителів | Рейтинг за категорією |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|-----------------------|
| Закарпатська | 32 238 | 25,65 | 5 627 | 4,48 | 7 |
| Івано-Франківська | 33 117 | 23,95 | 7 675 | 5,55 | 23 |
| Львівська | 57 122 | 22,50 | 17 332 | 6,82 | 4 |
| Чернівецька | 28 291 | 31,14 | 3 994 | 4,39 | 12 |
| Найвище значення в Україні | 108 684 (Донецьк) | 32,23 | 75 338 (Київ) | 10,13 | 1 (Київ) |

*Складено автором за джерелом [695; 696]

Таблиця 5.11

Обсяг ВРП у розрахунку на одну особу в областях Карпатського регіону, грн. (у фактичних цінах)*

| Україна та області | Роки | | | | |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Закарпатська | 8 452 | 10 626 | 10 081 | 12 278 | 14 444 |
| Івано-Франківська | 10 055 | 12 940 | 12 485 | 14 814 | 19 340 |
| Львівська | 14 093 | 16 353 | 14 093 | 16 353 | 20 490 |
| Чернівецька | 7 369 | 9 771 | 9 383 | 10 939 | 13 221 |
| Україна | 15 496 | 20 495 | 19 832 | 23 600 | 28 400 |

*Складено автором за джерелом [697; 698; 699; 700]

Хоча темпи росту питомого показника ВРП областей Карпатського регіону відстають від темпів росту показника в Україні, у порівнянні з іншими областями Карпатського регіону, Івано-Франківська область за питомим показником ВРП на одну особу відстає лише від Львівської області, випереджаючи як Закарпатську, так і Чернівецьку області, що вимагає пояснення. Адже 7 місце в загальноукраїнському рейтингу

Івано-Франківської області за бізнес-активністю населення фактично не відповідає призначеному в цій області ВРП, який у 2 рази нижчий від середнього по Україні, а 23-м – місцем Івано-Франківщини важко пояснити факт вищого на 11% ВРП. При цьому, і за кількістю суб'єктів в реєстрі ЄДРПОУ і за рівнем економічного розвитку Івано-Франківщина протягом цього ж періоду має кращий показник.

Наука (HumRes). Порівняння кількісних і якісних показників наукової діяльності населення областей Карпатського регіону за відомими статистичними даними можна здійснити за показниками, наведеними в таблицях 5.12. і 5.13.

Таблиця 5.12

Наукові кадри та кількість організацій в областях Карпатського регіону*

| Показник | Області та Україна | Роки | | | | |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| наукові роботи | Закарпатська | 20 | 18 | 16 | 15 | 14 |
| | Івано-Франківська | 27 | 22 | 23 | 21 | 21 |
| | Львівська | 79 | 80 | 82 | 76 | 75 |
| | Чернівецька | 22 | 24 | 24 | 21 | 23 |
| | Україна | 1378 | 1340 | 1303 | 1255 | 1208 |
| науковий персонал | Закарпатська | 576 | 576 | 558 | 515 | 493 |
| | Івано-Франківська | 881 | 707 | 764 | 748 | 783 |
| | Львівська | 4241 | 4093 | 4078 | 3677 | 3627 |
| | Чернівецька | 1175 | 1194 | 1245 | 881 | 688 |
| | Україна | 94138 | 92403 | 89534 | 94969 | 82032 |
| науковий персонал на одну особу | Закарпатська | 146 | 147 | 146 | 153 | 163 |
| | Івано-Франківська | 202 | 213 | 225 | 227 | 245 |
| | Львівська | 859 | 920 | 945 | 991 | 1066 |
| | Чернівецька | 198 | 196 | 208 | 221 | 233 |
| | Україна | 13423 | 13866 | 14418 | 14895 | 15592 |

Продовження табл. 5.12

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Чисельність кандидатів наук в економіці області, осіб | Закарпатська | 719 | 788 | 819 | 863 | 911 |
| | Івано-Франківська | 1356 | 1417 | 1504 | 1557 | 1616 |
| | Львівська | 5523 | 5736 | 6008 | 6174 | 6401 |
| | Чернівецька | 1133 | 1173 | 1252 | 1302 | 1389 |
| | Україна | 77763 | 81169 | 84000 | 84979 | 88057 |

*Складено автором за джерелом [697; 698; 699; 700]

Обсяги виконаних наукових досліджень та науково-технічних розробок науковцями областей Карпатського регіону представлені в табл. 5.13.

Таблиця 5.13

Обсяги виконаних науковцями областей Карпатського регіону наукових досліджень та науково-технічних розробок (тис. грн., у фактичних цінах)

| Області та Україна | Роки | | | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Закарпатська | 15207,1 | 20625,7 | 25669,5 | 31947,5 | 35779,4 |
| Івано-Франківська | 44728,2 | 50900,8 | 56773,9 | 65436,0 | 60463,0 |
| Львівська | 252888,1 | 288669,1 | 299596,0 | 308330,8 | 300802,4 |
| Чернівецька | 21799,6 | 30001,3 | 36483,0 | 41082,0 | 35035,0 |
| Україна | 6700700,0 | 8538900,0 | 9867100,0 | 10349900,0 | 11252700,0 |

*Складено автором за джерелом [697; 698; 699; 700]

За незаперечного лідерства в науковій діяльності Львівщини, Івано-Франківщина з досить відчутним відривом займає друге місце при майже однакових показниках Закарпаття і Буковини.

Враховуючи незаперечну залежність між рівнем наукової активності та отриманими результатами з позицій розвитку регіональної економіки [701] наголосимо ще і на тій важливій обставині, що у формуванні середовища

розвитку та використання інтелектуальних можливостей населення будь-якого регіону повинен відігравати рівень розвитку його громадянського суспільства і громадських організацій.

Громадянське суспільство та громадські організації (HumRes). За висновками експертів, в останні роки в Україні спостерігаються позитивні тенденції в становленні і розвитку громадянського суспільства.

Аналітичним інструментом, яким вимірюється прогрес розвитку громадянського суспільства в країнах Центральної і Східної Європи є Індекс цивільної розвитку громадянського суспільства (ICRFS – CSOSI). Індекс вимірює рівень сприятливості умов для розвитку громадянського суспільства на основі оцінювання стану правового середовища, організаційної спроможності, фінансової життєздатності, адвокати, надання послуг, інфраструктури та ставлення з боку громадськості. За даними [702] значення індексу для України протягом останніх років становить 3,5 бали, що є суттєво нижчим, ніж у Росії і Білорусії, проте недостатньо високим результатом серед європейських країн.

Окремі, найбільш узагальнені оцінки областей Карпатського регіону за даними аналітичних досліджень і оцінок стану розвитку громадянського суспільства в Україні та її регіонах [703, 704] наведені в табл. 5.14.

Хоча автором статті [705] і підкреслено, що «... статистичні дані про кількість легалізованих громадських організацій в Україні можуть відрізнятися на 20–45% у тому самому офіційному виданні», однак такі розбіжності в показниках інакше як незадовільним станом реєстрації і статистичного обліку не можна пояснити не можна. Але навіть ця ситуація свідчить про насправді проблемний стан взаємостосунків і налагодження взаємодії владних структур, які здійснюють управління регіоном з його населенням через використання різних різноманітних інструментів в інтересах цього ж таки населення

Таблиця 4.14
Стан розвитку громадянського суспільства в областях Карпатського регіону станом на кінець 2010 року*

| Області та Україна | Кількість легалізованих громадських організацій | Кількість членів на обліку | | Рейтинг соціального середовища |
|--------------------|---|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| | | тис. в регіоні | % від населення регіону | |
| Закарпатська | 2 386 | 1 001 113 | 80,44 | 0,538 |
| Івано-Франківська | 2 152 | 146 693 | 5,61 | 0,609 |
| Львівська | 4 724 | 689 496 | 27,29 | 0,717 |
| Чернівецька | 1 319 | 101 136 | 11,22 | 0,647 |
| Україна | 80 596 | 30 121 225 | 66,06 | - |

*Складено автором з використанням [703; 704, с. 51, 63]

Порівняння деяких оціночних характеристик пари складових РСС «суб'єкт управління – об'єкт управління», або HumRes (Влада) і HumRes (Бізнес-Наука-Громадські організації-Громадянське суспільство), зведених в таблицю 5.15 дає можливість прийти до висновку, що лідерами за більшістю показників, які характеризують кількісне співвідношення людських ресурсів у владі з усіма іншими складовими РСС є Львівщина і Закарпаття, а чиновники Івано-Франківської і Чернівецької областей працюють в дещо комфортніших умовах.

Таблиця 4.15
Кількісні характеристики пари складових РСС HumRes (Влада) і HumRes (Бізнес-Наука-Громадські організації-Громадянське суспільство)*

| Область (регіон) | Чисельність населення | Кількість науковців на 1 тис. нас. | Кількість підприємців на 1 тис. нас. | Кількість членів гр. орг. на 1 тис. нас. | Кількість громадян на 1 чиновника |
|-------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Закарпатська | ≈ 1 256 958 | ≈ 0,875 | ≈ 25,65 | ≈ 796,4 | ≈ 1,20 |
| Івано-Франківська | ≈ 1 381 935 | ≈ 1,391 | ≈ 23,95 | ≈ 106,2 | ≈ 1,14 |
| Львівська | ≈ 2 537 806 | ≈ 2,942 | ≈ 22,50 | ≈ 271,7 | ≈ 1,21 |
| Чернівецька | ≈ 908 500 | ≈ 1,785 | ≈ 31,14 | ≈ 111,3 | ≈ 1,09 |
| Україна | ≈ 45 410 071 | ≈ 2,283 | ≈ 32,23 | ≈ 663,3 | 1,12 |

*Складено автором

Ресурси РСС – ResReg. Різноманітні аспекти ресурсного забезпечення РСС протягом тривалого часу були і залишаються темою ретельних наукових досліджень багатьох вітчизняних науковців та наукових шкіл. Саме в зв'язку з цим інформація про розподіл природних ресурсів за областями України, наведена в таблиці 5.16 є базовим елементом для їх подальшого порівняння з запропонованою нами схемою з метою ідентифікації залежності результатів трансформації в рівень економічного розвитку та інші показники, які допоможуть охарактеризувати ефективність і результативність життєвої діяльності людських ресурсів суб'єкта управління (РМ) і об'єкта управління (Бізнес, наука, громадські організації, громадянське суспільство).

Адже академіком Гесцем В. М. ще у 2010 році зазначалась нагальна необхідність підвищення ефективності використання наявних в нашій країні ресурсів з метою забезпечення її самостійного розвитку [706]. При цьому, проблема є не просто актуальною, а є життєво важливою, оскільки тільки соціально-економічно-екологічний розвиток суспільства об'єктивно дозволить здійснення масштабних заходів щодо ефективного вирішення ресурсних проблем як на загальнонаціональному, так і на регіональному та місцевому рівнях національного господарства.

Кількісну і якісну оцінку кожного виду ресурсів в областях Карпатського регіону представлено в таблиці 5.16.

Цілком очевидно, що саме стан ресурсного забезпечення є визначальним для розвитку та ефективного функціонування тих чи інших видів економічної діяльності в Карпатському регіоні [707] і забезпечення тим самим необхідного і важливого для їх населення рівня соціально-економічно-екологічного добробуту.

Прийнявши до уваги уже зафіксовану вище перевагу Львівської області за більшістю показників і характеристик, наголосимо на тому факті, що це переваги, певним чином, обумовлені її набагато кращим (2–3 рази) ресурсним забезпеченням.

Таблиця 5.16

Розподіл природних ресурсів ResReg між областями Карпатського регіону*

| Область Карпатського регіону (у порядку зайнятих місць за сумарною кількістю ресурсів) | Кількість природних ресурсів (%) і місця, які займають області Карпатського регіону в Україні за цими видами ресурсів | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|
| | Всі ресурси | | Мінеральні | | Водні | | Земельні | | Флора | | Фауна | | Рекреаційні | |
| | кількість, % | місце | кількість, % | місце | кількість, % | місце | кількість, % | місце | кількість, % | місце | кількість, % | місце | кількість, % | місце |
| Львівська | 3,77 | 8 | 0,85 | 4 | 2 | 20 | 1,10 | 20 | 0,42 | 2 | 0,01 | 18-25 | 0,54 | 6 |
| Закарпатська | 2,48 | 20 | 0,08 | 18-20 | 3-4 | 25 | 0,48 | 25 | 0,43 | 1 | 0,01 | 18-25 | 0,7 | 3 |
| Івано- Франківська | 2,27 | 21 | 0,17 | 11-12 | 5 | 24 | 0,55 | 24 | 0,40 | 3 | 0,01 | 18-25 | 0,39 | 10 |
| Чернівецька | 1,27 | 25 | 0,07 | 21-22 | 25 | 23 | 0,63 | 23 | 0,16 | 11 | 0,01 | 18-25 | 0,17 | 18-19 |
| Разом по Україні | 1,00 | - | 28,26 | 2 | 13,08 | 3 | 44,38 | 1 | 4,17 | 5 | 0,47 | 6 | 9,64 | 4 |

Саме в зв'язку з цим і виникає питання необхідності і доцільності аналізу ефективності використання наявних у тієї чи іншої РСС природних ресурсів (за кількісними і якісними характеристиками складових цих ресурсів) її природничими і виконавчими людськими ресурсами, які потенційно можуть і повинні бути трансформованими в адекватний рівень її соціально-економічного розвитку.

Таким чином, абстрагувавшись від складової людських ресурсів регіону HumRes (Влада – Бізнес – Наука – Громадські організації – Громадянське суспільство), звернемося до порівняльного аналізу регіональних ресурсів ResReg і регіональних результатів RezReg з метою виявлення зв'язку між цими характеристиками.

Ціком очевидно, що саме стараннями складової HumRes всі інші види природних ресурсів ResReg трансформуються суб'єктами всіх видів людської діяльності в певні результати RezReg (економічні, соціальні, культурні і т. д.), які ми спробуємо оцінити та порівняти в контексті задач даного географічного дослідження.

Рівень економічного розвитку РСС – RezReg. Кількісними оцінками і якісними характеристиками рівня економічного розвитку будь-якої РСС можуть бути показники, які демонструють результати її життєдіяльності як результату прийнятих і виконаних в рамках системи рішень щодо використання природних ресурсів.

Для порівняння результатів життєдіяльності РСС використаємо не традиційні показники, а звернімося до даних СІЦД–Україна, який є складовою системою Світових центрів даних Міжнародної ради з науки (ICSU) і оцінки якого відповідають новітнім критеріям комплексного соціально-економічно-екологічного добробуту. Авторським колективом під керівництвом проф. М. З. Згуровського удосконалено «... методику кількісного оцінювання процесів регіонального розвитку та аналіз інтегральних оцінок з позицій концепції сталого розвитку» [709, с. 7] для осіб «... що ухвалюють рішення».

так як останні «...зацікавлені в наукових оцінках процесів сталого розвитку у зрозумілій формі».

Характеристики результатів життєдіяльності населення області Карпатського регіону, які були оцінені та інтерпретовані в роботах [708; 709] критеріями сталого розвитку, відібрано і зведено в таблицю 5.17. В таблиці наведено інформацію, що відображає індекс сталого розвитку (ICR) області Карпатського регіону, його економічний, екологічний та соціальний інституційний виміри, а також характеристики безпеки та якості життя населення.

При цьому, ICR є інтегрованою оцінкою, яка враховує в комплексі всі виміри сталого розвитку, відображаючи взаємозв'язок між трьома ключовими критично важливими сферами розвитку суспільства.

Слід вказати на присутність у запропонованій методикі і результату практичної реалізації такого показника, як ступінь гармонізації (СГ) сталого розвитку регіону, який відображає баланс між економічним, екологічним та соціально-інституційними вимірами цього розвитку. Очевидно, що «ступінь гармонізації», як певна характеристика того чи іншого регіону, з позицій даного дослідження полягає в досягненні оптимального використання ресурсів регіону (ResReg для «... створення потоку сукупного доходу, який би забезпечував принаймні збереження (не зменшення) сукупного капіталу (фізичний, природного або людського), з використанням якого цей сукупний дохід створюється» [708], тобто узагальненого результату діяльності – RezReg

В зв'язку з цим «ступінь гармонізації вимірів сталого розвитку» може, на думку автора, служити найбільш узагальненою оцінкою результату гармонізації цілей та інтересів множини N суб'єктів ділової активності в регіоні під відповідними управлінськими впливами регіонального менеджменту

Таблиця 5.17. Характеристика сталого розвитку області Карпатського регіону за методикою ICR

| Області та України | Роки | Індекс сталого розвитку/ місце в рейтингу з 27 | Виміри сталого розвитку | | | Ступінь гармонізації вимірів/ місце в рейтингу з 27 | Безпека життя/ місце в рейтингу з 27 | Якість життя/ місце в рейтингу з 27 |
|--------------------|-----------|--|-------------------------|-------------|------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | | | Економічний | Екологічний | Соціальний | | | |
| Закарпатська | 2009 | 0,534 / 8 | 0,237 | 0,762 | 0,452 | 0,589 / 27 | - | - |
| | 2010 | 0,800 / 5 | 0,205 | 0,549 | 0,545 | 0,627 / 23 | - | - |
| | 2011-2012 | 0,857 / 22 | 0,194 | 0,548 | 0,449 | 0,624 / 25 | 0,98 / 16 | 0,735 / 23 |
| | 2013 | 1,004 / 4 | 0,113 | 0,540 | 0,501 | 0,513 / 25 | 1,540 / 3 | 0,745 / 15 |
| Івано-Франківська | 2009 | 0,490 / 18 | 0,230 | 0,641 | 0,479 | 0,683 / 15 | - | - |
| | 2010 | 0,797 / 7 | 0,194 | 0,524 | 0,568 | 0,611 / 25 | - | - |
| | 2011-2012 | 0,961 / 5 | 0,224 | 0,518 | 0,510 | 0,669 / 17 | 1,306 / 1 | 0,761 / 17 |
| | 2013 | 1,010 / 3 | 0,111 | 0,523 | 0,496 | 0,515 / 24 | 1,600 / 2 | 0,730 / 18 |
| Львівська | 2009 | 0,643 / 1 | 0,771 | 0,471 | 0,607 | 0,884 / 1 | - | - |
| | 2010 | 0,808 / 4 | 0,313 | 0,527 | 0,527 | 0,772 / 8 | - | - |
| | 2011-2012 | 0,982 / 3 | 0,314 | 0,532 | 0,530 | 0,770 / 9 | 1,220 / 3 | 0,814 / 5 |
| | 2013 | 0,992 / 6 | 0,228 | 0,569 | 0,481 | 0,658 / 11 | 0,406 / 6 | 0,779 / 8 |

Продовження табл. 5.17

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------------|-----------|-------------|-------|-------|-------|------------|-------------|-------------|
| Чернівецька | 2009 | 0,482 / 20 | 0,214 | 0,653 | 0,455 | 0,638 / 21 | - | - |
| | 2010 | 0,767 / 13 | 0,194 | 0,555 | 0,492 | 0,619 / 24 | - | - |
| | 2011-2012 | 0,963 / 4 | 0,202 | 0,564 | 0,480 | 0,626 / 24 | 1,293 / 2 | 0,767 / 14 |
| | 2013 | 1,053 / 2 | 0,096 | 0,606 | 0,541 | 0,476 / 26 | 1,517 / 4 | 0,818 / 2 |
| Україна | 2009 | 1,894 / 71* | 0,309 | 0,446 | 0,531 | 0,790 | 1,152 / 65* | 0,742 / 72* |
| | 2010 | 1,866 / 79* | 0,294 | 0,432 | 0,511 | 0,786 | 1,152 / 65* | 0,714 / 73* |
| | 2011-2012 | 1,836 / 69* | 0,255 | 0,434 | 0,500 | 0,745 | 1,149 / 64* | 0,686 / 74* |
| | 2013 | 1,883 / 70* | 0,299 | 0,303 | 0,517 | 0,721 | 1,214 / 48* | 0,669 / 85* |

* місце в рейтингу з переліку 116 країн світу.

**Складено автором за джерелом [708; 709]

Уже цілком очевидним слід вважати той факт, що «гармонізований» розвиток регіону є неможливим за дисгармонічної поведінки множини N суб'єктів регіонального менеджменту в процесі якої цілі та інтереси кожного з них не співпадають і переслідуються без врахування цілей та інтересів інших стосовно зацікавлених сторін, без гармонізуючого впливу від використання реально вироблених, обґрунтованих і усвідомлено прийнятих стратегічних управлінських рішень щодо використання ресурсного потенціалу регіону. В цьому випадку «ступінь гармонізації вимірів сталого розвитку» РСС повинен порівнюватися із досягнутими її людськими ресурсами результатами використання природних ресурсів.

Можно звести в єдину таблицю (див. таблицю 5.18) відомі оцінки наявних в регіоні РСС природних ресурсів ResReg (табл. 5.16) із оцінкою досягнених людськими спільнотами цих РСС результатів RezReg соціально-економічного розвитку [710; 711] та іншими додатковими характеристиками РСС (ступінь гармонізації [708; 709], людський розвиток [694; 712; 713], навколишнє природне середовище [713], конкурентоспроможність [714], інвестиційна привабливість [715]), то виникає ряд нових оцінок і нового відношення до цих оцінок.

Для прикладу, як пояснювати той факт, що три області Карпатського регіону (Закарпатська, Івано-Франківська і Чернівецька), будучи тільки 20, 21 і 23 в рейтингу показників забезпечення природними ресурсами в рамках України, в рейтингу рівня соціально-економічного розвитку займають відповідно 19 і 18 місця, а Львівщина, володіючи значно вищою часткою доходів (8 позиція в рейтингу), займає тільки 9 місце в рейтингу % ВВП і 10 – в рейтингу соціально-економічного розвитку?

Таблиця 5.18

Порівняння оцінок трансформування людськими ресурсами областей Карпатського регіону їх природних ресурсів в результати соціально-економічно-екологічного розвитку*

| Область (регіон) | ResReg | | RezReg | | | | | | Додаткові характеристики соціально-економічного розвитку регіонів | | | | | | | |
|-------------------|---------------|---------|-----------------|---------|--|---------|-------------------------------|------------|---|--|---------|----------------------------|---------|---|---------|----|
| | % від України | Рейтинг | % у ВВП України | Рейтинг | Інтегральна оцінка соціально-економічного розвитку | Рейтинг | Ступінь гармонізації розвитку | Індекс РІР | Рейтинг | Інтегральний індекс конкурентоспроможності | Рейтинг | Інвестиційна привабливість | Рейтинг | Інтегральний показник навколишнього природного середовища | Рейтинг | |
| Закарпатська | 2,48 | 20 | 1,4 | 23 | 0,91 | 19 | 0,513 | 25 | 3,9904 | 3 | 3,96 | 20 | 1,38 | 10 | 0,620 | 4 |
| Івано-Франківська | 2,27 | 21 | 2,1 | 15 | 0,91 | 19 | 0,515 | 24 | 3,7861 | 13 | 3,98 | 15 | 1,35 | 15 | 0,437 | 18 |
| Львівська | 3,77 | 8 | 4,0 | 9 | 0,79 | 10 | 0,658 | 11 | 3,9572 | 4 | 4,07 | 6 | 1,48 | 2 | 0,499 | 11 |
| Чернівецька | 1,27 | 25 | 0,9 | 26 | 0,89 | 18 | 0,476 | 26 | 4,0172 | 2 | 3,95 | 22 | 1,22 | 27 | 0,554 | 5 |

При цьому, Львівщина з рейтингом 11 за ступенем гармонізації більше як у три рази за цим показником випереджає Закарпатську (25), Івано-Франківську (18) та Чернівецьку (26) області. Займаючи ж одночасно і лідируючі позиції за показниками людського розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості економіка цієї області повинна була б більш ефективно використовувати наявний на її території регіону природно-ресурсний потенціал.

Як пояснити той факт, що, маючи рейтинг 2 в загальноукраїнському рейтингу за інтегральним індексом людського розвитку Чернівецька область має лише 22-й рейтинг за конкурентоспроможністю і 27-й – за інвестиційною привабливістю, а Львівщина, знаходячись на 4-му місці за цим індексом, є в дев'ять разів більш конкурентоздатною і більш, як у десять разів привабливішою для потенційних інвесторів?

Додаткове питання викликає і очевидний факт значного відставання людських ресурсів Івано-Франківської області за індексом регіонального людського розвитку (13) від усіх областей-сусідів з одночасним випередженням лише однієї області за рейтингом % ВВП, ступенем гармонізації і конкурентоспроможності.

Відповіді слід шукати в значній диференційованості цілей та інтересів суб'єктів господарювання та дезінтегрованості природних ресурсів між різними ресурсами ключових груп впливу регіональних економік, як це і було продемонстровано в попередніх розділах.

Адже, за такого підходу до оцінювання вкладу людських ресурсів будьякого РІС у соціально-економічний розвиток регіону і у загальний ВВП країни неможливо всі підстави для перегляду ролі і значення регіонального людського капіталу, його професійності, володіння сучасним управлінським інструментарієм, а також використання інноваційних управлінських технологій для покращення результатів життєдіяльності і створення в регіоні економіки з високою продуктивністю з дотриманням критеріїв сталого розвитку.

Найбільш комплексною управлінською технологією, спрямованою на управління регіоном як єдиним об'єктом, як це було нами продемонстровано в попередніх розділах, можна вважати технологію стратегічного управління, доповнену сучасними менеджерськими інструментами.

Виходячи з цього, стає доцільним виконати аналіз уже набутого на рівні областей і міст України досвіду використання технології стратегічного планування і управління соціально-економічним розвитком регіональних соціально-економічних систем та їх підсистем з метою ідентифікації можливостей їх удосконалення, а також інноватизації на основі вищезапропонованих методів, моделей, технологій та інструментів гармонізованого менеджменту.

5.2. Аналіз та оцінка досвіду суб'єктів регіонального управління і менеджменту в сфері використання людських ресурсів регіону в процесах процедурах стратегічного планування та управління соціально-економічним розвитком (на прикладі Закарпатської та Івано-Франківської областей)

Одним із перших проєктів регіонального економічного розвитку в Україні можна вважати проєкт міжнародної технічної допомоги «Малий бізнес і економічний розвиток Івано-Франківщини» (МБЕРІФ – SBEDIF), який започаткований у 1996 році і реалізовувався за партнерства Івано-Франківської ОДА, Івано-Франківського МВК, двох університетів (Waterloo in Ontario та Saskatchewan in Saskatoon), Конфедераційного коледжу (Thunder Bay in Ontario) та Корпорацією розвитку регіону Паркленд («Community Futures Parkland Inc. Grand View, Manitoba») за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку (CIDA) [716].

Перший досвід і необхідні знання з питань стратегічного планування соціально-економічного розвитку області та її районів були отримані

в результаті реалізації Програми Економічного Розвитку МБЕРІФ, в рамках якої передбачено:

підвищення кваліфікації спеціалістів у галузі локального економічного розвитку, орієнтоване на працівників, які функціонують у економічних процесах органів державного управління і місцевого самоврядування, та інших зацікавлених у знаннях з питань локального економічного розвитку та стратегічного економічного планування;

створення, введення в дію і використання економічної бази даних, сформованої за структурою, яка відповідатиме потребам працівників служб економічного розвитку області (районів, міст) та бізнесменів.

створення, підтримка і використання ресурсного центру з відповідними інформаційними матеріалами (книг, звітів, журналів, компакт-дисків, аудіо- та відеоматеріалів) в галузі економічного розвитку та малого бізнесу для користування фахівцями економічного розвитку, бізнесменами та іншими зацікавленими особами;

заснування та налагодження стабільного процесу стратегічного економічного планування розвитку регіонів та області в цілому на основі проведення аналізу сильних та слабких сторін регіону, загрозливих явищ та можливостей розвитку з використанням бази економічних даних, аналізу секторів економіки та визначення пріоритетних напрямків її розвитку з залученням до процесу планування ініціативних робочих груп з лідерів місцевого населення, створення стратегічних планів розвитку регіонів та їх реалізації на рівні області в цілому [717].

В результаті реалізації Програми Економічного Розвитку МБЕРІФ серед працівників органів державного управління і місцевого самоврядування, викладачів місцевих університетів, представників малого та середнього бізнесу було утворене ядро усвідомлених прихильників використання технології стратегічного планування економічного розвитку регіонів, які і в подальшому активно сприяли цьому процесу.

Перші управлінські рішення з врегулювання процесів розвитку регіонів України були зроблені в кінці 2001 року, коли розпорядженням Президента України №372/2001-рп від 21.12.2001 р. «Про підготовку проекту стратегічного економічного і соціального розвитку України на 2002–2011 роки» в практичному управлінні на загальнодержавному рівні було запроваджено стратегічне планування з дорученням обласним державним адміністраціям (п. 3) «утворити робочі групи з опрацювання розділів проекту Стратегії, визначатимуть перспективи розвитку відповідно галузей економіки, регіонів України».

В зв'язку з невиконанням всіма без винятку обласними адміністраціями України цього розпорядження, Президентом 08.11.2002 року видасть розпорядження №385/2002-рп «Про розроблення проекту Стратегічного економічного і соціального розвитку України до 2011 року», яким облдержадміністраціям доручалося «... забезпечити розроблення робочими групами стратегій розвитку окремих галузей економіки та регіонів України» було запропоновано «... завершити підготовку проекту Стратегії та подати його на розгляд Президенту України до 1 травня 2003 року» При цьому, основною розробки «стратегій розвитку [] регіонів України повинно було служити Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки» [718].

Однак, аналіз подальших подій із створення і затвердження регіональних стратегій (див. додаток А) засвідчив як факт чергового невиконання обласними державними адміністраціями чергового розпорядження Президента, так і затягування у часі проникнення в практику управління регіонами технологічних інструментів стратегічного планування. Адже тільки трьома регіональними органами державного управління і місцевого самоврядування необхідні стратегічні документи були затверджені у 2004 році (рішення Івано-Франківської обласної ради від 12.03.2004 р. №330–10/2004, Хмельницької

обласної ради від 15.09.2004 р. № 4–13/2004 р. і Волинської обласної ради від 10.12.2004 р. № 16/3) і тільки 10 суб'єктів із 27 (≈37%) затвердили стратегії розвитку своїх регіонів протягом 2006–2007 років.

Не ставлячи перед собою завдання детального аналізу процесів і процедур, а також технологій та інструментів стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів України, які уже стали предметом аналітичних висновків інших дослідників [582, 583, 590 – 599, 601, 605], звернімось, все-таки, до аналізу їх впливу на економічний, соціальний, екологічний і політичний стан об'єктів регіонального менеджменту та ефективності використання з позицій методу і кращих практик залучення в ці процеси всіх складових їх людських ресурсів. Адже саме цей досвід і кращі практики є основою успішної реалізації технологічної тріади «сінтелектика – синергія – синархія».

З цією метою звернемося до аналізу тим чи іншим чином документованих свідчень (розпорядження, рішення, протоколи, накази, листи, аналітичні записки тощо) залучення суб'єктами регіонального менеджменту людських ресурсів регіонів до процесів і процедур стратегічного планування та управління соціально-економічним розвитком. При цьому, особливу увагу слід звернути на рівень забезпечення паритетності участі в цих процесах всіх складових модифікованої автором графічної інтерпретації (рис. 1.6) інноваційної моделі взаємодії стейкхолдерів регіональної економіки.

Івано-Франківська область. Івано-Франківська область розташована в північно-західній частині України на стику Східноєвропейської рівнини та Карпатських Карпат – практично в географічному центрі Європи. Область межує із Івано-Франківською, Львівською, Тернопільською та Чернівецькою областями України. На крайньому півдні має державний кордон протяжністю 50 км з М'ярамурським повітом Республіки Румунія. Область включає 14 районів, 15 міст (в т. ч. – 6 обласного підпорядкування), 24 селища, 763 сільських населених пунктів. Характеристики ресурсного потенціалу області порівняно із іншими областями Карпатського регіону наведено в таблицях 1.1–1.18.

Ініціативні пропозиції щодо започаткування стратегічного планування соціально-економічного розвитку Івано-Франківської області були зроблені у 1997 році в рамках виконання Програми Економічного Розвитку МБЕРІФ [717].

Авторським колективом монографії «Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном», підготовленою і виданою ЗАТ «Регіональне агентство економічного розвитку» (РАЕР) ще у 1998 році, «регіональним органом управління» було запропоновано «... розпочати інтенсивне впровадження практики власної роботи процесів маркетинг-планування, стратегічного планування ЕРР [...] на рівні територіальних органів управління, населених пунктів, галузей господарства і конкретних підприємств» [719, с. 165].

Проте, всі пропозиції і цілком реальний, фахово підготовлений людський ресурс органами влади були м'яко кажучи «не сприйняті» в зв'язку відсутністю на той час відповідної державної політики і вказівок органів центральної влади.

Реальне ж започаткування процесу стратегічного планування Івано-Франківською обласною державною адміністрацією відбулося тільки вимушена реакція на повторне розпорядження Президента №385/2002 рп від 08.11.2002 року у вигляді розпорядження голови ОДА «Про розробку стратегії економічного та соціального розвитку області» №504 від 04.06.2003 року.

Аналізуючи процеси, які відбувались в області за цим напрямком управлінської активності протягом 2003–2014 років, можна оцінити рівень участі, вклад і результати основних регіональних груп впливу чи складовими запропонованої нами моделі їх взаємодії.

Влада. Слід віддати належне спільним організаційним заходам Івано-Франківської облдержадміністрації і обласної ради, які були запропоновані та реалізовані ними протягом всього аналізованого періоду.

Розпочинаючи від створення групи наукового і методичного супроводу розробки концепції і проекту «Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року» (2003 р.), прийняття і управління виконанням цього документа (2004–2007 рр.) [588], актуалізації шляхом внесення необхідних змін і трансформації у «Стратегію економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» з укладанням Угоди з КМУ [584] та наступним моніторингом і оцінкою виконання (2007–2014 рр.) [585; 586; 589] вся діяльність була забезпечена необхідним рівнем управлінського планування, організації, мотивації і контролю. При цьому, особами, відповідальними за процес стратегічного планування, витримувались всі рекомендації групи науково-методичного супроводу щодо необхідності залучення до співпраці і ефективного функціонування представників значимих груп впливу з дотриманням паритетних відносин останніх на спільно прийняті рішення та виключенням можливості домінування якоїсь із них.

З цього приводу слід зупинитися на процесі розробки та прийнятті до виконання нового варіанта документа «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року», виконаного в рамках пілотного проекту за підтримки Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (2014 р.).

Згідно з рішенням робочої групи з розробки документа, затверджений розпорядженням Івано-Франківської обласної державної адміністрації «Про створення робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» №106 від 15.05.2014 [720] (Додаток Г), демонструє повну відсутність паритетності впливу сторін. Так, із загальної кількості 131 членів робочої групи (Додаток Г) – представники органів державного управління і місцевого самоврядування всіх рівнів, 17 (13%) – науковці, 13 (10%) – представники громадських організацій і тільки 8 (6%) – директори суб'єктів господарювання. Внаслідок такого диспаритету представництва регіональних стейкхолдерів у

робочій групі виникають сумніви щодо об'єктивності запропонованих дискусій, обговорення цією групою рекомендацій і прийнятих нею рішень. Особливо стосується оприлюдненої в місцевих засобах масової інформації оцінки дискусій попередніх стратегічних документів заступником керівника проекту Євросоюзу п. Ю. Третьяком, яким було заявлено, що «... ці стратегії розроблялися нашими науковцями в кабінетах без залучення будь-кого, а європейський підхід полягає в тому, що створена величезна робоча група – більше 100 чоловік, представляє усіх суб'єктів розвитку регіону і всі мають можливість долучитися до цього процесу, вплинути на нього, висловити свої думки» [721]. Однак, такого представництва всі «суб'єкти розвитку регіону» не мають рівних можливостей «долучитися», «вплинути» і «висловити» – основні умови реалізації тріади «сінтелектика – синергетика – синархія».

В цьому зв'язку виникає необхідність об'єктивного аналізу і оцінки вклада наукової спільноти Івано-Франківської області (другої за чисельністю серед областей Карпатського регіону) в стратегічне планування і управління соціально-економічним розвитком.

Наука. Як уже було згадано вище, група наукового і методичного супроводу процесу стратегічного планування була створена в складі кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком Національного технічного університету нафти і газу і виконувала свої функції до кінця 2013 року в рамках держбюджетного дослідження «Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787).

При цьому, досвід наукового супроводу процесу стратегічного планування і управління розвитком регіону з використанням адаптованих західних підходів до генерування оригінальних власних підходів та рішень інноваційного характеру став предметом дослідження, оцінки та узагальнення бачення науково-практичних конференцій, статей, монографій і дисертаційних робіт [для прикладу: 227; 240; 580; 582; 588; 590–603; 605]. Крім науковців

і співавторами цих досліджень та публікації їх результатів були також керівники, начальники управлінь і працівники облдержадміністрації, обласної ради, депутати Верховної Ради України, представники бізнесу і громадських організацій.

Організація і проведення за участю облдержадміністрації і обласної ради різних наукових і науково-практичних конференцій як «Івано-Франківщина – Івано-Франківщина в майбутньому» (лютий, 2004 р.), «Управління регіональним економічним розвитком в контексті сучасних процесів міжнародної інтеграції» (листопад, 2004 р.), «Стратегія економічного і соціального розвитку територій області до 2020 року» (січень, 2007 р.), «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону» (травень, 2007 р.), «Вчені Прикарпаття – економічному розвитку краю» (грудень, 2012 р.), а також «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (2007, 2009, 2011, 2013 рр.), яка у 2015 році отримала статус міжнародної, прямим чином заперечують тезу про роботу науковців Прикарпаття «в кабінетах без залучення будь-кого».

Присутність в науковому просторі області таких регіонально-орієнтованих наукових видань Прикарпатського національного університету ім. В. Гетьмана, як «Моделювання регіональної економіки» (редактор проф. Благуш І. Г.) і «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону» (редактор проф. Іваницький І. Г.) є свідченням не тільки практичної корисності, а і високого методичного рівня досліджень.

Таким чином, наукова спільнота Івано-Франківської області була, і повинна залишитися активною та повноправною складовою процесу стратегічного планування розвитку регіону, як обов'язковий функціональний елемент, каталізатор і гарант дотримання пропедурного об'єднання влади, бізнесу і громадянськості, а також забезпечення достовірності і якості наукових оцінок всіх стратегічних господарських складових економіки та соціальної сфери життєвої активності громади.

З цієї позиції буде цілком доцільно оцінити рівень активності представників бізнесу за можливими каналами його взаємодії з іншими стейкхолдерами.

Бізнес. Аналізуючи активність у взаємодії з владою представників бізнесу в регіоні, слід відобразити той факт, що у створених свого часу при ОДА та її управліннях, РДА, міськвиконкомах і т. д. громадських радах практично не приймали участь [722] і ця тенденція збереглась і у нових складах. Так, із 75 членів оновленого і затвердженого складу ГР при ОДА тільки 4 (5,3%) представляють керівники бізнес-орієнтованих ГО.

В той же час, активне представництво бізнесу у відносинах з владою головним чином, здійснювалось за посередництва Регіональної ради підприємців при голові облдержадміністрації, Регіональної спілки промисловців і підприємців, об'єднання підприємців «Клуб спільна ініціатива громадських організацій «Ділові люди Прикарпаття», «Галицька промислова група», «Івано-Франківська обласна асоціація перевізників» та ін., які тієї останнім часом децю активізували свою діяльність в налагодженні стосунків між «неурядовим сектором та посадовцями облдержадміністрації» в спільній залученні проєктів «Вневищній бізнес – заможна громада» [723] та ін.

Таким чином, не можна не звернути увагу на ту обставину, що інтереси бізнесу у стосунках з владними структурами, підтримку і допомогу у вирішенні проблемних питань, організації бізнес-форумів, популяризації Прикарпаття в європейському просторі і т. д. представляли і продовжують це робити саме громадські організації.

Однак, очевидно мінімальна реальна присутність в складі нової робочої групи з розробки стратегічного плану (до речі, як і в громадських радах) тільки 6% членів, які прямим чином представляють інтереси суб'єктів господарювання регіону, 13% представників науки та 10% неурядового сектору, свідчить не просто про незадовільне використання управлінських

інструментів досвіду їх менеджменту та інтелектуального потенціалу учасників. Навіть найбільш небезпечнішими виявляються можливості і загрози неврахування або, навіть, нехтування інтересами бізнесу як незаперечно важливого гравця національної економіки. Порушення при цьому паритетності впливів ключових гравців і сприяття владній домініанті в прийнятих рішеннях нівелює можливості інтелектуальної співпраці, виникнення синергетичних ефектів і втілення інноваційних методів управління.

Враховуючи ту обставину, що представництво інтересів бізнесу в управлінні регіоном реалізується переважно неурядовим сектором, а останній певною мірою представлений науковцями і бізнесменами з активною громадською позицією, слід перейти до аналізу та оцінки діяльності і впливу на розвиток в області громадських організацій з позицій нагальної потреби становлення й розвитку громадянського суспільства в Україні.

Громадські організації. Особливості взаємодії громадських організацій Івано-Франківщини з органами державного управління і місцевого самоврядування регіону та їх впливу на управлінські рішення останніх стали предметом дослідження і оцінки переліку наукових розвідок [725; 726, 727; 728].

Першою неурядовою громадською організацією, яка «... взяла на себе обов'язок погодження в процесі стратегічного планування інтересів влади, громадськості і бізнесу» [727] при виконанні проєкту «Майбутнє творимо разом» (1999 р.), стала «Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини» [729]. Зростання в області кількості НГО в кінці XX і на початку XXI століть було обумовлене усвідомленням як владними, так і суспільними чинниками необхідності, доцільності і корисності їх створення та функціонування. Протягом цих років були створені такі суб'єкти громадянського суспільства як Асоціація випускників-економістів «Інтелект» і «Центр дослідження підприємства і менеджменту» (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу), «Прикарпатський науково-аналітичний центр» і Асоціація «Науковці

Прикарпаття» (Прикарпатський національний університет ім. В. Стефанишина [727], ГО «Ділові ініціативи» [730] і «Агентство з розвитку приватних ініціатив» [731], «Мережа сприяння конкурентоспроможності інноваційності» [732], «Центр муніципального та регіонального розвитку Ресурсний центр» [733] та ін.

Слід вказати і на триваючий процес розбудови мережі ГО з економічного розвитку на рівні районів області, серед яких «Асоціація підприємств Долищини», «Інститут підтримки розвитку Галицького району», «Спільнота підприємців Городенки», «Асоціація економічного розвитку Коломийщини», «Інститут підтримки розвитку Косівщини», «Центр сприяння економічного розвитку Калущини», «Прикарпатське агентство реконструкції та розвитку» (Яремче) та ін. [726; 727].

Відомі також і приклади створення відповідних ГО на рівні сільських районів, серед яких: «Агенція розвитку Торговиці» (Городенківський р-н), «Асоціація соціально-економічного розвитку села «Маркова» і «Сталий розвиток села Хмелька» (Богородчанський р-н), «Розвиток села Красноставці» і «Організація місцевого розвитку села Стецева» (Снятинський р-н) та ін.

Наведені приклади свідчать як про масштабне розповсюдження, так і про усвідомлення населенням територіальних громад області позитивних ідей соціально-економічного розвитку. Як наслідок можна констатувати, що активна частина громадян на всіх адміністративних рівнях регіональної адміністративно-ієрархічної піраміди неухильно активізує свою участь у процесах і процедурах прийняття важливих управлінських рішень щодо життєдіяльності своїх громад, намагається активно впливати на спрямування останніх в напрямку досягнення встановлених з їх участю цілей та збереження інтересів.

Отже, на підставі наведених прикладів і оцінок діяльності основних ініціатив впливу на процеси управління соціально-економічним розвитком Івано-Франківської області, детермінованих згідно запропонованої нами інноваційної

модель їх взаємодії і взаємовпливу, можна дійти висновку про те, що всі ініціативи є достатньо активними у встановленні і досягненні своїх генералізованих цілей та інтересів. При цьому, однак, зі сторони бізнес-кількістю переважає незначна пасивність в прямому представництві власних інтересів з передорученням цієї функції ГО бізнес-орієнтованого характеру діяльності.

Все це свідчить про поступове та неухильне розширення потенційної бази інтелектуального мислення людських ресурсів РСС шляхом інтеграції встановлених генералізованими цілями та інтересами громад з наступною диференціацією та ефективним використанням ресурсів окремими суб'єктами з доданням власних інтересів і цілей, які гармонізуються з інтересами і цілями інших суб'єктів кожного зокрема і громади загалом.

Саме такий результат можна вважати наслідком комплексного впливу влади, науки і громадських організацій області на формування громадянського суспільства, здатного до сприйняття впливів інтегрованого управління і менеджменту.

Закарпатська область. Закарпатська область розташована на крайньому півночі України, межує з країнами СС – Польщею, Словаччиною, Угорщиною і Румунією. З півночі і сходу Закарпаття має адміністративні кордони з Львівською та Івано-Франківською областями. Область нараховує 13 районів та 11 міст, з яких 5 міст обласного значення (Ужгород, Мукачево, Хуст, Берегове і Чортків) 19 селищ та загальною кількістю сільських населених пунктів 579. Всі основні характеристики ресурсного потенціалу області порівняно з іншими областями Карпатського регіону наведено в таблицях 5.1 – 5.18.

Хоча авторський колектив дослідження «Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громадянського суспільства» стверджував, що «Стратегічне планування у Закарпатській області в основних організаційних формах започатковано у 2005–2006 рр.» [74, с. 8]. Однак в цьому ж таки дослідженні констатується факт отримання попереднього

досвіду розробки таких документів, як «Програма соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 1999–2010 роки («Закарпаття – 2010» (1999 р.), «Проект Програми «Закарпаття – 2004» (2000–2001 рр.) та «Концепція сталого розвитку Закарпаття» (2002 р.) та ін. із застосуванням інноваційних на той час елементів та інструментів стратегічного планування, які протягом визначеного часу були саме тими документами, які визначили пріоритети і напрямки розвитку регіону.

В зв'язку з цим виглядає цілком необхідним виконати аналіз наявних досвіду досвіді прикладів участі та паритетності вкладів всіх, виділяючи нами вище, ключових груп впливу функціонування регіональної економічної системи.

Влада. Головним позитивом із сторони влади на перших етапах впровадження елементів стратегічного планування в Закарпатській області стало забезпечення публічності цього процесу через масштабне залучення науковців, представників бізнесу та неурядових організацій і використання цієї метою різноманітних інструментів (круглі столи, фокусні групи, громадські обговорення, висвітлення через ЗМІ тощо).

Однак, не дивлячись на усвідомлення регіональною владою необхідності науково-методичного забезпечення розроблення Стратегії економічного та соціального розвитку області (рішення Закарпатської обласної ради № 141 від 18 березня 2004 р.), Програма «Закарпаття – 2004», для прикладу, була схвалена обласною радою «через політичні причини», а «Концепція сталого розвитку Закарпаття» стала занадто багатовекторною (67 пріоритетних напрямків і 18 стратегічних завдань).

Слід вказати, що авторським колективом дослідження [734, с. 14] цілком вірно констатовано, що «... регіональна влада та управлінські органи Закарпаття разом з активними представниками депутатського корпусу та науковцями краю постійно працювали і працюють у напрямку формування засад стратегічного розвитку області через механізм розроблення і впровадження

проєктових концепцій, програм, окремих позапланових документів». При цьому відсутність «... повноцінної регіональної стратегії розвитку області аж до 2006 року» було пояснено в т. ч. і «... низьким рівнем трисекторної «влада – громадянськість» і також чотирисекторної «влада – бізнес – наука, освіта – громадянськість» співпраці» [734, с. 15] – ініціювання і організація якої була і є, згідно з думкою автора, прерогативою та прямим обов'язком влади.

Позитивні зміни позицій регіональної влади в процесі розробки документа «Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області до 2015 року», як свідчать попереднього досвіду, проявились в тому, що Закарпатська обласна адміністрація своїм рішенням створила робочі групи з залученням представників влади, бізнесових кіл, експертів з науково-освітніх установ, громадських організацій і політичних партій. Було створено Координаційну раду з участю голів і заступників голів Закарпатської облдержадміністрації та керівників департаментів облради, провідних науковців НАН України та інших наукових і освітніх установ області (розпорядження голови Закарпатської ОДА № 101 від 18.08.2006 року), а також Раду з питань регіонального розвитку з метою об'єднання зусиль керівництва облдержадміністрації та органів місцевого самоврядування, бізнесу, лідерів громадських організацій для розроблення Стратегії економічного розвитку Закарпатської області (розпорядження голови Закарпатської ОДА № 514 від 04.09.2006 року).

Окрім цього, певний, хоча і не завжди однозначний, позитив у залученні органами регіонального управління до прийняття управлінських рішень громадянськості привнесли рішення про створення при ОДА та її управліннях, обласних міськвиконкомах і т. д. Громадських рад [735], а потім і Асамблеї громадських рад Закарпаття [736].

Таким чином, значною мірою завдячуючи попередньому позитивному досвіду питання розроблення проєкту «Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2020 року» було вирішено достатньо швидко. Розпорядженням голови ОДА № 366 від 02.12.2011 р. було

затверджено Координаційну раду з розроблення проекту Стратегії розвитку краю на найближчі 5 років, до роботи в якій знову ж таки було залучено представників як влади, так і бізнесу, науковців та громадськості (Додаток Д).

Слід зауважити, що з 20 членів Координаційної ради з розроблення проекту Стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2020 року (30%) усвідомлено надано представникам наукової спільноти області, а членів галузевих робочих груп за пріоритетними напрямками соціально-економічного розвитку області розподіл між представниками ключових впливу був наступний: влада – 21 (35%), наука – 9 (15%), бізнес – 6 (10%), громадські організації – 24 (40%). Враховуючи той факт, що частина науковців одночасно залучена до процесу планування і як представники громадських організацій, слід прийти до висновку, що органи влади Закарпаття забезпечили високий рівень паритетності впливів стейкхолдерів на прийняття стратегічних рішень.

Результатом спільної роботи Координаційної ради і галузевих робочих груп стало затвердження рішенням №1220 Закарпатської обласної ради від 06.03.2015 року документу «Регіональна стратегія розвитку Закарпаття до 2020 року» [697].

Наука. Вклад наукової спільноти Закарпаття в активне освоєння та використання сучасних технологій та інструментів управління соціально-економічним розвитком свого регіону може служити прикладом для інших регіонів України. Перебуваючи тільки на 4-му місці серед обласних адміністрацій Карпатського регіону з найменшою кількістю наукових організацій і інститутів (див. таблицю 5.12), Закарпаття за багатьма показниками має кращий рейтинг, ніж у областей-сусідів (див. таблицю 5.18). Саме активності наукової спільноти область завдячує запровадженню в практику управління життєво важливими для регіону новітніх методів управління, розробки і реалізації програм та проектів, які забезпечили усвідомлення працівниками облдержадміністрації і обласної ради «... важливість залучення громадськості до формування політичних

впливу на розвиток територій» [737]. Адже, починаючи з уже названих вище документів, програм, проектів і закінчуючи останніми стратегічними документами, всі аналітичні дослідження, оцінки, обґрунтування і рекомендації розроблялись науковими колективами і групами під керівництвом та за участю професорів М. М. Бойка, М. А. Лендел, В. П. Мікловди, М. М. Пітюлича, В. П. Приходька, С. С. Слави та ін.

В дисертаційних дослідженнях Гоблик В. В., Капмо Г. М., Молнара О. С., Шибан Л. М., Щелкунової О. В. та багатьох інших були виконані теоретичні обґрунтування, аналітичні оцінки і розроблені практичні рекомендації щодо інноваційних наукових аспектів стратегічного управління соціально-економічним розвитком Закарпаття, практична реалізація яких принесла певні свої позитивні результати.

Слід вказати, що в дослідженнях і працях науковців Закарпаття і, в першу чергу, Ужгородського національного університету були досить своєчасно виявлені проблеми «... інституційної спроможності регіональних органів влади використовувати нові технології програмування та планування розвитку територій», а також «... підходів та технологій залучення неурядових організацій, представників підприємницького сектору, цільових груп населення до процесу стратегічного планування розвитку» [738].

Враховуючи уже наведені вище оцінки науковців щодо низького рівня співпраці між владою, наукою, бізнесом і громадськістю [733, с. 15] в зв'язку з «... відсутністю коаліцій на регіональному рівні, ...» і відокремленістю громадського сектору, зокрема слабкістю зв'язку державний сектор – бізнес» у процесі впливу на органи влади» [738], слід вважати, що ця слабкість в більшості випадків обумовлена не тільки готовністю до співпраці владних структур, а й відповідною позицією та здатністю до залучення вказаних потенційних партнерів – бізнесу і представників громадянського суспільства

Цілком очевидно, що з цих позицій стає просто необхідним виконання аналізу та оцінки готовності до результативної й ефективної співпраці з владою і наукою, бізнесом і громадськістю Закарпаття.

Бізнес. Аналіз регіонального інформаційного простору демонструє реальну відсутність свідчень активної і безпосередньої участі бізнес-структур Закарпаття в процесах прийняття важливих стратегічних рішень щодо розвитку краю і власних бізнесів, використовуючи для представництва власних цілей і інтересів, відповідним чином, орієнтовані громадські організації і участь офіційно утворених владними органами таких структур, як Регіональна рада підприємців Закарпаття, Громадська рада при ОДА та Асамблея громадських рад Закарпаття, Спілка підприємців Закарпаття, Закарпатський обласний фонд підтримки підприємництва та ін.

Однак, слід вказати, що серед 90 членів складу громадської ради Закарпатської ОДА I-го скликання відсутні керівники будь-яких підприємств, тільки 5 (8,9%) представляють керівники бізнес-орієнтованих ГО, серед яких «Спілка підприємців Закарпаття», «Мукачівська міськрайонна спілка підприємців», «Спілка приватних виноградарів та виноробів Закарпаття» і УСПП в Закарпатській області. Після оновлення складу 120 членів оновленої громадської ради II-го скликання перелік бізнес-орієнтованих ГО збільшився, рахунок залучення представників Закарпатського обласного благодійного фонду молодих русинських підприємців «Газда», Асоціації розвитку малих і середнього бізнесу та інновацій «Ужгород – XXI вік» та ін., що практично змінило кількісного співвідношення між учасниками.

Ця ситуація, на думку автора, є аналогічною поведінці керівників бізнес-структур Івано-Франківщини і також свідчить про використання діючих колами Закарпаття бізнес-орієнтованих ГО для представництва цілей і інтересів бізнесу у стосунках з іншими групами впливу.

Однак, на відміну від ситуації в Івано-Франківській області, суттєво позитивом слід вважати уже наведений вище факт розподілу представників

бізнес-груп в процесі стратегічного планування в Закарпатті. Так, влади Івано-Франківщини представлені 35% в загальному списку членів Координаційної ради і галузевих робочих груп проти 71% з відповідного списку Івано-Франківської робочої групи, представників науки відповідно 15% проти 13%, бізнесу 10% проти 6% і, нарешті, громадських організацій 40% проти 10%.

Просте порівняння рівня паритетності за кількісними показниками представництва ключових груп впливу свідчить на користь органів регіонального управління Закарпатської області, якими рівень забезпечення функцій дипломатичних, наукових і громадських кіл до ухвалення важливих стратегічних рішень суб'єктами життєдіяльності в регіоні є значно вищим від аналогічного показника в Івано-Франківській області.

Таким чином, необхідність і доцільність забезпечення основної умови успішної реалізації управлінської ідеї «інтелектика – синергетика – синергія» уже інтуїтивно усвідомлено і навіть частково реалізовано регіональним менеджментом.

З цієї позиції звернімося до аналізу залученості в процесі стратегічного планування найбільш представницької і за ідеєю найбільш впливової складової промисловського суспільства – громадських організацій Закарпаття.

Громадські організації. Серед областей Карпатського регіону за кількістю легалізованих громадських організацій Закарпатська область поступає тільки Львівській області за набагато вищого показника (80,44%), вказаного членством в цих організаціях населення (див. табл. 5.14). Про це також свідчать і показники представництва цих організацій (40%) в роботі дорадчо-консультативних органів регіонального рівня.

При цьому, в області під незаперечним впливом наукової складової діяльності ГО спостерігаються яскраво виражені процеси інтеграційного характеру на рівні тих же ГО, в результаті яких створюються об'єднання, як це, наприклад, на офіційному рівні було продемонстровано створенням

Асамблеї громадських рад Закарпаття [739], або Відкритого коаліційного об'єднання (ВКО) «За майбутнє Закарпаття», в якому об'єднались Обласне відділення Асоціації міст України, Регіональне молодіжне екологічне об'єднання «ЕКОСФЕРА», Благодійний фонд «Європейський дім» та 36 інших локальних ГО заради важливого завдання – «... супроводжувати процесу стратегічного планування у співпраці з регіональною владою, представляючи інтереси громадськості» [734, с. 18].

Важливим показником слід вважати той факт, що в списку із винятково громадських організацій, легалізованих Головним управлінням юстиції у Закарпатській області [740], окрім кількох десятків ГО із спрямованістю розвитку самих різноманітних видів і сфер бізнес-активності в Закарпатті присутні ще й 13 ГО, прямим чином, орієнтованих на сприяння «регіональному розвитку». Серед цих специфічно орієнтованих за предметом діяльності ГО Асоціація розвитку малого і середнього бізнесу та інновацій «Ужгород – Хуст», Асоціація розвитку і реформ міст, селищ і сіл «Закарпаття – Хуст століття», «Закарпатська Асоціація Місцевого Розвитку», «Громадянська Асоціація Розвитку Територій», Міжнародна Асоціація Інституту Регіонального Розвитку (МАІРР), «Ініціатива регіонального розвитку транскордонного співробітництва», «Закарпатський обласний центр розвитку сільського туризму», «Спілька сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні», «Спілька учасників розвитку національного прикордонного науково-технічного і культурного співробітництва «Об'єднання за співпрацю», «Наукова рада з проблем розвитку Закарпаття», «Центр українсько-угорського регіонального розвитку», «Агентство сприяння сталому розвитку карпатського регіону «Форза», «Агентство місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс», «Агентство регіонального розвитку та інновацій «Центр Міжгір'я», «Хустське агентство регіонального розвитку «Хуст-Січ» Центр».

Отже, наведена інформація дає всі підстави для констатації факту суттєво значимого представництва і відповідного впливу громадських організацій Закарпаття в діяльності органів регіонального управління і менеджменту, а також факту масштабної присутності в регіональному середовищі усвідомленого розуміння громадськістю необхідності інтеграції і співпраці в царині соціально-економічного розвитку регіону, а також відповідності активізації участі громадськості в управлінні соціально-економічним розвитком територій області.

Таким чином, з виконаного аналітичного огляду та оцінки взаємодії в процесі спільної життєдіяльності таких учасників процесів стратегічного соціально-економічного розвитку Івано-Франківщини і Закарпаття як влада, бізнес і громадські організації, стає цілком очевидною організаційна і ментальна готовність людських ресурсів органів регіонального управління і менеджменту, всіх ключових гравців цих регіональних суспільних систем до сприйняття та ефективного використання управлінської технології гармонізації цілей та інтересів учасників цього процесу.

При цьому, найбільш потужний вклад у формування цієї готовності було внесено, в першу чергу, науковими спільнотами цих регіонів, членами яких вивагом прямої взаємодії з органами державного управління і місцевого самоврядування через дорадчо-консультативні структури, а також шляхом активної участі у створенні та організації плідної взаємодії з владою спеціалізовано орієнтованих на соціально-економічний розвиток громадських організацій було внесено в соціальну свідомість територіальних громад своїх реальних розуміння необхідності і неминучості такої взаємодії.

В зв'язку з вищевикладеним виникає необхідність ідентифікації найбільш актуальних потреб і шляхів удосконалення процесів і процедур стратегічного планування і управління регіонами на основі гармонізації цілей та інтересів учасників функціонування їх господарських комплексів, а також відходу на перший план питання «Що робити?» для успішного впровадження в суспільстві

управлінську практику пропозицій і рекомендацій даного монографічного дослідження.

5.3. Визначення пріоритетів і завдань верифікації технологій, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку системою регіонального менеджменту

Інноваційний характер запропонованої управлінської технології гармонізації цілей та інтересів всіх зацікавлених учасників результативною ефективною життєдіяльністю і соціально-економічного розвитку регіону на основі реалізації тріади «сінтелектика – синергетика – синархія» вимагає щонайменше масштабного розповсюдження знань і навиків з використання інтелектуальних ресурсів РСС – інтелектокористування керівним складом піраміди регіонального менеджменту.

Адже не є секретом факт, що саме існуючі проблеми з якістю управління національним господарством України, соціально-економічним розвитком регіонів є обумовленими тривалим і незалежно керованим перехідним періодом в'язлого реформування і децентралізації державного управління місцевого самоврядування, недостатнім досвідом практичного використання сучасних управлінських технологій та інструментів в практичному управлінні як державними службовцями і працівниками органів місцевого самоврядування, так і управлінським корпусом більшості суб'єктів господарської діяльності, дезінтегрованістю ресурсів, цілей та інтересів ключових гравців регіональних і національної економік.

Тому, проведені теоретичні обґрунтування і отримані докази можливості удосконалення системи, технологій, процедур та інструментів управління соціально-економічним розвитком регіонів на засадах гармонізації цілей та інтересів учасників цього процесу вимагають верифікації через їх використання

в практичному управлінні реальними РСС та оцінці отриманих інноваційних результатів.

З цією метою необхідно здійснити практичну апробацію інноваційних технологій інтеграції і гармонізації цілей та інтересів органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, науки і громадських організацій в умовах реальних РСС (Івано-Франківська і Закарпатська області) з ідентифікацією отриманих результатів та оцінкою ефективності їх практичного використання.

Розробленою з цією метою програмою і процесом верифікації технологій, процедур та інструментів управління регіональним розвитком було передбачено кілька етапів:

1. Впровадження в практичну діяльність органів регіонального управління і менеджменту окремих елементів розроблених автором моделей, рекомендацій, технологій, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів агентів ринкових стосунків:
 - 1.1. Розроблення, розповсюдження і реалізація в регіональному управлінському середовищі навчальних програм, орієнтованих на оволодіння людськими ресурсами ідеологією гармонізованого управління і менеджменту та специфікою управління процесами і процедурами гармонізації цілей та інтересів суб'єктів всіх видів діяльності в рамках регіону на основі управлінської технологічної тріади «сінтелектика – синергія – синархія».
 - 1.2. Формування рекомендацій і внесення пропозицій органам державного управління, місцевого самоврядування щодо управління процесами та процедурами розробки стратегічних документів розвитку регіону з максимальним залученням представників регіональних стейкхолдерів згідно запропонованої моделі взаємодії влади, науки, бізнесу і громадських організацій. Внесення в стратегічні документи регіонального розвитку позицій, необхідних для поступового нарощування в регіональному

середовищі інтеграційних процесів суб'єктів управлінської, ділової, наукової і соціальної активності як основи майбутньої інтенсифікації використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів регіону на основі поступового і поелементного запровадження в практичне управління регіональним розвитком технологічної тріади «сінтелектика – синергія – синархія».

2. Науковий супровід і забезпечення використання елементів розроблених автором моделей, рекомендацій, технологій, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів суб'єктів-контрагентів регіональної економіки.
3. Моніторинг, фіксація, аналіз, оцінка та інтерпретація наслідків результатів використання пропозицій і рекомендацій дисертаційного дослідження.

Реалізація передбачених етапів впровадження технології гармонізованого менеджменту в практику управління регіональним економічним розвитком реальних регіональних суспільних систем і отримані внаслідок цього результати повинні продемонструвати певні зміни як у функціонуванні множини суб'єктів управління системи регіонального менеджменту, так і досягненні підпорядкованими їм підсистемами – об'єктами управління встановлених цілей та задоволенні інтересів.

5.3.1. Розвиток людських ресурсів управлінського корпусу систем регіонального менеджменту

Критично важливою умовою впровадження в практику реалізації управління розвитком регіонів інноваційних технологій інтеграції і гармонізації цілей та інтересів органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, науки і громадських організацій автор вважає умову випереджаючої розробки і реалізації навчальних програм для забезпечення масового оволодіння

освоєнням і технологією гармонізованого управління та менеджменту людськими ресурсами:

кадрового наповнення органів державного управління і місцевого самоврядування;

корпусу функціонерів систем управління і менеджменту діяльності суб'єктів господарської, наукової, культурної і громадської діяльності;

всіх інших (по можливості) складових населення регіональної суспільної системи, які під впливом суб'єктів управління долучаються до процесів планування і управління.

Адже саме на пріоритетності людського виміру глобального і регіонального розвитку і на регіональних аспектах існуючих бар'єрів в його повноцінному використанні наголошено в роботах [741; 742] проф. С. Вовканича, в зв'язку з чим пріоритетність цього завдання не викликає сумнівів.

У ґрунтовному аналітичному огляді європейського досвіду інституційного забезпечення регіонального розвитку, виконаного проф. М. Лендзел (Паварнаття) за різними джерелами ще у 2001 році, було продемонстровано, що серед функціональних завдань розвиткових інституцій всіх типів з необхідністю присутні завдання типу: «... кваліфіковані людські ресурси» [743, с. 88], «... створення та реалізації програм професійного розвитку населення» [743, с. 90], «... розвиток професійних навичок людських ресурсів» [743, с. 93], «... складання програми спільних навчальних програм для представників органів влади та неурядового сектору» [743, с. 101], «... навчання, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу підприємств» [743, с. 102], «... освіти та професійного розвитку людських ресурсів» [743, с. 106], «... розвиток людських ресурсів» [743, с. 109].

Звернімо також увагу на той факт, що об'єктом розвитку і навчання виступають «людські ресурси», «населення», «представники органів влади», «неурядовий сектор», і «персонал підприємств», тобто – людські ресурси (HumRes) регіону [743].

При цьому, цією ж дослідницею в [738] уточнювалось, що «необхідною розробка та розповсюдження у середовищі органів влади, розвитку інститутів, підприємницьких кіл навчально-методичних матеріалів стратегічного менеджменту, стратегічного планування, [...] та інших питань регіонального розвитку», а іншою дослідницею в [744] наголошувалось на необхідності активізації скоординованої співпраці між освітою, владою та громадою Закарпаття у формуванні професійного кадрового резерву.

Про необхідність першочергової цільової модифікації знань і навичок функціонерів органів державного управління і місцевого самоврядування запровадженні в практичне використання технологій стратегічного управління зустрічно орієнтованого навчання державних службовців та підприємців важливого чинника соціально-економічного розвитку Івано-Франківщини підвищення якості людських ресурсів області і належного використання інтелектуального потенціалу в процесах розвитку області йшлося і в своїх роботах вчених та державних службовців Івано-Франківських [745; 746; 748; 749].

Слід зауважити, що розробниками стратегічних документів Закарпаття [750] та Івано-Франківської областей [603], які були запроєктованими та затвердженими на період до 2015 року, питання цільового навчання кадрів та наповнення управлінських структур в процесі їх підготовки було приділено значну увагу.

Для прикладу, в документі «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» [603, с. 47] разом з рекомендаціями запровадження в практику стратегічного управління використання функціонерами інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих технологій було передбачено створення «... інтерактивних (навчальних) технологій з динамічної підготовки і перепідготовки кадрів органів державного управління і місцевого самоврядування згідно з вимогами регіональних державних стратегій» для використання в рамках «... налагодження регіональних

процесів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації ...» [603, с. 49]

Щодо виконання цих рекомендацій в Івано-Франківській області навчальний процес було повністю сплановано і реалізовано з використанням можливостей і ресурсів Магістратури державної служби Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу [751] і Комунального навчального закладу «Івано-Франківський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» Івано-Франківщини [752]. При цьому необхідно зауважити, що в реалізації навчального процесу (семінари, тренінги, курси тощо) активну участь приймали і викладають учасники груп з розробки відповідних розділів документів «Стратегія–2015» і «Стратегія–2020». Навчально-методичні матеріали (брошури, практичні посібники і методичні вказівки), підготовлені на основі власного досвіду гармонізації цілей та інтересів територіальних громад за участю науковців, державних службовців і депутатів різних рівнів, були видані і розповсюджені як в регіоні, так і поза його межами. При цьому, тільки в Івано-Франківщині протягом 2006–2011 років пройшли відповідну підготовку 10 тис. осіб [589, с. 18].

Присутність в плані-графіку роботи ІФОЦПК на 2015 рік таких тем як «Соціально-економічний розвиток сільської, селищної громади», «Сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства», «Роль соціального діалогу у розвитку європейської моделі забезпечення збалансованості інтересів працівників, роботодавців і органів влади» та ін. [753] також свідчить про чітко виражену орієнтованість навчального процесу ІФОЦПК на основні принципи гармонізованого управління і менеджменту регіональним економічним розвитком, на яких ґрунтувався документ «Стратегія–2015» та які були привнесені робочою групою в документ «Стратегія–2020».

Щодо привнесених в «Стратегію–2020» робочою групою відноситься до стратегічної ціль «І Сітійкий розвиток економіки», операннися ціль

«1.4. Удосконалення управління регіональним розвитком» та завдання
«1.4.1. Формування ефективної системи управління регіональним
1.4.2. Покращення інструментів взаємодії громад для спільного вирішення
проблем» і 1.4.3. Покращення інструментів просторового планування
[697, с. 38].

Слід зауважити, що доцільність і необхідність такого навчання
підтверджена оцінками, які були отримані в ІФОЦПК при опитуванні слухачів
державних службовців і наведеними в [749], згідно яких тільки 10% з них
участі в навчанні усвідомлено орієнтувались на отримання і професійного
використання знань в той час, як 46% «... взагалі не орієнтувались на
можливість отримання професійно важливих знань та вмінь ...».

На підставі цілковито аналогічних передумов і потреб у документі
«Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області до 2015 року»
передбачена необхідність організації «... систематичного надання наукової
методичної допомоги органам місцевого самоврядування та їх посадовцям
особам, налагодження національної та регіональної системи підготовки
перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів місцевого
самоврядування ...» [750, с. 53].

Однак, на відміну від Івано-Франківщини, основну роль в реалізації цих
завдань цього документа щодо підготовки, перепідготовки і підвищення
кваліфікації управлінського корпусу системи регіонального менеджменту
Закарпатті пріоритетну роль зіграли науковці Ужгородського національного
університету, Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних
досліджень в м. Ужгороді, Міжнародного інституту людини і глобальних
«Ноосфера» і Державного навчального закладу «Закарпатський обласний центр
перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної
влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ
і організацій».

Особливістю процесу розвитку людських ресурсів і, в першу чергу,

управлінського корпусу в Закарпатській області слід назвати високу активність
виконців УжНУ та створених і очолених ними численних громадських
організацій, частина з яких уже була названа вище, та їх об'єднань (для
прикладу, Форум місцевого самоврядування Закарпаття «Реформи заради
спільного» [754]). І хоча в [755] і наголошувалось на тому, що «Організації
громадянського суспільства Закарпаття мало чим відрізняються від своїх
колег в інших регіонах України», однак саме організаціями громадянського
суспільства (ОГС) Закарпаття 04.09.2013 року було опубліковано звернення до
всіх громадських об'єднань України із закликом до об'єднання і координації
зусиль «... в кожному регіоні, місті, селищі і селі...» для активізації
громадянської активності й діяльності з роз'яснювальної та практичної роботи в
районах, який слід вважати безсумнівним прикладом інноваційної інтеграції
соціального інтелекту громад для вирішення проблеми їх соціально-
економічного розвитку.

Досвід організації і проведення в області з моменту започаткування
регіональної стратегічного планування її розвитку цілої палітри наукових
конференцій, форумів і круглих столів, розробка і реалізація навчальних
програм для різноманітних курсів, семінарів і тренінгів та ін. дав можливість
ефективно продуктивно використати інтелектуальний потенціал громади.

Слід віддати належне і умілому використанню в цьому процесі всіма
інституціями області можливостей друкованих і електронних ЗМІ. В якості
кращого позитивного прикладу слід привести створення і активну науково-
інформаційну діяльність такого Е-видання, як «Карпатія. Цивілізаційний
журнал», головний редактор якого директор Міжнародного інституту людини і
глобальних «Ноосфера» і доцент УжНУ О. Лукша в [756] серед завдань
видання формулює необхідність і доцільність «... співпрацювати з
науковцями інтелектуальними елітами прикордонних країн ЄС у Карпаті, а
також в Галичині, Івано-Франківщині і Буковині», що також відзначає
важливу інтеграції соціального інтелекту для «цивілізаційного поступу» на

основі формування якісно нової колективної свідомості.

Свідченням неперервності цих процесів і їх націленості на майбутній розвиток регіону слід вважати і передбачення робочою групою аналогічних кроків в оновленій Стратегії розвитку Закарпатської області до 2020 року та стратегічної цілі, як «2. Формування конкурентоспроможної та інноваційної економіки», операційної цілі «2.5. Створення системи ефективного управління регіональним розвитком» із завданням «2.5.2. Досягнення вищої ефективності системи навчання та підвищення кваліфікації посадовців з питань екологічного розвитку територій» [697, с. 85–86].

При цьому, в продовження процесу удосконалення рекомендацій сформульованих в [738, 744], проблема «підготовки управлінців майбутнього держави» шляхом «...створення умов для супроводу і відбору вмотивованих молодих людей з лідерськими якостями, інтелектуальним творчим потенціалом, який може бути реалізований у рамках державних регіональних програм» залишається в центрі уваги науковців УжНУ [757].

Результатом реалізації такої політики регіонального менеджменту щодо пріоритетного і цілеспрямованого розвитку управлінської складової людських ресурсів області є удосконалення співпраці між основними акторами регіональної економіки, свідченням чого можна вважати той факт, що в процесі розробки стратегії розвитку Закарпаття до 2020 року за визнанням членів робочої групи проф. М. Лендьял «Вперше навколо розробки стратегічного плану розвитку області вдалося об'єднати науковців, державних службовців, громадських експертів, які сформували злагоджену команду» і проф. С. Сидор «... вперше співпраця у трикутнику «влада – наука – громадськість» була настільки конструктивною» [758].

Таким чином, наведені вище приклади дають змогу дійти висновку, що управлінська технологія стратегічного планування життєдіяльності регіональних суспільних систем уже за своєю природою несе інтеграційне навантаження щодо людських ресурсів цих систем і, залежно від рівня

інтеграції, може приносити різні результати.

Якщо використати запропоновану в [15, с. 39] інтерпретацію поділу РСС на депресивні, самодостатні та інноваційні (в залежності від розподілу їх людських ресурсів між стратами реальних, фіктивних і деструктивних продуктивних сил регіону), то слід визнати, що неперервне навчання і розвиток людських ресурсів всіх без винятку підсистем регіональної і, в першу чергу, їх управлінської складової виступають необхідною умовою формування і використання функціонерами-управлінцями інноваційних технологій стратегічного управління і менеджменту, спрямованих на позитивний нерозподіл всіх видів продуктивних сил системи. Адже на загальну думку більшості експертів «... ефективність стратегічного управління базується, в першу чергу, на інтелектуалізації праці ...» – чинника, який «... сприяє народженню й упровадженню нових ідей та розробок, якісно підвищує продуктивність» [759], що вимагає постійного інтелектуального зростання тих, кому доводиться приймати і реалізовувати стратегічні рішення – функціонерів органів регіонального управління і менеджменту.

З цих позицій доцільно звернутись до розробки практичних рекомендацій щодо основних методів та інструментів залучення в процеси управління регіональним розвитком більшості людських ресурсів регіону, тим чи іншим чином розподілених між основними групами впливу і перебуваючих під впливом відповідних регіональних еліт.

4.3.2. Розробка рекомендацій щодо інтенсифікації залучення органами регіонального управління і менеджменту людських ресурсів стейкхолдерів регіону до «сінтелектуально-синергетично-синархічної» взаємодії

Позитивні наслідки соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем є, без сумніву, необхідною умовою загального руху держави вперевантаженні в напрямку досягнення повноцінного членства в Європейському Союзі

– головної цілі, передбаченої документом «Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» – документом, яким на загальнодержавному рівні визначені мети, вектори руху, дорожня карта, пріоритети розвитку України і її виходу на провідні позиції в світі [760].

Виходячи з цього, передбачені в стратегії «Україна–2020» до виконання реформи і програми розвитку вимагають зі сторони органів регіонального управління і менеджменту відповідної реакції як у вигляді адаптивних розроблених та затверджених щедро раніше регіональних «Стратегій–2020», так і в процесах та процедурах реалізації останніх.

При цьому, слід звернути увагу на той факт, що стратегією «Україна–2020» головною передумовою її реалізації названо «... суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності», а сформульована в розд. 5. цього документа «Зобов'язання до реалізації стратегії (суспільний договір)» відповідальність влади за виконання обов'язку «... забезпечити баланс інтересів між громадянським суспільством, державою і бізнесом» є, по суті, нічим іншим, як певним узагальненим квінтесенцією запропонованої нами в розд. 1.2 модифікованої моделі взаємодії ключових гравців будь-якої соціально-економічної системи на шляху досягнення сформульованого завдання з «гармонізації цілей та інтересів». Відсутність такої складової, як «наука». Проте, ця відсутність зовсім суперечить основній ідеї модифікованої моделі, оскільки складова «наука» може бути інтерпретована як необхідний елемент і громадянського суспільства, і влади, і бізнесу, а її виділення в окремішню складову пояснюється бажанням наголосити на її важливій ролі та доцільності використання напрацьованих здобутків і рекомендацій останньої саме в соціальному управлінні.

Отже, очевидно, що коли влада на загальнодержавному рівні усвідомила необхідність забезпечення «балансу інтересів», то цілком логічним кроком органів управління і менеджменту на регіональному та місцевому рівнях повинно стати продовження пошуку і реалізації балансу

балансу інтересів між всіма учасниками життєдіяльності та соціально-економічного розвитку в регіоні. Саме за такої умови «Територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту і нести будуть відповідальність за розвиток всієї країни», а «... Україна разом із Світовим банком розробить показник добробуту громадян, визначиться з його місцевим значенням та проводитиме моніторинг змін такого показника» [760].

Таким чином, запропонована в даному монографічному дослідженні інноваційна управлінська технологічна триада «синтелектика – синергія – синерхія», основною метою використання якої є забезпечення гармонізації цілей та інтересів учасників процесу соціально-економічного розвитку регіонів, повністю відповідає потребам реалізації задекларованого в розд. 2. стратегії «Україна–2020» «Мета реалізації Стратегії та вектори руху» т. зв. вектору розвитку, орієнтованого на розвиток держави, структурні реформи, сильну, інноваційну, стійко зростаючу і екологічно невиснажливу економіку, сприятливу для ведення господарської діяльності.

Продемонстровані вище певні позитивні зрушення в показниках діяльності Івано-Франківської та Івано-Франківської областей, отримані внаслідок використання технологій стратегічного планування з елементами організаційної інтеграції суб'єктів господарювання та інтелектуальної інтеграції їх людських ресурсів, свідчать як про ефективність, так і про перспективність запропонованої технології, повномасштабне використання якої в практичному управлінні регіональним розвитком в сучасній ситуації може принести набагато більший ефект.

Такі очікування позитиву пояснюється готовністю до «забезпечення балансу інтересів» уже не тільки на рівні суб'єктів господарювання в регіонах, а й усвідомленої готовності до цього регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування разом з центральними органами державного управління, експертним середовищем і громадянським суспільством.

Однак, при цьому постає питання необхідності й доцільності ідентифікації та розробки і реалізації необхідних для повномасштабного впровадження розроблених моделей, критеріїв і рекомендацій щодо залучення людських ресурсів до процесів практичного управління не тільки під час розробки регіональних і загальнодержавних стратегій, а й поточного управління менеджменту процесами реалізації останніх.

В цьому контексті звернімо увагу на те, що в книзі Кенічі Омае «Мислення стратега: Мистецтво бізнесу по-японськи» автором стверджується, «...стратегічний успіх неможливо звести до рівня формули, і ніхто не може стати стратегом, просто прочитавши цю книгу. Тим не менше існують мислительні навички і механізми, які у себе можна розвинути за допомогою усвідомленого тренування, щоб випустити на свободу творчу енергію і підсвідомості і навчитися створювати по справжньому успішні стратегічні рішення» [761, с. 210].

Таким чином, запропонований автором комплекс «мислительні навички» (сінтелектика, синергія і синархія) і «механізми» (структурно-семантична модель процесу і умов успішного трансформування природних ресурсів регіональної суспільної системи в економічно, соціально і політично успішні результати її розвитку в ринковому оточенні) для свого успішного використання в практичному управлінні повинні бути розвинені шляхом «усвідомленого тренування» як в управлінському корпусі органів регіонального менеджменту, так і у керівного корпусу суб'єктів всіх видів і сфер активності регіональної суспільної системи, а також і у всіх інших потенційних учасників цього процесу – ключових груп впливу РСС.

Таким чином, ґрунтуючись на тезі, що досягнений регіоном рівень економіки добробуту його населення визначатиметься особливостями діючих в регіоні стейкхолдерів, новими правилами їх взаємодії і механізмами забезпечення дотримання цих правил, слід вказати, що останні, в свою чергу, залежать від системи цінностей людських ресурсів стейкхолдерів регіональної

системи та ментальності їх еліт.

Таким чином доречно згадати про теорію ролі і місця еліт у розвитку країн та регіонів. Адже саме цими групами людей, якими здійснюються ідеологічні, економічні, соціальні та інші впливи, керуючись «...на основі вибором» згідно рекомендацій проф. Мансура Л. Олсона (Mancur Lloyd Olson) [762] або певними ідеями згідно з ідеями Людвіга фон Мізеса (Ludwig Heinrich Edler von Mises) [763], здійснюються цінності, інститути і правила поведінки суспільства або в процесі взаємної конкуренції між собою, або на основі усвідомленої співпраці.

Важливою і цілком очевидною є факт, що для суттєвих змін напрямку руху і темпів розвитку будь-якої регіональної суспільної системи до економіки процвітання і процвітання, необхідно усвідомлено змінювати наступні три ключові характеристики регіональної спільноти людей:

1) культуру та цінності людських ресурсів (в першу чергу, еліт і впливових груп впливу);

2) правила та інститути, як форми організації співжиття в умовах гармонізованого управління і менеджменту;

3) управління – адміністраторів співжиття на засадах гармонізованого управління і менеджменту.

Отже, зміни в рівні економічного добробуту регіону і поступового руху регіону з позицій деградації і депресивності в напрямку самодостатності і процвітання в пріоритетному порядку вимагають випереджаючих змін в моделі поведінки еліт його ключових груп впливу та населення регіону.

Однак, ціннісні зміни у свідомості як еліт, так і простого населення не можуть відбуватися протягом короткого часу. В зв'язку з цим ціннісні та поведінкові зміни, економічні і технологічні перетворення в суспільстві найбільш швидко можуть бути реалізовані через випереджаючі зміни в поведінці впливових еліт та інститутів через встановлення і неухильне дотримання «...правил гри» – синхризацію всіх стейкхолдерів на засадах гармонізації їх

цілей та інтересів

Адже, як довели у своєму відомому творі «Чому нації занепадають: походження влади, багатства і бідності» Дарон Асемоглу (Daron Acemoglu) Джеймс Робінсон (James Robinson) [764], до економічного відставання, в першу чергу, призводить низька якість інститутів і їх закритість. Тобто, без якісних інститутів і правил гри, які б обумовлювали їх відкритість для суспільної участі і контроль цього суспільства за процесами і процедурами управління економічний розвиток є неможливим. Звідси – економічний розвиток є наслідком змін, які слід реалізувати, в першу чергу, в процесах і процедурах управління і менеджменту економічним і соціальним розвитком регіональних суспільних систем.

Певним підтвердженням цього можуть служити результати дослідження Нобелівського лауреата проф. Елінор Остром (Elinor Ostrom), яка стверджує, що обов'язковою умовою успіху будь-якої спільноти в процесі творення нових правил прийняття і підтримання нових правил співжиття, орієнтованих на організоване використання спільних ресурсів з одночасним уникненням і надмірним споживанням і адміністративних витрат є загальна участь в цьому процесі всього населення [765]. При цьому, цією дослідницею було сформульовано наступні основоположні принципи проектування таких правил:

- коло користувачів, яким дозволено використовувати спільні ресурси чітко визначено (1-й принцип проектування);
- правила враховують специфічні властивості спільних ресурсів спільноти користувачів, які експлуатують даний спільний ресурс (2-й принцип проектування);
- правила спроектовані, хоча б частково, місцевими користувачами (3-й принцип проектування);
- нагляд за виконанням правил здійснюється індивідами, призначеними користувачами (4-й принцип проектування);
- за їх невиконанням слідують санкції, що є шкалою відкаліброваності

використання (5-й принцип проектування) [765, с. 347].

Виділені і структуровані вище ключові групи впливу РСС для забезпечення економічного розвитку можуть і повинні прийняти нові правила гармонізованого управління і співдіяльності шляхом усвідомлення, прийняття і дотримання нових правил, привівши до управління і менеджменту управлінців, які здатні виконувати свої функції за новими правилами.

Однак, розглядаючи регіональну еліту (владну, наукову, бізнесову і професійних організацій) всіх виділених нами вище ключових груп впливу на економічний добробут регіону в якості головних рушіїв розробки, запровадження і управління діяльністю нових інституцій і правил їх гармонізованої взаємодії, слід пам'ятати, що без активної участі в процесі первинних учасників цих же груп досягнення позитивних результатів є неможливим.

Таким чином, завдання із спільної розробки наукою, владою, бізнесом і суспільством змістовно і якісно нових правил співжиття всіх впливових ключових регіональних спільнот на засадах гармонізації цілей та інтересів учасників цього процесу, спонукало нас до створення інноваційної моделі взаємодії суб'єктів ділової активності і технології управління з використанням комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія». Ця управлінська технологія покликана запровадити в процеси і процедури практичного управління регіональним соціально-економічним розвитком якісно нові правила використання регіональною спільнотою спільних ресурсів, які, в першу чергу, повинні стати правилами діяльності для управлінців на всіх щаблях і у всіх сферах діяльності РСС, які підзвітні регіональній спільноті, а в другу – для всіх інших ординарних учасників визначених вище і діючих в регіоні ключових груп впливу.

При цьому, для керівного корпусу складових РСС, в своїй більшості невідомому із поняттями командної роботи, сінтелектики і синергетики, наголос робити на оволодінні складовою «синархія» – найважливішого

елемента управлінської діяльності, який до сьогоднішнього дня залишився незвичним та інноваційним прийомом залучення до вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень інтелектуальних ресурсів своїх підлеглих більшості українських керівників.

Проте, не менш важливим і неzapеречно необхідним є забезпечення формування у громадянського суспільства регіону розуміння переваг та усвідомлення необхідності проявів суспільно орієнтованої інтелектуальної активності пересічними громадянами за посередництвом представників громадянських організаційних структур та будь-яких інших груп осіб, сформованих і діючих в регіональних спільнотах.

Таким чином, завдання масштабного розповсюдження, масового усвідомлення і активного використання всіма без винятку категоріями людських ресурсів регіону основ мислительних навичок технологічної триади «сінтелектика – синергетика – синархія» стає завданням №1 для регіонального менеджменту.

Слід вказати, що певні напрацювання вітчизняних науковців з управління розвитком і використанням людських ресурсів на засадах синергетичної триади існують [526–558]. В практиці розвитку людських ресурсів уже з'явилися перші напрацювання щодо комплексного використання пари феноменів «сінтелектика – синергетика» в [536; 538; 766; 767]. Однак пропозиції щодо отриманий позитивний досвід практичного використання в регіональному управлінні технологічної триади «сінтелектика – синергетика – синархія» [768; 769] свідчать про необхідність і доцільність масштабного розповсюдження цього досвіду як серед регіональних еліт, так і в інтелектуальному середовищі очолюваних цими елітами людських ресурсів регіональних керівних груп впливу.

В зв'язку з цим, цілком логічним виглядає необхідність і доцільність розробки відповідних рекомендацій для підсистеми регіонального менеджменту, спрямованих на удосконалення процесів усвідомлення

орієнтування людських ресурсів всіх без винятку стейкхолдерів регіональних суспільних систем на нові правила співжиття і організованої взаємодії.

Влада. Хоча на думку аналітиків Центру політичних студій [770] «стратегічне планування ніколи не було сильною стороною органів державної влади в Україні» [771], сьогодні, на думку автора, можна і слід констатувати факт суттєвого поширення і удосконалення процесів та процедур стратегічного управління соціально-економічним розвитком українських регіонів і досягнених при цьому результатів.

На початку 2015 року, вперше за всі роки незалежності, на державному рівні був розроблений, представлений, розглянутий, офіційно затверджений і прийнятий до виконання документ «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030» схвалений Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 2015 [760].

Передбачені цим документом першочергової реалізації за «вектором відповідальності» таких реформ і програм як «Децентралізація та реформа державного управління» (п. 5) та «Дерегуляція та розвиток підприємництва» (п. 6) з позицій даного дослідження, об'єктами першочергового використання впроваднених вище моделей, критеріїв, технологій і рекомендацій.

Адже головною передумовою успішної реалізації цього документу названо «суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, в якій кожна сторона має свою зону відповідальності» [760, ст. 5]. При цьому вперше на владу покладено обов'язок «... забезпечити баланс інтересів між громадянським суспільством, державою і бізнесом, просто прозоро та якісно впровадити за новими підходами. ...», який майже однозначно відповідає сформульованій нами основній меті цього дослідження щодо удосконалення державного і традиційного менеджменту регіональними суспільними інститутами нашої держави.

У зв'язку з цим, найбільш важливим завданням регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування на поточному етапі є вважати організацію зустрічно орієнтованого навчання [745] керівників організованих груп людей і, в першу чергу, функціонування регіональних органів державного управління, місцевого самоврядування систем менеджменту всіх суб'єктів ділової активності кваліфікаціям і вмінням «забезпечувати баланс інтересів» на основі оволодіння запропонованими результатами авторських досліджень ідеологією і практикою використання синтелектуально-синергетично-синархічного стилю лідерства, а також використанням організації відповідного навчання цих лідерів.

Це, в свою чергу, вимагає розробки і реалізації відповідних інноваційних змістом навчальних програм, методичних вказівок та інших навчальних матеріалів для Центрів підвищення кваліфікації, для магістерських програм державного управління, для навчальних програм державних служб керівників органів державного управління і місцевого самоврядування керівників суб'єктів господарювання, соціальної, політичної і громадської активності, ординарних людських ресурсів всіх названих вище регіональних груп впливу. Під час розроблення навчальних програм слід враховувати

– значну диференційованість географічних, кліматичних, природних, ресурсних, інфраструктурних, демографічних і культурно-етнічних чинників умов розвитку регіонів і наявності значної асиметрії в рівні їх соціально-економічного розвитку;

– відсутність досвіду і ментальної орієнтованості вітчизняного управлінського корпусу на організаційну інтеграцію людських ресурсів налагодження їх інтелектуального співробітництва в питаннях соціально-економічного розвитку у регіональних еліт (політичних, наукових, бізнесменів та ін.);

– «Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», оновлені і реформовані засади регіональної політики української держави, л'ять основоположними

принципів проектування нових правил співжиття, орієнтованих на організацію ефективного використання спільних ресурсів.

Таким чином, головною рекомендацією для складової «влада» стосовно функціонування органами регіонального управління і менеджменту людських ресурсів всіх стейкхолдерів регіону до «синтелектуально-синергетично-інформаційної» взаємодії слід вважати організацію масштабного навчання керівного корпусу і функціонерів системи регіонального менеджменту ідеології, теорії та практичного використання інноваційної ЗС-технології синтелектуального управління соціально-економічним розвитком регіональних органів та їх підсистем, спрямованого на досягнення системою обґрунтовано високого значення коефіцієнта її синергічності, який повинен бути вище зазначеного нами критичного.

Наука. Не дивлячись на те, що в переліку об'єктів «забезпечення балансу інтересів» в ст. 5 Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» відсутній такий необхідний елемент досягнення європейського рівня економічного добробуту і розвитку нашої країни на передові позиції серед країн світової спільноти, як наука, із змісту і результатів даного дослідження стає очевидним факт того, що українське науково-експертне середовище, провідні наукові школи і окремі фахівці в сфері регіоналістики однозначно і давно добре усвідомлені в необхідності й доцільності організації активної співпраці влади, громади і окремих громадян із залишенням прерогативи державного інноваційного впливу.

Уже, саме науковим колективом Національного інституту стратегічних досліджень ще у 2007 році в науковій монографії «Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети» було сформульовано висновок, що у вітчизняних умовах «гармонізуюча діяльність держави має промислювати всю ієрархічну владну систему та особливо активізуватися в напрямку згукнення інтересів: між людиною і громадою; між громадами та регіональною владою; між регіональною і державною владою тощо» і що

«повноцінна демократія неможлива і нездійсненна без інтегрування людини у владні відносини» [26, с. 765].

Проте, подібні рекомендації, генеровані і іншими вітчизняними науковими колективами та окремими науковцями в сфері економіки та управління, сьогоднішнього дня в більшості випадків залишались і продовжують залишатись деклараціями, що не сприймаються і не реалізуються сучасним управлінським корпусом, у якого майже повністю відсутня мотивація освоєння і використання в практичному управлінні як зарубіжних, так і вітчизняних інноваційних розробок та управлінських технологій.

На цілком слушну думку заступника директора Центру дослідження науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України проф. В. Соловійова «... наші владні структури сприймають науку як необов'язковий елемент у системі оперативного управління економікою», зв'язку з чим «... розробники Стратегії (мається на увазі документ «Україна 2020», В. І. В.) не бачили відчутної ролі науки ні у векторі розвитку, ні у векторі безпеки, ні у векторі відповідальності» [772], залишивши останнє місце тільки в підрозділі «вектор гордості».

Тому, головною рекомендацією для складової влада щодо залучення останньою вчених до активної взаємодії з владою, бізнесом і громадянським суспільством на основі «інтелектуально-синергетично-синархічної» моделі можна і слід вважати рекомендацію, сформульовану ще А. Смітом, який в праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» [495, с. 72] рекомендував владі, що вчених слід «... ставити в абсолютно особливе становище, ...», бо в протилежному випадку «... їхні великі здібності, хоча і втішні для них самих, можуть дуже мало сприяти хорошему управлінню і щастю їхнього суспільства».

Тобто, «особливе становище» науковців в сучасному суспільстві повинно визначитися через усвідомлення всіма суб'єктами управління і менеджменту в системі регіонального менеджменту того факту, що «хороше управління

вимагає обов'язкової присутності наукового супроводу експертного характеру у вигляді статистико-аналітичного забезпечення, обґрунтування, обґрунтування і прямої участі в процесах та процедурах вироблення і прийняття принципово важливих управлінських рішень, а не розробки проєктів документів, пояснюючих записок, обґрунтувань чи виправдань уже прийнятих рішень.

У зв'язку з цим, представникам вітчизняної економічної і управлінської науки слід перейти від пасивної участі в забезпеченні вітчизняних управлінських рішень і сфер діяльності необхідними для прийняття ними тих чи інших рішень розрахунками, аналізами, прогнозами і т. п. до активної участі у виробленні, прийнятті та реалізації цих рішень на інноваційних засадах залучення і використання інтелектуальних ресурсів науки.

Таким чином, завданням владної складової всіх регіонів України є організація діяльності участі науковців, діючих на їх територіях академічних і наукових науково-дослідних установ та відповідних підрозділів освітніх закладів. При цьому, головною мотивацією для них повинні служити можливості впровадження своїх наукових ідей в практичну діяльність органів регіонального управління і суб'єктів ділової активності, щоб останні хоч, хочось чином, працювали на формування економічного добробуту регіональної спільноти через виробництво, сільське господарство, інфраструктуру, побут і т. ін.

Саме така організація владними структурами співпраці вчених регіонів з іншими ключовими гравцями регіональної економіки в майбутньому стане основою для вивчення і мірилом корисності для регіональних систем та їх окремих підсистем. При цьому, владі слід враховувати, що специфічною особливістю процесу залучення представників наукової спільноти регіону до співпраці є та обставина, що представники науки можуть бути присутніми та брати реальну впливову участь у складі будь-яких інших регіональних акторів (владі, бізнесі і структурах громадянського суспільства), як це

було нами продемонстровано на прикладі Закарпатської та Івано-Франківських областей (див. додаток Б і додаток В).

Цю обставину, до речі, слід вважати дуже позитивним чинником в тому, тим, що науковці традиційно відіграють роль агентів необхідних суттєвих змін в процесах інтеграції і формування «колективного розуму» всіх складів громадянського суспільства, бізнесу і влади. Ця функція реалізується шляхом освоєння і привнесення в соціум інформації про інноваційні рішення в сфері організації життєдіяльності, особистого прикладу соціальної активності, надання консультацій, навчання та інтелектуалізації процесів прийняття елітами цих складових рішень щодо співпраці в режимі як внутрішнього, так і зовнішнього гармонізованого менеджменту.

Бізнес. До останнього часу співпраця вітчизняного бізнесу з будь-якою складовою з виділених нами груп впливу, в т. ч. і на рівні регіонів, сприймається і сприймається в суспільстві з певним негативним смисловим навантаженням. Негативний досвід такої співпраці якісно проінтерпретовано науковцями керівником Національного дослідницького університету «Вища школа економіки», проф. Є. Г. Ясіним (РФ) у вигляді тризонної моделі взаємодії влади і бізнесу [773], яка описується трьома видами взаємодії з наступними характеристиками:

– «біла зона», відносини в якій ґрунтуються на встановленні примушуванні до дотримання одних правил гри для всього бізнесу – формальні практики, що полягають в адміністративному, податковому і економічному регулюванні бізнесу, розподілі держзамовлень, преференцій тощо;

– «чорна зона», яка характеризує такі неформальні кримінальні практики як корупція, хабарництво, приховану участь в бізнесі тощо – стосунки в цій зоні ґрунтуються на пріоритетному задоволенні індивідуальних корисливих інтересів окремими чиновниками через використання бізнесом таких інструментів як хабар, залучення до бізнесу тощо;

– «сіра зона», відносини в якій ґрунтуються на спільній зацікавленості

вони у розвитку території з використанням добровільних чи добровільно-примусових грошових або натуральних внесків у дофінансування території інтеграції і діяльності бізнесу – неформальні практики поборів з бізнесу, які посередньо не пов'язані з корупцією та практики його неформального торгу з метою щодо умов функціонування конкретного бізнесу.

Цілком очевидно, що, навіть при взаємодії цих складових у т. зв. «білій зоні», представниками влади в пошуках незаконної вигоди можуть використовуватися певні впливи для мотивації бізнесу до корупції і хабарництва (надлишкове регулювання, ускладнені процедури, адміністративні бар'єри, зловживання владою і ресурсами тощо). Ці т. зв. неформальні або неформальні стосунки є співпрацею, заснованою не на законах і регулюваннях, а на «неформальних поняттях».

При цьому, наголошував проф. Є. Г. Ясін, «Неформальні впливи держави, особливо корупція, відносяться до числа проблем, для вирішення яких необхідно оздоровлення всього суспільства» [773], для чого, на його ж думку, потрібна «не сильна рука, а сильні мізки» [774].

Наголос на «сильних мізках» є нічим іншим, як зверненням до уже вивченого вище поняття «колективного розуму» чи «інтегрального інтелекту», без використання якого досягнення системою економічного добробуту є неможливим.

Саме тому, масштабне залучення владою представників регіонального бізнесу до процесів спільного мислення і управління на основі чітко формалізованих, прозорих і дотримуваних правил співжиття Елінора Елстром та умовах «білої зони» Є. Ясіна слід вважати головною рекомендацією для влади щодо залучення представників бізнесу як носіїв інтелекту підприємницької, а й творчої та соціальної складових їх інтелекту в процесах гармонізованого менеджменту. Виконання цієї рекомендації сприятиме забезпеченню запрограмованої в [760] ефективності для бізнесу «... – підтримувати та розвивати державу, бізнес-

середовище та громадянське суспільство, сумлінно сплачувати податки, здійснювати ефективні інвестування в економіку держави, дотримуватися принципів чесної праці та конкуренції».

Громадські організації. «Усі люди за своєю природою прагнуть знань». Цією фразою починається фундаментальна праця Аристотеля «Метафізика» [775]. В епоху економіки Знань та інтелектуалізованого суспільства навіть пересічна людина володіє, користуючись категоріями Аристотеля, значно вищим запасом знань, досвіду і мудрості, які сьогодні завжди і не всюди активно та з користю використовуються суспільством. Невитребуваність значної частини інтелектуального потенціалу сучасного суспільства офіційною владою та її інституціями призвела до виникнення засадах самоорганізації та активної діяльності паралельних офіційним структурам інституцій з концентрації знань, досвіду і мудрості (за різними напрямками людської активності). Вони організуються переважно в тієї частини суспільства, інтелект та інтелектуальні продукти яких не знаходять прикладного використання і не приносять суспільству, так і їх активній відповідної користі. Ці інституції у формі громадських організацій (ГРО), неурядових громадських організацій (НУО), неприбуткових громадських організацій (НГО) і т. п. стали обов'язковими представницькими складовими виникнення формування, розвитку, активного і висхідного функціонування в більшості країн розвиненого демократичного світу і громадянського суспільства.

В Україні цей рух тільки починає набирати сили, в зв'язку з чим значно традиційно орієнтованих органів управління різних рівнів до реалізації продуктивної співпраці з різноманітними неурядовими організаціями ще декілька років тому були досить неординарним явищем. Підтвердженням цього можуть служити цифри, наведені в [776], які демонструють, що ще у 2004 році співпраця з НУО за ініціативи держави відбувалась тільки в 3% випадках, ініціативи самих цих організацій у 28%, а за ініціативою обох сторін

у 6% випадків.

Саме тому, з метою інтенсифікації впливу громадянського суспільства на інформаційні процеси в українській державі, Планом дій «Україна – ЄС» (затверджено Кабінетом Міністрів України 12.02.2005 р.), пунктом 10 передбачено наступну вимогу до держави Україна: «Забезпечити дотримання права на свободу об'єднань та залучення громадян до процедури прийняття рішень, у тому числі через організації громадянського суспільства» [777].

Як цілком очевидно продемонстровано і в цьому дослідженні на прикладі громадських організацій Закарпатської та Івано-Франківської областей (розд. 4.5) участь НУО в прийнятті стратегічно важливих рішень значно зростає. Так, 40% у робочій групі Закарпатської області та 10% у Івано-Франківській.

Таким чином, забезпечення відповідальності громадянського суспільства в питаннях контролю влади, життя і діяльності відповідно до принципів гідності, виконання дотримання Конституції та Законів України, передбачених в [760], є найбільш можливим за умови максимально можливого залучення владою індивідуальних та організованих представників цього суспільства до співпраці в процесах і процедурах прийняття рішень на засадах розробленої і апробованої вище ЗС-технології, яка дає змогу гармонізувати цілі, інтереси і результати діяльності ключових груп впливу в рамках регіональних суспільних систем.

Незумовлено слід зауважити, що вищевказані особливості взаємодії регіональних органів представницької та виконавчої влади з ключовими групами впливу на соціально-економічний стан регіональних суспільних систем є найбільш сприятливою можливість сформулювати для останніх наступні рекомендації.

1. Органи регіональної влади та їх функціонери для організації процесів їх інноваційної взаємодії зі всіма категоріями виділених нами регіональних груп впливу з використанням ЗС-технології слід:

1.1. забезпечити масштабне розповсюдження через навчання, підвищення, перепідготовку і підвищення кваліфікації людських ресурсів всіх

суб'єктів життєдіяльності регіону ідеології, методології і практиці інтелектуального мислення;

– сформувати у людських ресурсів суб'єктів життєдіяльності регіону прагнення отримувати в процесі їх діяльності синергетичні ефекти, обумовлені цими ефектами підвищені результати діяльності;

– сформувати у людських ресурсів суб'єктів життєдіяльності регіону потребу, бажання, вміння, навички і досвід участі в процесах та процедурах співуправління життєдіяльністю регіональних систем і їх підсистем на засадах спільного вироблення й дотримання нових життєвих цінностей, норм і правил у рамках існуючих та діючих загальнодержавних Законів та Конституції України.

2. Системі регіонального менеджменту загалом і, в першу чергу, керівникам та функціонерам органів влади слід інтенсифікувати процес використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів регіону, розподілених між суб'єктами політичної, економічної і соціальної активності шляхом умілого використання в процесах управління соціально-економічного розвитку регіональної системи комплексу феноменів синтєлектики, синергії, саме головне синархії – співуправління. В основі виконання цієї рекомендації доцільно використовувати результати аналітичного обґрунтування, виконаного розд. 2.4. у вигляді комплексу рівнянь (2.13 – 2.26) та структурну схему раціональної взаємодії ключових груп впливу (рис. 2.7) на результати розвитку регіону.

Із цієї структурної схеми і аналітичного обґрунтування є очевидним фактом, що процес залученості названих складових полягає у встановленні ефективного використання як повного зворотного зв'язку між виходом системи ($W_{\text{REZ-PC}} = W_{\text{REZ-B}} + W_{\text{REZ-П}} + W_{\text{REZ-Ю}}$) і суб'єктом управління (СУ – Регіональна влада), так і у формуванні мережі необхідної кількості часткових внутрішніх зворотних зв'язків між множиною $m = N - n$ підсистем – об'єктів управління, розподілених за відповідними категоріями стейкхолдерів (ОУ – бізнес, (ОУ – наука, ОУ – громадські організації) і тим же таки суб'єктом управління.

При цьому, m – число підсистем, успішно залучених СУ до взаємодії через встановлення і обов'язкове спільне та погоджене формування й використання всіх видів зворотних зв'язків, а n – число підсистем, які, не будучи залученими до співпраці з різних причин (за рішенням СУ, за власним рішенням і т. ін.) виключаються і діють в системі на свій власний розсуд, зменшуючи цим самим коефіцієнти синергічності k_S останньої.

3. Регіональні органи представницької і виконавчої влади та їх функціонери повинні освоїти специфіку управління процесами життєдіяльності підсистем регіональної системи на основі реалізації відомих функцій менеджменту (планування, організування, мотивації і контролю) з використанням інноваційної ЗС-технології інтеграції та ефективного використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів для формування і спільного функціонування економіки добробуту з гармонізованими цілями та інтересами підсистем.

При цьому, органам влади та їх функціонерам у процесах і процедурах управління діяльністю регіональної системи необхідно обов'язково формуватись умови паритетності між кількістю і якістю залучених до процесу прийняття рішень щодо напрямків соціально-економічного розвитку і використання ресурсів системи представників стейкхолдерів за рівнем їх впливу в режимі співуправління на прийняття цих рішень.

Адже цілком очевидно, що виключення із процесу співуправління будь-якої кількості підсистем із будь-якої категорії стейкхолдерів призводитиме до диференціації рівнів впливу різних стейкхолдерів на процеси прийняття рішень і відповідної дисгармонізації цілей та інтересів за рахунок домінування якоїсь певної складової або якихось інших складових. Цей ефект влучно відображає діаграма Ейлера-Венна (рис. 1.4. і рис. 1.5.), де центральна зона, в якій концентровано «спільні цілі та інтереси» всіх чотирьох стейкхолдерів матиме вигляд симетричної геометричної фігури у разі дотримання паритетності

впливів або набуватиме рис асиметричності у випадку домінування хоча б одного із них.

Таким чином, виконання запропонованих рекомендацій керівниками функціонерами груп впливу, якими контролюються політичні, ідеологічні, релігійні, наукові, економічні, силові та інші сфери життєдіяльності регіону забезпечить поступовий перехід в сфері управління від традиційних методів «раціонального вибору» [762] або «ідеологічного впливу» [761] до перерформатування взаємовідносин регіональних інституцій і людських ресурсів (в т. ч. управлінських) на «сінтелектико-синергічно-синархічні» зразки, що ґрунтуються на усвідомленні і дотриманні всіма складовими суспільства правил мінімізації конкуренції через гармонізацію цілей та інтересів сторін.

Оскільки вище було продемонстровано приклади часткового застосування цих рекомендацій в процесах і процедурах стратегічного планування соціально-економічного розвитку Івано-Франківської та Закарпатської областей, вважаємо за доцільне звернутись до питання ідентифікації та оцінки наслідків звернення керівного корпусу системи регіонального менеджменту Івано-Франківської та Закарпатської областей до озброєння функціонерів систем регіонального менеджменту знаннями, вміннями і навичками використання модифікованих критеріїв, технологій та інструментів гармонізованого менеджменту у вигляді позитивних (або негативних) змін у досягнених цими областями показників соціально-економічного розвитку.

5.3.3. Ідентифікація впливу використання елементів гармонізованого управління і менеджменту на результати соціально-економічного розвитку регіональної суспільної системи

У процесі актуалізації попередньо розроблених і діючих на території чотирьох областей Карпатського регіону стратегічних документів необхідно для обов'язкового виконання завданням суб'єктів регіонального менеджменту

в організації проведення всебічного аналізу та оцінки результативності і ефективності реалізації останніх з метою використання отриманих результатів у процесах і процедурах удосконаленого формування нових стратегій розвитку регіону через використання інноваційної технології та інструментів, які використовуються в країнах ЄС.

При цьому, особливу увагу привертає завдання виявлення позитивних (+Δ) або негативних (-Δ) приростів, які були досягнуті за тими чи іншими показниками в результаті виконання регіональною спільнотою запланованих, затверджених та прийнятих до виконання стратегічних документів. Адже, використання в процесі розробки цих документів первинних елементів запропонованої нами технології гармонізації цілей та інтересів суб'єктів результативності через інтеграцію інтелектуального потенціалу та інтелектуальних зусиль членів робочих груп – представників регіональних менеджерів – повинні були б, певним чином, вплинути на генеровані результати порівняно з попередніми періодами.

Наслідки виявлення такого зв'язку нададуть можливість оцінити вплив використання системою регіонального управління і менеджменту теоретичних і практичних рекомендацій щодо гармонізації процесів і процедур менеджменту наслідком, гармонізації цілей та інтересів суб'єктів всіх видів активності в регіоні. Це, в свою чергу, дасть змогу сформулювати певні рекомендації щодо ефективного використання в майбутньому моделі та критеріїв ЗС-технології для удосконалення її впливу на процеси, процедури і результати реалізації нових варіантів стратегічних планів розвитку цих областей.

Івано-Франківська область. Слід зауважити, що свого часу відповідними відділами Департаменту економіки Івано-Франківської ОДА виконувалися моніторинг, аналіз, оцінка і публікація результатів реалізації стратегічних елементів «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року» за 2004–2007 роки [588] і «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2011 року» за

2006–2011 роки [589].

В контексті тематики даної монографії викликає особливий інтерес результатів економічних показників розвитку області за період 2006–2011 років в зв'язку з тим, що документ «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» став першим інкрементальним уточненням документа «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року».

Саме в цьому документі вперше були рекомендовані до використання практичному управлінні процесами її розробки та реалізації такі елементи управлінської технології ЗС, як «інтелектоінтегруюча технологія стратегічного управління» та «інтелектомотивуюча технологія впливу на населення області її територій» [603, с. 46–47], які були використані як первинні умови забезпечення організаційної інтеграції дезінтегрованих за цілями та інтересами людських ресурсів регіональних підсистем (рис. 4.2.), а також мотивують останніх до інтелектуальної співпраці.

Таким чином, зафіксувавши значення оцінок ex-ante (до початку реалізації) та річні оцінки за найбільш характерними показниками, можна дійти певних висновків щодо очікуваних ex-post (остаточних) оцінок реалізації стратегічних документів.

Приклади позитивних економічних, соціальних та екологічних наслідків запропонованих підходів до реалізації процесів стратегічного управління соціально-економічним розвитком Івано-Франківщини за 2006 – 2011 роки можна досить детально ідентифікувати за інформацією, сконцентрованою в моніторингових звітах Івано-Франківської ОДА [588; 589], а також деталізованої, присутньої в багатьох фундаментальних науково-аналітичних дослідженнях відомих вітчизняних наукових шкіл останніх років [для прикладу, 778; 779] та урядових, академічних і незалежних аналітичних центрів [для прикладу, 780; 781; 782].

Однак, для демонстрації позитивного впливу використання технології

стратегічного планування доцільно використати такий узагальнений показник розвитку регіону як інтегральна оцінка сталого розвитку і її складових – економічного й соціального розвитку та екологічної безпеки регіонів, отримані автором роботи [783] методом таксономії. Реінтерпретовані автором монографії результати цієї роботи представлені на рисунку 5.1. і демонструють загалом позитивну динаміку економічного і соціального розвитку Івано-Франківщини за розглянутий період.

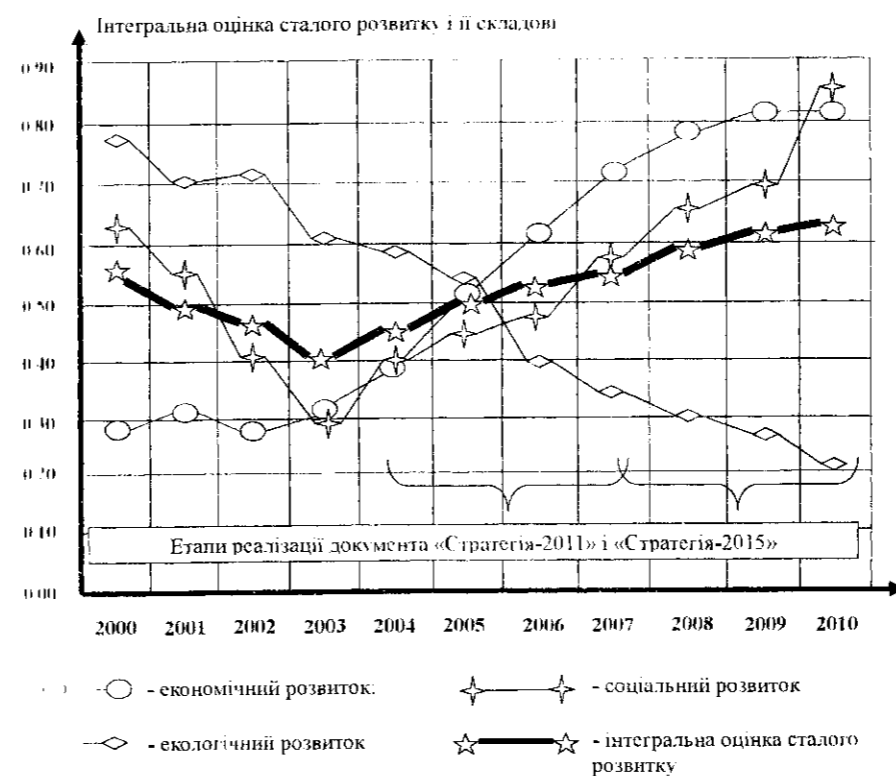


Рис. 5.1 Інтегральна оцінка сталого розвитку та складові економічного, соціального розвитку та екологічної безпеки Івано-Франківської області за період 2000-2010 рр.*

* реінтерпретовано автором за дж. [783]

В контексті цього дослідження слід особливо наголосити на тому факті, що позитивні зміни були генеровані регіональною спільнотою і зафіксовані дослідниками відразу після започаткування у 2004 році процесу ревізії документа «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року». Цей факт свідчить про певний зв'язок між стратегічними управлінськими впливами суб'єкта, запланованих уживанням використанням значно розширеної кількості учасників процесу стратегічного планування із залученням науки, бізнесу і громадських організацій отриманими об'єктом управління результатами.

Слід також вказати і на той факт, що, після моменту першої актуалізації вказаного документа у 2007 році та внесення коректив інкрементального характеру з впровадженням елементів синтелектики і синергії, тенденція зростання інтегральної оцінки сталого розвитку регіону було збережено.

Звернення органів регіонального управління і менеджменту інтелектоінтегруючих (синтелектика) та інтелектомотивуючих (синергія) технологій взаємодії з людськими ресурсами регіону після актуалізації стратегічного плану області у 2007 році і внесення відповідних коректив призвело до позитивного приросту результатів в більшості раніше визначених пріоритетів розвитку у 2007–2008 роках, а саме: розвитку туристично-рекреаційного комплексу, сільського господарства, харчової і переробної промисловості, лісової і деревообробної промисловості, легкої промисловості та інфраструктури області [603, с. 28].

Звертає на себе увагу ще й інша обставина – після 2003 року як інтегральна оцінка сталого розвитку області, так і її економічна та соціальна складова демонстрували стабільні щорічні прирости позитивних змін в інтегральній оцінці сталого розвитку, що можна пояснити тільки наявністю спільних у більшості суб'єктів стратегічних цілей і завдань та стратегічним характером управління.

Наявні в регіоні значні проблеми у сфері екологічної безпеки були тільки

власно враховані при актуалізації стратегічного документа у 2007 році і не призвели до відчутних результатів, не зупинивши падіння відповідної оцінки до рівня 0,2 (низьке значення) за шкалою Е. Харрінгтона (E.C. Harrington). В зв'язку з цим, при розробці документа «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року» [698] сформульовано і затверджено цілі і завдання за відповідним напрямком, результати яких слід очікувати в значущому.

Слід також зауважити, що саме до другого етапу аналізованого періоду виникає поява в області проектів і програм, які орієнтовувались як керівництвом області, так і їх розробниками на «гармонізацію розвитку» регіональної системи.

Як приклад можна навести виконання проекту «Гармонізація економічного і інфраструктурного розвитку Пан-Європейського коридору III», який виконувався у 2006–2008 роках [784] та проекту «Гармонізація розвитку туризму в сільській місцевості Карпатського регіону» у 2007–2013 роках [785], які реалізовувались НГО Асоціацією економічного розвитку Івано-Франківщини.

При цьому, названі проекти виконувались у першому випадку як стратегічне партнерство 10 учасників (урядових і неурядових структур) Польщина–Польща–Україна, а в другому – у партнерстві неурядової організації «Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини», головного управління з питань туризму, євроінтеграції, зовнішніх зв'язків та інвестицій Івано-Франківської обласної державної адміністрації та Центру розвитку малого і середнього бізнесу Марамурешського повіту (Румунія) в рамках Програми орієнтованого співробітництва СІСП Угорщина–Словаччина–Румунія–Україна.

Таким чином, слід дійти висновку, що, починаючи з 2007 року, процес впровадження елементів гармонізованого управління і менеджменту в практику управління соціально-економічним розвитком Івано-Франківщини привів до формування помітних змін позитивного характеру у результатах діяльності

регіонального господарського комплексу за більшістю раніше встановлених пріоритетів, цілей і завдань.

Посилення ж екологічної складової при розробці документа «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року» в напрямку гармонізації екологічної складової інтегральної оцінки сталого розвитку економічною і соціальною складовими дає можливість очікувати в майбутньому досягнення високих значень за шкалою Е. Харрінгтона (з відповідними наслідками для регіону).

Закарпатська область. Не дивлячись на те, що Закарпатська область прийняла свій перший стратегічний документ тільки у 2006 році, цілком аналогічні процеси після використання цієї технології можна зафіксувати результатами моніторингу і аналізу процесу його реалізації.

Моніторинг та оцінку результатів реалізації «Стратегії-2015» і річних Програм розвитку Закарпаття здійснено групою дослідників в щоквартальних випусках стратегічного моніторингу розвитку регіонів України [786, с. 14-17]. Отримані ними результати продемонстрували тільки «часткове покращення окремі позитивні зрушення».

Як приклад такого часткового покращення можна навести цілий ряд показників соціально-економічного характеру, для яких характерні позитивні зрушення, серед яких і випуск промислової продукції, і обсяги сільськогосподарського виробництва, і додаткові робочі місця. Однак, при цьому зберігаються нездорові темпи зростання більшості зазначених показників, а також невиконання на 25,7% запланованих обсягів будівництва зростання на 15,6% безробіття, збереження високих значень податкової борговоності з виплати заробітної плати тощо.

На думку авторів цього дослідження, «основними причинами невиконання показників Програми економічного і соціального розвитку Закарпатської області на 2012 рік за окремими напрямами є наступні: – скорочення випуску окремих видів продукції [...]; – недостатні обсяги виробництва [...]

дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили ...» [786, с. 16]

Навіть не приймаючи до уваги того факту, що названі «причини» слід вважати скоріше «наслідками», звернемо увагу на ту обставину, що авторами дослідження в якості перешкод реалізації документа «Стратегія-2015» розвитку Закарпатської області визначено такі, як:

різне бачення пріоритетів розвитку регіону органами влади та групами громадян на рівні регіону;

декларативність багатьох положень Стратегії та відсутність врахування реальних потреб місцевого розвитку і можливостей ресурсного забезпечення;

відсутність підпорядкованості та узгодженості Стратегії, щорічних програм соціально-економічного розвитку регіону, цільових програм, а також місцевих програм розвитку районів і міст» [786, с. 15].

При цьому, згідно їх рекомендацій, спрямованих на «... підвищення ефективності Стратегії розвитку Закарпатської області та перетворення її на ефективний інструмент вирішення соціально-економічних проблем регіону...» [786, с. 17], для підвищення ефективності стратегічного управління в подальшому необхідно досягнути:

«... забезпечення єдності підходів, врахування всіх складових, що визначають специфіку розвитку регіону;

узгодження інтересів органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації стратегічних завдань регіонального розвитку.

чітке визначення зобов'язань сторін, спільної відповідальності за отриманий результат реалізації визначених стратегічних завдань;

підвищення відповідальності місцевих органів влади за ефективне використання ресурсів, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем регіону».

На нашу думку, саме присутність в процесах і процедурах управління регіоном і його складовими підсистемами підкреслених нами вище «риного

бачення» і «декларативності» та відсутність «узгодженості», «єдиних підходів», «узгодження інтересів», «зобов'язань сторін» і «спільної відповідальності» і стало основними причинами генерації регіональної спільнотою в процесі її розвитку тільки «часткових покращань» і «окремих позитивних зрушень».

Якщо звернутись до уже використаної вище інформації про інтегральну оцінку сталого розвитку Закарпатської області за період 2000–2010 роки [784] реінтерпретовані результати яких наведено на рисунку 5.2., то стає очевидною наявність значних відмінностей у трендах і тенденціях оцінках економічного, соціального і екологічного розвитку двох регіональних суспільних систем.

Якщо інтегральна оцінка сталого розвитку Івано-Франківщини протягом тривалого часу стабільно зростала і досягла значення 0,6 (середнє значення), аналогічна оцінка Закарпатської області, починаючи з 2003 року, спорадично пульсувала в межах 0,5–0,6 і залишалась нестабільною без зростаючої тенденції навіть після розробки і прийняття у 2006 році стратегічного плану. Це цілком відповідає висновками моніторингу і оцінки результатів виконання у 2012 році [786] щодо недолків в стратегічному управлінні причин «різного бачення пріоритетів», відсутності «єдності підходів», «узгодження інтересів» і «спільної відповідальності» у органів регіональної влади тощо, тобто певної дисгармонії у взаємодії управлінських структур відповідної дезінтегрованості ресурсів.

Підтвердженням цього служить інформація, представлена в графічному вигляді на рисунку 5.2.

Цей рисунок демонструє щільовиту очевидність того факту, що впровадження в практику управління Закарпатською областю у 2006 році технології стратегічного планування за своїми наслідками не принесло суттєвих змін в динаміці зростання отриманих регіоном результатів та в оцінках, що, на думку автора, обумовлено зафіксованими в [786] неспівпадіннями

розв'язанні процесів управління досягненням встановлених стратегічних цілей

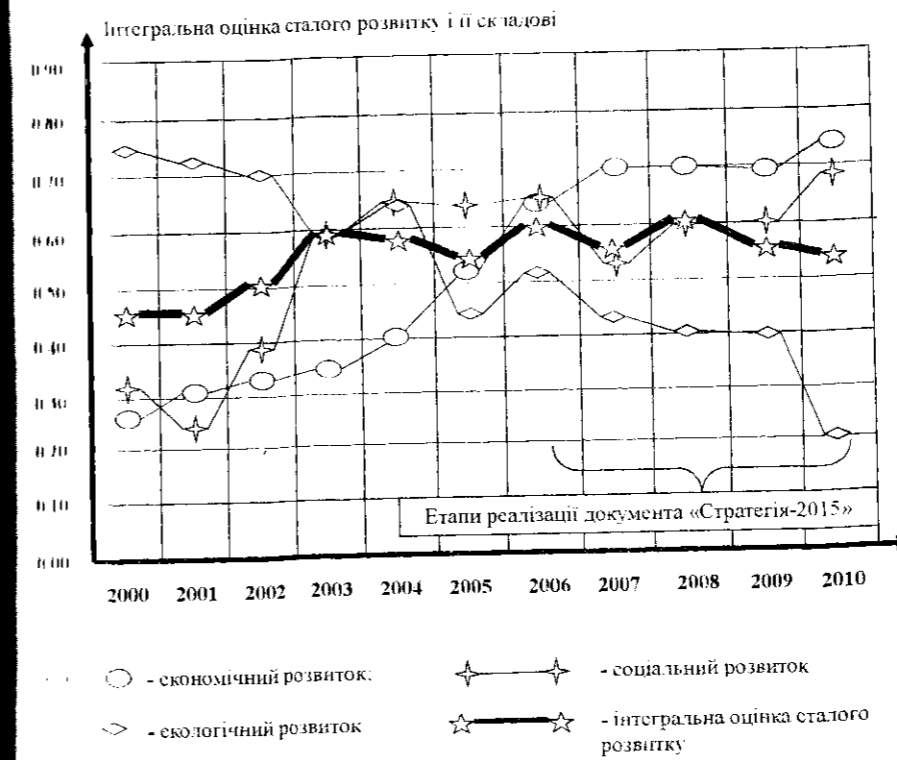


Рис. 5.2. Інтегральна оцінка сталого розвитку та складові економічного і соціального розвитку та екологічної безпеки Закарпатської області за період 2000-2010 рр.*

*реінтерпретовано автором за дж. [783]

Тобто, дезінтеграція і дисгармонізація були присутніми як на етапі управління процесом стратегічного планування і встановленням регіональних

пріоритетів, стратегічних цілей і завдань, так і в процесах управління досягненням останніх.

При цьому, як видно із тенденції падіння оцінки рівня екологічної складової, в Закарпатській області також існує цілий ряд проблем в цій сфері, які погіршують загальну інтегральну оцінку сталого розвитку краю. Врахування рекомендацій науковців краю суб'єктами регіонального управління менеджменту в процесах і процедурах стратегічного планування у 2006 році призвело до отримання певних позитивних змін у результатах діяльності регіонального господарського комплексу, потенціал позитивних змін знівелюваним негативним впливом екологічної складової. В зв'язку з посилення екологічної складової інтегральної оцінки сталого розвитку Закарпаття в напрямку гармонізації із економічною та соціальною складовими також має високий потенціал позитивного впливу на стан регіону.

Загалом все вищевказане в комплексі дає змогу дійти висновку, найбільш очевидним, обґрунтованим і доцільним рішенням з удосконалення показників функціонування і розвитку Закарпаття слід вважати впровадження практичне управління регіональною суспільною системою рекомендацій технологій та інструментів інтеграції інтелектуальних ресурсів регіону. визначення регіональною спільнотою гармонізованих стратегічних цілей і завдань, які уже пройшли початкову апробацію з позитивними оцінками в Івано-Франківській області.

Тому, цілком виправданим кроком у напрямку удосконалення процесів стратегічного планування і управління розвитком Закарпаття на період до 2020 року стало важливе рішення членів робочої групи з розробки документа «Стратегія розвитку Закарпатської області до 2020» в рамках сформульованих ними ж стратегічної цілі «2. Формування конкурентоспроможної інноваційної економіки» передбачити обов'язкове досягнення операційної цілі «2.5. Створення системи ефективного управління регіональним розвитком шляхом реалізації операційного завдання «2.5.1. Удосконалення системи

технологій, процедур та інструментів управління регіональним розвитком» [785].

Важливо, що і в Закарпатті членами робочої групи, і багатьма іншими учасниками процесу стратегічного планування піднімалося питання реалізації з допомогою цього документу проблем «гармонії людини і природи в Карпатах» [786], «гармонійного розвитку багатонаціональних міст» [788], «гармонізованого розвитку прикордонних територій» [789], «гармонії води в Карпатах» [790] тощо.

Отже, просте порівняння результатів соціального, економічного і екологічного розвитку двох регіональних суспільних систем з приблизно рівним ресурсним потенціалом свідчить, що забезпечення досягнення визначених стратегічних показників діяльності господарських комплексів Івано-Франківської і Закарпатської областей, які були передбачені в процесі розробки відповідних стратегій їх розвитку до 2020 року, вимагає пріоритетного удосконалення процесів і процедур управління реалізацією визначених органами регіонального управління і менеджменту.

Використання ж з цією метою окремих елементів або всього комплексу запропонованої в даній роботі інноваційної ЗС-технології гармонізації цілей та інтересів регіональних стейкхолдерів в процесах і процедурах стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем, яка отримала ґрунтовне теоретичне опрацювання і пройшла практичну апробацію, має високий потенціал корисності і може бути рекомендовано для масштабного освоєння і впровадження в практичну діяльність органів державного управління і місцевого самоврядування, галузевого, корпоративного і соціального управління та менеджменту.

При цьому, автор даного дослідження вважає, що для більш повного використання потенціалу отриманих в цій монографії теоретичних результатів і практичних рекомендацій з використання інноваційної ЗС-технології необхідно систематично виконати певні дослідження, розробку, апробацію і верифікацію

ефективності управлінських механізмів та інструментів прагматичного характеру, покликаних трансформувати теоретичні положення до можливості вимог практичного використання останніх в процесах і процесах регіонального управління і менеджменту.

Саме таким чином можуть і повинні бути реалізованими гуманітарні очікування українського суспільства і його управлінського корпусу отримання технології, здатної забезпечити відчутні соціально-економічні зрушення в Україні та її регіонах.

5.4. Визначення перспективних напрямків подальших досліджень і розвитку регіонального менеджменту на засадах гармонізації

Всі високорозвинені країни сучасного глобалізованого світу, яких уже сьогодні сформована, функціонує і продовжує розвиватися постіндустріальна, інформаційно-інтелектуальна економіка, в якості національних пріоритетів обрали всебічний розвиток гуманітарної сфери, основи примноження наукового, інтелектуального та креативного потенціалу суспільства, як моделі максимально ефективного використання знань, інтелектуальних і творчих можливостей кожної особистості зокрема і соціуму загалом.

В Україні парадигма гуманітаризації є також добре усвідомленою і загалом, розробляється і пропагується багатьма вітчизняними науковцями в контексті основного резерву соціально-економічного розвитку. Для прикладу професором І. В. Розпутенко в роботі [791, с. 2] визначення гуманітарного розвитку було сформульовано в політичному, економічному, соціальному і культурному вимірах, серед яких «економічний вимір» означає «... постійне зростання частки інтелектуального продукту в національному продукті» утвердження інноваційності як домінуючої моделі економічної поведінки».

Вважаємо, що запропонована в цій монографії модель економічної поведінки контрагентів ринку в процесі досягнення соціально-економічного

об'єкту стану синергічності під впливом гармонізованого управління і менеджменту її підсистемами, яка була обґрунтована і детермінована на основі аналізу відомої моделі Парето-ефективних стосунків контрагентів, за яким потенціалом може стати домінуючою в українському соціумі тільки за умови адекватного гуманітарного розвитку останнього. Адже всі складові елементи ЗС-технології «сінтелектика», «синергія» і «синархія» проявляються, якщо і приносять позитивні результати винятково через гуманітарний ресурс – людину або людей, які сповідують, володіють і використовують в своїй повсякденній поведінці нові життєві цінності і стандарти, притаманні новій економіці.

В цьому приводу слід згадати, що у 2012 р. був започаткований (і ще, на даний час, незакінчений) процес обговорення проекту «Концепції гуманітарного розвитку України до 2020 р.», розробленого і представленого фахівцями НАН України [792].

Серед чисельних завдань проекту «Концепції» його авторами були сформульовані і такі, як «... оптимізація соціальних відносин та досягнення громадянської злагоди в суспільстві; відтворення і розвиток інтелектуального і творчого потенціалу нації; консолідація суспільства ...», «покращення якості життя», «гармонізація системи «людина – природа» [792, с. 3–4], а серед очікуваних результатів реалізації авторами була названа «... гармонізація інтересів різних груп суспільства, збалансування державних і приватних інтересів» [792, с. 39]. Зауважимо, що всі без винятку завдання з наведеного переліку можуть бути вирішеними в результаті використання ЗС-технології.

Однак, в цьому ж документі чи не вперше було констатовано, що за умовних в Україні умов «... громадяни позбавляються можливостей для підвищення рівня добробуту шляхом реалізації своєї освіти й професійного розвитку» [792, с. 15] – основного чинника гармонізації інтересів і встановлення економічної гармонії (рівноваги інтересів і вигод) в запропонованій нами ЗС-економіці.

В зв'язку з цим вважаємо, що, пріоритети гуманітарного розвитку українського соціуму повинні спрямовуватись на модернізацію і цільову модифікацію національних людських ресурсів у напрямку формування конкурентоспроможності і ефективного функціонування в умовах економіки.

Не можливо не зауважити, що і авторами уже згаданої роботи [791, с. 9] саме з метою модернізації і цільової модифікації національних людських ресурсів були сформульовані рекомендації, якими передбачено перелік чинників з гуманітаризації і які за своєю суттю є близькими до цілей та завдань гармонізованого управління і менеджменту з використанням ЗС-технологій.

Цими рекомендаціями, зокрема, було передбачено:

«... – формування нової якості життя українського народу шляхом створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, реалізації всіх своїх професійних можливостей, досягнення високих соціальних стандартів [...] гармонізації людського і природного середовища...»;

«... – формування суспільства знань, де знання та можливість практичного застосування стануть важливим засобом самореалізації і розвитку особистості та ключовими чинниками прискореного розвитку держави і суспільства:

- розвиток креативного потенціалу людини і суспільства;
- соціальну активність громадян, формування розвиненого громадянського суспільства;
- культурну та політичну консолідацію української нації як модерної європейської спільноти» [791, с. 9].

Реалізація завдань з цього переліку стає можливою винятково за наявності відлагоджених механізмів взаємодії між центральними органами виконавчої влади та органами регіонального управління і менеджменту з громадянським суспільством, наукою і бізнесом як необхідної умови підвищення якості життя населення регіонів.

На жаль, в переліку пріоритетних напрямків науки і техніки, якими вивається наша держава сьогодні, відсутні проблеми наукового забезпечення і митроводу процесів управління реалізацією наведеного переліку пунктів. На жаль, в Україні, на думку автора, проблемам удосконалення якості, результативності і ефективності управління життєдіяльністю суспільства на різних рівнях його ієрархічної структури (включаючи регіональний) належної уваги з боку держави приділяється критично недостатньо.

І це, не дивлячись на те, що така необхідність декларувалась майже всіма керівними до цього часу в Україні переліками пріоритетів.

Так, для прикладу:

з жовтня 1992 року існує Постанова Верховної Ради «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» де, серед інших, актуальних на той час пріоритетів науки і техніки, були задекларованими для дослідження «... наукові проблеми розбудови державності України» [793];

у 2001 році Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» були встановлені нові пріоритети, серед яких були присутніми і такі важливі в контексті тематики цього дослідження, як «... фундаментальні дослідження з найважливіших проблем [...] суспільних і гуманітарних наук; проблеми демографічної політики, розвитку людського потенціалу та формування громадянського суспільства» [794];

у 2010 році Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» до пріоритетних напрямів розвитку на період до 2020 року було внесено наступне формулювання «... фундаментальні наукові дослідження з найважливіших проблем розвитку [...] соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для удосконалення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави...» [795].

Однак, не дивлячись на декларації, державні замовлення на дослідження новітніх технологій і шляхів удосконалення, покращення, модернізації, інноваційності і

т. і. системи, методів, технологій, механізмів та інструментів управління ієрархії ключових суб'єктів управління множиною об'єктів національного господарства і регіональних господарських систем (рис. 1.1), за незначною кількістю окремих прикладів відсутні.

А оскільки реалізація визначених державою пріоритетних напрямків розвитку науки і техніки забезпечується винятково шляхом «... державного замовлення на науково-технічну продукцію...» [795], то державу необхідно переконати в необхідності і критично важливій доцільності експертизи формування пріоритетного тематичного напрямку і програми наукових досліджень з адаптації державно-регіонального управління і менеджменту вимог епохи інформаційної, інтелектуальної, когнітивної, мережевої економіки та інтелектуалізованого суспільства, в рамках яких слід:

– по-перше, розмістити серед академічних і освітянських провідних наукових шкіл державного замовлення на проведення цілого комплексу фундаментальних досліджень за практично недослідженим на сьогодні напрямом синтелектики, хоча й досить популярним, але практично відсутнім у діяльності суспільства явищем синергії, а також незаслужено забутих і доскопаними скомпрометованими політиками феноменом синархії – прямої протилежності централізації влади та паралельно створюваним децентралізованим бюрократичним ієрархічним структурам.

– по-друге, розмістити та виконати прикладні і практичні дослідження з розробки методичних рекомендацій щодо формування, розвитку і ефективного використання понять «колективний розум», «інтегральний інтелект», «сукупний інтелект» тощо на предмет перенесення уже відомих рекомендацій на рівень регіонів, їх територіальних громад і суб'єктів влади та активності;

– по-третє, розмістити та виконати комплекс технологічних, прикладних і практичних досліджень з розробки моделей, критеріїв, стилів управління, необхідних і достатніх для формування, розвитку й ефективного використання

«колективного розуму» або «інтегрального інтелекту» в комплексі із «штучним інтелектом», а іншими словами – інтелектуалізації процесів взаємодії ключових учасників регіональних економік на основі ІТ-технологій;

по-четверте, розмістити та виконати прикладні і практичні дослідження з розробки моделей, критеріїв, стилів управління, а також вимог до керівників, функціонерів системи регіонального управління і менеджменту, необхідних і достатніх для управління процесами формування, розвитку й ефективного комплексного використання «колективного розуму», «інтегрального інтелекту», «сукупного інтелекту» та «штучного інтелекту» адекватних вимогам синтелекто-синергійно-синархічної моделі функціонування регіональної економіки

Необхідно підкреслити, що на доцільність наукових пошуків та виконання такого комплексу фундаментальних і прикладних досліджень в економіці і управлінні сьогодні вказується також у працях багатьох зарубіжних експертів.

Для прикладу, асоційований професор політології університету Вашингтона Генрі Фаррелл (Henry Farrell) та професор економіки Рохілла Шалізі (Cosma Rohilla Shalizi) університету Карнегі Меллон (Пенна. Ст.) в своїй статті «Когнітивна демократія» (23.05.2012) [796] дійшли наступного висновку, що «... демократичні структури мають бути оформлені так, щоб соціальна взаємодія та пізнавальні функції посилювали одна одну». Якщо опиратись на праці і аргументи Фрідріха фон Гайєка [797], вони доводять, що носіями більшості знань практичного характеру, які не можуть бути повною мірою описані (т. зв. «tacit» – «мовчазні знання») є пересічні люди, підприємницький хист і знання яких є критично важливими для економічного розвитку. Тому, стверджують Г. Фаррелл і К. Р. Шалізі «... якщо ми хочемо ефективно розмістити наші ресурси, ми маємо в якийсь спосіб зібрати це розрошене, фрагментарне, неформальне знання і отримати з нього користь» [796].

Таким способом та засобом збору розрізнених знань людських ресурсів інтегрованими закордонними методиками, а за її інноваційним варіантом, підсистем регіональної системи (організаційна інтеграція) для генерування нових знань (сінтелектика – синергія) та вирішення складних проблем регіонального розвитку й досягнення економічного добробуту колективних суб'єктів прийняттям рішень (синархія) і є опрацьована, запропонована та апробована автором монографії управлінська ЗС-технологія.

Адже іншого, відомого на сьогодні, способу збору і зведення величезної кількості «мовчазного знання» людських ресурсів множини регіональних підсистем і ключових груп впливу до будь-якої централізованої влади установи немає.

Тому, потенціал ЗС-технології, як сучасної, інноваційної технології гармонізованого управління і менеджменту, буде розкрито і використано значно ефективніше і результативніше за умови виконання хоча б частини сформульованих вище напрямку і програм науково-теоретичних та науково-практичних досліджень.

5.5. Висновки до розділу

Виконані в цьому розділі порівняльний аналіз і оцінка характеристик регіональних суспільних систем Карпатського регіону як об'єктів управління і менеджменту, аналіз та оцінка досвіду і результатів стратегічного планування суб'єктами регіонального управління і менеджменту соціально-економічного розвитку Івано-Франківської та Закарпатської областей, а також верифікація впливовості технології, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку вказаних регіональних суспільних систем на генеровані в процесі їх діяльності результати дають можливість сформулювати наступний перелік висновків:

1. Доведено, що аналіз та оцінку характеристик об'єктів регіонального менеджменту слід виконувати не за традиційними методиками

інтегрованими закордонними методиками, а за її інноваційним варіантом, основною особливістю якого виступає обов'язковий кількісний та якісний аналіз і оцінка людських ресурсів системи і її підсистем (диференційованих за функціональністю до управлінської і виконавчої складових), їх ментальної і професійної готовності до співпраці на основі гармонізації цілей та інтересів підсистем регіональної суспільної системи, управління якими здійснюється з використанням комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія», об'єднаних в управлінську ЗС-технологію.

2. Доведено, що в процесі спільної життєдіяльності учасників процесів стратегічного соціально-економічного розвитку Івано-Франківщини і Закарпаття як влада, наука, бізнес і громадські організації, інноваційна, ментальна і, навіть, професійна готовність людських ресурсів до реалізації регіонального управління і менеджменту, всіх ключових гравців цих суспільних систем ще недостатньо готові до сприйняття та ефективного використання управлінської ЗС-технології гармонізації цілей та інтересів учасників, для якої характерною є унікальна перевага колективного вирішення проблем шляхом знаходження спільної думки групами людей із різними відмінними поглядами.

Однак, при цьому також констатовано, що найбільш потужний вклад у формування цієї готовності здійснюється завдяки науковим спільнотам вказаних регіонів. Науковцями місцевих університетів і академічних установ здійснюється як пряма участь в роботі органів державного управління і місцевого самоврядування, так і через дорадчо-консультативні структури, через активну участь у створенні та організації плідної взаємодії з владою специфічно організованих на соціально-економічний розвиток неурядових громадських організацій, через виконання досліджень та оприлюднення аналітичних оцінок і рекомендацій, які формували та розвинули в соціальній свідомості територіальних громад вказаних регіонів розуміння необхідності, доцільності й корисності використання

процедур управлінської гармонізації цілей та інтересів якомога більшої кількості суб'єктів використання регіонального ресурсного потенціалу.

3. Встановлено, що пріоритетним завданням в питанні впровадження управлінської ЗС-технології з гармонізації цілей та інтересів учасників стратегічного економічного, соціального й екологічного розвитку регіону практику реального управління і менеджменту є організація неперервного навчання і розвитку людських ресурсів як управлінського корпусу системи регіонального управління і менеджменту, так і всіх людських ресурсів системи та її підсистем, орієнтованого на використання інноваційних технологій стратегічного управління і менеджменту, гармонізуючих цілі та інтереси учасників через оволодіння основами мислительних навичок технологічної тріади «сінтелектика – синергія – синархія» та мотивацію постійного пошуку генерування і впровадження інновацій неконкурентного характеру у різних сферах життєдіяльності регіону.

4. Продемонстровано, що органам влади та їх функціонерам у процесі процедур управління діяльністю множини підсистем регіональної соціально-економічної системи слід рекомендувати обов'язкове дотримання умов паритетності між кількістю і якістю залучених до процесу прийняття управлінських рішень представників стейкхолдерів за рівнем їх впливу на режимі співуправління на прийняття рішень щодо напрямків, пріоритетів, цілей і завдань стратегічного соціально-економічного розвитку та використання ресурсів системи.

5. Підтверджено, що використання органами державної влади, місцевого самоврядування Івано-Франківської і Закарпатської областей та керівниками функціонерами системи і підсистем регіонального менеджменту рекомендацій моделей, критеріїв, технологій та інструментів гармонізованого менеджменту в процесах і процедурах управління розробкою і реалізацією стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку областей призвело до певних позитивних змін і тенденцій в досягнених цими областями показниках соціально-

економічного розвитку, представлених інтегральними оцінками сталого розвитку та їх економічними, соціальними й екологічними складовими.

При цьому також встановлено, що кращі результати економічного і соціального розвитку генеровані тими спільнотами, в яких досвід управління процесами стратегічного планування є тривалішим і якими ці процеси реалізуються з використанням елементів ЗС-технології навіть за відсутності відповідних методичних рекомендацій і вказівок центральних органів виконавчої влади.

6. Потенціал ЗС-технології гармонізованого управління і менеджменту дає можливість залучити в якості потужного ресурсного резерву соціально-економічного розвитку регіонів до цього часу практично не використовуваних «неочікуваних знань» людських ресурсів множини регіональних підсистем і ключових груп впливу, що вимагає виконання додаткових науково-теоретичних і науково-практичних досліджень.

ВИСНОВКИ

В п'яти розділах монографічного дослідження автором здійснено ґрунтовне теоретичне узагальнення, віднайдено нові підходи та запропоновано оригінальні рішення наукової проблеми підвищення ефективності управління продуктивними силами регіональних суспільних систем на основі розвитку теоретичних положень, розробки методологічних основ та реалізації інноваційних управлінських технологій, моделей, критеріїв і практичних рекомендацій з управління процесами гармонізації цілей та інтересів множини суб'єктів життєдіяльності регіону з використанням комплексу відомих феноменів сінтелектики, синергетики і синархії.

Дослідження всього комплексу проблем, пов'язаних з розвитком використанням інноваційної управлінської технології гармонізації цілей та інтересів продуктивних сил регіональних суспільних систем дало змогу дійти до таких висновків:

1. Доведено, що удосконалення регіонального менеджменту в Україні вимагає перегляду традиційних уявлень про взаємовідносини складових типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління», під якими в контексті дослідження слід розуміти пару «регіональний менеджмент – регіональна суспільна система», як впливового чинника і значного резерву підвищення ефективності використання продуктивних сил регіонів і соціально-економічного розвитку.

2. Запропоновано оригінальну інтерпретацію регіону в якості об'єкта регіонального менеджменту і доведено, що основною умовою удосконалення регіонального менеджменту слід вважати перехід останнього від традиційних форм організації взаємодії регіональних складових за моделями «влада – бізнес», «влада – наука», «влада – суспільство» і т. д. до реорганізації останніх за зразком інноваційної моделі «квадро-спіралі» з масштабним залученням складових «влада», «наука», «бізнес» і «структури громадянського суспільства».

«формування спільного інтересу», «генерування мотивації», «норм і правил», які «поділяються всіма» і приносять «взаємні вигоди».

3. З позицій постіндустріальних тенденцій інтелектуалізації суспільства сформульовано головні групи впливу – стейкхолдерів регіональної економіки (суспільство, влада, бізнес, наука) і доведено необхідність та доцільність наукового пошуку, теоретичного обґрунтування, розробки, практичної виробачі і верифікації інноваційних управлінських технологій, механізмів та інструментів, заснованих на використанні відомих у природі законів, закономірностей і принципів гармонізації для використання в процесах, процедурах, технологіях та інструментах управління належним функціонуванням та соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем шляхом належного управління гармонізацією цілей та інтересів діяльності контрагентів ринкових стосунків з метою підвищення результативності і ефективності функціонування регіональних економік.

4. Проаналізовано фундаментальні засади, принципи і поняття гармонії та гармонізації як фундаментальної основи і засобу удосконалення соціального управління й розвитку продуктивних сил регіональних економік національного господарства і продемонстровано, що головним суб'єктом гармонізації та узгодження інтересів всіх або більшості учасників ринкових стосунків у регіоні повинна стати система регіонального управління і менеджменту, щоб інноваційним чином виконувати традиційні функції управління ринковою множиною учасників.

5. Досліджено суть і зміст категорії «інтерес» як об'єкта гармонізованого управління і менеджменту та продемонстровано, що з управлінсько-економічних позицій зміст поняття «інтерес» існує і діє в таких значеннях, як «голд», «користь», «вигода», «прибуток», «дивіденд», «бонус», «ришення задоволення потреби», «динаміка задоволення потреби», «ціна за задоволені потреби» тощо, а управління інтересом чи інтересами окремих суб'єктів з певних згаданих економічних оцінок інтерпретовано у випадку лінійного

континууму в координатах «економічний егоїзм – економічний альтруїзм», між якими існує точка збалансованості економічного інтересу будь-якого суб'єкта ринкових стосунків з врахуванням інтересів його ринкових контрагентів

6. Ідентифіковано і теоретично обґрунтовано можливості сформульовано умови розробки управлінських технологій гармонізації цілей інтересів складових типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління», а також аналітично доведено, що в основі управління досягнення гармонізованої співпраці складових соціально-економічних систем повинні лежати інтеграція і мотивація інтелекту їх людських ресурсів на початку ідентифікацію, встановлення, усвідомлення і спільну роботу над досягненнями встановлених й попередньо гармонізованих цілей.

7. Аналітично обґрунтовано структуру, мережу взаємозв'язків і умови досягнення гармонізованої взаємодії стейкхолдерів регіональних суспільних систем та встановлено, що головною умовою результативної й ефективної поведінки в ринковому оточенні як кожної із окремих підсистем, так і регіональної суспільної системи загалом виступає умова утримання співвідношення коефіцієнтів трансформації суб'єктів $K_{гр су}$ і об'єктів $K_{гр об}$ в процесі управління діловою, науковою і соціальною активністю суб'єктами регіональних груп впливу в межах

$$\alpha_{суб об} \leq 1/(K_{гр су} \cdot K_{гр об}),$$

що можливо забезпечити винятково спільними і усвідомленими зусиллями підсистем з гармонізації цілей та інтересів суб'єктів і об'єктів управління в рамках управлінського стратегічного, тактичного та оперативного планування і реалізації запланованого.

8. З позицій інтелектуальної економіки досліджено взаємодію в ринкових процесах індивідуумів/груп з врахуванням їх здатності і готовності до гармонізації своїх і чужих інтересів, до встановлення економічної гармонії

рівноваги інтересів і вигод, також доведено, що потенційним джерелом гармонізації стосунків ринкових контрагентів виступає порядок генерування і реалізації ними різного типу «парето-покращань», спрямованих на підвищення рівня власного добробуту за рахунок використання власного інтелектуального ресурсу з дотриманням умов «підвищення рівня свого добробуту» за умови виконання зменшення рівня добробуту інших учасників, тобто $+\Delta 1$ при $\Delta 1=0$ та $+\Delta 2$ при $\Delta 1=0$, а «парето-нарощування» приводять до інкрементального переміщення кривої споживчих можливостей на величину $+\Delta 1$ в результаті відкриття додаткових ресурсів і можливостей підвищення рівня добробуту одного або кількох учасників ринкових відносин за умови виконання зменшення рівня добробуту інших учасників.

При цьому встановлено, що «парето-покращання» і «парето-нарощування» виступають нерозривно зв'язаними стадіями процесу економічного розвитку системи, а множина інновацій та відповідних «парето-покращань» з отриманням інкрементальних змін в економічному добробуті є основою досягнення системою Парето-ефективної рівноваги, яка, в свою чергу, мотивує інтелектуальний процес з пошуку можливостей «парето-нарощувань».

9. В результаті ідентифікації та обґрунтування умов забезпечення гармонізованої взаємодії контрагентів регіонального ринку виявлено, що будь-які гармонійні інкрементальні зміни рівня добробуту $\pm \Delta 1$ або $\pm \Delta 2$ суб'єктів ринкових стосунків є наслідком відповідних змін їх коефіцієнтів трансформації, які напряму визначаються інтелектуальним рівнем суб'єктів ділової активності (управлінської, господарсько-економічної, громадсько-політичної) у всіх сферах життєдіяльності та встановлено, що в основі безпрограшної конкуренції, за якої агент ринку поліпшує власний стан без погіршення стану будь-якого іншого контрагента, лежить явище синергізму, досягнення якого є необхідним шляхом інтеграції і спільної інтелектуальної дії людських ресурсів в інтелектуальному просторі – точці зустрічі людей і умов для інтелектуальної співпраці, активних комунікацій і обміну ідеями між агентами

й контрагентами ринку для пошуку і встановлення гармонізованих цілей і інтересів з наступною гармонізацією стосунків з досягненням синергії інтелектуальної, соціальної і економічної синергії.

10. Розроблено структурно-семантичну модель процесу, умови концептуальну схему гармонізованого управління та менеджменту інтелектуально-трансформаційними процесами успішного трансформування природних ресурсів регіональної суспільної системи її підсистемами економічно, соціально і політично успішні результати її розвитку в ринковій оточенні за рахунок досягнення нею стану синергічності під впливом управління її підсистемами шляхом комплексного використання феномену синтелектики (спільне мислення) і синергії (спільна дія) для досягнення системою стану синархії (спільного управління) з отриманням відповідного ефекту у вигляді досягнення бажаного рівня економічного добробуту системи збереженням рівноваги ринку і гармонізованих стосунків між його учасниками.

11. Обґрунтовано і доведено, що:

- відношення кількості об'єднаних спільними цілями та інтересами суб'єктів m до n суб'єктів з дезінтегрованими цілями та інтересами з множини N слід вважати коефіцієнтом синергічності системи $k_S = m/n$, досягнутим за рахунок об'єднання підсистем в групи з гармонізованими цілями та інтересами;
- обернений до k_S коефіцієнт $k_D = 1/k_S = n/m$ слід вважати коефіцієнтом дисергічності системи;
- точка $m/n = 1/k_S$ є ключовою для оцінки стану синергічності системи в процесі управлінських впливів суб'єкта управління системою в процесі організації взаємодії m підсистем з числа N .

12. Розроблено і запропоновано для практичного використання інноваційну управлінську ІС-технологію, спрямовану на забезпечення синергічності системи за умови, що під дією управлінських впливів суб'єкта управління системою значення k_S досягне рівня $m/n > 1$, коли кількість джерел синергії в системі почне превалювати над кількістю джерел дисергії. Це означає, що

кількість залучених гармонізованим менеджментом у спільний процес взаємодії суб'єктів m перевищило кількість незалучених до взаємодії суб'єктів n .

13. Здійснено порівняльний аналіз і проведено оцінку характеристик регіональних суспільних систем Карпатського регіону як потенційних об'єктів управління і менеджменту з використанням елементів комплексу «синтелектика – синергія – синархія», проаналізовано і оцінено досвід стратегічного планування і управління суб'єктів управління і менеджменту соціально-економічним розвитком Закарпатської та Івано-Франківської областей, визначено пріоритети і завдання з верифікації технологій, процедур та інструментів гармонізації цілей та інтересів учасників соціально-економічного розвитку суб'єктами регіонального управління і менеджменту та розроблено рекомендації щодо інтенсифікації результативності і ефективності взаємодії людських ресурсів регіональних стейкхолдерів на «синтелекто-синергічно-синархічних» засадах.

14. Експериментально-практична апробація результатів теоретичних розвідок і обґрунтувань, виконаних в монографічному дослідженні, а також розроблених на їх основі моделей, технологій, методичних і практичних рекомендацій з гармонізації цілей та інтересів головних груп впливу регіональних суспільних систем та їх підсистем – суб'єктів ділової активності у всіх сферах життєдіяльності діяльності та всіх рівнів ієрархічної структури, підтвердила достовірність і наукову новизну отриманих теоретичних обґрунтувань і моделей та практичну доцільність використання методичних і практичних рекомендацій з управління процесами гармонізації. Результати стратегічного планування і управління реалізацією соціально-економічного розвитку регіонів (на прикладі Закарпатської та Івано-Франківської областей) з використанням технології гармонізації цілей та інтересів продемонстрували певном очікувану, позитивну і адекватну реакцію регіональних систем на використання елементів запропонованих управлінських інновацій.

15. Результати проведеної роботи доцільно і необхідно рекомендувати для освоєння і практичного використання керівниками, керівними органами, працівниками регіональних органів державного управління і місцевих самоврядування, керівним складом будь-яких інших організаційних утворень суб'єктів ділової активності у всіх сферах і напрямках соціально-економічного розвитку регіонів, які реалізують функції управління і менеджменту процесу функціонування регіональних суспільних систем найрізноманітнішого масштабу, рівня розвитку і ресурсного забезпечення та прагнуть максимізувати ефективність і результативність використання притаманних регіонам всіх видів ресурсів для формування в їх рамках зокрема і в державі загалом Парето-ефективних ринкових стосунків та становлення, стабільного утримання зростання економіки добробуту.

16. Продемонстровано, що повнота потенціалу корисності для суспільства гармонізованого управління і менеджменту на основі ЗС-технології розкрита тільки після виконання і апробації комплексу додаткових досліджень спрямованих на перегляд фундаментальних основ і специфіки в процесі управління людськими феноменами синтелектики, синергії і синархії, на формування розвитку і ефективне використання «колективного розуму», «інтегральності «штучного інтелекту», а також моделей, критеріїв, стилів управління і поведінки керівників та функціонерів систем регіонального управління і менеджменту необхідних і адекватних вимогам синтелекто-синергічно-синархичної структурно-семантичної моделі функціонування регіональної суспільної системи.

До переліку позицій наукової новизни, отриманих автором монографії в процесі роботи над виконанням попередньо сформульованих наукових завдань належать основні результати дослідження – теоретичні положення, концепції, аналітичні і графоаналітичні моделі, практичні технології, інструменти і рекомендації щодо гармонізації цілей та інтересів стейкхолдерів регіональних суспільних систем, які містять незаперечні ознаки наукової новизни

Основними новими науковими результатами є, на думку автора, наступні позиції:

«перше»:

запропоновано інтерпретувати поняття «економічний інтерес» у вигляді лінійного континууму диференційованих варіантів цього поняття за критерієм орієнтованості суб'єкта на задоволення або власних, або чийось потреби, що дало змогу виділити і визначити в континуумі точку балансованого економічного інтересу», яку рекомендовано до використання як критерій досягнення «гармонізації інтересів».

введено в обіг поняття «парето-парощування», під яким запропоновано розуміти відкриття додаткових, раніше не використовуваних каналів невідомих ресурсів і можливостей їх залучення та використання з метою підвищення рівня добробуту одного або кількох учасників ринкових відносин за умови недопущення зменшення рівня добробуту інших учасників і на відміну від відомого, пояснює причини інкрементального переміщення рівня споживчих можливостей КСМ_i на величину $+\Delta_{КСМ}$ та можливості встановлення рівноваги ринку;

запропоновано і доведено доцільність введення в науковий обіг поняття «коефіцієнт синергічності системи» як відношення числа інтегрованих в систему суб'єктів діяльності з гармонізованими системою цілями та інтересами до числа дезінтегрованих суб'єктів, якими цілі та інтереси своєї діяльності встановлюються без врахування цілей та інтересів системи;

запропоновано і доведено доцільність введення в науковий обіг поняття «коефіцієнт дисергічності системи» як величини, оберненої до поняття «коефіцієнт синергічності системи», які в комплексі характеризують модель функціонування соціально-економічної системою стану синергічності/дисергічності під впливом гармонізованого управління і елементу її підсистемами;

– запропоновано структурно-семантичну модель процесу трансформування природних ресурсів регіональної суспільної системи людськими ресурсами множини її підсистем в рівень економічного добробуту, генерований в результаті реалізації прийнятих системою регіональним управлінням і менеджментом рішень щодо використання всіх ресурсів системи на основі комплексного використання в єдиній управлінській техніці феноменів «сінтелектика – синергія – синархія», яка, на відміну від відомих, забезпечує організаційну інтеграцію і концентрацію інтелектуальних ресурсів системи і підсистем у процесах і процедурах загальносистемної і посуб'єктної гармонізації цілей та інтересів з мінімізацією можливостей нанесення їм шкоди і максимізацією взаємної вигоди;

удосконалено:

– інтерпретацію аналітичної залежності, яка описує охоплену зворотним зв'язком типову управлінську пару «суб'єкт – об'єкт», що, на відміну від традиційних підходів, представляє коефіцієнти трансформації суб'єкта і об'єкта у вигляді коефіцієнтів, значення яких визначається рівнем інтелектуальних людських ресурсів і отриманими внаслідок їх взаємодії результатами;

– інтерпретацію поняття «парето-покращання», яке на відміну від відомого демонструє можливість досягнення Парето-ефективного стану ринку за рахунок використання його учасниками інноваційних рішень з залученням використання відомих і наявних в системі ресурсів для підвищення рівня добробуту одного учасника без зменшення рівня добробуту інших учасників, порушення стану економічної рівноваги в системі;

– теоретичне обґрунтування інноваційної технології стратегічного управління регіональним соціально-економічно-екологічним розвитком на основі комплексу «сінтелектика – синергія – синархія», яка, на відміну від рекомендованих Міністерством регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства, дає можливість враховувати вимоги інформаційної економіки й генерованих нею соціальних потреб та викликів

своєрідним засобом їх задоволення, а за своїми характеристиками і можливостями є суспільно корисною та дає адекватну відповідь на існуючий в суспільстві соціальний запит;

побули подальшого розвитку:

графічна інтерпретація інноваційної моделі взаємодії стейкхолдерів соціально-економічної системи у вигляді quadro-спіралі, яка, на відміну від відомої моделі «потрійної спіралі», дає змогу враховувати впливи представницьких організацій громадянського суспільства і глобалізованого ринку регіону;

модель економічно-екологічно-соціального простору соціально-економічної системи, яка, на відміну від відомих, може використовуватись у процесі і процедурах виконання функцій управління соціально-економічними системами, розпочинаючи від розроблення і прийняття планів (стратегічних і тактичних), організування і координування їх виконання, відповідної мотивації всіх учасників і суб'єктів, а також всіх видів управлінського контролю;

діаграма С. Кові залежності рівнів взаємодії у процесі співпраці стейкхолдерів від рівня взаємодовіри трансформована в модель досягнення соціально-економічною системою стану синергічності під впливом управління її підсистемами, яка, на відміну від оригінальної діаграми С. Кові, дає можливість оцінити стан синергічності дисертичної системи в кількісному вимірі.

Представлені в монографії положення, висновки і рекомендації окрім наукової новизни мають також вагомое практичне значення та адресну спрямованість. Практичне значення отриманих автором результатів полягає в можливості використання якісно нових підходів до гармонізації цілей та інтересів будь-яких учасників соціально-економічного розвитку регіону, а також у сформульованих практичних рекомендаціях щодо використання інноваційної технології та інструментів гармонізованого менеджменту в

системі регіонального управління і менеджменту. Зокрема, інноваційна технологія гармонізованого менеджменту регіональним розвитком спрямована на підвищення якості підготовки стратегічних планів, програм і проєктів економічного, соціального і екологічного розвитку за рахунок залучення «мовчазних знань» людських ресурсів регіону, а інноваційна технологія соціального партнерства регіональних еліт і підконтрольних їм ключових груп впливу може сприяти залученню додаткових фінансових, сировинних, інтелектуальних і фізичних ресурсів для вирішення багатьох критично важливих проблем територіальних громад.

Практична реалізація розроблених технологій в процесах регіонального управління і менеджменту забезпечить створення відповідного (інноваційного) середовища в системі державного управління і місцевого самоврядування, менеджменту регіональних суб'єктів господарської, наукової і громадської діяльності, залучення нових видів ресурсів (в т. ч. інтелектуальних) і економічний обіг з отриманням відповідних соціальних результатів.

Результати дослідження були апробовані і прийняті до впровадження Івано-Франківською обласною державною адміністрацією та Закарпатською обласною державною адміністрацією, використовуються в навчальному процесі Ужгородського національного університету та Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Управління змінами», «Управління персоналом», «Інновації та інвестиції», «Інтелектуальна власність», «Соціальна відповідальність», «Управління операційними ризиками» та ін. для студентів спеціальностей «Економіка та управління підприємствами», «Фінанси і кредит», «Менеджмент і адміністрування», а також для слухачів магістратури державної служби за спеціальностями «Адміністративний менеджмент», «Кадровий менеджмент», «Економіка», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Світова та європейська інтеграція» та ін.

ПІСЛЯМОВА

Революція гідності (грудень 2013 – січень 2014 року) і подальші події в Україні цілком об'єктивно продемонстрували, що всі 24 роки після створення незалежної Української держави і формування т. зв. «перехідної», «транзитної», «трансформаційної», «квазі-ринкової», «олігархічної» і т. п. економіки система управління державою та її регіонами не змогли гарантувати їх гармонійного розвитку в єдиному державному українському просторі і світовій демократичній спільноті розвинених країн.

Проте, саме сьогодні результати революційного зриву відкривають перед українським народом шанс і можливість креативного та динамічного виходу із зриненого перебування в декларативно-реформаторському status quo шляхом спільного творення нових правил поведінки і співжиття, формування нової свідомості і мотивів, нових цінностей і цілей, генерування на їх основі нових результатів і нової історії.

Цей процес, все-таки, вимагає усвідомлення всіма складовими українського соціуму необхідності пріоритетного і кардинального оновлення методів, структур, механізмів, технологій та інструментів управління його життєдіяльністю.

Адже, оцінюючи досягнені більше як за два десятиліття результати соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, слід вказати, що саме за цим напрямом вітчизняна економічна наука має значні зобов'язання перед українським суспільством в зламі успадкованих, традиційних для неринкової, централізованої економіки методів і структур, технологій та інструментів управління і заміни останих на сучасні, напрацьовані на засадах узагальнення висновків теоретичної думки і досвіду практичних результатів світової економічної наукової спільноти.

Слід визнати, що провідні вітчизняні вчені, наукові колективи і школи з проблем регіоналістики присвятили цій важливій проблемі достатньо уваги і

зацікавленості, генерувавши значний доробок теоретичних напрацювань і практичних рекомендацій.

Для прикладу, не дивлячись на той факт, що автори виданої ще у 2002 році колективної монографії «Соціально-економічні системи продуктивних регіонів України» в післямові до своєї на той час надактуальної і важливої роботи вказували, що «запорукою регіональної соціально-економічної політики має стати створення ефективної системи управління, яка повинна забезпечити оптимальне поєднання загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів», а «змістом управлінської діяльності на різних територіальних рівнях є концентрація зусиль суб'єктів господарювання шляхом залучення господарського обігу наявного потенціалу регіону ...» [5, с. 687-688], рекомендації, як і рекомендації багатьох інших дослідників, протягом тривалого часу ігноруються і керівництвом, і функціонерами органів державної влади та місцевого самоврядування всіх рівнів, не говорячи уже про керівників і функціонерів інших «суб'єктів господарювання».

Незаперечним підтвердженням цього можуть служити деякі оціночні висновки авторів аналітичного звіту «Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики», виконаного у 2014 році в рамках проекту СС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» [798]. З числа сформульованих авторами цього звіту оцінок доцільно навести наступні:

1. «Незрозумілість цілей та потреб ДРП в Україні серед ключових суб'єктів у державному секторі, органах місцевого самоврядування, бізнесу, громадського сектору ...» [798, с. 4].
2. «Незадовільний рівень знань та навичок спеціалістів у центральних регіональних органах влади, які відповідають за розробку, впровадження та моніторинг ефективності ДРП ...» [798, с. 5].
3. «Загалом шлях українських трансформацій є регресивним» [798, с. 7].

«Предметом майже усіх підходів до регіонального розвитку, особливо на територіях, де спостерігається суттєвий економічний занепад, стагнація та суспільна зневіра, стають розвиток навичок, мотивації та моделей поведінки, необхідних для розвитку регіону, через залучення усіх суб'єктів розвитку регіону, які повинні працювати разом ...» [798, с. 333].

Констатуючи той факт, що навіть у 2014 році серед «ключових суб'єктів» регіонального розвитку в Україні все ще були і є присутніми «незрозумілість цілей та потреб» такого розвитку і «незадовільний рівень» необхідних функціонерам «знань та навичок», а результати трансформацій суспільства є «регресивними», слід визнати необхідними, доцільними і, без сумніву, ефективними будь-які дослідження, результати яких будуть спрямовані на «розвиток навичок, мотивації та моделей поведінки».

При цьому, навички, мотиви і моделі повинні ґрунтуватись на нових цінностях, свідомості, цінностях і цілях відповідних категорій людських ресурсів всіх ключових суб'єктів регіональної економіки, для чого і були сформульовані та націлені основні наукові завдання з підготовки цієї монографії.

Адже нічим не виправдане затримування необхідних і радикальних змін в методах і технологіях управління економічним розвитком регіонів України ніколи не сприяла консервації в традиційних управлінських структурах таких факторів, як «різне бачення», і «незрозумілість цілей та потреб», відсутність «зобов'язаності» та «єдності підходів», «зобов'язань сторін» і «спільної відповідальності» тощо. Дисгармонія цілей та інтересів регіональних еліт, який сьогодні так чи інакше контролюються людські ресурси основних груп населення в регіонах, стала головною причиною виникнення та розвитку неконтрольованих суб'єктами регіонального управління і менеджменту ринкового кризових ситуацій в регіонах, наслідки яких часто мали і мають катастрофічний характер.

Глибинна причина ситуації, що склалася на сьогоднішній день, полягає в досягненні максимально високого рівня політичної, культурної, мовної, територіальної і т. п. дезінтеграції суспільства, ресурсної і економічної диференціації його регіональних і галузевих складових, деформації міжрегіональних, міжгалузевих і т. п. зв'язків, інформаційної і культурної ціннісної асиметрії їх людських ресурсів.

Дезінтегроване і диференційоване суспільство, його «розпорочене, фрагментарне, неформальне знання...» та спричинена цим різновекторність інтересів породжують численні конфлікти, з якими поодиночки не можуть нічого вдіяти ні влада, ні бізнес, ні наука, ні громадянське суспільство.

Ніхто не зможе заперечити того факту, що рівень корупції і хабарництва, тінізації економіки і податкових зловживань, контрабанди і виведення прибутків в офшори, рейдерських захоплень і штучних банкрутств підприємств, «бурштинова лихоманка» і «бурштинова мафія» на Житомирщині, Рівненщині та Волині, безжальне винищення лісів в областях Карпатського регіону, «вугільні копанки» в Донецькій і Луганській областях і, врешті-решт, сепаратистські настрої частини регіональних еліт і контрольованого населення українських регіонів є наслідком недосконалості управлінських останніми в процесах їх соціально-економічно-екологічного розвитку і в їх використанні хоча б елементів гармонізації цілей та інтересів регіональних стейкхолдерів замість уже традиційних стратегічних планів соціально-економічного розвитку.

Цілком очевидно, що практичне використання опублікованих в монографіях результатів теоретичного дослідження і обґрунтування можливих шляхів гармонізації цілей та інтересів учасників ринкових стосунків можуть бути використані як на рівні окремих суб'єктів господарювання в регіонах, так і на рівні регіональних суспільних систем. Використання цих результатів у вигляді моделі й алгоритму або хоча б елементів 3С-технології гармонізованого управління і менеджменту можуть докорінно змінити ситуацію з рівня

соціально-економічного розвитку регіону за умови вчасної переорієнтації курсу управлінців і менеджерів на використання в практичному управлінні нових технологій і технологій гармонізованого управління та менеджменту.

У такий спосіб почне змінюватись якість співпраці між державою, регіональним менеджментом і суб'єктами регіональної економіки в бажаному для суспільства напрямку гармонізації цілей та інтересів і вже як наслідок – результати, ефективності і конкурентоспроможності.

Як приклад досягнення такої бажаної трансформації внаслідок співпраці, почнемо слова з виступу заступника Міністра закордонних справ України Д. Лубківського на дискусії «Ідея Європи та нова Україна», яка відбулась в рамках Дня Європи 17 травня 2014 року: «У нас з Європейським Союзом відбувається не просто співпраця, а справжня синергія взаємодії. Ми починаємо мислити спільними категоріями і розмовляти спільною мовою. Ніколи раніше такого не було» [799].

155 років тому 27 травня 1860 року у Санкт-Петербурзі великий І. І. Шевченко звертався з молитвою до Всевишнього, в якій були наступні слова:

«А всім нам вкупи на землі

Єдинодумстві пооди

і братолобіс пошли».

«Формування демократичного суспільства, в якому «мислити спільними категоріями» стане більшість суб'єктів його життєдіяльності, в якому «єдинодумстві» і «братолобіс» стануть домінуючими зразками поведінки людей в процесах спільного господарювання «вкупі на землі» є головною метою гармонізованого управління і менеджменту, а також підготовки та поглиблення співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Регіональні суспільні системи: монографія. / Відп. ред. Л. К. Семів // Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2007. – 496 с.
2. Долішній М. І. Основи регіоналізації: концептуальний підхід / Миряні Долішній, Степан Злупко // Регіональна економіка. – 2003. – №3. – С. 7–17
3. Вовканич С. Аксіологічний підхід до оцінки духовно-інноваційного потенціалу / С. Вовканич, Х. Копистянська, С. Цапок // Регіональна економіка. – 2005. – №2. – С. 16–22.
4. Папп В. В. Структурування економіки в регіональних суспільних системах: теорія, методологія, практика / Василь Папп. – Львів: ІРД НАН України, 2007. – 71 с.
5. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України [Дорогунцов І., Чернюк Л. Г., Борщевський П. П., Данилишин Б. М., Фащевський М. І.] // за ред. д. е. н., проф., чл.-кор. НАН України С. Дорогунцова. – К.: Нічлава, 2002. – 690 с.
6. Долішній М. І. Територіальна суспільна система як об'єкт дослідження регіональної економіки України / М. І. Долішній, Л. Т. Шевчук, В. Шевчук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Регіональні суспільні системи (Зб. наук. праць). Вип. 3. – 2004. – С. 3–14.
7. Шевчук Я. В. Механізми санації депресивних територіальних суспільних систем в контексті формування регіональної політики / Ярослав Васильович Шевчук. – ІРД НАН України. – Львів, 2004. – 63 с.
8. Шевчук Я. В. Санація депресивних територіальних суспільних систем як один з пріоритетних напрямків регіональної політики / Я. В. Шевчук // Науковий вісник: Дослідження соціально-економічних проблем перехідного періоду. Випуск III. – Чернівці, 2001. – С. 126–128.
9. Вовканич С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу / С. Вовканич, Л. Семів – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 100 с.
10. Яремко Л. А. Регіональна інноваційна система / Л. А. Яремко // Регіональна економіка. – 2006. – №3. – С. 103–111.
11. Малай економічний словарь / под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2000. – 729 с.
12. Романова Т. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «регіон» [Електронний ресурс] / Т. В. Романова // Ефективна економіка. Інтернет-журнал Київського національного університету імені Шевченка. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1053
13. Декларація щодо регіоналізму в Європі [Електронний ресурс] Асамблея Європейських регіонів. – Режим доступу: [http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/dam/110n/ua/DR_UKRAINE\[1\].pdf](http://www.aer.eu/fileadmin/user_upload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/dam/110n/ua/DR_UKRAINE[1].pdf)
14. Європейська регіональна політика: натхнення для країн, що не входять до ЄС? Застосування принципів та обмін досвідом / Європейська Комісія. Головне управління регіональної політики. – Офіс публікацій, 2009. – 16 с.
15. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління: монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: ГП Курилюк В. Д., 2009. – 196 с.
16. Туган-Барановський М. І. Основи політичної економії / М. І. Туган-Барановський // Наук. ред., авт. передмови і вступ. статті С. М. Злупко. – Львів: Інформаційний центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. – 628 с.
17. Рейтинг міст і регіонів України. – Київ: Недержавний аналітичний центр «Інститут реформ», 2005. – 66 с.

18. Головатюк В. М. Проблеми поліпшення інноваційної спрямованості регіональних економік / В. М. Головатюк, В. П. Соловйов // Регіональна економіка. – 2009. – №1. – С. 89–98.
19. Лосева М. С. Ідентифікація причин погіршення економічних результатів підприємств внаслідок дезінтеграції і диференціації цінної поведінки їх людських ресурсів / М. С. Лосева // Науковий вісник ІФНТУВУ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2010. – №1. – С. 10–18.
20. Поповкін В. А. Регіонально-цілісний підхід в економіці: монографія / В. А. Поповкін. – К.: Наукова думка, 1993. – 219 с.
21. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / [Варналій З. С., Воротін В. Є., Куйбіда В. С. та ін.] / ред. З. С. Варналій. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.
22. Регіональне управління: навч. посібник / [Л. М. Зайцева, С. М. Сербогін, Н. Й. Канишева та ін.] / за наук. і заг. ред. Л. М. Зайцевої. – Дніпропетровськ: ДФ УАДУ, 2000. – 240 с.
23. Поповкін В. А. До концепції державної регіональної економічної політики: монографія / В. А. Поповкін. – К.: [б. в.], 1995. – 64 с.
24. Продуктивні сили економічних районів України / [Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Горська О. В. та ін.] / ред. Б. М. Данилишин. – К.: ЗАТ «Промисловість», 2000. – 517 с.
25. Романок С. А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості. Регіональні дослідження: монографія / С. А. Романок. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 112 с.
26. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія [кол. авт.; за ред. З. С. Варналій.]. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.
27. Козаченко Г. В. Соціально-економічне розвиток України і її регіонів: проблеми науки і практики / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов. –

- рост В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима и Е. В. Равневой. – Харьков: Изд-во ФЛП «Львівська Л. М. ИД «ИНЖЭК», 2009. – 464 с.
28. Лендшел М. Інституційний механізм реалізації регіональної політики в країнах Центрально-Східної Європи // Регіональна політика в країнах Європи. Уроки для України. – К.: Логос, 2000. – С. 62–97.
29. Долишній М. І. Ринкові механізми регіонального управління / М. І. Долишній, О. С. Мошенець // Регіональна економіка. – 2001. – №1. – С. 7–17.
30. Спицина Н. С. Формування моделі організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Н. С. Спицина. – Донецьк, 2012. – 30 [1] с.
31. Пятницька Г. Т. Розвиток теорії регіонального управління та порівняльний аналіз її основних дефініцій [Електронний ресурс] / Г. Т. Пятницька, О. В. Сініцина // Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soe_gum/Dtr_ep/2011_6/files/EC611_18.pdf
32. Королук Ю. Г. Формування моделі системи регіонального управління [Електронний ресурс] / Ю. Г. Королук // Державне управління. Удосконалення та розвиток. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&id=314>
33. Гутман Г. В. Управление региональной экономикой / Г. В. Гутман, А. А. Мироедов, С. В. Федин. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 176 с.
34. Гаврилов А. И. Региональная экономика и управление: учеб. пособие студентов / А. И. Гаврилов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 239 с.
35. Стеценко Т. О. Управління регіональною економікою: навч. посіб. / Т. О. Стеценко, О. П. Тищенко ; ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2009. – 471 с.

36. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління розвитком регіону [Електронний ресурс] / Г. В. Жаворонкова, В. О. Жаворонков // Науковий вісник інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: економіка, політологія, туризм (фаховий збірник). – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872>
37. Регіональний менеджмент і моніторинг / [Гладкий М. В., Долішній М. І., Писаренко С. М., Янків М. Д.] / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 1998. – 68 с.
38. Поліщук Н. О. Особливості формування та методологічна основа регіонального менеджменту в ринковій системі [Електронний ресурс] / Н. О. Поліщук. – Режим доступу: http://gisap.eu/ru/osoblivost%D1%96-formuvannya-ta-metodolog%D1%96chna-osnova-reg%D1%96onalnogo-menedzhmentu-v-rinkov%D1%96i-sistem%D1%96?quicktabs_1=0
39. Фінагіна О. В. Поширення засад регіонального менеджменту: методи і напрями діагностики регіональних ринків [Електронний ресурс] / О. В. Фінагіна, Н. О. Поліщук. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-8.pdf>
40. Шпарага Т. І. Сучасні наукові концепції регіональної політики менеджменту в Україні в контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів [Електронний ресурс] / Т. І. Шпарага, О. В. Гладкий // Освіта, менеджмент і бізнес: світовий вимір. – №2. – 2011. – С. 56–63. – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Omib/2011_2/stat_11.pdf
41. Схема-прогноз розвитку і розміщення продуктивних сил Закарпатської області на період до 2015 року // [авт. кол. тїд кер. Дорошук С. І.]. – К.: РВПС, 2005. – 205 с.
42. Новікова М. М. Регіональний менеджмент: конспект лекцій / М. М. Новікова. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 94 с.

43. Фурманчук О. С. Теоретико-методологічні основи регіонального менеджменту / О. С. Фурманчук // Економічний простір. – №20/2. – 2008. – С. 97–98.
44. Гончарова З. В. Методи регіонального менеджменту в управлінні життєво-комунальним господарством / З. В. Гончарова // Комунальное хозяйство городов. – 2008. – НТС №80. – С. 84–89.
45. Леміш К. М. Визначення змісту та принципів регіонального менеджменту [Електронний ресурс] / К. М. Леміш // Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_3/files/E0311_11.pdf
46. Поколюдна М. М. Регіональний менеджмент у туризмі / М. М. Поколюдна // Комунальное хозяйство городов. – 2006. – С. 400–405.
47. Гладкий О. В. Основні закономірності та принципи менеджменту регіонального розвитку / О. В. Гладкий // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. – Р. II. Економічна та соціальна географія. – 2010. – №15. – С. 36–43.
48. Ішук С. І. Київська господарська агломерація: досвід регіонального менеджменту: монографія / С. І. Ішук, О. В. Гладкий. – К.: ВГЛ «Обрії», 2005. – 110 с.
49. Giancarlo Nicoli. Regional Management: Underfollowed And Undervalued [Електронний ресурс] / Nicoli Giancarlo // Seeking Alpha. Read. Trade. Invest. – Режим доступу: <http://seekingalpha.com/article/1238241-regional-management-underfollowed-and-undervalued>
50. What is a regional manager? [Електронний ресурс] / Australian Government, Department of Human Services. – Режим доступу: http://www.crsaustralia.gov.au/regional_manager.htm
51. What Is a Regional Manager? [Електронний ресурс] / wiseGEEK. – Режим доступу: <http://www.wisegeek.com/what-is-a-regional-manager.htm>

52. Regional Management Team Handbook [Електронний ресурс] / Sweet Adelines International. – Режим доступу: <http://www.sweetadelines.com/pdf/RMTHANDBOOKFINAL.pdf>
53. Regional Management Team [Електронний ресурс] / INTERCRUISES. – Режим доступу: <http://www.intercruises.com/about-team/regional-management/team/5>
54. What does RBM stand for? Regional Management Board (USACE) [Електронний ресурс] / A. F. Acronym Finder. – Режим доступу: [http://www.acronymfinder.com/Regional-Management-Board-\(USACE\)-\(RMB\).html](http://www.acronymfinder.com/Regional-Management-Board-(USACE)-(RMB).html)
55. Каталог посадових інструкцій [Електронний ресурс] / Портал Проф. – Режим доступу: <http://www.profi.ua/ukr/job-descriptions/>
56. Посадова інструкція «Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку» [Електронний ресурс] / База даних проекту «Посадові інструкції України». – Режим доступу: http://www.borovik.com.ua/index_i.php?Gins=dice&lang_i=1
57. Ambos V. The New Role of Regional Management / Bjorn Ambos, Hans V. Schlegelmilch. – Palgrave Macmillan, 2010. – 288 p.
58. Грицьова В. М. Державне регулювання економіки: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Грицьова, М. М. Новікова. – Х.: ВД «ПДЖ/КД», 2004. – 753 с.
59. Самофалова Е. Ф. Государственное регулирование национальной экономики: учеб. пособие / Е. Ф. Самофалова, Э. Н. Кузьбожев, Ю. М. Вертакова. – [2-е изд.]. – М.: КноРус, 2006. – 272 с.
60. Фетеску І. Шляхи підвищення ефективності державного управління: європейський вимір // Актуальні проблеми реалізації Плану дій України. Зб. статей за результ. наук.-практ. конф. 9 лютого 2007 року. м. Одеса / за ред. В. Кривцової, Д. Ягунова // ОРІДУ НАДУ. – Одеса: Фенікс, 2007. – С. 81-88.

61. Грицьак І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади монографія / І. А. Грицьак. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
62. Організація регіонального управління: вітчизняна система [Електронний ресурс] / Освіта.ua. – Режим доступу: http://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18503/
63. Набока Л. Державно-управлінські відносини на регіональному рівні в Україні та Європейському Союзі / Людмила Набока // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / Редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.). – ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4(30). – С. 196-201.
64. Безверхнюк Т. М. Державне управління на регіональному рівні та державне регулювання регіонального розвитку: змістовне наповнення й ресурсне забезпечення / Т. М. Безверхнюк // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (15). – Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – С. 150-153.
65. Безверхнюк Т. М. Сучасні парадигми регіонального управління: плюралізм методологічних підходів / Т. М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць – Вип. 1 (29) – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – С. 51-58.
66. Черемісіна Т. В. Порівняльна характеристика понять «управління» та «інтеракмент» на регіональному рівні / Т. В. Черемісіна // Вісник Івано-Франківського Національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 1(78). – С. 344-347.
67. Файоль А. Общее и промышленное управление [Електронний ресурс] / Анри Файоль. Пер. на русский язык Б. В. Бабина-Кореня. – 1923. – Режим доступу: www.ime-link.ru/sections/download.php?id=1548
68. Nanda K. Jayanta. Management Thought / Jayanta K. Nanda. – New Delhi: SARUP&SONS, 2006. – pp. 315+12.

69. Кузьмин В. М. Потенціал адміністративно-територіальної одиниці як об'єкт стратегічного управління / В. М. Кузьмин // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2008. – Вип.4, Т.2. – С. 57–61.
70. Гольфельд Я. А. Основи теорії універсального управління [Електронний ресурс] / Я. А. Гольфельд // «Науковий вісник Донбасу». – Режим доступу до журн.: <http://ivd.luguniv.edu.ua/archiv/NN9/10gyatu>
71. Коломийчук В. С. Стратегічні засади соціально-економічного розвитку регіону (методологія, методи, практика) / В. С. Коломийчук, Л. Шевчук, С. Л. Шульц. – Тернопіль: Укрмедкнига, 2002. – 277 с.
72. Палійчук М. В. Постіндустральний реінжиніринг регіональних суспільних систем / М. В. Палійчук, Є. І. Крижанівський, Я. С. Витвицький, П. Петренко // Регіональна економіка. – 2009. – №3. – С. 27–35.
73. Зінченко О. А. Розвиток інформаційної взаємодії ринкових агентів: пріоритет регіонального менеджменту [Електронний ресурс] / О. А. Зінченко // Scientific World. – Режим доступу до журн.: <http://www.sworld.com.ua/index.php/en/modern-control-technology-c112/11874>. – С. 112-069
74. Посилення співпраці між Україною та ЄС щодо утвердження верховенства права в Україні. Аналітична доповідь та рекомендації / Колектив авторів. Під заг. редакцією І. Солов'яка. – Київ: Вид-во «К.І.С.», – 2008. – 159 с.
75. Масловська Л. Ц. Синергійний підхід у становленні регіонального менеджменту / Л. Ц. Масловська // Регіональна економіка. – 2007. – №4. – С. 19–26.
76. Сунгуровський М. Діагноз – «Стратегічна недостатність» [Електронний ресурс] / Universum. – Режим доступу до журн.: <http://www.universum.org.ua/journal/2002/sungur7>
77. Полунеев Ю. Технология экономического прорыва / Ю. Полунеев // «Зеркало недели», № 41 (620), 28 октября – 3 ноября 2006 г.

78. Панова В. Парадигма «нового регіоналізму» в Європейському Союзі / В. Панова // Віче. – №14. – 2008. – С. 47–49.
79. Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути? / Іван Франко // Збір творів: У 50 т. – К.: Наукова думка, 1984. – Т. 44, кн.2. – С. 175–180.
80. Павлов В. І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації) / В. І. Павлов. – Луцьк: Надстир'я, 2000. – 580 с.
81. Долішній М. І. Регіональна політика: методологія, методи, практика: монографія / [М. І. Долішній та ін.; за ред. М. І. Долішнього]; НАН України, Інститут регіональних досліджень. – Л., 2001. – 700 с.
82. Теоретико-методологічні основи управління розвитком регіону: монографія / [Н. С. Миколайчук, А. Г. Ахламов, М. М. Миколайчук та ін.; за ред. Н. С. Миколайчук] - Херсон: ВКФ Стар, 2007. – 273 с.
83. Кузьменко Л. М. Управление функционированием и развитием экономики региона: монография / Л. М. Кузьменко // НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 284 с.
84. Кузьменко Л. М. Методологічні основи управління розвитком економіки регіону: дис. ... доктора екон. наук: 08.02.03 / Кузьменко Лариса Михайлівна. — К., 2004. — 381 с.
85. Соколов М. О. Вдосконалення управління регіональним соціально-економічним розвитком в умовах транзитивної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук: 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки» / М. О. Соколов. – Харків, 2006. — 40 с.
86. Регіонально-адміністративний менеджмент: навчальний посібник під ред. к. філос. н., проф. В. Г. Воронкової. – К.: Видавничий дім «Професіонал», Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
87. Оприсок М. Аналіз ефективності регіональних проєктів і програм розвитку: проблеми методології та вплив на якість регіонального економічного

менеджменту / Мирослав Оприсок // Економічний аналіз. – 2008. – №18. – С. 64–67.

88. Зелінська Г. О. Геоферний підхід як основний метод дослідження регіональної освітньої системи (РОС) та регіонального освітнього менеджменту (РОМ) / Г. О. Зелінська // Вісник Прикарпатського національного педагогічного університету ім. В. Стефаника. Серія Економіка. Випуск 9. – Івано-Франківськ: Плай. – 2012. – С. 449–453.

89. Ольшанська О. П. Економічна сутність трудового потенціалу регіону його трудового капіталу та регіонального менеджменту в цій сфері / О. П. Ольшанська // Економіка і регіон: наук. вісн. Полтава: ПолтНТУ. – 2008. – №18. – С. 153–157.

90. Ольшанська О. П. Регіональний менеджмент формування трудового потенціалу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / О. П. Ольшанська. – Полтава, 2009. – 20, [1] с.

91. Менеджмент регіонального розвитку: монографія / за ред. О. Васильєва, К. А. Фісуна. – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМІ, 2010. – 375 с.

92. Гладкий О. В. Теорія і практика менеджменту регіонального розвитку у зарубіжних країнах [Електронний ресурс] / О. В. Гладкий // Geograf.com.ua. – Режим доступу: <http://www.geograf.com.ua/library/periodic/product/view/10/121>

93. Губарев В. В. Регіональний менеджмент: особливості регулювання ринку нерухомості [Електронний ресурс] / В. В. Губарев // Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znppduu/du/2012_221/html/5.html

94. Фоменко В. А. Інтегрований регіональний менеджмент земельних ресурсів у прибережній смузі морів Азово-Чорноморського регіону [Електронний ресурс] / В. А. Фоменко // Національна бібліотека ім. В. І.

Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/vldau/APK/2010_1/files/10fvabsr.pdf

95. Лагодієнко В. В. Механізм управління розвитком агропромислового виробництва: суть, функції, завдання та регіональні особливості / В. В. Лагодієнко // Науковий вісник: зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУУ, 2007. – Вип. 17.3. – С. 54–59.

96. Панасенко Н. Стратегічний менеджмент аграрного сектору економіки регіону / Наталія Панасенко // Вісник ТНТУ. – 2011. – №3. – С. 7–15.

97. Шевченко О. М. Особливості менеджменту регіонального ринку м'яса і молокопродукції в умовах інтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Шевченко Олег Миколайович. – Чернігів, 2010. – 19, [1] с.

98. Король О. Д. Регіональний менеджмент у туризмі (соціальні та економіко-географічні аспекти): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.05 «Економічна і соціальна географія» / Олександр Дмитрович Король. – Київ, 1999. – 19, [1] с.

99. Бутко М. П. Вплив регіонального менеджменту на рівень реалізації туристичного потенціалу / М. П. Бутко, Самко О. О. // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – №4. – С. 57–61.

100. Гудзь М. В. Стратегічне планування розвитку курортно-рекреаційних територій у системі регіонального менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Гудзь. // Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2009_2/files/Econ_02_2009_Gudz.pdf

101. Дяченко І. Б. Регіональний менеджмент природно-заповідних територій та об'єктів в умовах ринкових відносин: дис. канд. екон. наук. спец. 08.00.05 / Ігор Борисович Дяченко. – Ужгород, 2012. – 201 с.

102. Бутирська І. В. Регіональні аспекти стратегії розвитку торгівельної сфери [Електронний ресурс] / І. В. Бутирська // Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchetei/2012_1/1-2012-13.pdf
103. Різник Н. С. Обґрунтування теорій розвитку продуктивних сил економічної злочинності при формуванні регіонального менеджменту детінізації економіки [Електронний ресурс] / Н. С. Різник // Економічний форум. – №1. – 2012. – Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ekfor/2012_1/23.pdf
104. Різник Н. С. Регіональний менеджмент детінізації економіки автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец.: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Н. С. Різник. – Луцьк, 2012. – [1] с.
105. Оприсок М. Д. Інституціональні фактори розвитку підприємницької системи регіонального менеджменту / М. Д. Оприсок // [Електронний ресурс] Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «ЕКОНОМІКА». – 2010. – Випуск 31. – С. 109–112. – Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_31/statti/2_13.htm
106. Вербівська Л. В. Формування інвестиційної стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.10.01 / Л. В. Вербівська. – Львів, 2004. – [1] с.
107. Вербівська Л. В. Проблеми формування сприятливого інвестиційного клімату регіону / Л. В. Вербівська, Р. В. Кравчук // Науковий вісник ЧНУ КНТЕУ. – Чернівці, 2003. – Вип. II. – С. 273–291.
108. Писаренко С. М. Менеджмент інноваційного розвитку регіону [Електронний ресурс] / С. М. Писаренко // Національна бібліотека ім. В. І.

Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0552.pdf

109. Маюренко С. О. Механізм антикризового менеджменту регіональних подарських систем [Електронний ресурс] / С. О. Маюренко // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012_1/files/EC112_28.pdf
110. Спицина Н.С. Регіональний менеджмент стійкого розвитку економічної системи / Спицина Н.С. // Механізми підвищення ефективності управління функціонуванням регіональної економіки зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк, 2010. – т. XI, вип. 174, серія «Економіка». – С. 230–236.
111. Костровець Л. Б. Теоретико-методичні засади удосконалення механізмів державного регулювання зайнятості населення (регіональний аспект): дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Л. Б. Костровець Лариса Борисівна. – Донецьк, 2006. – 212 с.
112. Оболенський О. Ю. Науково-прикладні засади дослідження проблемного поля регіонального управління [Електронний ресурс] / О. Ю. Оболенський, Ю. Г. Королюк // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_2/40.pdf
113. Оболенський О. Ю. Модель регіональної соціально-економічної системи як інструмент аналізу та управління регіональним розвитком / О. Ю. Оболенський, Ю. Г. Королюк // Економіка та держава. – 2010. – №1. – С. 90–94.
114. Королюк Ю. Г. Взаємодія суб'єктів та об'єктів регіональної політики в складових системах управління / Ю. Г. Королюк // Держава та регіони. Серія: державне управління. – 2010. – № 3. – С. 174–178.
115. Королюк Ю. Г. Ефективність діяльності місцевої влади: методика визначення диференційованої оцінки на базі методів прикладного системного аналізу / Ю. Г. Королюк // Статистика України. – 2010. – №1. – С. 103–108.

116. Королук Ю. Г. Механізми управління розвитком регіональних систем: монографія / Ю. Г. Королук. – К.: Терно-граф, 2011. – 344 с.
117. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком: теоретико-методологічні засади [Електронний ресурс] / О. Б. Коротич // Журнал ХарРІДУ НАДУ «Державне будівництво», №1, 2010. – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/debu/2010-1/doc/1/02.pdf>
118. Єлагін В. П. Моделювання процесів синергетичної взаємодії головних інститутів соціальної держави в контексті національної ідеї державотворення [Електронний ресурс] / В. П. Єлагін // Е-журнал ХарРІДУ НАДУ «Державне будівництво». – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/dub/2010/2/doc/6/10.pdf>
119. Єлагін В. П. Моделювання взаємовідносин головних суб'єктів соціальної держави в системному просторі інституціональних матриць / В. П. Єлагін // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 1(36). – С. 31–42.
120. Корецький М. Х. Організаційно-структурна модель механізму реалізації державної регіональної політики [Електронний ресурс] / М. Х. Корецький // Наукові розвідки з державного та муніципального управління: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nrzd/2011_2/9.pdf
121. Аксьонова Г. Д. Наукові засади формування моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами у розв'язанні екологічних проблем [Електронний ресурс] / Г. Д. Аксьонова // Е-журнал ХарРІДУ НАДУ «Державне управління: теорія та практика», №2, 2010. – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/txts/10agdre.pdf
122. Глубоченко К. О. Функціонування механізмів взаємодії органів державної влади з громадськістю в системі державного управління

- [Електронний ресурс] / К. О. Глубоченко // Е-журнал ХарРІДУ НАДУ «Державне будівництво», №2, 2011. – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу до журн.: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/debu/2011-2/doc/1/05.pdf>
123. Байстрюченко Н. О. Теоретичні основи забезпечення збалансованого розвитку регіону / Н. О. Байстрюченко // Вісник СумДУ, Серія «Економіка». – 2012. – №1. – С. 96–101.
124. Дегтярьова І. О. Концептуальні основи управління інтенсивністю розвитку регіону [Електронний ресурс] / І. О. Дегтярьова // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvannu_uzrav/2011_3/15.pdf
125. Товажнянський Л. Л. Досвід адміністративно-територіальної реформи в Харківській області [Електронний ресурс] / Л. Л. Товажнянський // Хар КП. – Режим доступу: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/Rector/file.axd?file=2010%2F2%2F29.10.08.pdf>
126. Дзвінчук Д. Щодо доцільності інноваційних механізмів державного управління діяльністю і розвитком мистецько-культурного середовища в Україні / Дмитро Дзвінчук, Оксана Немчук // Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. управління. – Х.: Вид-во «ДокНаукаДержУпр», 2011. – №3(7). – С. 216–223.
127. Указ Президента України «Про концепцію державної регіональної політики» від 25 травня 2001 року № 341/2001 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>
128. Куйбіда В. С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи / В. С. Куйбіда, В. А. Негода, В. В. Толкованов. – К.: Вид-во «Крамар», 2009. – 170 с.
129. Витвицький Я. С. Економічний розвиток регіональних суспільних систем у постіндустріальний період / Я. С. Витвицький, М. В. Паличук, В. П.

Петренко // Збірник наукових праць «Моделювання регіональної економіки», №1(015), 2010. – С. 320 – 332.

130. Панухник О. В. Формування інтеграційних утворень в регіоні: передумови, особливості, тенденції / О. В. Панухник // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «ЕКОНОМІКА». – 2010. – Вип. 31. – С. 51–58.

131. Їжа М. Реформування системи регіонального управління: теоретико-методологічний аспект / Микола Їжа // Актуальні проблеми державного управління. Зб. наук. праць ОРІДУ. Вип. 1(49). – Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2012. – С. 11–13.

132. Їжа М. М. Система регіонального управління: світовий досвід України: монографія / М. М. Їжа. – Одеса: «Друкарський дім», 2011. – 368 с.

133. Пухкал О. Г. Модернізація системи державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. управління: спец. 25.00.01 «Теорія історія державного управління» / Пухкал Олександр Григорович. – Київ, 2011. – 36 с.

134. Якубовський О. Л. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії / О. Л. Якубовський, Т. О. Бутирська. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. – 196 с.

135. Бутирська Т. О. Оптимізація взаємодії державної влади та громадянського суспільства (управлінський аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 «Механізм державного управління» / Тетяна Олександрівна Бутирська. – Одеса, 2004. – 26 с. [1] с.

136. Манжола П. Г. Взаємодія влади та громадян: практика легітимізації інститутів влади у новітній історії України / П. Г. Манжола // Стратегія пріоритети. – 2007. – № 1(2). – С. 58–64.

137. Держава та регіони: від патерналізму до партнерства. Аналітична збірка. / [С. О. Біла, О. В. Шевченко, В. І. Жук та ін.]; за ред. С. О. Білої. – К.: ЦОД, 2010. – 64 с.

138. Корецький М. Х. Вдосконалення взаємодії органів державної влади з громадськістю / М. Х. Корецький // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 4(61). – С. 101–112.

139. Взаємодія держави та інституцій громадянського суспільства. Роз'яснення Міністерства юстиції України від 3 лютого 2011 р. [Електронний ресурс] / «Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/n0018323-11>

140. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія / В. М. Козаков. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 284 с.

141. Сиренко В. Ф. Інтереси и власть: монографія / В. Ф. Сиренко. – К.: Профін, 2006. – 534 с.

142. Дубінін В. В. Роль інтересу народу в становленні та розвитку державної системи суспільства: монографія / В. Дубінін. – Краматорськ: ДІМА, 2006. – 260 с.

143. Сивак Т. В. Регіональні інтереси в системі державного управління в Україні: принципи легітимізації та модель реалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / С. М. Сивак. – Одеса, 2012. – 19, [1] с.

144. Коляса О. Я. Політичний інтерес як спосіб раціоналізації суспільних відносин: дис. ... кандидата політичних наук: 23.00.01 / Олег Коляса. – Львів, 2007. – 166 с.

145. Коноваленко Н. В. Потреби та інтереси громадянина України як основа державотворчих процесів сучасного суспільства: дис. кандидата філософських наук: 09.00.03 / Наталія Коноваленко. – Київ, 2007. – 218 с.

146. Александров Д. В. Категорія «інтерес» як об'єкт протосоціологічної та соціологічної рефлексії: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. соціол. наук: спец. 22.00.01 «Теорія та історія соціології» / Д. В. Александров // Київський науковий журнал «Освіта регіону: політологія, психологія, соціологія». – Режим доступу до журн.: <http://www.social-science.com.ua/>
147. Безверхнюк Т. М. Визначення ресурсів реалізації цілей та інтересів державного управління на регіональному рівні / Т. М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 4 (28). – С. 74–79.
148. Козаков В. Інтереси, потреби й цінності як проблеми державного управління: діахронічний аналіз концепцій / В. Козаков // Вісник Національної академії державного управління при президенті України. – 2005. – №10. – С. 56–64.
149. Молодцов О.В. Регіональні ради як суб'єкти просторового узгодження регіональних інтересів: теоретичний аспект діяльності / О.В. Молодцов // Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку / за заг. ред. Пухтинського, О. Власенка. – К.: ВПЦ АМУ, 2009. – С. 137–145.
150. Спицина Н. С. Удосконалення форм та методів виявлення погодження інтересів представницьких та виконавчих органів влади на рівні району / Н. С. Спицина // Україна конкурентоспроможна: інноваційні ідеї та рішення: І Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів і студентів 23-24 березня 2011 р.: тези доп. – м. Донецьк, 2011. – С. 282–287.
151. Сивак Т. В. Багатозначність категорії «інтерес» у державному управлінні [Електронний ресурс] / Т. В. Сивак // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ardup/2011_1/1-4-13.pdf
152. Рудницький С. Сучасні інтерпретації категорії «інтерес» у сучасних орієнтованих науках в Україні [Електронний ресурс] / Сергій Рудницький //

- Київський науковий журнал «Освіта регіону: політологія, психологія, соціологія». – Режим доступу до журн.: <http://www.social-science.com.ua/>
153. Оболенський О. Провісники нового публічного управління / О. Оболенський // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: київський контекст: матеріали наук.-практ. конф., 15–16 трав. 2009 р. – Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2009. – С. 37.
154. Антоненко І. Я. Економічні важелі регіонального управління [Електронний ресурс] / І. Я. Антоненко // Полтавська державна аграрна академія. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/pr/pdf/1/20.pdf>
155. Кислий В. М. Формування системи показників для управління природним потенціалом регіону [Електронний ресурс] / В. М. Кислий, Г. М. Шелестенко // Механізм регулювання економіки – 2008. – №3, Т. 2. – С. 44–49. – Режим доступу до журн.: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2008_3a/1_4.pdf
156. Холод В. В. Системні аспекти державного управління [Електронний ресурс] / В. В. Холод // Архів наукових публікацій. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Gosupravlenie/2_126817.doc.htm
157. Что такое политика? / [Електронний ресурс] Гипотезы и факты. – Режим доступу: <http://gifakt.ru/archives/index/chto-takoe-politika/>
158. Барзинский В. П. Наш мир это системная гармония или гармония системы ... [Електронний ресурс] / В. П. Барзинский // Системный информационно-аналитический центр. SIAC. – Режим доступу: http://siac.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=48
159. Грушевський М. С. Початки громадянства (генетична соціологія). – Львів: Український соціологічний інститут, 1921. – 328с. [Електронний ресурс] / М. С. Грушевський // Українська книга. Безкоштовна електронна бібліотека. – Режим доступу: http://ukrknjyga.at.ua/load/suspilstvo_i_vlada/sociologija/grushevskij_m_s_pochatki_gromadjanstva_genetichna_sociologija/70-1-0-2031

160. Лутай В. С. Про розробку української об'єднуючої ідеї на засадах соціальної парадигми Михайла Грушевського / В. С. Лутай // Практична філософія. — 2005. — № 1(15). — С. 116–124.
161. Соскін О. Міська влада і бізнес: інтегрувати зусилля заради розвитку [Електронний ресурс] / О. Соскін // Інтернет-холдинг Олега Соскіна. — Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2001/5/20010577.html>
162. Надрага В. Проблеми взаємодії влади та громадських формувань на регіональному рівні / В. Надрага // Вісник держ. служби України. — 2002. — № 1. — С. 58–64.
163. Надрага В. І. Взаємодія владних структур, політичних і громадських організацій як засіб підвищення ефективності управління на регіональному рівні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. І. Надрага. — Київ, 2003. — 20, [1] с.
164. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / за ред. Ю. П. Лебединського. — Ужгород: Патент, 2003. — 192 с.
165. Медіа, бізнес, громадськість, влада: взаємодія на шляху до євроінтеграції / «Регіональні засоби масової інформації, бізнесові структури та органи місцевого самоврядування: взаємодія на шляху до євроінтеграції (досвід України та Польщі)» / під ред. І. Бакушевич, К. Кашуби. — Тернопіль, 2003. — 265 с.
166. Турчак О. О. Стосунки в рамках «місцева влада – підприємництво» – важлива організаційно-правова проблема адміністративно-регіонального менеджменту / О. О. Турчак, Н. Є. Василюк, В. П. Петренко // «Регіональні Перспективи». — 2004. — № 3–5. — С. 313–315.
167. Матюшенко І. Ю. Перспективи створення національної інноваційної системи в Україні [Електронний ресурс] / І. Ю. Матюшенко // Інститут

інноваційної економіки. — Режим доступу: http://iee.org.ua/files/alushta/11-shmatyushenko-perspektyvy_stv.pdf

168. Воротін В. Є. Бізнес та державна влада. Діалог / В. Є. Воротін ; за ред. І. Ляпінної та Д. Ляпіна. — К.: Інститут конкурентного суспільства – 2006–2007. — 181 с.
169. Кузнецова О. Б. Комплексная модель взаимодействия власти, бизнеса и общественных организаций в стратегии развития региона [Электронный ресурс] / О. Б. Кузнецова // Управление общественными и экономическими системами. — 2006. — Вып. 1. — Режим доступа: <http://bali.ostu.ru/umc/archiv/2006/1/Kuznetsova.doc>
170. Стойка А. В. Механізми ефективної взаємодії органів державної влади і громадських об'єднань на регіональному рівні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / А. В. Стойка. — Донецьк, 2006. — 19 с.
171. Бабінова, О. О. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю: теоретико-методологічний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / О. О. Бабінова. — Київ, 2006. — 20, [1] с.
172. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії: монографія. — К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2007. — 211 с.
173. Економічний діалог: партнерство заради прогресу [Електронний ресурс] / НІСД. Центр антикризових досліджень. — Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Table/8022007/80207/index.htm>
174. Усаченко Л. М. Форми та методи управління – важлива складова розвитку взаємовідносин органів державної влади України з неурядовими організаціями: монографія / Л. М. Усаченко. — Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2007. — 176 с.

175. Бельська Т. В. Правова регламентація діяльності політичних партій: фактор гармонізації інтересів держави та об'єднання громадян [Електронний ресурс] / Т. В. Бельська // Теорія та практика державного управління. – № 3(22). – 2008. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpu/2008_3/index.html
176. Планування територій на місцевому рівні: Громада, Влада і Бізнес / під ред. М. С. Федорченка і О. В. Янова. – К.: ІРЦ «Реформування земельних відносин в Україні», 2008. – 320 с.
177. Шаповал В. М. Взаємодія держави й бізнесу як основа розвитку соціальної відповідальності / В. М. Шаповал // Держава та регіон. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – Вип. 5. – С. 196–202.
178. Півняк Г. Г. Розвиток інноваційних структур в університетах та роля місцевих органів влади в їх становленні / Г. Г. Півняк // Наука та інновації. – 2008. – №1. – С. 63–67.
179. Василюшин Н. Є. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії влади і бізнесу в рамках регіональних суспільних систем одиниць / Н. Є. Василюшин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації: збірник наук. пр. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: Є. І. Бойко (відп. ред.). – Львів, 2008. – Вип. 2 (70). – 2008. – С. 42–53.
180. Шутова О. С. Чи потрібен Україні лобізм або як зруйнувати модель «Бізнес – Влада»? [Електронний ресурс] / О. С. Шутова // Publishing house Education and Science s.r.o. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Pravo/36006.doc.htm
181. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадянської суспільності: монографія / О. М. Крутій. – Харків: Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2008. – 236 с.

182. Усаченко Л. Органи державної влади і політичні партії в контексті територіальної організації влади / Л. Усаченко // «Ефективність державного управління». Зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 14/15. – С. 506–513.
183. Лужанська Т. П. Підвищення спроможності галузевих громадських організацій як перспектива вдосконалення взаємодії влади і бізнесу в Україні / Т. П. Лужанська, М. І. Пугачов. – Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2008. – 80 с.
184. Рудченко Т. І. Проблеми розвитку партнерства влади та бізнесу в умовах нормативно-правової бази з регуляторної політики на етапі європейського стратегічного курсу України / Т. І. Рудченко, Т. В. Котлярова // Збірник наукових статей учасників навчально-практичного семінару «Роз'яснення основних норм закону України «Про засади запобігання та протидії корупції: правозастосовні та організаційні аспекти»». – Донецьк, 2009. – С. 157–165.
185. Садовий А. Успішний Львів – це трикутник влада, бізнес та наука [Електронний ресурс] / А. Садовий // Офіційний Портал Львівської МР. – Режим доступу: <http://cityadm.lviv.ua/lmrnews/rubrics/government/6530>
186. Місія та Візія Інституту міста [Електронний ресурс] / Інститут міста. – Режим доступу: http://www.cityinstitute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=111
187. Проект «Влада і громада» [Електронний ресурс] / Незалежний громадський сайт інформаційно-аналітичної підтримки розвитку ефективного місцевого самоврядування і дієвого громадянського суспільства. Херсон. Громада. Ініціатива. – Режим доступу: http://www.hgi.org.ua/?ch=pr_vig
188. Наука – влада – бізнес – медіа – об'єднання заради успіху [Електронний ресурс] / Ukr.net. – Режим доступу: http://www.ukr.net/news/nauka_vlada_b_znes_med_a_ob_dnamja_zadlja_osp_hu-10364.html

189. Усенко Р. А. Роль Президента України в забезпеченні партнерства влади та бізнесу [Електронний ресурс] / Р. А. Усенко // Стратегічні пріоритети. – №4(13). – 2009. – Режим доступу до журн.: http://old.niss.gov.ua/book/StrPrior/SpPrior_13/19.pdf
190. Усаченко Л. М. Співпраця органів державної влади з інститутом громадянського суспільства [Електронний ресурс] / Л. М. Усаченко // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/SOC_Gum/apdu/2009_1/doc/1/09.pdf
191. Звонар В. П. Міжсекторне партнерство як механізм реалізації регіональної соціальної політики: концепція для України: монографія / Віктор Павлович Звонар. – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2009. – 300 с.
192. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / В. М. Геєць; НАН України; Ін-т екон. та прогнозу НАН України. – К., 2009. – 864 с.
193. Клімович С. О. Дослідження government relations як комунікації владою та бізнесом: термінологічний аспект / С. О. Клімович // Стратегічні пріоритети. – 2010. – №1. – С. 83-85.
194. Кононенко М. М. Соціальна взаємодія органів місцевого самоврядування та територіальних громад в умовах демократизації в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління спец. 25.00.04 «Міське самоврядування» / М. М. Кононенко. – Харків, 2010. – [1] с.
195. Мазніченко В. Г. Інновації в системі взаємовідносин: влада – наука – бізнес – суспільство [Електронний ресурс] / В. Г. Мазніченко // Центр впровадження інновацій. – Режим доступу: <http://lg.tcvin.snu.edu.ua/uk/rozvitoke-suspilstva/113-innovacii-v-sistemi-vzamovidnosin-vlada-nauka-biznes-suspilstvo>
196. Феномен неокорпоративізму: європейські реалії та тенденції інституціонування в Україні / І. С. Сало, О. О. Даниляк, Т. В. Джига // Записки В. М. Яблонського, С. О. Янішевського. – К.: ПКСД, 2010. – 49 с.

197. Аксьонова Г. Д. Наукові засади формування моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами у розв'язанні інноваційних проблем [Електронний ресурс] / Г. Д. Аксьонова // Е-журнал НАДУ «Державне управління: теорія та практика», №2, 2010. – Режим доступу до журн.: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/txts/10agdrep.pdf
198. Горік М. Формування стратегії економічного розвитку Одеси. Партнерство: влада – наука – бізнес / Михайло Горік // Економіст. – 2010. – № 4. – С. 15.
199. Велков В. М. Взаємодія влади та бізнесу на регіональному рівні: стан і шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. М. Велков // ХАРПІДУ НАДУ. Теорія і практика державного управління. – Вип. 2(29). – Режим доступу до журн.: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/trpu/2010-2/doc/2/08.pdf>
200. Грита В. Ю. Теоретичні та практичні аспекти використання наукових результатів НАН в економіці України (Вид. друге, переробл.). Монографія. – Київ: досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Дворова НАН України, 2010. – 113 с.
201. Телешун С. О. Правові механізми реалізації публічної політики [Електронний ресурс] / С. О. Телешун, С. В. Ситник // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/txts/10tsorpp.pdf
202. Півчасва В. О. Участь громадян у прийнятті управлінських рішень органами місцевого самоврядування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.04 «Міське самоврядування» / В. О. Півчасва. – Харків, 2010. – 20, [1] с.
203. Роз'яснення Міністерства Юстиції України «Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства» від 03.02.2011 [Електронний ресурс] / сайт Міністерства юстиції України. – Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>
204. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2011 р. № 1009-р «Про схвалення концепції Державної цільової розвитку промислового

(промислового) парку "Свема" в м. Шостці Сумської області на 2012-2014 роки» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/865-2011-%D1%80>

205. Бажинова О. А. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю як чинник демократизації державного управління [Електронний ресурс] / О. А. Бажинова // ХарПІДУ НАДУ. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/book/db/2011-2/doc/6/08.pdf>

206. Дискусійний клуб «Наука-влада-бізнес-суспільство» [Електронний ресурс] / Федерація роботодавців України. – Режим доступу: <http://ua.fru.org.ua/diskusijnij-klub-nauka-vlada-biznes-suspilstvo/>

207. Шишацький А. Влада-наука-бізнес – трикутник економічного ефекту [Електронний ресурс] / А. Шишацький // Офіційний сайт Харківської міської ради. – Режим доступу: <http://khartsyzk-rada.gov.ua/ukr/articles/view/572>

208. Ємельянов В. М. Механізм впровадження інвестиційної взаємодії представників державної влади і підприємництва / В. М. Ємельянов // Науковий вісник Академії муніципального управління. 36. наук. праць. Серія «Управління». – 2011. – Вип. 3. – С.129–137.

209. Згуровський М. З. Інноваційний розвиток України через посилення влади, бізнесу, освіти і науки [Електронний ресурс] / М. З. Згуровський // НТУУ «Київський політехнічний інститут» – Режим доступу: <http://kpi.ua/110002>

210. V Міжнародний Форум «Від науки до бізнесу». «Сучасні підходи до взаємодії ВНЗ з наукоємним бізнесом». 11-12 травня 2011 р., м. Санкт-Петербург [Електронний ресурс] / УкрНТЕУ. – Режим доступу: http://www.uinpei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=413

211. Близнюк А. М. Бізнес + влада + ініціатива громадян = упорядкований побут [Електронний ресурс] / А. М. Близнюк // Блоги. УкрІнформ. – Режим доступу: <http://blogs.ukrinform.gov.ua/blog/anatoliy-bliznyuk/biznes-vlada-iniciativa-gromadyan-uporyadkovany-pobut>

212. Бондаренко М. Ю. Оптимізація взаємодії громадських рухів та держави / М. Ю. Бондаренко // «Вивчення та впровадження в Україні поземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 22 листопада 2011 р. – Полтава: ПолтНТУ, 2011. – С.17–18.

213. Паутова Т. О. Взаємодія органів місцевого самоврядування та громадськості – фундамент розвитку демократичного суспільства / Т. О. Паутова // Вивчення та впровадження в Україні поземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 22 листопада 2011 р. – Полтава: ПолтНТУ, 2011. – С. 60–61.

214. Діденко О. В. Роль бізнес-асоціацій в діалозі між владою і бізнесом / О. В. Діденко // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 2(46). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – С. 76–79.

215. Діденко О. Сучасні моделі відносин влади та бізнес-асоціацій [Електронний ресурс] / О. Діденко // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2011_3/11dovvba.pdf

216. Мостепанюк А. В. Економічні механізми співпраці держави та бізнесу в умовах ринкових перетворень [Електронний ресурс] / А. В. Мостепанюк // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2011_1/11mavvgr.pdf

217. «Стратегічні пріоритети інтеграції науки і бізнесу: регіональний аспект». Науково-практична конференція 8 листопада 2011 року в Донецьку [Електронний ресурс] / Всеукраїнська спілка вчених-економістів. – Режим доступу: http://vsve.lo.ua/index.php?type=full&name=mainnews/2011_11_08.htm

218. Форум «Бізнес і влада – ефективне співробітництво і шляхи підвищення конкурентоспроможності промисловості. Можливості, шляхи,

партнерство» [Електронний ресурс] / Сайт Харківської ОДА. – Режим доступу: <http://kharkivoda.gov.ua/en/document/view/id/6835>

219. V Міжнародний форум «Трансфер технологій та інновації: бізнес, влада, регіони» 15–16 грудня 2011 р., м. Київ [Електронний ресурс] / ІНТУ «Київський політехнічний інститут». – Режим доступу: http://nauka.lp.edu.ua/index.php?id=4748&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=3426

220. Яцук В. А. Зростання ролі територіальної громади у вирішенні питань відповідальності органів місцевого самоврядування / В. А. Яцук // Упровадження інноваційних підходів і технологій менеджменту до практики публічного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Дніпропетровськ, 27–28 жовт. 2011 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДІПІ НАДУ, 2011. – С. 171–174.

221. Міжнародний науково-практичний Форум «Наука і бізнес – основа розвитку економіки» 11 – 12 жовтня 2012 року. Дніпропетровський НУ ім. Олеся Гончара та Національний центр аерокосмічної освіти молоді ім. О. М. Макарова [Електронний ресурс] / Освітній портал. – Режим доступу: <http://www.osvita.org.ua/events/1807.html>

222. Питання інтеграції освіти, науки та бізнесу обговорили науковці Запорізькому національному університеті [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/ua/regionalnews/395>

223. Бізнес, освіта і наука – за розвиток екологічної економіки [Електронний ресурс] / Київський національний університет ім. Т. Шевченка. – Режим доступу: http://economy.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1137%3A2012-11-09-14-01-54&catid=124%3A2012-11-08-06-32-57&Itemid=305&lang=

224. «Стратегія інноваційного розвитку економіки: Бізнес, Наука, Освіта» Науко.-практ. конференція (11 – 14 КВІТНЯ 2012 р. м. Харків) [Електронний

ресурс] / ІНТУ «ХПІ». – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/ua/news/event/?id=112>

225. Бажинова О. А. Комунікативна взаємодія органів державної влади і громадянськості [Електронний ресурс] / О. А. Бажинова // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2012_2/files/DU

226. Божидарнік В. Симбіоз науки і бізнесу – запорука економічного розвитку [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Луцького НТУ. – Режим доступу: <http://lutsk-ntu.com.ua/uk/news/simbioz-nauki-i-biznesu-zaporka-ekonomichnogo-rozvitku>

227. Вишиванок М. В. Гармонізація цілей та інтересів влади, науки, бізнесу і громади – основа регіонального розвитку / М. В. Вишиванок, В. В. Попович // Вчені Прикарпаття – сталому розвитку краю: зб. тез доповідей на обласній наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 25–26 грудня, 2012 р.). – Івано-Франківськ, 2012. – С. 10 – 12.

228. Діденко О. В. Взаємодія органів публічної влади з бізнес-асоціаціями: сутність поняття в науковому дискурсі / Діденко О. В. // [Електронний ресурс] Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2012_11/zmist/R_2/03%20Gsdidenko.pdf

229. Наконечний В. В. Взаємодія політичних партій та органів місцевого самоврядування: проблема транспарентності / В. В. Наконечний // Наукові записки з державного та муніципального управління. 36. наук. праць. – 2012. – Вип. 1. – С. 183–190.

230. Серeda О. В. Взаємодія органів місцевої влади, бізнесу та громадянськості в процесі стратегічного управління розвитком міста [Електронний ресурс] / О. В. Серeda // Журнал ДДАУ «Ефективна економіка». – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.kyiv.ua.com.ua/index.php?option=7>

231. Мислива-Буцько І. У Волинському національному університеті ім. Лесі Українки вперше відбувся «круглий стіл» «Університет і наука, влада і бізнес» [Електронний ресурс] / Іванна Мислива-Буцько // Незалежна громадсько-політична газета «Волинь». – Режим доступу: <http://www.volyn.com.ua/?rub=11&article=2&arch=785>

232. Данилець О. Вітчизняні підприємці поділилися з можновладцями проблемами під час міжрегіонального форуму [Електронний ресурс] / О. Данилець // Урядовий кур'єр. – Режим доступу: <http://www.ukrinform.gov.ua/uk/articles/navit-u-mongoliiyi-biznesom-zajmatsiya-legshe/>

233. Синергія влади, бізнесу, суспільства і медіа напередодні «Ріо+20» [Електронний ресурс] / Портал «Платформа». – Режим доступу: <http://platforma.live/sustainable-development/>

234. Пестун І. В. Потенціал взаємодії влади та бізнесу на фармацевтичному ринку / І. В. Пестун, З. М. Мнушко // Вісник фармації. – 2012. – №2(70). – С. 44–47.

235. Синельников Р. Тези доповіді на зустрічі з Прем'єр-міністром України М. Азаровим [Електронний ресурс] / Руслан Синельников // Український Незалежний Фонд Інноваційного Розвитку. – Режим доступу: <http://unfir.org/press-centre/198-13122012-zustrich-z-premyer-minstrom-ukrayini-mikoloyu-azarovim.html>

236. Ракова О. Ф. 5 вимог малого та середнього бізнесу до політики влади [Електронний ресурс] / ПРОСТІР.СЛ.УА. – Режим доступу: <http://prostir.ck.ua/?p=4639>

237. Головний принцип Стратегії розвитку інформаційного суспільства – партнерство влади, бізнесу і громадян [Електронний ресурс] / Урядовий портал. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245532233

238. Бойко С. О. Необхідність створення морських кластерів в Україні / С. О. Бойко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – №8(34). – С. 52–55.

239. Шляхи взаємодії місцевої влади та бізнесу задля ефективного управління містом: європейський досвід та українська перспектива [Електронний ресурс] / Запрошуємо до міста Чернігів. – Режим доступу: <http://chernigiv.osp-ua.info/idxnews-55598.html>

240. Сич О. М. Інноваційна технологія активізації діяльності органів місцевого самоврядування і територіальних громад області / О. М. Сич, В. М. Скрипничук, Д. І. Дзвінчук // «Фічеш Прикарпаття – сталому розвитку краю»: тез доповідей на обласній наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 25 – 26 грудня, 2012 р.). – Івано-Франківськ, 2012. – С. 15–17.

241. Сорока М. П. Аналіз інституціональних передумов гармонізації партнерських відносин органів влади з бізнесом в регіоні / М. П. Сорока // Науковий вісник Академії муніципального управління. З. наук. праць, серія «Управління». – 2012. – Вип.3. – С. 309–316.

242. Програма впровадження політики міжсекторного партнерства і залучення громадських структур у процесі підготовки та реалізації районних програм і розвитку громад Апостолівського району на 2012–2015 роки [Електронний ресурс] / Сайт Апостолівський район Дніпропетровської області. – Режим доступу: http://www.apostol.gov.ua/OBLADM/apost_rda.nsf/docs/6234D1C5F213FA51C22579CA00409A41?OpenDocument

243. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: аналіз доповіді / А. В. Єрмолаєв, Д. М. Горелов, О. А. Корнієвський та ін.]. – К.: НІСД, 2012. – 138 с.

244. План розвитку туризму у Чернівцях [Електронний ресурс] / Сайт Євромісто. Чернівці. – Режим доступу: <http://euromisto.cv.ua/content-plan-rozvitku-turizmu-u-chernivciah>

245. Лошихін О. М. Теоретико-правові проблеми взаємодії державної та муніципальної влади / О. М. Лошихін // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 1, 2013. – С. 83–84.

246. Кононенко Л. М. Формування громадянського суспільства та правовий держава – це шлях до зміцнення правопорядку та стабільності у країні / Л. М. Кононенко // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 1, 2013. – С. 85–91.

247. Радинська-Калініченко А. В. Взаємодія держави і суспільства у форматах державно-приватного, публічно-приватного партнерства і громадянської діяльності / А. В. Радинська-Калініченко // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 1, 2013. – С. 163–164.

248. Бульба В. Г. Взаємодія органів місцевого самоврядування та громадських організацій як чинник удосконалення управління соціальним захистом населення / В. Г. Бульба, О. В. Федченко // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / За заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 2, 2013. – С. 24–25.

249. Усаченко Л. М. Соціальне партнерство органів державної влади та неурядових організацій / Л. М. Усаченко // «Інноваційні підходи та механізми

державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 2, 2013. – С. 79–81.

250. Садовенко А. П. Соціальне партнерство як інструмент партисипативної демократії / А. П. Садовенко // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 2, 2013. – С. 150–151.

251. Сімак С. В. Форми і технології реалізації взаємодії державного та приватного секторів в системі державного управління / С. В. Сімак // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / За заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 2, 2013. – С. 154–155.

252. Олифіренко Ю. І. Взаємодія органів державної влади та громадських організацій у здійсненні соціального захисту дітей / Ю. І. Олифіренко // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 2, 2013. – С. 225–226.

253. Кожушко Н. І. Співпраця органів державної влади з молодіжними організаціями / Н. І. Кожушко // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління»: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2013 р.) / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К.: Видавничо-поліграфічний центр АМУ, у 2-х частинах. Ч. 2, 2013. – С. 427–428.

254. Сімак С. В. Теоретичні засади формування взаємодії державного та приватного секторів в системі державного управління / С. В. Сімак // Науковий вісник Академії муніципального управління. 36. наук. праць, серія «Управління». – 2013. – Вип. 2. – С. 213–221.

255. Колобов Ю. В. Взаємодія державних службовців і суспільства в процесі вироблення та реалізації державно-управлінських рішень / Ю. В. Колобов // Науковий вісник Академії муніципального управління. 36. наук. праць, серія «Управління». – 2013. – Вип. 2. – С. 237–283.

256. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (Проект) [Електронний ресурс] / Інститут громадянського суспільства. – Режим доступу: <http://www.csi.org.ua/www/wpcontent/uploads/2013/05/nsrd02013.pdf>

257. Біла С. О. Щодо удосконалення державної стратегії регіонального розвитку України до 2015 р. [Електронний ресурс] / С. О. Біла, О. В. Шеніч // Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/strategiya_0536.pdf

258. Розумний М. М. Громадянське суспільство та «необхідний мінімум демократії» / М. М. Розумний // «Стратегічні пріоритети». – 2013. – №1(26). – С. 5–10.

259. Белашко С. О. Роль політичних партій у залученні громадян України до процесу ухвалення державних рішень / С. О. Белашко // «Стратегічні пріоритети». – 2013. – №1(26). – С. 43–51.

260. Інформація про формування і діяльність громадських рад при органах виконавчої влади та їх взаємодію з Урядом, підготовлена Секретаріатом Кабінету Міністрів для Координаційної ради з питань розвитку громадянського суспільства [Електронний ресурс] / Урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада». – Режим доступу: http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article/show/1163

261. Варцаба В. І. «Східне партнерство» – приклад інноваційної пропозиції держави та громадянського суспільства в управлінні розвитком економіки / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // «Координати управління». – 2013. – Вип. 1. – С. 46–53.

262. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його впровадження: монографія / В. В. Толкованов. – Івано-Франківськ: Місто-ПІВ, 2010. – 264 с.

263. Etzkowitz H. The Triple Helix University-Industry-Government Relations Laboratory for Knowledge-Based Economic Development / Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff // EASST Review. – 1995. – Vol. 14, N1. – P. 14–19.

264. Leydesdorff L. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations / Loet Leydesdorff // [Електронний ресурс] E-prints. – Режим доступу: <http://eprints.rclis.org/16559/1/The%20Triple%20Helix%20of%20University-Industry-Government%20Relations.Jan12.pdf>

265. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ... and an N-Tuple Helix: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? / Loet Leydesdorff // Journal of the Knowledge Economy. – 2012. – Vol. 3, № 5. – P. 25–38.

266. MacGregor S. P. Sustaining Innovation. Collaboration Models for a Complex World / S. P. MacGregor, T. Carleton. – New York: Springer, 2012. – 100 p.

267. Молодцов О. В. Сітєва парадигма територіального розвитку: сутність, логіка, впровадження: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. філософії з держ. управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / О. В. Молодцов. – Київ, 2010. – 37, [1] с.

268. Сергєєв В. С. Політичні мережі як форма взаємодії держави та громадянського суспільства (теоретико-методологічний аналіз): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук: спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / В. С. Сергєєв. – Дніпропетровськ, 2010. – 38, [1] с.

269. Молодцов О. В. Сутність політичної мережі як моделі представництва та реалізації інтересів суб'єктів територіального розвитку [Електронний ресурс] / О. В. Молодцов // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/dupr/2009/1/txts/POLITICHNI/06molovstr.pdf>
270. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations, States and Regions // Advanced Management Program. April 15, 2009 / Michael E. Porter // [Електронний ресурс] Institute for Strategy and Competitiveness. – Режим доступу: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415 AMP.pdf>
271. Thomsom A. V., Perry J. I. Collaboration Processes: Inside the Black Box / A. V. Thomsom, J. L. Perry // Public Administration Review. – 2006. – Vol. 66, No. 1. – P. 20–32.
272. Регіонально-адміністративний менеджмент: навч. посіб. під ред. філос. н., проф. В. Г. Воронкової. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2010. – 352 с.
273. «Лабораторія наукового перекладу євроінтеграційної термінології». Список термінів, терміносполук та словосполук [Електронний ресурс] / Лабораторія наукового перекладу. – Режим доступу: <http://www.pereklad.org/ua/>
274. Who said The business of business is business? [Електронний ресурс] / Answers™. – Режим доступу: http://wiki.answers.com/Q/Who_said_The_business_of_business_is_business
275. Solomon, Robert C. Above the Bottom Line: An introduction to Business Ethics / Robert C. Solomon, Kristine R. Hanson. – New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1983. – p. 434.
276. Kathia Castro Laszlo, The evolution of business: learning, innovation and sustainability in the 21st century / 45th Annual Conference of The International Society for the Systems Sciences (ISSS). Asilomar, California July 2001 [Електронний ресурс] / OASIS. Advancing open standards for the information

- society. – Режим доступу: https://www.oasis-open.org/committees/download.php/20459/06-09-00014_000.pdf
277. Koestenbaum P. Looking Back and Looking to the Future: The Growing Role of Personal Responsibility and Accountability [Електронний ресурс] / Peter Koestenbaum // The Journal for Quality & Participation. – Winter 2001 // Philosophy-in-Business™.net. – Режим доступу до журн.: <http://www.pib.net/jqpPK.pdf>
278. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. – Київ: Видавнича компанія «КІТ», 2005. – 41 с. [Електронний ресурс] / United Nations in Ukraine. – Режим доступу: http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf
279. Воробей В. Категорії соціально відповідального бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / В. Воробей, Ю. Бегма, О. Денищик // Соціально відповідальний бізнес. Спільнота. – Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/csrfcategories>
280. Зеленко О. О. Засади формування концепцій соціальної відповідальності українських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Зеленко // WEB-ресурс науково-практичних конференцій. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009ip/zelenko.php>
281. Шаповал В. М. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні та необхідність її державної підтримки [Електронний ресурс] / В. М. Шаповал // International Scientific Analytical Project. – Режим доступу: <http://gisap.eu/tu/>
282. Ільчук Л. Соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] / Леонід Ільчук // Центр перспективних соціальних досліджень Міністрації та соціології України, НАН України. – Режим доступу: <http://cpsr.org.ua/index.php>
283. Carroll Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders [Електронний ресурс] /

- Archie B. Carroll // *Business Horizons*, July-August 1991. – Режим доступу: <http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprints/pyramidofcsr>.
284. Про Глобальний Договір ООН [Електронний ресурс] / Українська мережа Глобального Договору ООН. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/principles>
285. Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності» [Електронний ресурс] / CCSRD. – Режим доступу: <http://www.ukraine.org/about.html>
286. Кінах А. Потрібна національна стратегія соціально відповідального бізнесу [Електронний ресурс] / А. Кінах // *Партія Регіонів*. – Режим доступу: <http://partyofregions.ua/news/505983b2c4ca424919000399>
287. «Національна модель політики корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (КСВ) як компонент євроінтеграційної стратегії України». Київ. 12.03.2013 р. [Електронний ресурс] / Український пенітенсiarний центр політичних досліджень. – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/measures/zasidannya-natsionalna-model-politiki-korporativnoii-sotsialnoii-vidpovidalnosti-biznesu-ksv-tak-komponent-evrointegratsiinoii-strategi-ukraini-kiiv-12032013-r>
288. Стратегія та політика КСВ як компонент євроінтеграційної стратегії. Стан та перспективи КСВ в Україні. Рекомендації учасників першого сесійного засідання Робочої групи 13.03.2013 [Електронний ресурс] / Український незалежний центр політичних досліджень. – Режим доступу: <http://www.pandia.org/text/79/522/40990.php>
289. European Governance. A White Paper // [Електронний ресурс] / COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Brussels. 25 / 11 / 2001 COM(2001) 428 final. – 35 р. – Режим доступу: http://www.lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf
290. Shah A. Balance, Accountability, and Responsiveness. *Lessons from Decentralization* [Електронний ресурс] / Anwar Shah // World Bank e Library.

- Режим доступу: <http://elibrary.worldbank.org/docserver/download/2021.pdf?expires=1371469867&id=id&acname=guest&checksum=EEF0DB40324260294B1F7E86883F811E2>
291. Созинов В. А. Методология организации управления в исполнительной власти субъекта федерации (новая парадигма) [Електронний ресурс] / В. А. Созинов // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2008. – №1. – Издательская группа «Дело и сервис». – Режим доступу к журн.: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22116>
292. Bolongaita E. P. Balancing Responsible and Responsive Governance. A Snapshot of the Citizen-Customer in Singapore [Електронний ресурс] / Emil P. Bolongaita. – Режим доступу: http://search.conduit.com/Results.aspx?q=Balancing+Responsible+and+Responsive+Governance+:+A+Snapshot+of+the+Citizen-Customer+in+Singapore&ctid=C11428593&SearchSource=15&SearchType=SearchWeb&SSPV=&CU1=UN89613861870020633&UM=UM_ID&UP=UP_ID
293. Мескон М. Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
294. Jones, Gareth R. *Contemporary management* / Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill. – 2nd ed. – McGraw-Hill, 2000. – p. 778.
295. Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour* / Laurie J. Mullins. – 4th ed. – Pitman Publishing, 1996. – p. 810.
296. Bateman, Thomas S. *Management. Competing in the New Era* / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. – 5th ed. – McGraw-Hill, 2002. – p. 611.
297. Варфоломєєва А. Українці пов'язують якість життя із владою [Електронний ресурс] / Аліна Варфоломєєва // *Велика Епоха*. – Режим доступу: <http://www.epochtimes.com.ua/ukraine/society/ukrayintsi-pov-yazyuyut-yakist-zhittya-iz-vladoyu-107309.html>
298. Сумська Н. Результати наукової конференції з розвитку економіки України та її регіонів [Електронний ресурс] / Наталя Сумська // *Луцький*

національний технічний університет. – Режим доступу: <http://luts.knu.edu.ua/uk/news/rezultati-naukovoyi-konferenciyi-z-rozvitku-ekonomiki-ukrayini-ta-yiyi-regioniv>

299. Експерт: жодна влада не зможе поставити олігархічний бізнес на службу суспільству [Електронний ресурс] / Тиждень.ua. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/67634>

300. A UNDP policy document. Good governance – and sustainable human development [Електронний ресурс] / Governance for sustainable human development. – Режим доступу: <http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm>

301. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства. Методичні рекомендації / Укр. незалеж. центр політ. дослідж.: Л. О. Красносільська, М. В. Лациба, А. В. Волошина, В. О. Купрій, Н. М. Чермошенцева, О. Л. Ващук – К.: Агентство «Україна», 2013. – 180 с.

302. Реутов В. Є. Закономірності парадигми регіонального економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. Є. Реутов // Ефективна економіка. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?option=1&iid=319>

303. Смола Л. Громадянське суспільство в Україні: проблеми становлення [Електронний ресурс] / Людя Смола // Громадська організація Український Фонд Демократії «Спочатку люди». – Режим доступу: <https://peoplefirst.org.ua/uk/articles/civil-society-in-ukraine-problems-of-formation>

304. Deakin N. In Search of Civil Society / Nicholas Deakin. – N. Y.: Palgrave Macmillan, 2001. – 252 p.

305. Alcock P. Big Society or civil society? A new policy environment for the third sector [Електронний ресурс] / Pete Alcock. – Birmingham, Third Sector Research Centre, 2010. – 8 p. / TSRC. Informing civil society. – Режим доступу: <http://www.tsrc.ac.uk/>

306. Lindsey R. What the public think of the «Big Society»: Mass Observations views on individual and community capacity for civic engagement [Електронний

ресурс] / Rose Lindsey, Sarah L. Bulloch – Birmingham, Third Sector Research Centre, 2013. – 21 p. // TSRC. Informing civil society. – Режим доступу до журн.: <http://www.tsrc.ac.uk>

Research/QuantitativeAnalysis/WhatthepublicthinkoftheBigSociety/tabid/996/Default.aspx

307. Вінніков О. Ю. Показники розвитку громадянського суспільства в Україні / О. Ю. Вінніков, А. О. Красносільська, М. В. Лациба ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К.: [Агентство «Україна»], 2012. – 80 с.

308. Комарова Н. Звіт за результатами дослідження «Оцінка стану розвитку громадянського суспільства та суспільної активності громадян України» / Надія Комарова, Оріся Луцевич, Любов Паливода. – Київ: Український фонд демократії «Спочатку люди», 2013. – 21 с.

309. Розпорядження КМУ від 21 листопада 2007 р. № 1035-р Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства (із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМУ № 858-р від 22.07.2009) / [Електронний ресурс] Закон. Рада. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80>

310. Розпорядження КМУ від 20 червня 2012 р. № 389-р «Про визнання такими, що втратили чинність, розпоряджень Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. № 1035 та від 22 липня 2009 р. № 858 [Електронний ресурс] / Закон. Рада. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/389-2012-%D1%80>

311. Указ Президента України №212/2012 «Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації» [Електронний ресурс] / Президент України Віктор Янукович. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/14621.html>

312. Закон України «Про громадські об'єднання» / Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 22. – С. 216.

313. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [Електронний ресурс] / Закон. Рада. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>

314. Постанова КМ України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [Електронний ресурс] / Закон. Рада. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>

315. Постанова КМ України від 12 жовтня 2012 р. № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених громадськими організаціями та творчими спілками, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» [Електронний ресурс] / Закон. Рада. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF>

316. Про нас [Електронний ресурс] / Урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада». – Режим доступу: <http://civic.kmu.gov.ua/>

317. Едвард Лі Торндайк [Електронний ресурс] / Знаймо. – Режим доступу: http://znajmo.com.ua/Торндайк_Едуард_Лі

318. Каплуненко Я. Ю. Розвиток соціального інтелекту як чинник успішної соціалізації особистості [Електронний ресурс] / Я. Ю. Каплуненко // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pspl/2011_12/466-475.pdf

319. Лунева О. В. История исследования социального интеллекта / О. В. Лунева // Знание. Понимание. Умение. – 2008. – №4. – С. 177–182

320. Пролесев С. Країна без науки не має майбутнього [Електронний ресурс] / Сергій Пролесев // Рівненсько-Волинський інформаційно-аналітичний портал «Четверта влада». – Режим доступу: <http://4vlada.com/ukraine/228/>

321. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році. Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К.: ІНСТІТ, 2013. – 576 с.

322. Модзелевські К. Наука це не бізнес [Електронний ресурс] / Каролі Модзелевські // West Analytic Group. – Режим доступу: <http://wzgroup.com.ua/article.php?articleid=5268>

323. Стуканов С. Наука це бізнес, який треба навчитися продавати [Електронний ресурс] / Сергій Стуканов // День. Kiev.ua. – Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/uk/article/dcn-ukrayini/nauka-ce-biznes-yakiy-treba-navchitisya-prodavati>

324. Костенко О. Соціальна культура громадян – найкращий антикризовий механізм [Електронний ресурс] / Олександр Костенко // Інтернет-холдинг Олега Соскіна. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2009/7-8/20095.html>

325. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. – НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.

326. Романчук О. Соціальний капітал для України [Електронний ресурс] / Олег Романчук // Українська правда. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/columns/2012/06/20/6965968/>

327. Піфагор. Про гармонію [Електронний ресурс] / Новий Акрополь. – Режим доступу: <http://newacropolis.org.ua/uk>

328. Платон. Тимей [Електронний ресурс] / Філософія. – Режим доступу: <http://philosophy.ru/library/plato/tim.html>

329. История математики гармонии в лицах. Платон [Электронный ресурс] / Международный Клуб Золотого Сечения. – Режим доступу: <http://www.goldensectionclub.net/personalities/platon>

330. Elliott R. N. The Wave Principle / Ralf Nelson Elliott. – Snowball Publishing, 2012. – 74 p.

331. Ralf Nelson Elliott [Електронний ресурс] / Elliott Wave International. – Режим доступу: http://www.elliottwave.com/info/elliott_bio.aspx

332. Prechter, Robert R. The Wave Principle of Human Social Behavior // *the New Science of Socionomics* / Robert R. Prechter. – Gainseville, Georgia: New Classics Library, 2002. – 463 p.
333. Бервено О. В. Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / О. В. Бервено. – Харків, 2002. – 18, [1] с.
334. Крайнев П. Інтелектуальна економіка. Управління промисловою власністю / П. Крайнев. – К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2014. – 348 с.
335. Карпенко М. П. Когноміка / М. П. Карпенко. – М.: СГУ, 2010. – 225 с.
336. Наливайченко К. В. Інноваційний розвиток інформаційної економіки України в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / К. В. Наливайченко. – Сімферополь, 2013. – 40, [1] с.
337. Chekał J., Świklicki M. Infonomika jako dyscyplina naukowa [Електронний ресурс] / Janusz Chekał, Marek Świklicki // E-mentor. – Режим доступу: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/29/id/628>
338. Building Knowledge Economies. Advanced Strategies for Development // Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, 2000. – р. 4.
339. Лук'яненко Д. Імплементация парадигмы экономики знаний у стратегии национального экономического развития / Дмитро Лук'яненко, Ольга Лук'яненко, Александра Дорошенко // *Міжнародна економічна політика*. – 2013. – №2(19). – С. 5–26.
340. Иванус А. И. Код да Винчи в бизнесе или гармоничный менеджмент по Фибоначчи / А. И. Иванус. (2-е издание). – М.: КомКнига, 2006. – 104 с.

341. Иванус А. И. О ключевой роли Золотого Сечения в концепции общества, основанного на знаниях [Электронный ресурс] / А. И. Иванус // «Академия Тринитаризма». – Режим доступа: <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0232/009a/02321036.htm>
342. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – Київ-Ірпінь: Видавництво «Перун», 2005. – 1728 с.
343. Гармонія (філософсько-естетичне поняття) [Електронний ресурс] / Інформо. – Режим доступу: <http://znaimo.com.ua/Гармонія/#hmk1>
344. Квинт Гораций Флакк. Собрание сочинений [Електронний ресурс] / (116) Биографический институт, Студия биографика, 1993. – Режим доступа: http://lib.ru/POEEAST/GORACIJ/hor1_5.txt
345. The five books of Anicius Manlius Torquatus Severinus Boethius, on the consolation of philosophy, translated into English. By Robert Duncan, A.M. – Gale (C) Print Editions, 2010. – 218 p.
346. Гераклит Эфесский. Все наследие на языках оригинала и в русском переводе. — М.: AdMarginem, 2012. – 416 с.
347. Philolaus [Электронный ресурс] / Stanford Encyclopedia of Philosophy. – Режим доступа: <http://plato.stanford.edu/entries/philolaus/>
348. Дисгармония [Электронный ресурс] / Академик. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/10323/ДИСГАРМОНИЯ
349. Попова Н. М. Поняття «гармонізації» і її використання в управлінській діяльності на підприємствах / Н. М. Попова, Я. М. Зеніна, М. С. Іванчик // *Вісник СХУ ім. В. Даля*. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 2 (111) частина 2. – С. 154–159.
350. Попова Н. М. Оцінка значущості впливу чинників на формування умов до гармонізації управлінської діяльності / Н. М. Попова, Ю. В. Барановський // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* – Луганськ: СХУ ім. В. Даля. – 2011. – № 3 (39). – С. 57–62.

351. Попова Н. М. Методи оцінки впливу виробничо-технічних чинників на рівень гармонізації управлінської діяльності на підприємстві / Н. М. Попова // Вісник СХУ ім. В. Даля. - Луганськ: СХУ ім. В. Даля. - 2012. - № 1 (170) частина 2. - С. 194-200.

352. Попова Н. М. Моделювання впливу рівня гармонізації управлінської діяльності на результативність функціонування підприємства / Н. М. Попова, С. Шаріпова // Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. праць. - Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка. - 2010. - Випуск 22. - С. 259-263.

353. Попова Н. М. Діагностика гармонійності управлінської діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спеціальності 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. М. Попова. - Луганськ, 2012. - 19, [1] с.

354. Попова Н. Н. Систематизація работ по управлению предприятием задачи их гармонизации / Н. Н. Попова, Г. И. Дибнис // Управление проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. - Луганськ: СХУ ім. В. Даля. - 2009. - № 3 (31). - С. 154-161.

355. Попова Н. М. Управління гармонізацією маркетингових робіт підприємствах / Н. М. Попова, О. С. Шаріпова, Я. М. Зеніна // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. - Луганськ: СХУ ім. В. Даля. - 2010. - № 16. - С. 272-277.

356. Попова Н. М. Оцінка впливу гармонізації на результат роботи підприємства / Н. М. Попова, Ю. В. Березовський // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. - Луганськ: СХУ ім. В. Даля. - 2009. - № 3 (32). - С. 59-64.

357. Попова Н. М. Підходи до визначення оптимальних економічних результатів гармонізації управлінської діяльності / Н. М. Попова, О. Шаріпова // Вісник Хмельницького національного університету. - Хмельницький: Хмельницький національний університет. - 2011. - № 5 том 3. - С. 138-144.

358. Шаріпова О. С. Гармонізація діяльності як процес забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Шаріпова, А. А. Надьон // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. - Луганськ: вид-во СХУ ім. В. Даля. - 2012. - №1 (41). - С. 50-55. - Режим доступу до журн.: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/41/12sosebp.pdf>

359. Безбожний В. Л. Гармонізаційний підхід до забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства / В. Л. Безбожний // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. Наук. праць Східноукраїнського НУ ім. В. Даля. Вип. 22. Ч.2. - Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля. - 2010. - С. 54-60.

360. Попова Н. М. Гармонізація як фактор підвищення економічної безпеки діяльності підприємств / Н. М. Попова // Вісник СХУ ім. В. Даля. - Луганськ: СХУ ім. В. Даля. - 2011. - № 3 (157) ч. 2. - С. 174-180.

361. Ляшенко О. М. Гармонізація інтересів - ландшафт управління економічною безпекою підприємства / О. М. Ляшенко // «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіонів України. Зб. тез Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференція. - Дніпропетровськ: ДДФА, 2009. - С. 28-30.

362. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева // Национальная экономическая энциклопедия. - Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary/88/word/garmonizacija-yeconomicheskikh-procesov-obrashchenii-tovarov-nalogov>

363. Harmonization [Електронний ресурс] / BusinessDictionary.com. - Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/harmonization.html>

364. Лаптев Н. В. Основы гармонизированного планирования нефтеперерабатывающих предприятий: монография / Н. В. Лаптев, В. Е. Сомов. - СПб.: СПбГИЭУ, 2008. - 202 с.

365. Лаптев Н. В. Методология гармонизации управления нефтеперерабатывающим предприятием на основе планирования: автореф. дис. на соискание уч. степени докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и

управление народным хозяйством» / Н. В. Лаптев. – Санкт-Петербург, 2010. – 37, [1] с.

366. Сомов В. В. Методы формирования инструментов гармонизации промышленной и торговой политики нефтеперерабатывающих предприятий: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В. В. Сомов. – Санкт-Петербург, 2010. – 37, [1] с.

367. Мухитов Н. М. Гармонизация политики развития государственных корпораций с учетом их экономической безопасности: автореф. дис. на соискание уч. степени докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н. М. Мухитов. – Москва, 2011. – 40, [1] с.

368. Смольянова Е. Л. Гармонизация промышленной и торговой политики предприятий на основе развития инновационной деятельности: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е. Л. Смольянова. – Воронеж, 2009. – 26, [1] с.

369. Утяшев В. И. Механизм гармонизации промышленной и торговой политики предприятий: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В. И. Утяшев. – Саратов, 2008. – 20, [1] с.

370. Чмель С. Ю. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С. Ю. Чмель. – Москва, 2011. – 19, [1] с.

371. Махалина О. М. Гармонизация современного корпоративного управления в российских компаниях / О. М. Махалина, С. Ю. Чмель // Транспортное дело России. – 2010. – № 9(82). – С. 49 – 54.

372. Горин С. В. Гармонизация производственной и сбытовой деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. на соискание уч.

степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С. В. Горин. – Воронеж, 2003. – 20, [1] с.

373. Jelonek D. Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie: studium metodologiczno-empiryczne / Dorota Jelonek. – Częstochowa: Wydawn. Politechniki Częstochowskiej, 2009. – 117 s.

374. Гармонізація та синхронізація європейських та українських інноваційних програм = Harmonisation and Synchronisation of European and Ukrainian Innovation Programmes: Міжнародний науково-практичний семінар, Київ, червень 2011 / Редкол.: Смертенко П.С. та інші. – Київ: Видавець ТОВ «Спіла Захід», 2011. – 84 с.

375. Єфіменко Є. І. Напрямки гармонізації бухгалтерського обліку та податковості в Україні / Є. І. Єфіменко // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – №18. – С. 278-284.

376. Ignatowski R. Światowa harmonizacja rachunkowości w perspektywie teoretycznej / Radosław Ignatowski // Academic Journal. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości. – 2012. – Vol. 67 Issue 123. – p.33.

377. Кравченко О. В. Гармонізація податкового та бухгалтерського обліку в контексті забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання / О. В. Кравченко, Ю. Б. Слободяник, Ю. М. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 15-19.

378. Проскурня М. Г. Гармонізація системи управління витратами підприємства відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності / М. Г. Проскурня // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. випуск у 2 ч. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. ун-т ім. В. Гетьмана"; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2011. – Вип. – 26. Ч. 2. – С. 340-350.

394. Гармонізація українських національних стандартів із міжнародними стає динамічнішою [Електронний ресурс] / Європейський Простір. Портал проєвропейського громадянського суспільства України. – Режим доступу: <http://eu.prostir.ua/news/233040.html>
395. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку державної метрологічної системи на період до 2015 року» від 25.06.2008 № 874-р [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Верховної Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/874-2008-р>
396. Слагін В. П. Гармонізація соціальних відносин суб'єктів соціальної держави на основі модифікації базових інститутів суспільства / В. П. Слагін // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во Харківського НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2(37). – С. 10–17.
397. Сорока М. П. Аналіз інституціональних передумов гармонізації партнерських відносин органів влади з бізнесом в регіоні / М. П. Сорока // Науковий вісник Академії муніципального управління. Зб. наук. праць. Серія «Управління». – 2012. – Вип. 3. – С. 316–319.
398. Деннісенко І. П. Збалансування ролей в якійсній моделі менеджменту через призму стратегій розвитку підприємства / І. П. Деннісенко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 4(2). – С. 102–106.
399. Михайловська К. В. Місцеве самоврядування як форма народногосподарської особливості інституційної моделі в Україні: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / К. В. Михайловська. – Одеса, 2010. – 18, [1] с.
400. Сімченко Н. О. Соціальні інститути сталого розвитку / Н. О. Сімченко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1(3). Том 2. – С. 292–298.
401. Юшин С. А. Стратегия государства как поиск гармонии в системе «экономика – политика – культура» [Електронний ресурс] / Rusnauka.com

- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2011/NND_2011/Gosupravlenie/2_81479.doc.htm
402. Національна доповідь України про гармонізацію життєдіяльності суспільства у навколишньому природному середовищі. Спеціальне видання до 10-ї Всеєвропейської конференції міністрів навколишнього середовища «Фонілля для Європи». – Київ: ТОВ «Новий друк», 2003. – 128 с.
403. Барзинский В. П. Наш мир это системная гармония или гармония системы [Электронный ресурс] / В. П. Барзинский // SIAC. – Режим доступа: http://siac.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=48
404. Бельська Т. В. Правова регламентація діяльності політичних партій як фактор гармонізації інтересів держави та об'єднання громадян / Т. В. Бельська // Теорія та практика державного управління. – 2008. – Вип. 3(22). – С. 77–81.
405. Попок А. А. Стає проблемні питання і напрями подальшої гармонізації державно-конфесійних відносин в Україні [Електронний ресурс] / А. А. Попок, Ю. Є. Решетников // ХарПІДУ. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/5/01.pdf>
406. Денисов С. Ф. Гармонізація суспільного життя як напрям запобігання емоційності молоді / С. Ф. Денисов // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Право. – 2010. – Вип. 8 (934). – С. 106–110.
407. Структурна гармонізація економіки України як чинника економічного зростання / за ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової. – Київ: Експрес, 2007. – 250 с.
408. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мікрорегіональних суперечностей: монографія / за заг. редакцією Д. Г. Фукяненка, В. І. Чужикова. – К.: КНЕУ, Сучасний підручник, 2007. – 541 с.
409. Аристотель. Политика. / Аристотель. Соч. в 4-х томах. Г. І. М.: Мысль, 1983. – С. 375–644.

410. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество / Общ. ред. сост. предисл. А. Ю. Согомонов. Пер. с англ. — М.: Политиздат, 1992. — 543 с.
411. Сорокин П. А. Общедоступный учебник социологии. Статьи разных лет / П. А. Сорокин // Институт социологии. — М.: Наука, 1994. — 560 с.
412. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс // Академический Проект, 2000. — 880 с.
413. Парсонс Т. О социальных системах: [пер. с англ.] / Т. О. Парсонс, под общ. ред. В. Ф. Чесноковой и С. А. Белановского. — М.: Акад. проект, 2000. — 831 с.
414. Управління за участю громадян: міжнародний досвід та рекомендації для України. — К.: «К.І.С.», 2004. — 124 с.
415. Achieving Real Democracy Through Harmonization [Електронний ресурс] / Blogger.com. — Режим доступу: <http://harmonization.blogspot.com/2006/03/red-pill-summary-of-escaping-matrix.html>
416. Гегель Ф. Сочинения в 14 томах, Т. 8. Философия истории // Государственное социально-экономическое издательство, 1935. — 468 с. (С. 20)
417. Интерес [Електронний ресурс] / Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980). — Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/interes>
418. Интерес [Електронний ресурс] / Історія України. Histua. — Режим доступу: <http://instua.com/slovniki/interesi-lyudski>
419. Interest [Електронний ресурс] / TheFreeDictionary. — Режим доступу: <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/interest>
420. Interest [Електронний ресурс] / Dictionary.com. — Режим доступу: <http://dictionary.reference.com/browse/interest>
421. Interest [Електронний ресурс] / BusinessDictionary. — Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/interest.html>

422. Аппарат государственного управления: интересы и деятельность / АН Украины. Ин-т государства и права им. В.М.Корецкого; ред. В. Сиренко. — К.: Наукова думка, 1993. — 165 с.
423. Сиренко В. Ф. Интересы, власть, коррупция / В. Ф. Сиренко. — К.: Фронт, 2006. — 72 с.
424. Григор'єв В. А. Поляризація інтересів у системі публічної влади: конституційно-правові аспекти / В. А. Григор'єв // Часопис Київського університету права. — 2009. — №2. — С. 76-83
425. Рич М. І. Особливості застосування методів аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проєктах / М. І. Рич // Управління розвитком складних систем. — 2013. — №15. — С. 65-70
426. Василевська Т. Конфлікт інтересів як проблема етики державного службовця // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2007. — №3. — С.58-66.
427. Єрмошенко М. М. Національні економічні інтереси: реалізація і захист [Електронний ресурс] / М. М. Єрмошенко // Національна Академія Управління. — Режим доступу: http://www.nam.kiev.ua/ape/n_01_1-2/yermosh.htm
428. Фостик Б. Забезпечення національних економічних інтересів України в умовах СОТ / Б. Фостик // Міжнародна економічна політика. — 2009. — № 10-11. — С. 131-145.
429. Браславець О. Ю. Співвідношення інтересів учасників податкового процесу в системі державного регулювання національного господарства [Електронний ресурс] / О. Ю. Браславець // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — Режим доступу до журн: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1038>
430. Сторощук Б. Д. Економічні інтереси регіону в умовах трансформаційної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Сторощук Богдан Дмитрович. — Чернівці, 2004. — 227 с.

431. Богдан Н. М. Реалізація економічних інтересів регіону як умови забезпечення регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Н. М. Богдан // Офіційний сайт НАГХ. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/32316/1/14.pdf>

432. Комарницький І. Ф. Організаційно-правові засади реалізації економічних інтересів регіону / І. Ф. Комарницький, Сторощук Б.Д. // Науковий вісн. ЧНУ ім. Ю. Фельдковича: Зб. наук. пр. Вип. 162. Економіка. – Чернівці: Рута, 2002. – С. 9–13.

433. Бик Л. Соціально-економічні інтереси регіонів [Електронний ресурс] / Л. Бик // Регіональний центр наукового забезпечення АПВ в Тернопільській області. – Режим доступу: http://confnarv.at.ua/ru/ru/konf_6_7_12_2012_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/socialno_ekonomichni_interesi_regioniv/53-1-0-2106

434. Бойко С. Б. Міжбюджетне регулювання та інтереси регіонів в Україні [Електронний ресурс] / С. Б. Бойко // Економічні наукові інтернет-конференції – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/996/>

435. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка Економіка. – 2011. – Вип. 121-122. – С. 86–94.

436. Пташенко Л. О. Взаємодія економічних інтересів: публіцистичні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: монографія / Л. О. Пташенко. – Київ: ЦУЛ, 2009. – 294 с.

437. Варцаба В. И. Механизм учета интересов субъектов корпоративного управления предприятием / В. И. Варцаба, Ю. В. Двирко // Бизнес-информация. – Харьков, 2008. – №12(2). – С. 90–92.

438. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємств: діалектична взаємодія, систематизація вибір способів узгодження / О. Ляшенко // Вісник ТНЕУ. – 2013. – №2. – С. 54–61.

439. Калиниченко М. П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством / М. П. Калиниченко // Економіка промисловості. – 2013. – № 3(63). – С. 119–128.

440. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

441. Економічний словник-довідник / за ред. С. В. Мочерного. – Київ: Феміна, 1995. – 368 с.

442. Бабина О. Е. Економічні інтереси в системі ринкових відносин [Електронний ресурс] / О. Е. Бабина, Ю. П. Лозова // Київська державна академія водного транспорту. – Режим доступу: [www.maritime.kiev.ua/uploads/Jurnal/1\(16_2013\)/75](http://www.maritime.kiev.ua/uploads/Jurnal/1(16_2013)/75)

443. Каналухин П. А. Система экономических интересов и закономерности ее развития [Электронный ресурс] / П. А. Каналухин // Проблемы современной экономики. – 2008. – №3(27). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2075>

444. Якунина И. Н. Трансформация системы экономических интересов в условиях становления постиндустриальной экономики: автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / И. Н. Якунина. – Тамбов, 2011. – 41, [1] с.

445. Жукова Е. Б. Взаимодействие экономических и институциональных интересов в постиндустриальной экономике: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / У. Б. Жукова. – Саратов, 2012. – 19, [1] с.

446. Богдан Н. М. Теоретичні аспекти взаємодії економічних інтересів окремих суб'єктів із суспільними інтересами / Н. М. Богдан // Компанійне господарство міст. Науково-технічний збірник. – 2013. – №106. – С. 216–221.

447. Баланс загальнодержавних і регіональних інтересів — ключовий напрям бюджетної політики [Електронний ресурс] / Інформаційно-аналітичний

бюлетень КСУ. – Режим доступу: <http://www.info-kmu.com.ua/2014-01-11-000000pm/article/18030170.html>

448. Мельник Е. А. Сочетание экономических интересов региона и хозяйствующих субъектов: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Политическая экономия» / Е. А. Мельник. – Пятигорск, 1999. – 18, [1] с.

449. Стадник И. С. Согласование интересов субъектов экономики и условие экономического роста: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / И. С. Стадник. – Ставрополь, 2006. – 23, [1] с.

450. Сімченко М. О. Сучасні підходи до узгодження інтересів підприємства зі суб'єктами господарювання [Електронний ресурс] / М. О. Сімченко, Е. Р. Аблялімов, Ю. О. Чачуа / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1073>

451. Генкин А. Система экономических интересов и социальная гармония / А. Генкин // Вопросы экономики. – 1993. – № 6. – С. 147–150.

452. Сиротовский А. С. Особенности гармонизации экономических интересов субъектов рынка в современной экономике: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.01 / Сиротовский Артём Станиславович. – Саратов, 2012. – 165 с.

453. Клейнер Г. Стратегия системной гармонизации экономики России [Электронный ресурс] / «Экономические стратегии». – 2008. – № 05-06. – С. 74–79. – Режим доступа к журн.: <http://kleiner.ru/content/uploads/2014/12/Strategiya-sistemnoy-garmonizatsii-e%60konomiki-Rossi.pdf>

454. Муратов А. Гармонизационный подход к управлению экономическими системами [Электронный ресурс] / Теория управления. (41)

УпС 5.2012. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs41-412012/item/1342-2012-05-1106-38-05>

455. Статівка Н. В. Гармонізація інтересів суб'єктів економічного простору в процесі державного регулювання економіки [Електронний ресурс] / Н. В. Статівка // Харківський регіональний інститут державного управління. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/1/08.pdf>

456. OECD/DAC. Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Cooperation [Електронний ресурс] / OECD, Paris, 2001. – 73 p. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/10/2669958.pdf>

457. UNCSД. Guidance in Preparing a National Sustainable Development Strategy: Managing Sustainable Development in the New Millennium [Електронний ресурс] / UNCSД Background Paper 13. DESA/DSD/PC2/BP13, 2002. 46 p. – Режим доступу: <http://www.undp.org/fssd/docs/guidprepnlds.pdf>

458. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д. т. н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Націона. – К.: Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України", 2012. – 72 с.

459. Сучасні напрями економічного забезпечення раціонального природокористування в Україні / [за наук. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика, д. т.-м. н., проф. С. О. Лизуна; Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України"]. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. – 64 с.

460. Гаврилишин Б. Стратегія сталого розвитку та європейська модель «еко-соціальної ринкової економіки» як основа конкурентоздатності України в сучасну епоху / Богдан Гаврилишин, Віктор Вовк // Аналітична записка та рекомендації новій владі [Електронний ресурс] / Фондація Зелений Кіт. Мережа екологічних блоків. – Режим доступу: <http://www.greenkit.net/Members/intereco/strategy>

461. Лібанова Е. М. Суспільна модернізація в контексті сучасних соціальних викликів / Е. М. Лібанова // Україна на шляху до європейської соціальної держави: зб. матеріалів міжнар. конф. ; 26 трав. 2011 р. / за ред. докторів екон. наук, професорів А. М. Колота, Д. Г. Лук'яненка, В. І. Чужаків. – К.: КНЕУ, 2011. – 288 с.

462. Згуровський М. З. Глобальне моделювання процесів сталого розвитку в контексті якості та безпеки життя людей / М. З. Згуровський, Т. А. Маторин, Д. О. Прилуцький, Д. А. Аброськія // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2008. – №1. – С. 7–32.

463. Голубець М. А. Фундаментальні питання регіональної політики сталого розвитку / М. А. Голубець // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика сталого розвитку: принципи формування, механізми реалізації (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XXXVI) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Ред.-кол.: відп. ред. академік НАН України М.І. Долішній. – Львів, 2002. – 592 с. – С. 12–18.

464. Кліменко О. В. Формування соціо-еколого-економічної системи регіону в контексті сталого розвитку / О. В. Кліменко // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2008. – №82. – С. 137–141.

465. Петренко В. П. До розробки інформаційної моделі сталого розвитку регіональних суспільних систем / В. П. Петренко, М. В. Палійчук, А. А. Побігун, Я. С. Витвицький // Збірник наукових праць «Моделювання регіональної економіки». – №1(13), 2009. – С. 80–91.

466. Пастернак-Таранушенко Г. Економічна безпека держави. Статичний процесу забезпечення [Електронний ресурс] / за ред. проф. Б. Кравченка. – К.: «Кондор», 2002. – 302 с. // Економічна безпека. – Режим доступу: <http://econbez.narod.ru/1security/1books/8.htm>

467. Благун І. С. Моделювання сталого розвитку регіону. моногр. / І. С. Благун, Л. І. Сисак, О. О. Солтисік. – Івано-Франківськ: [вид.-дизайн. від Центру інформ. технологій], 2006. – 166 с.

468. Зварич І. Т. Економічне зростання регіону: моделі та методи аналізу і прогнозування: моногр. / І. Т. Зварич. – Івано-Франківськ: [вид.-дизайн. від Центру інформ. технологій], 2006. – 183 с.

469. Management Dictionary | MBA Dictionary [Електронний ресурс] / 12MANAGE. The Executive Fast Track. – Режим доступу: http://www.12manage.com/management_dictionary.html

470. Пашко Л. А. Гармонізація взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління» / Л. А. Пашко // Україна європейська: сучасні тенденції та перспективи: зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., Чернігів, 21 трав. 2010 р. – Чернігів, 2010. – С. 139–143.

471. Пашко Л. А. Гармонізація управлінської взаємодії як передумова ефективності діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / Л. А. Пашко // WEB-ресурс науково-практичних конференцій. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2009ip/pashko.php>

472. Рудько В. О. Стоїчна фундаментальна парадигма способу гармонізації буття / В. О. Рудько // Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури: зб. наук. праць. Вип. 27 / М-во культури України. Нац. акад. кері. Кадрів культури і мистецтв. – К.: Міленіум, 2011. – С. 61–68.

473. Тищенко Ю. Шляхи гармонізації колективних та індивідуальних прав у процесі реалізації етнорегіональної політики [Електронний ресурс] / Ю. Тищенко // Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/june2009/10.htm>

474. Ashby W. Ross. An Introduction to Cybernetics / W. Ross Ashby. London: Charman & Hall Ltd, 1957. – 295 p.

475. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської парадигми соціотехнічних систем // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. – Івано-Франківськ: ІФДТУІІІ, 1995. – С. 110.

476. Петренко В. П. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування: монографія / [Петренко В. П., Кісь С. Я., Швидкий Е. А.] // за заг. ред. проф. В. П. Петренка – Львів: ЛА «Піраміда», 2013. – 276 с.

477. Петренко В. П. Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними системами / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук // Монографія «Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. П. Товажнянського. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – 700 с. (С. 209–220)

478. Бех В. П. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: монографія / [В. П. Бех, Ю. В. Бех, С. М. Попов] за заг. ред. В. П. Беха. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012, Запоріжжя: «Просвіта», 2012. – 572 с.

479. Попов С. М. Зворотний зв'язок у системі соціального менеджменту: монографія / С. М. Попов. – Запоріжжя: «Просвіта», 2010. – 444 с.

480. Бех Ю. В. Філософський модуль загальної теорії управління: монографія / Ю. В. Бех. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. – 476 с.

481. Бех Ю. В. Філософські проблеми сучасного управління складними системами: ідеї, принципи і моделі: монографія / Ю. В. Бех, А. І. Слєпцов. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 404 с.

482. Зворотний зв'язок [Електронний ресурс] / Wikipedia. The Free Encyclopedia. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Зворотний_зв'язок

483. Україна: Інтелект нації на межі століть: кол. монографія / Керівний авторського колективу В. К. Врублевський. – К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. – 516 с.

484. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.

485. Дерезь В. Реординаційні відносини як окремий вид управлінських відносин між органами виконавчої влади / В. Дерезь // Право України. – 2005. – №3 – С. 32–35.

486. Козуб В. П. Зростання ролі реординаційних відносин у системі державного управління / В. П. Козуб // [Електронний ресурс] Харківський регіональний інститут державного управління. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/103.pdf>

487. Хачатурян Х. В. Реформування державного управління в контексті концептуальних управлінських інновацій [Електронний ресурс] / Х. В. Хачатурян // Харківський регіональний інститут державного управління. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-1/doc/108.pdf>

488. Довбенко М. В. Сучасна економічна теорія (Економічна побелелогія) / М. В. Довбенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 336 с.

489. Лосев А. Ф. История античной эстетики. Последние века [Електронний ресурс] / А. Ф. Лосев // Философский портал. – Режим доступа: <http://philosophy.ru/library/lofef/iae7/txt23.htm>

490. Парето Вильфредо. Компендиум по общей социологии / Государственный ун-т Высшая школа экономики / А. А. Зотов (пер. с ит.). — 2-е изд. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2008. — 512с. — Перевод изд.: *Compendio di sociologia generale/ Vilfredo Pareto, Firenze, 1920.*

491. Стігліц Е. Дж. Економіка державного сектору / У. Дж. Стігліц // Пер. з англ. А. Олійник та Р. Скільський. – Київ: Основи. – 1998. – 854 с.

492. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі / М. Блауг // Пер. з англ. І. Дзюб. – Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001, – 670 с.

493. Pigou, Arthur C. The Economics of Welfare [Електронний ресурс] / Arthur C. Pigou // Library of Economics and Liberty. – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/NPDBooks/Pigou/pgEWCover.html>

494. Эффективность по Парето [Электронный ресурс] / Cybernetics Wiki. – Режим доступа: http://ru.cybernetics.wikia.com/wiki/Эффективность_по_Парето

476. Петренко В. П. Управління діяльністю підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти / В. П. Петренко // Записки Інституту економіки та економічної теорії НАН України. – Київ: Інститут економіки та економічної теорії НАН України, 2005. – 11 с.
477. Петренко В. П. Теоретична реінтерпретація сутності зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні системою підприємства / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. П. Печенюк // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал економічному / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Товажнянського. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – 400 с.
478. Бех В. П. Соціальне управління у контексті економічного розвитку країни: монографія / [В. П. Бех, Ю. В. Бех, С. М. Попов, П. Беха]. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 572 с.
479. Попов С. М. Зворотний зв'язок у системі управління підприємства: монографія / С. М. Попов. – Запоріжжя: «Прогрес», 2010. – 400 с.
480. Бех Ю. В. Філософський модуль управління підприємства: монографія / Ю. В. Бех. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 400 с.
481. Бех Ю. В. Філософські проблеми сучасного управління підприємствами: ідеї, принципи і моделі: монографія / Ю. В. Бех. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 404 с.
482. Зворотний зв'язок [Електронний ресурс]. – Київ: Енциклопедія. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Зворотний_зв'язок
483. Україна: Інтелект нації на межі століть: монографія авторського колективу В. К. Врублевський. – К.: Інформаційно-аналітичний центр «Інтелект», 2000. – 516 с.
484. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития экономики: монографія / Л. Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
485. Кошарова І. В. Реординаційні відносини як окремий вид управлінських відносин виконавчої влади / В. Дерезь // Право України. – 2005. – № 11. – С. 11-14.
486. Кошарова І. В. Зростання ролі реординаційних відносин у системі управління / В. П. Козуб // [Електронний ресурс] Харківський національний інститут державного управління. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/03.pdf>
487. Козуб В. В. Реформування державного управління в контексті економічних управлінських інновацій [Електронний ресурс] / В. В. Козуб // Харківський регіональний інститут державного управління. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-1/doc/1/08.pdf>
488. Довганько М. В. Сучасна економічна теорія (Економічна побудована теорія). – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 336 с.
489. Лосев А. Ф. История античной эстетики. Последние века [Електронний ресурс] / А. Ф. Лосев // Философский портал. – Режим доступу: <http://www.philosophy.ru/library/losev/iae7/txt23.htm>
490. Парето Вильфредо. Компедіум по общей социологии / Вильфредо Парето. – Высшая школа экономики / А. А. Зотов (пер. с ит.). – 2-е издание. – М.: Статусский дом ГУ ВШЭ, 2008. – 512с. – Перевод изд. 1920. – <http://www.vsho.ru/library/losev/iae7/txt23.htm>
491. Парето В. Дж. Економіка державного сектору / У. Дж. Стігліц // Переклад з англ. мови Р. Скільський. – Київ: Основи. – 1998. – 854 с.
492. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі / М. Блауг // Переклад з англ. мови В. Соломії Павличко «Основи», 2001, – 670 с.
493. Pigou Arthur C. The Economics of Welfare [Електронний ресурс]. – London: Library of Economics and Liberty. – Режим доступу: <http://www.libertyclassical.org/library/NPDBooks/Pigou/pgEWCover.html>
494. Эффективность по Парето [Электронный ресурс]. – Суть истории. Wiki – http://ru.cybernetics.wikia.com/wiki/Эффективность_по_Парето

195. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов [Електронний ресурс] / Адам Смит // Библиотека Гумер – Экономическая библиотека. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Ekonomsnii/05.php
196. Бастия Ф. Экономические гармонии [Электронный ресурс] / Ф. Бастия // Gendox.ru. – Режим доступа: <http://gendox.ru/v21262/?download2=file>
197. Carey, Henry C. The Harmony of Interests, Agricultural, Manufacturing and Commercial. – Philadelphia: H. C. Baird, Industrial Publisher, 1868. – 227 с. [Електронний ресурс] / Henry Charles Carey // books.google. – Режим доступу: http://books.google.com.ua/books/about/The_Harmony_of_Interests_Agricultural_Ma.html?id=KFMdAAAAIAAJ&redir_esc=y
498. Présentation du Centre Walras Pareto (CWP) [Электронный ресурс] / Université de Lausanne. – Режим доступу: <http://www.unil.ch/cwp/page38846.htm>
499. Ресурс [Электронный ресурс] / Энциклопедия «Викисловарь». – Режим доступу: <http://ru.wiktionary.org/wiki/ресурс>
500. Федулова Л. І. Особливості економіки знань на сучасній стадії розвитку суспільства: теорія і практика розбудови в Україні / Л. І. Федулова, Т. М. Корнєєва // Актуальні проблеми економіки. – №4(106). – 2010. – С. 73-86.
501. Максим'юк С. В. Еволюція поняття людського капіталу в умовах переходу до постіндустріального суспільства [Електронний ресурс] / С. В. Максим'юк, О. Р. Микитюк, Є. А. Ревтюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №2, Т. 2. – С.207-209. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/207-209.pdf
502. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге 21 века / Дж. Грейсон, К. Оделл. – М.: Экономика, 1991. – 196 с.
503. Бутнік-Сіверський О. Б. Евристика в інтелектуальній економіці, або формування системи інноваційного підприємництва / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальна власність – 2005. – № 8. – С. 29-34.

504. Яковлєва О. В. Основні напрями управління інтелектуальними ресурсами та інтелектуальним капіталом промислового підприємства / О. В. Яковлєва // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – №2(18) 2012. – С. 116 – 119.
505. Морковина Ю. Сучасні підходи до визначення сутності та оцінки інтелектуальних ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Морковина / МНУ ім. В. Гетьмана. Факультет економіки та управління. – Режим доступу: http://eu.kneu.edu.ua/conference/conf_social_dev_ukr_12/section5/morkovina/
506. Швиданенко Г. О. Інтелектуальні ресурси: визначення та систематизація [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко // КНЕУ. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/2/Svidanenko.doc
507. Норіцина Н. І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання / Н. І. Норіцина // Вісник НМТУ. Серія Економіка. – №2(5). – С. 93-102.
508. Петренко В. П. Щодо уточнення інтерпретації економічної категорії «інтелектуальні ресурси» стратегічного розвитку / В. П. Петренко, М. В. Луцький // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Збірн. тез доповідей IV-ї Всеукраїнської наук-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 15-17 травня, 2013 року). Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2013. – С. 118-120.
509. Schall James V. Last Things: Intellectual Resources [Електронний ресурс] / James V. Schall // ISI Web Journal «First Principles». – Режим доступу: <http://www.firstprinciplesjournal.com/articles.aspx?article=1392>
510. Boulding Kenneth E. The Misallocation of Intellectual Resources // Proceedings of the American Philosophy Society, Vol. 10, no. 2, Aprile, 1963. – P. 1.
511. Pareto Vilfredo. Trattato di Sociologia Generale [Електронний ресурс] / Vilfredo Pareto. – Firenze, G. Barbèra, 1916 // American Librarians. – Режим доступу: <https://archive.org/details/trattatodisocio00pareto/p>

512. Парето-улучшение [Электронный ресурс] / АКАДЕМИК. – Режим доступа <http://socaleconom.academic.ru/1662/Парето-улучшение>

513. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследования предпринимательской инициативы, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Йозеф Шумпетер // Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

514. Lindblom C. E. The science of «Muddling Through» [Электронный ресурс] / Charles E. Lindblom // Public Administration Review. Vol. 19, No 2, 1959 – 319. Pp 79-88 // JSTOR. – Режим доступа: <http://faculty.washington.edu/mccurdy/SciencePolicy/Lindblom%20Muddling%20Through.pdf>

515. Quinn J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism (The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences) / James Brian Quinn. – Richard D. Irwin, 1980, – 222 p.

516. Quinn J. B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry / James Brian Quinn // Foreword by Tom Peters. – N.Y.: The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc., 1992. – 479 p.

517. Святе письмо Старого та Нового Завіту. – Ukrainian Bible 63 DC, United Bible Societies 1992 – 50M. – 1422 с.

518. Michaels E. The War for Talent / Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. – Harvard Business Press, 2001. – 200 p.

519. Burnison G. 2014: A «New» War for Talent [Электронный ресурс] / Gary Burnison // LinkedIn. – Режим доступа: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20131119001515-281874400-2014-a-new-war-for-talent>

520. Naidu L. The New War for Talent [Электронный ресурс] / Logan Naidu // Smarta Business School. – Режим доступа: <http://www.smarta.com/blog/2014/8/logan-naidu-the-new-war-for-talent/>

521. Шеремета П. Війна за таланти [Электронный ресурс] / П. Шеремета // innovations.com.ua. – Режим доступа: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13314/temp>

522. Війна за таланти не закінчилася [Электронный ресурс] Management.com.ua. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/news/?id=1141>

523. Війна за таланти в Україні [Электронный ресурс] interjobs.uzhgorod.ua. – Режим доступа: <http://www.interjobs.uzhgorod.ua/ukr/ua/talanti-v-ukrani/>

524. Синергія [Электронный ресурс] / Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Режим доступа: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Синергія>

525. Ерохин С. А. Синергетическая парадигма современной экономической теории / С. А. Ерохин // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – №1–2. – С. 4–17.

526. Поплавська Ж. Ефект взаємодії синертизм в економіці / Ж. Поплавська // Вісник Національної академії наук України. – 2001. – № 5. – С. 39–42.

527. Тарасевич В. М. Економічна синергетика: концептуальні аспекти. / В. М. Тарасевич // Вопросы экономики. – 2004. – №4. – С. 56–69.

528. Лепейко Т. І. Особливості прояву синергетичних ефектів в українській економіці / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько // Бізнес-інформ. – 2012. – №11. – С. 7–8.

529. Колесникова Л. Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем / Л. Колесникова // Вопросы экономики. – 2001. – №10. – С. 40–54.

530. Головніна О. Г. Методологія синергетичності соціально-економічних системи / О. Г. Головніна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2008. – №1. – С. 232–240.

531. Гражевська Н. І. Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми / Н. І. Гражевська // Інноваційна школа. – 2008. – №3. – С. 62–70.

532. Головіна О. Г. Основи методології синергетичного соціально-економічного розвитку системи / О. Г. Головіна // Вісник національного транспортного університету. – 2009. – №19. Ч.1. – С. 122–128.

533. Загорський В. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами [Електронний ресурс] / В. Загорський, А. Ліпенцев, О. Коренюк // Науковий вісник «Демократичне врядування». – 2011. – №8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2011_8_3.pdf.

534. Домбровський О. Г. Економічна система у вимірах синергетики часовопросторовий контекст [Електронний ресурс] / О. Г. Домбровський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1788>

535. Мойсеєнко І. Синергічні механізми управління інтелектуальним потенціалом господарських систем / І. Мойсеєнко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2008. – Вип. 40. – С. 364–367.

536. Хитра О. В. Менеджмент знань крізь призму синергетики / О. В. Хитра // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; [відп. ред. О. О. Беляєв]. Спец. вип., т. 2: Соціально-грудові відносини: теорія та практика: у 4 т., 2010. – С. 442–451.

537. Тарасевич В. М. Про синергетику інновацій / В. М. Тарасевич // Економіка України. – 2009. – №4. – С. 65–73.

538. Хитра О. В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу / Хитра О.В. // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2012. – №13. – С. 155–165.

539. Підвальна О. Г. Синергійний ефект в менеджменті [Електронний ресурс] / О. Г. Підвальна, Н. О. Козяр // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865>

540. Шевцова Г.З. Принципи організації синергетичного менеджменту підприємств / Г.З. Шевцова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. II. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 681–690.

541. Шевцова Г.З. Концептуально-методологічні основи синергетичного менеджменту підприємств. Модель цілеполагання / Г.З. Шевцова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т. 1. – С. 159–166.

542. Масловська Л. Ц. Синергічний підхід у становленні регіонального менеджменту / Л. Ц. Масловська // Регіональна економіка. – 2007. – №4. – С. 19–26.

543. Гонта О. І. Синергетичний підхід до формування політики транснаціоналізації економіки регіонів / О. І. Гонта // Науковий вісник ЧДГУ. – 2009. – №2(3). – С. 77–90.

544. Макаренко М. В. Синергетичний підхід в управлінні формуванням конкурентних переваг регіону [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко // Електронний інституційний депозитарій Приазовського державного технічного університету. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/4074/Макаренко%20М.В..pdf?sequence=1>

545. Базалійська Н. П. Особливості регулювання трудової повноти працівника на засадах синергізму / Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5. Т. 1. – С. 258–261.

546. Гузар У. Є. Трудова діяльність з позицій синергетичного і духовного підходів / У. Є. Гузар // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5. – С. 3–8.

547. Сем'ян О. В. Емоційний капітал як інструмент досягнення трудової синергізму на підприємстві / О. В. Сем'ян // Економіка та управління підприємствами. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2 (26). – С. 103–107.

548. Рачинський А. П. Синергетична технологія стратегічного управління персоналом в органах державної влади / А. П. Рачинський // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 21. – С. 43–46.

549. Кунденко А. В. Синергетичний підхід до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства / А. В. Кунденко, А. І. Живолун, В. В. Поповицька // Чернігівський науковий часопис. Серія І, Економіка і управління. – 2013. – № 1 (4). – С. 66–72.

550. Серіков А. В. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти / А. В. Серіков, І. А. Кабанець // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 102–112.

551. Кожушко І. Ціннісна синергетика природно-економічної взаємодії в цивілізаційному контексті / І. Кожушко // Економіст. – 2008. – № 3. – С. 45–47.

552. Шевцова Г. З. Синергетичні ефекти в економіці й управлінні підприємствами: сутність, класифікація, оцінка / Г. З. Шевцова // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики промышленности; редкол.: Землянкин А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 40–57.

553. Полянська А. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень / А. Полянська, С. Афонькін // Економіка. – 2013. – № 5(125). – С. 84–89.

554. Чайка Г. В. Система ціннісних орієнтацій у синергетичному контексті // Проблеми загальної та педагогічної психології. Зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Т. ХІІІ, част. 6. – К., 2007. – С. 419.

555. Парадигмальні зміни основ загальної психології у синергетичному контексті: колективна монографія / [Чепи М.-Л. А., Маценко В. Ф., Маценко Ж. М. та ін.]; за редакцією Чепи М.-Л. А. - Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 220 с.

556. Пупцева Т. В. Системно-синергетичний підхід до психології мотивації [Електронний ресурс] / Т. В. Пупцева // rusnauka.com. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2011/Psihologia/7_96654.doc.htm

557. Маценко Ж. М. Емпатійність як синергетична складова духовності психолого-педагогічні умови розвитку [Електронний ресурс] / Ж. М. Маценко. Лабораторія загальної та етичної психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка Національної АПН України. – Режим доступу: <http://psydetno.org.ua/node/116>

558. Елефиренко І. О. Синергізм емпатії / Елефиренко І. О. // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Педагогика и психология. – 2009. – № 1. – С. 27–40.

559. Kanter R. M. When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s / Rosabeth Moss Kanter. – New York: Simon & Schuster Building, 1989. – 415 p.

560. Coulter, N. Arthur. Human Synergetics / Norman Arthur Coulter. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1976. – 201 p.

561. Lukas Ch. Synergy and Complexity Science [Електронний ресурс] / Chris Lukas // The Complexity & Artificial Life Research Concept for Self Organizing Systems. – Режим доступу: <http://www.calresco.org/wp/synergy.htm>

562. Transdisciplinarity: Stimulating Synergies, Integration, Knowledge [Електронний ресурс] / UNESCO. Division of Philosophy and Ethics, 1998. – 101 p. – Режим доступу: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001146/1146016a.pdf>

563. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Пошаговая инструкция характера [Электронный ресурс] / Стивен Р. Кови // Інноваційний освітній інкубатор УДПУ ім. П. Тичини. – Режим доступу: <http://business.institut.inovatsiiv.com/content/uploads/covey-7habit.pdf>

564. Юшин С. А. Интеллектуализация управления государственными процессами в сфере коммуникативной вербальной синергетики [Электронный ресурс] / С. А. Юшин.

Publishing House Education and Science s.r.o. – Режим доступу: http://www.insbank.com/10_NPF_2010/Gosupravlenie/62798_doc.htm

565. Шамков В. Закон синархии и учение о двойственной иерархии мощи и множеств. В. Шамков. – Киев: София, 1994. – 320 с.

566. Michael Keating. Governing cities and regions: territorial restructuring in a global age [Електронний ресурс] / Michael Keating // From Allen J. Scott (ed.) *Global City Regions*. (Oxford University Press, 2001). – Режим доступу: <http://www.cjru.civ.kadn.net/r532291/es/contenidos/informacion/7379/es>

2444adjunto: KEATINGScott.pdf

567. Панцир С. І. Низький інтелектуальний рівень державних рішень – реальна загроза для України [Електронний ресурс] / С. І. Панцир // Диалог.ua. – Режим доступу: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page93-1477.html>

568. Колесник Л. Украинские менеджеры предпочитают пользоваться первичными методами управления, отпугивая потенциальных инвесторов [Електронний ресурс] / Л. Колесник // КОМП&НЬОН. 17.03.2000. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=5432>

569. Сидорчук О. Форма управління в Україні: пропозиції подальшого реформування / Олексій Сидорчук // Аналітичні записки. Березень-2014. – Київ: Фонд «Демократичні ініціативи ім. І. Кучеріва», 2014. – 15 с.

570. Birkinshaw, J. How Management Innovation Happens [Електронний ресурс] / Julian Birkinshaw, Michael Mol // MIT Sloan Management Review. – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-management-innovation-happens/>

571. Mol M. Giant Steps in Management: Innovations that change the way we work / Michael Mol, Julian Birkinshaw. 1 edition – FT Prentice Hall, 2007. – 224 p.

572. Mangelsdorf M. Management innovation: No easy task [Електронний ресурс] / Martha Mangelsdorf // MIT Sloan Management Review. – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/management-innovation-no-easy-task/>

573. Rigby D. Management Tools & Trends 2013 [Електронний ресурс] / Darrell Rigby and Barbara Bilodeau // Bain & Company. INSIGHTS. – Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>.

574. Иванова Н. С. Концептуальні засади стратегічного управління регіоном у напрямі євроінтеграції [Електронний ресурс] / Н. С. Иванова // Теорія та практика державного управління. ХарРІДУ. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-2/doc/5/06.pdf>

575. Орлова Н. С. Удосконалення напрямів реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / Н. С. Орлова, А. І. Івашенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=300>

576. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002 №224 // Інформаційно-правовий портал «Закони України». – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>

577. Реформування державного управління регіональним розвитком – старі проблеми, перспективи. – К.: НІСД, 2012. – 56 с.

578. Keating M. Regions with regionalism? The rescaling of interest groups in six European states [Електронний ресурс] / Michael Keating and Alex Wilson. *European Journal of Political Research* Article first published online 11 MAR 2011. – Режим доступу до журн.: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/14756765.12053/abstract.jsessionid=86F09FA776F0E5170040610106EBAD1.f01t02>

579. Мартиненко В. Нова парадигма публічного управління – об'єктивні імперативи ХХІ століття (теоретико-методологічний аспект) / Мартиненко В.М. Нова парадигма публічного управління – об'єктивні імперативи ХХІ століття (теоретико-методологічний аспект) / В.М. Мартиненко. – Київ: Інститут управління

теорія та практика. – Збірник наук. праць Асоц. докт. наук з держ. упр. / Вид-во «ДокНаукаДержУпр», 2011. – № 3(7). – С. 4–16.

580. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В. П. Петренко. – Львів, 2009. – 38 с.

581. Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту [Електронний ресурс] / В. П. Петренко // International Conference Project / II-я міжнародная научно-практ. конф. «Современные тенденции развития научной мысли». 31.01. – 07.02.2011. – Лондон-Одесса. – Всеукраїнський академічний союз. 2011. – Режим доступу: <http://www.icp-ua.com/ru/conference2>

582. Петренко В. П. Роль і місце інтелектоінтегруючих управлінських технологій в стратегічному розвитку територіально-адміністративних одиниць / В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIX) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2004. – С. 60–70.

583. Стратегія розвитку регіонів шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу» / за ред. С. О. Білої. – К.: ІСД, 2011. – 88 с.

584. Угода щодо регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та Івано-Франківською обласною радою [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Івано-Франківської ОДА. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/Ugoda.pdf>

585. Довідка про хід виконання Угоди щодо регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та Івано-Франківською обласною радою за 2011 рік [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1036>

586. Довідка про хід виконання Угоди регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та Івано-Франківською обласною радою за 2011 рік [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1037>

587. Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року. – Івано-Франківськ: ОДА, 2003. – 98 с.

588. Стратегічний розвиток області (2004 - 2007 роки). Здобутки, проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / Авторський колектив. Шкварилук В. В., Попович В. В., Шкунда С. Г. та ін. / за заг. ред. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. – 58 с.

589. Підсумковий збірник 2012 «Результати реалізації I етапу Стратегії економічного та соціального розвитку території області до 2015 року (2006-2011 рр.) [Електронний ресурс] / Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/monit.pdf>

590. Вишиванюк М. В. Івано-Франківщина – поступ в майбутнє / М. В. Вишиванюк, В. Х. Брус // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку (Збірник наукових праць). Вип.5 (XLIX) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол. вед. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2004. – С. 3 – 8.

591. Зварич І. Т. Використання інтелектоінтегруючих управлінських технологій – основа ефективної реалізації стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківщини / І. Т. Зварич, В. П. Петренко // Матеріали науково-практичної конференції «Івано-Франківщина – поступ в майбутнє» (Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року). – Вид-во ІФНТУНГ. – С. 27–29.

592. Зварич І. Т. Організація управління процесом реалізації стратегії розвитку регіону / І. Т. Зварич, В. М. Кузьмін, З. І. Федорук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку (Зб. наук. праць). Вип.5 (XLIX) / НАН України. Ін-т

регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній – Львів, 2004. – С. 21–29.

593. Зварич І. Т. Щодо доцільності використання інноваційних технологій стратегічного планування місцевого соціально-економічного розвитку на рівні сільських громад / І. Т. Зварич, О. Ю. Прокопенко, В. П. Петренко // *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту КНТЕУ*. – Чернівці, АІТТ Лтд, 2004. – Вип. IV. – С. 247–257.

594. Васильченко Г. В. З досвіду використання технологій стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад в Україні / Г. В. Васильченко, І. Т. Зварич, Т. П. Кулик, Л. С. Вербовська // *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону* / Збірник наук. праць. Вип. 5(61) Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2006. – С. 3–9

595. Кузьмин В. М. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / В. М. Кузьмин. – Львів, 2009. – 20, [1] с.

596. Вишиванюк М. В. Стратегічне управління економічним, технологічним і соціальним розвитком регіону: теоретичне узагальнення практичного досвіду / М. В. Вишиванюк // «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» Збірник доповідей III-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 21–22 жовтня, 2011 року). – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2011. – С. 8–10

597. Сич О. М. Інтелектоінтегруюча роль Івано-Франківської обласної ради в процесі стратегічного управління економічним, технологічним і соціальним розвитком області / О. М. Сич // «Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» Збірник доповідей III-ї Всеукраїнської наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ,

21–22 жовтня, 2011 року). – Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2011. – С. 187–187

598. Шлемко Д. В. Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини: практичний посібник / Д. В. Шлемко, В. Д. Никифорок, В. П. Петренко, В. М. Кузьмин, О. Ю. Прокопенко / за ред. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Сімік, 2006. – 84 с.

599. Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / О. Ю. Прокопенко. – Полтава, 2007. – 20, [1] с.

600. Палійчук М. В. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / М. В. Палійчук. – Полтава, 2011. – 20, [1] с.

601. Кузьмин В. М. Стратегічне управління розвитком територій: монографія / В. М. Кузьмин; Інст-т регіональн. дослідж. НАН України. – Івано-Франківськ: Супрун В. П., 2012. – 196 с.

602. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: наукова монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. – 352 с.

603. Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року [Електронний ресурс] / Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015.pdf>

604. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: постановка Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001 // *Офіційний вісник України*. – 2006. – № 30. – С. 21–32.

605. Зварич І. Т. Про використання кластерних технологій організації виробництва в реалізації стратегії розвитку промислово-виробничого комплексу Івано-Франківщини / І. Т. Зварич // *Соціально-економічні*

дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку (Зб. наук. праць). Вип. 5 (XIX) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М.І.Долішній. – Львів, 2004. – С.71–76.

606. Войнарченко М. П. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні / М. П. Войнарченко // Економіст. – 2000. – №1. – С. 29–33.

607. Войнарченко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М. П. Войнарченко // Світовий вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій // Матеріали конференції 1-4 листопада 2001 р. – К.: Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.

608. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации в Партнерства. Кластеры: Украинский контекст: научное издание / С. И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 648 с.

609. Підвищення конкурентоздатності економіки областей Заходу та Півдня України на основі формування нових виробничих систем (кластерів) / під заг. ред. С. І. Соколенка. – Київ: Міжнародна фундація сприяння ринку, 2005. – 238 с.

610. Павлюк А. П. Політика кластерного розвитку українських регіонів: передумови і перспективи / А. П. Павлюк // Продуктивні сили і регіональна економіка: зб. наук. пр.: у 2 т. / РВПС України НАН України. – К.: РІІС НАН України, 2009. – Ч. 1. – С. 47–54.

611. Крайник О. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект [Електронний ресурс] / О. Крайник. М. Київ // Науковий вісник «Демократичне самоврядування». – Вип. 4 – 2009. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/krajnyk.htm

612. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 14–23.

613. Хельгін Ж. Кластерна ідеологія регіонального розвитку: проблеми формування та синергія функціонування / Жанна Хельгін // Економіст. – 2010. – № 5. – С. 14.

614. Пеклун О. С. Кластерний підхід як інструмент державного регулювання розвитку туристичної інфраструктури на регіональному рівні / О. С. Пеклун // «Упровадження інноваційних підходів і технологій менеджменту до практики публічного управління» Матеріали наук.-практ. конф. (27–29 жовтня 2011 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 102–105.

615. Пятинкин С. Ф. Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт / С. Ф. Пятинкин. – Минск: Тесей, 2008. – 72 с.

616. Похильченко О. А. Засади створення регіонального деревообробного кластера [Електронний ресурс] / О. А. Похильченко, Л. І. Сопільник, Р. Я. Заяць. – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2011_706/20.pdf

617. Соколенко С. Кластерний підхід як технологія управління регіональним економічним розвитком [Електронний ресурс] / Станіслав Соколенко // «Кластерний підхід до управління та розвитку регіонів». VI Міжнар. наук.-практ. конф. 21–22 червня, 2012 р., м. Севастополь) Українські кластери. – Режим доступу: <http://ucluster.org/>

618. Соколенко С. І. Проблеми впровадження інновацій в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс] / С. І. Соколенко // Круглий стіл «Трансформація менеджменту в мінливих умовах ринку» Українські кластери. – Режим доступу: <http://ucluster.org/blog/2012/05/kruglijj-stil>

619. Бойко Є. О. Необхідність створення морських кластерів в Україні / Є. О. Бойко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – № 8. – 2012. – С. 52–55.
620. Іванченко Г. В. Розробка кластерної моделі розвитку регіону [Електронний ресурс] / Г. В. Іванченко // Ефективна економіка. №5, 2014. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2049>
621. Козаченко Л. Про державну політику розвитку підприємництва та діяльність ради підприємців КМУ [Електронний ресурс] / Л. Козаченко // Рада підприємців при Кабінеті міністрів України. – Режим доступу: <http://tadaku.org.ua/view/309/>
622. Гончаренко І. Кластери повинні стати локомотивами розвитку регіонів [Електронний ресурс] / Ігор Гончаренко // Business.ua. – Режим доступу: <http://www.business.ua/articles/tribune/4199/>
623. Гончаренко І. Формування кластерної політики держави як шляху підвищення конкурентоспроможності національної економіки / Ірина Гончаренко // Актуальні проблеми державного управління. Зб. наук. праць ОРІДУ. – 2014. – Вип. 1(57). – С. 41–44.
624. Непокора О. Кластерний марш: влада хоче, бізнес може [Електронний ресурс] / Олена Непокора // Фонд «Ефективне управління» – Режим доступу: http://www.feg.org.ua/ua/news/foundation_press/269.html
625. Карпатський економічний район [Електронний ресурс] / Вікіпедія. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Карпатський_економічний_район
626. All For One [Електронний ресурс] / Drucker Apps. Dec. 04, 2009 DRUCKER INSTITUTE. – Режим доступу: <http://www.druckerinstitute.com/2009/12/120409-all-for-one/>
627. Elmuti D. An overview of strategic alliances / Dean Elmuti, Yuhua Kathavala // Management Decizion. – 2001. – #39/3. – P. 205–217.
628. Махова Г. В. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку / Г. В. Махова // Формування ринкової

економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. «Економіка підприємства: теорія і практика». – Ч. II. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 380–720, С. 425–434.

629. Труфкин А. С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе / А. С. Труфкин. – М.: МАКС Пресс, 2010. – 196 с.
630. Козаченко Г. В. Стратегічні альянси: проблемні аспекти створення / Г. В. Козаченко, Л. Є. Шульженко // ВІСНИК Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1 (26). – С. 123–126.
631. Ranf D. E. Alliance Management / Diana Elena Ranf, Elida Todărița // Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica. – 2009. – #11(2). – P. 788–795.
632. Махова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств як стратегічний імператив в умовах «нової економіки» [Електронний ресурс] / Г. В. Махова // КНЕУ. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/1358/1/Makhova.pdf>
633. Фокин Н. И. Партнерство (аналитический обзор) [Електронний ресурс] / Н. И. Фокин // Экономика: В начале было слово. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/art-20>
634. Баталов О. А. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична записка [Електронний ресурс] / О.А. Баталов, І.В. Валюшко // НІСД. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/>
635. Шилепницький П. І. Особливості використання державно-приватного партнерства в регіональному розвитку [Електронний ресурс] / П. І. Шилепницький // Ефективна економіка. №4, 2014. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2894>
636. Бержанір А. Л. Роль державно-приватного партнерства у соціально-економічному розвитку регіонів [Електронний ресурс] / А. Л. Бержанір // Хмельницький національний університет. – Режим доступу: <http://nauka.khmelnytskyi.ua/>

hnu.at.ua/load/2013/1_regionalni_mekhanizmi_formuvannja_konkurentnogo_potencijalu_ta_perspektivi_jikh_vikoristannja/31-1-0-229

637. Сало І. С. Система представництва інтересів соціальних груп в Україні: інституціалізація механізмів. Аналітична доповідь / І. С. Сало. – К: НІСД, 2012. – 24 с.

638. Масленников В. В. Формирование партнерских отношений в предпринимательской деятельности: Вопросы теории и практики: автореф. дис. на соискание уч. степени докт. экон. наук: спец. 08.00.03 / В. В. Масленников. – Москва, 1998. / [Электронный ресурс] disserCat –библиотека диссертаций. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-partnerskikh-otnoshenii-v-predprinimatelskoi-deyatelnosti-voprosy-teorii-i-prak#ixzz3PC7q2x901>

639. Сорока Р. Ю. Кластеризация – інноваційний важіль у здійсненні регіональної промислової політики [Електронний ресурс] / Р. Ю. Сорока // Проект «Регіональне врядування та розвиток». – Режим доступу: http://www.rgd.org.ua/resources/additional_res/2Clusterssokora.pdf

640. Молодцов О. В. Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка, впровадження: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. управління: спеціальність 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / О. В. Молодцов. – Київ, 2010. – 37, [1] с.

641. Молодцов О. В. Сітьова парадигма територіального розвитку – наукова проблема [Електронний ресурс] / О. В. Молодцов // Національна академія державного управління при Президентові України. – Режим доступу: www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/region/05movmp.pdf

642. Молодцов О. В. Сутність політичної мережі як моделі представництва та реалізації інтересів суб'єктів територіального розвитку [Електронний ресурс] / О. В. Молодцов // Національна бібліотека України ім. І. Вернадського. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/journals/dutp/2006-1/txts/POLITICHNI/06movstr.pdf>

643. Молодцов О.В. Парадигма публічного управління у вимірах інформаційного суспільства // Зб. наук. праць НАДУ / за заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князєва. – 2004. – Вип. 2. – С. 78–88.

644. Сергєєв В. С. Неурядові організації як інструменти впливу груп інтересів / В. С. Сергєєв // Грани: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. – Д., 2006. – № 4. – С. 139–142.

645. Сергєєв В. С. Мережна парадигма територіального розвитку: основні тези та принципи / В. С. Сергєєв // Проблеми територіальної організації публічної влади в Україні. Тези доповідей регіональної науково-практичної конференції 19 листопада 2010 р. – С. 138–141.

646. Сергєєв В. С. Політичні мережі як форма взаємодії держави та громадянського суспільства (теоретико-методологічний аналіз): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук: спец. 23.00.01 «Теорія та історія політичної науки» / В. С. Сергєєв. – Дніпропетровськ, 2010. – 38 с.

647. Кастельс М. Становление общества сетевых структур / Мануель Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под редакцией В. Л. Инземцева. – М.: Academia, 1999. – 640 с.

648. Дишловий І. М. Особливості функціонування регіонального рекреаційно-туристичного кластеру та його регулювання / І. М. Дишловий // Экономика и управление. – 2010. – №6. – 69–75.

649. Колесникова Т. А. Основные понятия и принципы синергетики социально-экономических систем / Т. А. Колесникова // Синергетика и проблемы теории управления / под ред. А. А. Колесникова. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2004. – С. 482–495.

650. Вуколов В. В. Мережеве управління у публічній владі // В. В. Вуколов // Упровадження інноваційних підходів і технологій менеджменту до практики публічного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. спільно, м. Дніпропетровськ, 27–28 жовтня 2011 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 45–47.

651. Шаров Ю. П. Застосування підходів менеджменту як джерело створення конкурентних стимулів публічного управління / Ю. П. Шаров // Упровадження інноваційних підходів і технологій менеджменту до публічного управління: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Дніпропетровськ, 27-28 жовтня 2011 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д.: ДДІДУ НАДУ, 2011. – 174 с.
652. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5. – С. 52–59.
653. Гребешкова О. М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / Гребешкова О. М. // Економіка і підприємство: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. Г. Дем'яненко. Вип. 19. – К.: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – С. 74–80.
654. Бобровська О. Ю. Інноваційне управління як важіль і джерело інноваційного розвитку регіонів / О. Ю. Бобровська // Публічне управління: теорія та практика. – 2011. – №4/8. – С. 20–27.
655. Кузнецов А. О. Інноваційні технології в державному регулюванні соціально-економічного розвитку регіонів: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. наук з держ. управління. спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / А. О. Кузнецов. – Харків, 2006. – 19, [1] с.
656. Мироненко М. Теоретичні основи управління розвитком регіонів [Електронний ресурс] / М. Мироненко // ДРІДУ. – Режим доступу: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_01%288%29/11mmuurr.pdf
657. Салій Т. І. Управління сталим розвитком регіонів в Україні [Електронний ресурс] / Т. І. Салій // ДонДУУ. – Режим доступу: http://domasa.edu.ua/publish_house/journals/esgh/2013-2/09_Saleh.pdf
658. Гурій П. С. Науково-методичні засади формування механізмів державного управління проектно-програмним розвитком регіонів України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління. спец.

- 25.00.02 «Механізми державного управління» / П. С. Гурій. – Донецьк, 2008. – 19, [1] с.
659. Словник іншомовних слів / за ред. члена-кореспондента АН УРСР О. С. Мельничука. – К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1974. – 776 с.
660. Державне управління: навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, О. Ю. Ободенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордісіко]. [за ред. А. Ф. Мельник]. – К.: Видавництво-Прес, 2003. – 343 с.
661. Воронкова В. Г. Синергетичні методології аналізу соціального управління [Електронний ресурс] / В. Г. Воронкова // Запорізька державна інженерна академія. Гуманітарний вісник. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_36_3.pdf
662. Решетило В. П. Синергія становлення і розвитку регіональних економічних систем: монографія [Електронний ресурс] / В. П. Решетило // Харк. нац. акад. город. хоз-ва. Х.: 2009. – 218 с. – Режим доступу: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/11324325.pdf>
663. Головніна О. Г. Методологія синергетичності соціально-економічної системи / О. Г. Головніна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2008. – №1. – С. 232–240.
664. Гражевська Н. Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми / Н. Гражевська // Вища школа. – 2008. – №3. – С. 62–70.
665. Frigg R. Models in Science [Електронний ресурс] / Roman Frigg, Stephan Hartmann // Stanford Encyclopedia of Philosophy. – Режим доступу: <http://plato.stanford.edu/entries/models-science/#FicObj>
666. Петренко В. П. До удосконалення технологій стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем України / В. П. Петренко, В. І. Вардаба // Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління соціально-економічним

розвитком держави, регіону, підприємства»: зб. наук. праць. – Київ: Видавництво ФОРМ, 2014. – С. 3–5.

667. Плькин В. Д. «В начале было Слово...» или След на воде / В. Д. Плькин. – Ижевск: Изд-во Удм. Ун-та, 1995. – 43 с.

668. Постанова КМ України «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16 листопада 2011 р. № 1186 і «Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» [Електронний ресурс] / Рада. Закон. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-%D0%BF>

669. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації [Електронний ресурс] / Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України». – Режим доступу: http://surdp.eu/uploads/1100/Methodology_of_RD_planning.pdf

670. Берданова О. В. Стратегічне планування: конспект лекцій / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. – К: НАДУ, 2007. – 51 с. – Режим доступу: <http://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/DistCourses/StratPlan/KonspektLektsii.pdf>

671. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. – McGraw-Hill, N. Y., 1967. – 450 p.

672. Петренко В. Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна / В. Петренко, І. Данилюк-Черних // Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля. – 2011. – №11(182), Ч. 1. – С. 372–378.

673. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; пер. з фр. В. Шонкуа. – К: Основи, 1993. – 165 с.

674. Луговий В. І. Інтелектуальні ресурси місцевого та регіонального розвитку / В. І. Луговий // Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. – К.: Атіка-Н, 2003. – С. 86–89.

675. Яцюк В. А. До проблеми удосконалення кадрового та інтелектуального ресурсу місцевого самоврядування / В. А. Яцюк // Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. – К.: Атіка-Н, 2003. – С. 327–332.

676. Смішко Л. В. Аналіз процесів професійного розвитку кадрового складу місцевого самоврядування: регіональний аспект / Л. В. Смішко // Університетські наукові записки. – 2007. – № 1(21). – С. 275–283.

677. Прокопенко О. Управлінські кадри – до рівня європейського / О. Прокопенко, Б. Волошинський // Журнал Верховної Ради України «Віче». – 2008. – №19. – С. 46–48.

678. Розвиток та модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації – запорука професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс] / Судова влада України. – Режим доступу: <http://an.od.court.gov.ua/sud1501/informaciya/kvalifikatsiya/>

679. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи [Електронний ресурс] / І. Доля // Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/913/>

680. Державна служба в цифрах 2014. Інформаційне видання / Упорядник та відп. ред. М. Канаєць. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2014. – 27 с.

681. Кількісний і якісний склад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Івано-Франківської області [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Головного управління статистики в Івано-Франківській області, 2013. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

<http://guds.gov.ua/sub/ivfrankovska/ua/publication/content/6839.htm?s81370706=9ce31b7d492c99e02c75a3a645a23089&deee4bdf63feb015adb7575d633d0>

682. Кількісний і якісний склад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Закарпатської області [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт. Головне управління статистики у Закарпатській області // Режим доступу: <http://guds.gov.ua/sub/zakarpatska/ua/publication/content/457.htm?s81370706=9ce31b7d492c99e02c75a3a645a23089>

683. Статистичний щорічник України / за ред. Осауленка О. Г. // Державна служба статистики України, 2012. – 552 с.

684. Експерти склали рейтинг губернаторів України [Електронний ресурс] / Корреспондент.net. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/ukraine/1154043-eksperti-sklali-rejting-gubernatoriv-ukrayini>

685. Рейтинг губернаторів: кого час звільнити [Електронний ресурс] / Comments.ua. – Режим доступу: <http://ua.comments.ua/politics/190376-rejting-gubernatoriv-kogo-chas.html>

686. Рейтинг «губернаторів» [Електронний ресурс] / Закарпаття онлайн // Режим доступу: <http://zakarpattya.net.ua/News/108055-Reitynh-hubernatoriv-2012-pidsumkamy-roku-Ledyda-skotyvsia-z-10-ho-mistsia-na-20-te>

687. Губернатори Рейтинг за кількістю. Рейтинги за якістю [Електронний ресурс] / Слово і Діло. Народний контроль. – Режим доступу: <http://www.slovoidilo.ua/ratings/persons/governors/failed/index.html>

688. Федорчак О. Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / О. Федорчак // Науковий вісник «Демократичне врядування», ЛьвівРДУ. – 2012. – Вип. 10. – Режим доступу: <http://www.lvivacademy.com.ua/visnik10/fail/Fedorchak.pdf>

689. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективності роботи органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / П. В. Ворона // ХарРІДУ // Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/103.pdf>

690. Петренко В. Ефективність роботи органів місцевого самоврядування сільських громад / В. Петренко, О. Прокопенко // Аспекти самоврядування. – 2006. – № 5. – вересень – жовтень. – С. 36–39.

691. Петренко В. П. Регіональний менеджмент і регіональна економіка як чинники антиміграційної мотивації людських ресурсів регіонів України / В. П. Петренко, В. І. Варцаба // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Територіальні міграційні системи: теорія і практика: [зб. наук. пр.] / ІАН України. Ін-т регіональних досліджень, редкол. В. С. Кравців (відп. ред.). – Львів, 2013. – Вип. 3(101). – С. 119 – 127.

692. Зовнішня трудова міграція в Україні: регіональна структура [Електронний ресурс] / Info-Light. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/maps/zovnishnya-trudova-migraciya-v-ukrayini-regionalna-struktura>

693. Міграційні процеси в Україні у 2013 році [Електронний ресурс] / Info-Light. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/maps/migraciyni-procesi-v-ukrayini-u-2013-roci>

694. Інтегральний індекс регіонального людського розвитку [Електронний ресурс] / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. – Режим доступу: http://www.idss.org.ua/ukr_index.html

695. Географія українського бізнесу [Електронний ресурс] / delo.ua. – Режим доступу: http://delo.ua/ukraine/geografija-ukrainskogo-biznesa-infografika-2014243/?supdated_new=1424599830

696. Сталій розвиток регіонів України / науковий керівник М. З. Буровський. – К.: НГУУ «КП», 2009. – 197 с.

697. Стратегія розвитку Закарпатської області до 2020 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт. Закарпатська обласна рада. – Режим доступу: <http://zakarpat-rada.gov.ua/proekty-rishen-hh-sesiji-zakarpatskoji-oblasnoji-rady/?lang=ru>

698. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт. Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу: http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4.pdf

699. Стратегія розвитку Львівської області на період до 2027 року (Проект) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт. Львівська ОДА. – Режим доступу: http://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategy-LV-OBL.pdf

700. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2020 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт. Чернівецька ОДА. – Режим доступу: <http://www.oda.cv.ua/page/strategiya-rozvitku-chemivetskoj-oblasti-na-period-do-2020-roku>

701. Антохов А. А. Специфіка дослідження розвитку регіональної економіки в умовах інтелектуалізації суспільства [Електронний ресурс] / А. А. Антохов // Проблеми розвитку економіки: оцінка та перспективи вирішення матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 11–12 липня 2014 р.). – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. – 144 с. (с. 7–9). – Режим доступу: <http://perspektyva.dp.ua/files/conference/2014/06.11.07.2014.pdf>

702. Рзаєв П. А. Оцінка розвитку громадянського суспільства в Україні [Електронний ресурс] / П. А. Рзаєв // Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». – Режим доступу до журн.: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=712>

703. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні. Доклад Президентів України. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2012_nauk_an_rozrobku/stan_poz_gp_sus.pdf

704. Показники розвитку громадянського суспільства в Україні [Електронний ресурс] / О. Ю. Вінников, А. О. Красносільська, М. В. Цибуля. Укр. незалеж. центр політ. дослідж. — К.: [Агентство «Україна»], 2012. – 80 с. – Режим доступу: http://www.ucipr.kiev.ua/userfiles/CSO_passport_2010.pdf

705. Вінников О. Організації громадянського суспільства в Україні: правда, брехня та державна статистика / О. Вінников // «Громадянське суспільство». – 2011. – № 2(16). – С. 25–27.

706. Новий курс: реформи в Україні, 2010–2015. Національна доповідь / за ред. В. М. Гейця [та ін.]. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с.

707. Шевчук Я. В. Ресурсне забезпечення та оцінювання окремих видів економічної діяльності Карпатського регіону / Я. В. Шевчук, Н. І. Ценклер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.10. – С. 300–305.

708. Аналіз сталого розвитку регіонів України [Електронний ресурс] / Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Режим доступу: <http://wdc.org.ua/uk/services/ukraine-sd>

709. Аналіз сталого розвитку: глобальний і регіональний контексти: монографія / Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. Проекту М. З. Буровський. – К.: НГУУ «КІП», 2014. – Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку (2013). – 172 с.

710. Хусайнов Д. Я. Рейтингова оцінка України за окремими показниками та інтегральним показником соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / Д. Я. Хусайнов, О. Г. Богословець // Репозитарій КНЕУ ім. Вадима Гельмана. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/1826/1/Husayinov.pdf>

711. Методика розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку. Наказ Держкомстату 15.04.2003 N 114 [Електронний ресурс] / Інформаційно-правовий портал Закони України. – Режим доступу: http://uazakon.com/documents/date_1a/pg_ibcnog/

712. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості. Національна доповідь / кер. авт. колективу Е. М. Лібанова / Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. – Умань: Видавничо-поліграф. центр «Відав», 2012. – 412 с.

713. Саричев В. І. Оцінка людського розвитку в умовах формування соціально-еколого-економічних систем [Електронний ресурс] / В. І. Саричев, Г. Ю. Єлісеєва // Електронний інституційний репозитарій Приазовського державного технічного університету. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6090/%D1%81.%20102.pdf?sequence=1>
714. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013. Назустріч економічному зростанню та процвітання / Т. Бойко та ін. – Київ: Фонд «Ефективне управління» за підтримки Всесвітнього економічного форуму, 2013. – 232 с.
715. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів. – К.: Київський міжнародний інститут соціології – Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2013. – 353 с.
716. Українсько-канадське СП «МБЕРІФ-Бізнес-центр» [Електронний ресурс] / Бізнес-портал Івано-Франківщини Business.if.ua. – Режим доступу: <http://www.business.if.ua/themes/business/content.asp?folder=1900>
717. Програма Економічного Розвитку [Електронний ресурс] / СБІ-ІФІ. Режим доступу: http://www.sbedif.if.ua/src/ee_dev.uk.htm
718. Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» [Електронний ресурс] / Закон. Рада. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-01>
719. Петренко В. П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, З. О. Машів. Івано-Франківськ: Регіональне Агентство Економічного Розвитку, 1998. – 173 с.
720. «Про створення робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» №265 від 15.05.2014 [Електронний ресурс] / Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/image1400660835.pdf>

721. На Прикарпатті втілюватимуть стратегію розвитку до 2020 року за європейською моделлю [Електронний ресурс] / Тримай KURS. – Режим доступу: http://kurs.if.ua/news/na_prykarpatti_rozroblyat_strategiyu_rozvytku_do_2020_roku_za_ievropeyskoju_modellyu_8561.html
722. Склад громадської ради при Івано-Франківській обласній державній адміністрації [Електронний ресурс] / Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/?q=page&id=19286>
723. Івано-Франківська область увійшла до трійки регіонів України, де впроваджуватиметься проект USAID «Вивісний бізнес - заможна громада» [Електронний ресурс] / Івано-Франківські новини БІТЗ. – Режим доступу: www.biz.if.ua
724. Керівник області розповів про залучення інвестицій [Електронний ресурс] / Правда.if.ua. – Режим доступу: <http://pravda.if.ua/news-73498.html>
725. Волосянко Л. Р. Про вплив громадських організацій на ефективність регуляторних актів місцевих органів державної влади і самоврядування в сфері підприємництва / Л. Р. Волосянко, Т. П. Кулик, А. Р. Соколовський, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002. – №4. – С. 76–79.
726. Турчак О. О. Громадські організації Івано-Франківщини – повноправні учасники стратегічного планування її майбутнього / О. О. Турчак, М. П. Ковалів, Г. Г. Русанов, Н. С. Василюшин // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку. (Зб. наук. праць). Випуск 5 (XLIX) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2004. – С. 8–14.
727. Васильченко Г. В. З досвіду використання технологій стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад в Україні / Г. В. Васильченко, І. Г. Зварич, Т. П. Кулик, Л. С. Вербовська // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Зб. наук. праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2006. – С. 3–9.

728. Палійчук М. В. Функціонування інфраструктури регіонального розвитку на основі віртуальної організаційної структури матричного типу / М. В. Палійчук, В. В. Шкварилук, В. В. Попович, В. П. Петренко // *Регіональна економіка*. – 2008. – №4. – С. 24–31.
729. Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини (АЕРІФ) [Електронний ресурс] / АЕРІФ. Громадська організація. Режим доступу: <http://www.aedif.if.ua/ua/partners>
730. Громадський центр «Ділові ініціативи» [Електронний ресурс] / «Ділові ініціативи». – Режим доступу: <http://www.di.if.ua/>
731. Про АРПІ [Електронний ресурс] / АРПІ. – Режим доступу: <http://arpi.org.ua/pro-arpi.html>
732. ГО МСКІ [Електронний ресурс] / Бізнес-портал Івано-Франківщини – Режим доступу: <http://www.business.if.ua/themes/business/control.asp?folder=2374>
733. Про нас [Електронний ресурс] / «Центр муніципального регіонального розвитку – Ресурсний центр» Режим доступу: <http://cmrd.if.ua/about.php>
734. Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади / С. Слава, В. Гоблик, М. Попадинець, О. Лукша, О. Станкевич, Н. Гришак; за ред. С. С. Слави, В. В. Гоблика, М. А. Попадинець. – К.: «К.І.С.», 2010. – 144 с.
735. Чи потрібні Громадські ради? – думки закарпатців [Електронний ресурс] / Голос Карпат. – Режим доступу: <http://goloskarpat.in.ua/powet/54e9b58ccd682/>
736. Громадські ради при органах виконавчої влади Закарпаття [Електронний ресурс] / Асамблея Громадських рад Закарпаття. Режим доступу: <http://zakgromrada.org.ua/#>

737. Мітряєва С. І. Європейська модель залучення громадян як інструмент планування та управління розвитком регіону / С. І. Мітряєва, М. О. Лендєл // *Стратегічні пріоритети*. – 2006. – №1. – С. 159–166.

738. Лендєл М. Регіональне врядування та демократія [Електронний ресурс] / М. Лендєл, І. Конопльова // СаратовКонсалтинг. – Режим доступу: <http://www.amisbi.ru/filelib/sou/p11.pdf>

739. Асамблея громадських рад Закарпаття [Електронний ресурс] / Закарпатська громадська рада. – Режим доступу: <http://zakgromrada.org.ua/>

740. Перелік громадських формувань [Електронний ресурс] / Головне територіальне управління юстиції у Закарпатській області. – Режим доступу: <http://www.zakjust.gov.ua/main/ua/202.htm>

741. Вовканич С. Людський вимір інноваційного потенціалу розвитку: глобальний і регіональний аспекти / С. Вовканич, Х. Копистянська // *Регіональна економіка*. – 2002. – № 3. – С. 25–40.

742. Вовканич С. Соціальні бар'єри розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу (регіональний аспект) / С. Вовканич, Х. Копистянська // *Регіональна економіка*. – 1998. – № 4. – С. 108–113.

743. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів / за ред. С. Максименка. – Київ: Центр Інституту Схід-Захід, «Мілленіум», 2001. – 244 с.

744. Бутурлакiна Т. Активiзацiя i iмплементацiя скоординованої сiвпрацi мiж освiтою, владою та громадoю: професiйний кадровий резерв i вмотивована молодь краю [Електронний ресурс] / Т. Бутурлакiна // Закарпатський регіональний центр зайнятості – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/zak/control/uk/publish/printable_article.jsessionid=4D8B61518A23DCACDF99F3F7228A1B91?art_id=42808

745. Василюк П. Є. Про необхідність цільової модифікації вимог до функціонерів органів державного управління і місцевого самоврядування при запровадженні в практику технологій стратегічного управління // *Міжвузівська*

науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону» (12 травня, 2007 року). – Івано-Франківськ Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. – С. 18–22.

746. Попович В. В. Цільове зустрічно орієнтоване навчання державних службовців та підприємців як важливий чинник соціально-економічного розвитку Івано-Франківщини / В. В. Попович, Б. І. Волошинський, Н. С. Василишин // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки «Галицька Академія». – 2008. – №2(14). – С. 157–160.

747. Палійчук М. В. Формування якісних характеристик населення Івано-Франківщини – пріоритетне завдання органів регіонального управління / М. В. Палійчук, В. В. Шкварилук, В. В. Попович, В. П. Петренко // Вісник Прикарпатського університету ім. В. Стефаника. Економіка. – Вип. VII. – Івано-Франківськ: Плай, 2009. – С. 166–172.

748. Василишин Н. С. Інтелектуальні критерії гуманізації і соціалізації безперервної освіти державних службовців / Н. С. Василишин, Я. С. Витвицький, Я. В. Петрів, В. П. Петренко // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 7. «Релігієзнавство. Культурологія. Філософія». – Вип. 23. – 2010. – С. 24–28.

749. Волошинський Б. І. Діагностика доцільності навчання працівників органів державного управління і місцевого самоврядування основам теорії і практики управління змінами / Б. І. Волошинський, А. Е. Галушак, В. П. Петренко // Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». – 2009. – №1(15). – С. 87–89.

750. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області до 2015 року [Електронний ресурс] / ЗакДУ. – Режим доступу: http://www.zakdu.edu.ua/Storage/mniartemov_20120521_regionalna_strategiya.pdf

751. Магістратура державної служби Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу [Електронний ресурс]. – Магістратура державної служби ІФНТУНГ – Режим доступу: <http://edu-magistratura.gov-zakarpdo.htm>

752. Комунальний навчальний заклад «Івано-Франківський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» [Електронний ресурс] / ІФОЦППК. – Режим доступу: <http://ifocppk.jimdo.com/про-центр/>

753. План-графік проведення навчаль на 2015 рік. – Івано-Франківськ: ІФОЦПК, 2015. – 24 с.

754. Громадські організації Закарпаття і євроінтеграція України [Електронний ресурс] / Карпатія. Цивілізаційний поступ. – Режим доступу: <http://carpathia-journal.org/gromadanske-suspiilstvo/gromadski-organizatsiji-zakarpattya-i-evrointehratsiya-ukrajiny>

755. Форум місцевого самоврядування Закарпаття «Реформи заради майбутнього створив об'єднану інституцію і платформу [Електронний ресурс]. – Карпатія. Цивілізаційний поступ. – Режим доступу: <http://carpathia-journal.org/kolonka-holovnoho-redaktora/forum-mistsevoho-samovryaduvannya-zakarpattya-reformy-zarady-majbutnoho-stvoryv-objednavchu-instytutsiyu-i-platformu>

756. Лукша О. Слово до читачів [Електронний ресурс] / Карпатія. Цивілізаційний поступ. – Режим доступу: <http://carpathia-journal.org/kolonka-holovnoho-redaktora/slovo-do-chytachiv-karpatiji>

757. Турок В. Як виховати управлінців для майбутнього держави, обговорювали в УжНУ [Електронний ресурс] / В. Турок // УжНУ. – Режим доступу: <http://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/yak-vihovati-upravlintsiv-dlya-majbutnogo-derzhav-obgovor-v-uzhnu.htm>

758. Шафраньши О. Фахівці Ужгородського національного університету долучилися до розробки стратегії розвитку Закарпаття до 2020 року [Електронний ресурс] / О. Шафраньши // УжНУ. – Режим доступу: <http://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/fahivtsi-uzhnu-doluchilisya-do-rozrobki-strategii-rozvyv-zakarpdo.htm>

759. Кушлик О. Ю. Особливості трансформації інтелекту в економічних результатах в управлінні стратегічним потенціалом підприємств / О. Ю. Кушлик, М. Д. Петрина // Економіка і регіон. ПолтНТУ. – 2012. – №4(35). – С. 111–115.

760. Указ Президента України Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» і «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс] / Рада Закон. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

761. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае : Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

762. Олсон М. Логіка колективної дії: суспільні блага і теорія гри / Мансур Олсон. – Київ: Лібра. – 2004. – 272 с.

763. Мізес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории [Электронный ресурс] / Людвіг фон Мізес // Институт свободы Московский либертариум. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/luccmivn>

764. Acemoglu D. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty / Daron Acemoglu, James A. Robinson. – Crown Business, 2012. – 544 p.

765. Остром О. Управління обцим еволюція інститутів колективної діяльності / Олигор Остром, пер. с англ. — М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. – 447 с.

766. Данилюк-Черних І. М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах синтетики і синергізму / І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Регіональна економіка. №1. – 2011. – С. 148 – 155.

767. Варцаба В. І. Синтетика і синергізм – засади феноменів управління гармонізацією взаємодії контрагентів ринку / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // Ukraine – EU. Modern technology, business and law. collection of international scientific papers: in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economic

management and social development. Environmental protection collection (Chernihiv: CNUT, 2015. – С. 65 – 68.

768. Варцаба В. І. До удосконалення технологій стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем України / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». Матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (01.11. – 01.12. 2014 р. м. Полтава). – Ч.1. – Полтава: Видавець Шевченко В. В., 2014. – С. 3 – 5.

769. Варцаба В. І. Конкуренцеспроможність регіональних суспільних систем як наслідок використання інтелектуалізуючої ЗС-технології // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Зб. тез доповідей V-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 21–22 травня, 2015 року). – Івано-Франківськ: Голіней О. М., 2015. – С. 51–53.

770. Центр політичних студій та аналітики [Електронний ресурс] / ЦПСА. – Режим доступу: <http://cpsa.org.ua/pro-nas/>

771. Тарнай В. Міста – кораблі без капітана? [Електронний ресурс] / В. Тарнай, А. Котов // Українська правда. Економічна правда. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2015/03/20/533662/>

772. Соловьев В. Вектор гордости чи розвитку? [Електронний ресурс] / В. Соловьев // ZN.UA. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/science/vektor-gordosti-2015-rozvitku-_html

773. Ясин Е. Бремя государства и экономическая политика / Е. Ясин // Вопросы экономики. – 2002. – № 11. – С. 7–16.

774. Евгений Ясин, экономист: «Не сильная рука, а сильные мозги» [Електронний ресурс] / AIF.RU. – Режим доступу: <http://www.aif.ru/society/9190>

775. Аристотель. Метафизика [Електронний ресурс] / ЛитМир – Электронная Библиотека. – Режим доступу: <http://www.litmir.co/br/?b=159351>

776. Асланян Г. Співпраця держави і НУО у процесі адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС [Електронний ресурс] / Габрієл Асланян // Європейський простір – портал проєвропейського громадянського суспільства України. – Режим доступу: <http://eu.prostir.ua/library/1276.html?print>
777. План дій «Україна – Європейський Союз. Європейська політика сусідства» [Електронний ресурс] / Рада. Закон. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_693
778. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е. М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІСПСР НАН України, 2014. – 770 с.
779. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку у її томах / наук. ред. В. С. Кравців; НАН України, Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2013.
780. Жук В. І. Динаміка розвитку регіонів: підсумки та очікування. Аналітична записка [Електронний ресурс] / В. І. Жук // НІСД. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1862/>
781. Щомісячний моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів України [Електронний ресурс] / НДЦ Індустріальних проблем розвитку НАН України. – Режим доступу: http://ndc-ipr.com.ua/files/ekspressivna-analitychni/monitoringi/regionu/rating_31102014.pdf
782. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів України за 2012 рік [Електронний ресурс] / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2013. – Режим доступу: <http://www.gov.ua/sites/new/data/upload/files/i/mon.pdf>
783. Савків У. С. Інтегральна оцінка сталого розвитку регіону. У Савків // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 1. – С. 45 – 50.

784. Harmonisation of economic and infrastructure development in the Pan-European transport Corridor III [Електронний ресурс] / Knowledge and Expertise in European Programmes. – Режим доступу: <http://www.keep.eu/search/show/299>
785. Проєкт «Гармонізація розвитку туризму в сільській місцевості Карпатського регіону» підбив підсумки [Електронний ресурс] / Правда.if.ua. – Режим доступу: <http://pravda.if.ua/news-32865.html>
786. Стратегічний моніторинг розвитку регіонів (у січні-березні 2013 року) [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/reg_monitor-f111b.pdf
787. Гамор Ф. На шляху до гармонії людини і природи в Карпатах [Електронний ресурс] / Ф. Гамор // Карпатія. Цивілізаційний поступ. – Режим доступу: <http://carpathia-journal.org/staly-rozvytok/na-shlyahu-do-harmoniji-ludyu-i-pryrody-v-karpatah>
788. Розвадовська О. Закарпаття: від краю до краю? [Електронний ресурс] / О. Розвадовська // ZN,UA. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/CULTURE/zakarpattia-vid-kraju-do-kraju-_html
789. «Центр Українсько-Польського Транскордонного Співробітництва» [Електронний ресурс] / ZN,UA. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/ukrainianpolishcenter/pro-nas>
790. Лукша О. Вода і людина в Карпаті: війни чи гармонія?» [Електронний ресурс] / О. Лукша, О. Станкевич // Карпатія. Цивілізаційний поступ. – Режим доступу: <http://carpathia-journal.org/>
791. Розпутенко І. В. Пріоритетні напрями розвитку гуманітарної сфери в Україні в контексті політичного процесу [Електронний ресурс] / І. В. Розпутенко, С. О. Москаленко // НАДУ. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/eje/16/txts/12RIVKPP.pdf>
792. Концепція гуманітарного розвитку України на період до 2020 року. Проєкт // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 3. – С. 11–30

793. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Постанова Верховної Ради України від 16.10.1992 р. № 2705-XII // Відомості Верховної Ради України від 10.11.1992 р. – 1992. – № 45. – Ст. 620.

794. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 № 2623-III [Електронний ресурс] / Рада. Закон. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>

795. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 № 2623-III (із змінами, внесеними згідно із Законом № 5460-VI від 16.10.2012) [Електронний ресурс] / Рада. Закон. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>

796. Farrell H. Cognitive Democracy [Електронний ресурс] / Henry Farrell, Cosma Rohilla Shalizi // Crooked Timber. – Режим доступу: <http://crookedtimber.org/2012/05/23/cognitive-democracy/>

797. Hayek F. A. Individualism and Economic Order / Friedrich A. Hayek. – Chicago: THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, 1958. – 272 p.

798. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики: аналітичний звіт / [А. Ткачук, К. Меддок, О. Мрінська, Ю. Третяк] // Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» – Київ: [б. в.], 2014. – 416 с.

799. Кайданович Н. Україна-ЄС: від співпраці до спільного мислення [Електронний ресурс] / Надя Кайданович // Європейський простір: портал проєвропейського громадянського суспільства України. – Режим доступу: <http://eu.prostir.ua/library/263122.html>

ДОДАТКИ

Перелік нормативно-правових актів України, які використовуються в процесах і процедурах регіонального управління та менеджменту

| Назва, реквізити і електронна адреса | Спрямування і суть |
|---|---|
| Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25 травня 2001 року № 341/2001 http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/341/2001 | Створення нормативно-правових забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики |
| Постанова КМУ «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26 квітня 2003 р. № 621 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF | Встановлено порядок розробки прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, структуру прогнозу середньостроковий та короткостроковий періоди, типові структури прогноз розвитку регіонів по періодам |
| Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання» від 1 квітня 2004 р. № 208-р http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/208-2004-%D1%80 | Створено систему рейтингової оцінки регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання. |
| Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21 липня 2006 р. № 1001 http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF | Визначає ключові проблеми розвитку регіонів, пріоритетів регіональної політики, потреби та інтереси її суб'єктів до 2015 року. |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної лінійної угоди» від 23 травня 2007 р. № 751 http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/751-2007-%D0%BF | Порядок і процедура ініціювання, підготовки та підписання угоди щодо регіонального розвитку, а також проведення моніторингу її виконання |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» від 31 січня 2007 р. № 106 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF | Визначено механізм розробки погодження, затвердження та виконання державних цільових програм |
| Постанова КМУ «Про запровадження оцінки міжрегіональної та внутрішньо регіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів» від 20 травня 2009 р. № 476 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/476-2009-%D0%BF | Визначено механізм оцінки і порівняльного аналізу економічного та у якості життя населення регіонів, районів міст для прийняття управлінських рішень щодо розв'язання проблем диференціації розвитку регіонів, районів міст. |
| Постанова КМУ «Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 2 квітня 2009 р. № 309 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/309-2009-%D0%BF | Створено консультативний орган при КМУ з метою організації виконавчої влади і місцевого самоврядування для ефективного ефективного розвитку регіонів |

| Назва, реквізити і електронна адреса | Спрямування і суть |
|---|--|
| Указ Президента України «Про раду регіонів від 9 квітня 2010 року № 533/2010 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/533/2010 | Забезпечення взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування в процесі реалізації регіональної політики, адміністративно-територіальної реформи, подолання диспропорцій між регіонами, збалансування їх соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоздатності тощо. |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визначення територій депресивними» від 2 березня 2010 р. № 235 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/235-2010-%D0%BF | Моніторинг та оцінка соціально-економічних показників розвитку регіонів з метою визначення відповідних територій депресивними |
| Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції Державної цільової програми підтримки соціально-економічного розвитку малих міст на 2011–2015 роки» від 18 серпня 2010 р. № 1695-р http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1695-2010-%D1%80/cony | Продумано причини виникнення проблем кризового соціально-економічного становища малих міст, шляхи і способи їх розв'язання |
| Постанова КМУ «Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)» від 8 грудня 2010 р. № 1255 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1255-2010-%D0%BF | Визначено процедуру підготовки і реалізації проектів за пріоритетними напрямками соціально-економічного розвитку (національні проекти) |
| Постанова КМУ «Питання підготовки та відбору інвестиційних проектів, для реалізації яких у реальному секторі економіки надається державна підтримка» від 13 вересня 2010 р. № 860 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/860-2010-%D0%BF | Визначено процедуру експертної оцінки і конкурсного відбору інвестиційних проектів суб'єктів господарювання для надання державної підтримки. |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку перерахування міжбюджетних трансфертів» від 15 грудня 2010 р. № 1132 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1132-2010-%D0%BF | Визначено механізм міжбюджетних трансфертів. |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, моніторингу та оцінки результатів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку» від 16 листопада 2011 р. № 1189 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1189-2011-%D0%BF | Встановлено основні вимоги до процесу і процедур розроблення Державної стратегії регіонального розвитку |

Продовження додатку 4

| Назва, реквізити і електронна адреса | Спрямування і суть |
|---|---|
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16 листопада 2011 р. № 1186 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-%D0%BF | Встановлено єдині підходи до розроблення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку |
| Постанова КМУ «Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій» від 9 червня 2011 р. № 650 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/650-2011-%D0%BF | Оцінка результатів діяльності регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування з метою виявлення проблем і підвищення ефективності виконання управлінських рішень. |
| Постанова КМУ «Про запровадження оцінки ефективності здійснення спільних заходів, передбачених угодою щодо регіонального розвитку» від 16 листопада 2011 р. № 1187 http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1187-2011-%D0%BF | Встановлено порядок проведення оцінки ефективності здійснення спільних заходів, передбачених угодою щодо регіонального розвитку і Методика проведення оцінки. |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку та умов надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на виконання інвестиційних програм (проектів)» від 18 травня 2011 р. № 520 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/520-2011-%D0%BF | Визначено порядок та умови надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на виконання інвестиційних програм (проектів) |
| Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів на 2013 рік щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 22 серпня 2012 р. № 627-р http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/627-2012-%D1%80 | Заходи щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку |
| Постанова КМУ «Про затвердження Порядку та умов надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій» від 6 лютого 2012 р. № 106 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2012-%D0%BF | Визначено механізм надання субвенцій місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій |
| Постанова КМУ «Питання державного фонду регіонального розвитку» від 4 липня 2012 р. № 656 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/656-2012-%D0%BF/paran19#n19 | Визначено механізм підготовки, оцінки і конкурсного відбору інвестиційних програм (проектів) для реалізації на рахунок державного фонду регіонального розвитку. |

Продовження додатку 4

| Назва, реквізити і електронна адреса | Спрямування і суть |
|---|---|
| Постанова КМУ «Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку» від 5 вересня 2012 р. № 827 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/827-2012-%D0%BF | Затверджено положення про Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку для забезпечення укладених дій центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань державної регіональної політики, соціально-економічного розвитку регіонів, окремих територій. |
| Указ Президента України «Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" від 12 березня 2013 року № 128/2013 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/128/2013 | Забезпечення державними органами виконання Програми економічних реформ на 2013 р. |

Перелік нормативно-правових актів окремих міністерств України, які використовуються в процесі і процедурах регіонального управління та менеджменту

| Назва нормативно-правового акту | Спрямування і суть |
|--|---|
| Угода між ЄС та Урядом України «Про фінансування програми «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Дата набрання чинності: 19.12.2012 http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_b48 | Основною метою документа є створення правових підстав для надання України допомоги з метою реалізації заходів передбачених у рамках Угоди. Впровадження Угоди передбачено за двома компонентами: «Інституційна підтримка» та «Розбудова потенціалу». Програма дозволить удосконалити систему розбудови інституційного потенціалу, створити та забезпечити функціонування мережі фахівців-практиків з питань регіонального розвитку, створити дорадчо-консультативний орган, який здійснюватиме координацію системи управління регіонального розвитку, а також сприятиме підтримці впровадження політики регіонального розвитку, правочин і адміністративних інструментів необхідних для її реалізації та фінансування. |
| Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством регіонального розвитку та будівництва України та Міністерством регіонального розвитку Республіки Польща про міжрегіональне співробітництво. Дата підписання: 27.01.2010 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/616_142 | Розвиток взаємних партнерських відносин для розширення співробітництва між українськими та за напрямками: сприяння покращенню транскордонного і міжрегіонального співробітництва практична реалізація інструментів методів з метою визначення регіональних відмінностей, розроблення стратегій та оцінка регіональної політики опрацювання проєктів законодавства з питань міжрегіонального і транскордонного співробітництва з урахуванням європейських стандартів у цій сфері; підтримка ініціатив співробітництва на регіональному рівні з тому числі у рамках інструментів територіального співробітництва і Європейської політики сусідства та ін. |

| Назва нормативно-правового акту | Спрямування і суть |
|---|---|
| Меморандум про взаєморозуміння для започаткування Діалогу про регіональну політику та розвиток регіонального співробітництва між Міністерством регіонального розвитку та будівництва України і Європейською Комісією. (Діалог Україна – ЄС про регіональну політику) Підписання від 22.07.2009 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_955 | Співробітництво та обмін інформацією з відповідних напрямів політики, що сприяють економічному росту, підвищенню конкурентоспроможності, рівня зайнятості та якості життя населення, а також покращенню територіального балансу; обмін досвідом щодо розробки та впровадження регіональних стратегій, зокрема довгострокового багаторічного програмування підтримка та розвиток співробітництва між українськими регіонами та регіонами ЄС, а також між представниками місцевої, регіональної та центральної влади та ін. |
| Постанова КМУ «Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» від 26 листопада 2008 р. № 1027 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1027-2008-%D0%BF | Порядок регулює питання ініціювання, підготовки та реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються за рахунок фінансових ресурсів міжнародних фінансових організацій, за винятком Міжнародного валютного фонду (далі - МВФ), які залучаються як позика, кредит чи грант державою або під державні гарантії (далі - позика). |
| Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методики оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах і відповідної форми звіту» Від 17.07.2006 № 245 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0913-06 | Оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та регіонах здійснюється з метою забезпечення постійного проведення відповідних оцінок та аналізу впливу центральних і місцевих органів виконавчої влади на інвестиційний клімат. Об'єктами оцінювання роботи є центральні і місцеві органи виконавчої влади (розділ 1 «Загальні положення») |
| Постанова КМУ «Про затвердження Положення про порядок проведення конкурсного відбору проєктів (програм) транскордонного співробітництва, які можуть бути включені до державної програми розвитку транскордонного співробітництва» від 11 травня 2005 р. № 339 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/339-2005-%D0%BF | Положення визначає порядок організації і проведення конкурсного відбору проєктів (програм) транскордонного співробітництва, які можуть бути включені до державної програми розвитку транскордонного співробітництва |

| Назва нормативно-правового акту | Спрямування і суть |
|---|---|
| Міністерство екології та природних ресурсів України Про затвердження Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм Від 15.10.2012 № 494 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12 | Методика визначає основні засади та вимоги щодо оцінки ефективності реалізації завдань і заходів, що включені до регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм, державних замовником яких є Мінприроди України. Методика розроблено з метою здійснення оцінки екологічної та економічної ефективності виконання програм, які містять завдання і заходи з охорони навколишнього природного середовища, визначення кількісних і якісних показників (індикаторів) ефективності окремих завдань і заходів та програм у цілому з урахуванням їх специфіки. |
| Державне агентство України з інвестицій та інновацій Наказ Про затвердження Порядку проведення конкурсного відбору регіональних і галузевих інноваційних програм, які впроваджуватимуться за рахунок бюджетних коштів Від 17.10.2007 № 105 http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1224-07 | Порядок визначає механізм проведення на конкурсних засадах відбору регіональних і галузевих інноваційних програм, а також виконавців цих програм, впровадження яких здійснюватиметься за рахунок коштів державного бюджету на бюджетною програмою «Утримання регіональних центрів інноваційного розвитку та впровадження регіональних і галузевих інноваційних програм». |

Дані про розробку стратегій соціально-економічного розвитку органами державного управління і місцевого самоврядування областей України

| Назва регіону | Назва стратегії розвитку регіону | Документи, якими затверджена стратегія розвитку регіону | Електронна адреса для ознайомлення із змістом стратегії розвитку регіону |
|---------------------------|--|--|---|
| Автономна Республіка Крим | Стратегія економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011–2020 роки | Постанова Верховної Ради Автономної Республіки Крим від 22.12.2010 р. № 121-6/10 | http://www.ark.gov.ua/ua/komitetekonomicheskireform/strategiyarozvutku-krimu/ |
| Вінницька область | Стратегія регіонального розвитку Вінницької області на період до 2015 року | Рішення 11 сесії Вінницької обласної ради 5 скликання від 1.06.2007 р. № 291. | http://www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/webgr_view/GrP3JXK?OpenDocument&count=5&RestrictToCategory=GrP3JXK |
| Волинська область | Стратегія економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004–2015 роки | 1. Рішення Волинської обласної ради від 10.12.2004 р. № 16/3, з доповненнями, затвердженими рішенням Волинської обласної ради від 21.06.2007 р. № 13/5. 2. Рішення Волинської обласної ради від 06.03.2012 р. № 10/12 | http://www.voladm.gov.ua/index.php?option=com_k2&view=item&id=2319 стратегія Волинської області 2004–2015&Itemid=326 |
| Дніпропетровська область | Комплексна стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2015 року | Рішення Дніпропетровської обласної ради від 24.06.2011 р. № 132-7/VI «Про затвердження Комплексної стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2015 року» | http://www.adm.dp.gov.ua/OBLADM/Obldp.nsf/%28DOCWEB%29/997A3C4197D4380EC225788E0047C2D3?OpenDocument |
| Донецька область | Стратегія економічного і соціального розвитку Донецької області на період до 2015 року | Рішення Донецької обласної ради від 23.03.2007 р. № 5/8-158; | http://www.donodagov.ua/main/ua/2368.htm |
| Житомирська область | Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2015 року | 1. Рішення Житомирської обласної ради V скликання від 23.04.2008 р. № 503; 2. Рішення Житомирської обласної ради від 15.12.2011 року № 323 | http://www.zhitomirregion.gov.ua/doc/stat_2015.pdf |

| Назва регіону | Назва стратегії розвитку регіону | Документи, якими затверджена стратегія розвитку регіону | Електронна адреса для ознайомлення із змістом стратегії розвитку регіону |
|---------------------------|---|---|---|
| Закарпатська область | 1. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області до 2015 року 2. Стратегія розвитку Закарпатської області до 2020 року | 1. Рішення 5-ї сесії 5-го скликання Закарпатської обласної ради від 28.12.2006 року. 2. Рішення 21-ї сесії 6-го скликання Закарпатської обласної ради від 06.03.2015 року | http://www.carpattia.gov.ua/ua/135.htm |
| Запорізька область | Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2015 року | 1. Рішення Запорізької обласної ради від 06.06.2008 р. № 2. 2. Рішення Запорізької обласної ради від 08.09.2010 р. № 8 | http://www.zodn.gov.ua/article/1677/normativno-pravova-baza.html |
| Івано-Франківська область | 1. Стратегія економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року 2. Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року 3. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року | 1. Рішення 10-ї сесії Івано-Франківської обласної ради 4-го демократичного скликання від 12.03.2004 р. №330-10/2004. 2. Рішення 9-ї сесії Івано-Франківської обласної ради 5-го демократичного скликання від 20.02.2007 р. № 214-9/2007. 3. Рішення 32-ї сесії 6-го демократичного скликання Івано-Франківської обласної ради від 17.10.2014 р. № 1401-32/2014. | http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa_showpage&pid=891 |
| Київська область | Стратегія розвитку Київської області на період до 2015 року | Рішення Київської обласної ради від 30.03.2007 р. №103-10-V | http://www.kyivold.gov.ua/strategija-rozviku-regionu |
| Кіровоградська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Кіровоградської області на період до 2015 року | Рішення Кіровоградської обласної ради від 24.11.2006 р. № 95 | http://www.economy.kr.ua/index.php?action=programa%2Fprograma_1.txt |
| Луганська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Луганської області на період до 2015 року | Рішення Луганської обласної ради від 25.09.2008 р. № 24/10; | http://www.lodn.gov.ua/oda/about/department/economy/state-strategy |

| Назва регіону | Назва стратегії розвитку регіону | Документи, якими затверджена стратегія розвитку регіону: | Електронна адреса для ознайомлення із змістом стратегії розвитку регіону |
|-----------------------|--|---|---|
| Львівська область | 1. Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року 2. Стратегія розвитку Львівської області на період до 2027 року | Рішення Львівської обласної ради від 13.03.2007 р. № 193 | http://www.loda.gov.ua/ua/priorities/strategy/ |
| Миколаївська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Миколаївської області на період до 2015 року | Рішення Миколаївської обласної ради від 28.12.2011 р. № 2 | http://economy-mk.gov.ua/social-economic-development |
| Одеська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року | Рішення Одеської обласної ради від 28.10.2011 р. № 272-VI «Про затвердження Стратегії економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року» | http://gue.odessa.gov.ua/Main.aspx?sect=Page&IDPage=37925&id=106 |
| Полтавська область | Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2015 року | Рішення Полтавської обласної ради від 29.11.2006 року. | http://www.admp.gov.ua/main/9393.htm |
| Рівненська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Рівненської області на період до 2015 року | Рішення Рівненської обласної ради від 29.12.2006 р. № 199; | http://www.rv.gov.ua/sitencw/data/upload/photo/strategy1.doc |
| Сумська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Сумської області на період до 2015 року «Нова Сумщина – 2015» | Рішення Сумської обласної ради від 29.12.2010 р. | http://www.stat.gov.sumy.ua/docs/komitet_ekonom_pitan/strateg_ns2015.html |
| Тернопільська область | Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2015 року | Рішення Тернопільської обласної ради від 27.05.2008 р. № 280; | http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/2246.htm |
| Харківська область | Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 року | Рішення Харківської обласної ради від 23.12.2010 р. | http://kharkivoda.gov.ua/uk/article/static/id/243 |
| Херсонська область | Стратегія економічного та соціального розвитку Херсонської області до 2015 року | Рішення Херсонської обласної ради від 28.11.2008 р. № 781 | http://www.oda.kherson.ua/uk/frontend/page/2121/strategiya-rozvitku |

| Назва регіону | Назва стратегії розвитку регіону | Документи, якими затверджена стратегія розвитку регіону | Електронні адреси для ознайомлення із змістом стратегії розвитку регіону |
|----------------------|--|---|---|
| Хмельницька область | Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки | Рішення Хмельницької обласної ради від 18.05.2011 р. № 24-4/2011 | http://www.adm.km.ua/index.php?link=205 |
| Черкаська область | Стратегія регіонального розвитку Черкаської області до 2015 року | Рішення Черкаської обласної ради від 27.04.2007 р. № 10-2/V, зі змінами від 28.12.2011 р. № 12-1/VI | http://www.odak.k.ua/index.php?link=1331 |
| Чернігівська область | Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року | Рішення Чернігівської обласної ради від 26.01.2007 року | http://www.chernihivoblrada.gov.ua/index.php?cat&cat_id=145&item_id=463 |
| Чернівецька область | 1. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2015 року 2. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2020 року | Рішення Чернівецької обласної ради від 28.12.2006 р. № 183-9/06. | http://www.odak.k.ua/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=190&Itemid=459 |
| Місто Київ | Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року «Одвічні традиції, сучасна якість життя» | Проект документа від 11.05.2011 р. | http://kmv.gov.ua/category.asp |
| Місто Севастополь | Стратегія розвитку Севастополя на 2010-2020 роки | 1. Рішення Севастопольської міської ради від 10.04.2007 р. № 1781; 2. Рішення Севастопольської міської ради від 07.02.2012 р. № 2306 | http://sev.gov.ua/economy/strategy/ |

Склад робочої групи з розробки документа
«Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року»
 (представництво регіональних стейкхолдерів:
 влада – 93, наука – 17, бізнес – 8, громадські організації – 11)

| № п/п | ПІБ | Посада |
|-------|----------------------------------|---|
| 1. | Аронсць Леся Лазарівна | керівник молодіжного громадського центру "Еталон" |
| 2. | Андрішин Іван Петрович | заступник директора департаменту агропромислового розвитку обласної державної адміністрації |
| 3. | Балагура Леся Іванівна | заступник директора департаменту фінансів обласної державної адміністрації |
| 4. | Барацька Зоряна Василівна | заступник начальника управління економічного розвитку і торгівлі Івано-Франківської районної державної адміністрації |
| 5. | Басараб Юрій Любомирівич | керівник управління житлово-комунального господарства департаменту будівництва, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури обласної державної адміністрації |
| 6. | Білик Богдан Іванович | начальник управління економічного та інтеграційного розвитку виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради |
| 7. | Бліннікова Олена Володимирівна | начальник головного управління статистики в області |
| 8. | Боднарчук Володимир Дмитрович | начальник головного управління Держземагентства в області |
| 9. | Бойко Михайло Васильович | голова Коломийської районної державної адміністрації |
| 10. | Болюк Богдан Володимирович | голова Коломийської районної ради |
| 11. | Бордун Зоя Михайлівна | директор туристичної фірми ПП «Галичанка ІФ» |
| 12. | Брегін Ольга Євгенівна | директор аудиторської компанії «Вектор аудиту» |
| 13. | Бринський Ярослав Романович | заступник голови Косівської районної державної адміністрації |
| 14. | Валентієв Валентин Володимирович | голова громадського об'єднання «Галицька районна організація українського Союзу промисловців та підприємців, член ради обласного громадського об'єднання «Діючі люди Прикарпаття» |
| 15. | Васильченко Галина Василівна | доцент кафедри теорії економіки і управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, голова громадської організації «Головні ініціативи» |
| 16. | Величочний Володимир Степанович | директор Інституту туризму Прикарпатського національного університету імені В.Стефаника |

| № з/п | ПІБ | Посада |
|-------|---------------------------------|---|
| 17. | Вишневецький Михайло Васильович | голова Тлумачької районної ради |
| 18. | Волошинюк Ігор Михайлович | генеральний директор ПАТ «Індуктор» |
| 19. | Габурак Володимир Михайлович | голова Тлумачької районної державної адміністрації |
| 20. | Герасимчук Наталя Михайлівна | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Рожнятівської районної державної адміністрації |
| 21. | Гиглюк Андрій Васильович | заступник начальника управління економіки Тисменицької районної державної адміністрації |
| 22. | Глушкова Любов Миколаївна | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Коломийської районної державної адміністрації |
| 23. | Гітдан Петро Степанович | голова Снятинської районної ради |
| 24. | Говорков Геннадій Олександрович | член ради обласного громадського об'єднання «Діломи люди Прикарпаття» |
| 25. | Гоголь Ярослава Михайлівна | голова Богородчанської районної державної адміністрації |
| 26. | Головчак Василь Федорович | заступник директора департаменту екології та природних ресурсів обласної державної адміністрації |
| 27. | Головчук Михайло Михайлович | голова Богородчанської районної ради |
| 28. | Горбаль Григорій Михайлович | директор обласного центру зайнятості |
| 29. | Гораль Ліліана Тарасівна | директор інституту економіки і управління в нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу |
| 30. | Горішевський Павло Анатолійович | голова обласної організації Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні, голова Регіонального туристично-інформаційного центру (м. Івано-Франківськ) |
| 31. | Гранда Ольга Миколаївна | начальник управління економіки виконавчого комітету Коломийської міської ради |
| 32. | Гречаник Богдан Васильович | доцент кафедри економіки і підприємництва Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу |
| 33. | Гринь Вікторія Миколаївна | начальник відділу з питань економіки, зовнішньоекономічної діяльності та туризму виконавчого комітету Болехівської міської ради |
| 34. | Гродюк Василь Васильович | голова ради обласного громадського об'єднання «Діломи люди Прикарпаття» |
| 35. | Дебенко Ігор Богданович | директор департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю обласної державної адміністрації |
| 36. | Дерв'яно Сергій Миронович | директор департаменту освіти, науки, молоді та спорту обласної державної адміністрації |

| № з/п | ПІБ | Посада |
|-------|---------------------------------|---|
| 37. | Дзундза Василь Степанович | голова Калуської районної ради |
| 38. | Долишній Олександр Дмитрович | голова регіональної ради підприємців при обласній державній адміністрації |
| 39. | Дубровська Світлана Василівна | начальник управління економіки Городенківської районної державної адміністрації |
| 40. | Дякур Дмитро Дмитрович | голова Снятинської районної державної адміністрації |
| 41. | Ерстенюк Ганна Михайлівна | перший проректор Івано-Франківського національного медичного університету |
| 42. | Жовнір Микола Йосифович | голова Калуської районної державної адміністрації |
| 43. | Здрок Галина Михайлівна | заступник начальника відділу аналізу та прогнозування департаменту економіки обласної державної адміністрації |
| 44. | Зелінський Микола Романович | голова Тисменицької районної державної адміністрації |
| 45. | Іваніло Мирослава Василівна | начальник управління економіки розвитку і торгівлі та інфраструктури Рогатинської районної державної адміністрації |
| 46. | Іванів Назарій Іванович | голова Рожнятівської районної ради (за згодою) |
| 47. | Іванюк Михайло Степанович | голова Надірницької районної державної адміністрації |
| 48. | Ілюк Ігор Євгенович | голова ГО «Комітет по управлінню активами ІС Холдинг» |
| 49. | Кайд Віктор Васильович | директор департаменту екології обласної державної адміністрації |
| 50. | Кобиланський Богдан Миколайович | голова Городенківської районної ради |
| 51. | Ковальчук Василь Остапович | директор департаменту промисловості та інфраструктури обласної державної адміністрації |
| 52. | Ковальчук Ірина Олександрівна | голова правління «Галицький інноваційний кластер» |
| 53. | Ковальчук Олександр Васильович | начальник управління регіонального розвитку департаменту будівництва, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури обласної державної адміністрації |
| 54. | Козденко Вадим Іванович | заступник директора департаменту промисловості та інфраструктури обласної державної адміністрації |
| 55. | Королик Михайло Васильович | завідувач сектору реалізації інновацій головного управління Міндоходів України в області |
| 56. | Курляк Петро Іванович | Бурштинський міський голова (за згодою) |
| 57. | Кущик Михайло Йосипович | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Долинської районної державної адміністрації |
| 58. | Лаган Ярослав Федорович | директор департаменту соціальної політики обласної державної адміністрації |

| № з/п | ПІБ | Посада |
|-------|----------------------------------|--|
| 59. | Лапка Тетяна Миколаївна | заступник начальника управління – начальник відділу у справах релігій та національностей управління культури національностей та релігій обласної державної адміністрації |
| 60. | Летюк Василь Миколайович | перший заступник начальника головного управління Міндоходів в області |
| 61. | Луцький Володимир Ярославович | голова Долинської районної ради |
| 62. | Ляшевич Юрій Миколайович | начальник відділу розвитку соціального сектору департаменту економіки обласної державної адміністрації |
| 63. | Маківничук Іван Михайлович | голова Верховинської районної ради (за згодою) |
| 64. | Макота Зенон Володимирович | Болехівський міський голова |
| 65. | Мисенька Мирослава Миронівна | заступник директора інституту природничих наук Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника |
| 66. | Малешка Ольга Леонідівна | в.о. начальника відділу економіки і промисловості виконавчого комітету Яремчанської міської ради |
| 67. | Мандрик Олег Миколайович | директор інженерно-екологічного інституту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу |
| 68. | Матейчук Роман Степанович | голова Косівської районної державної адміністрації |
| 69. | Мельник Марія Володимирівна | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Калуської районної державної адміністрації |
| 70. | Мельник Роман Михайлович | директор департаменту охорони здоров'я обласної державної адміністрації |
| 71. | Микитюк Євген Михайлович | директор регіонального Фонду підтримки підприємництва в області |
| 72. | Микитюк Ростислав Степанович | начальник управління молоді та спорту обласної державної адміністрації |
| 73. | Минайчук Василь Миколайович | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Верховинської районної державної адміністрації |
| 74. | Миронюк Іван Федорович | завідувач кафедрою органічної та аналітичної хімії інституту природничих наук Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника |
| 75. | Мельничук Василь Іванович | голова Городенківської районної державної адміністрації |
| 76. | Назар Марія Степанівна | начальник відділу економіки виконавчого комітету Бурштинської міської ради |
| 77. | Назаров Анатолій Анатолійович | начальник головного управління пенсійного фонду в області |
| 78. | Насадюк Василь Васильович | заступник директора департаменту економіки обласної державної адміністрації |
| 79. | Наумова Галина Дмитрівна | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Богородчанської районної державної адміністрації |

| № з/п | ПІБ | Посада |
|-------|---------------------------------------|--|
| 80. | Носенко Галина Степанівна | заступник начальника управління тваринництва, бджільництва, рибництва, економіки, прогнозів та переробки – начальник відділу економіки, прогнозів та переробки департаменту агропромислового розвитку обласної державної адміністрації |
| 81. | Олійник Ігор Мирославович | голова постійної комісії обласної ради з питань розвитку промисловості, будівництва, архітектури, комунікацій, дорожнього та житлово-комунального господарства (за згодою) |
| 82. | Олійник Роман Романович | перший заступник начальника обласного управління лісового та мисливського господарства |
| 83. | Онучак Василь Васильович | Яремчанський міський голова |
| 84. | Оришко Світлана Петрівна | доцент кафедри туризму та краєзнавства Інституту туризму Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника |
| 85. | Паламарчук Микола Миколайович | начальник мобільно-оперативної групи управління з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи обласної державної адміністрації |
| 86. | Панасюк Руслан Володимирович | заступник Івано-Франківського міського голови |
| 87. | Паньківський Володимир Миколайович | голова Рогатинської районної державної адміністрації (за згодою) |
| 88. | Парпан Василь Іванович | директор Українського науково-дослідного інституту гірського лісівництва імені П. С. Пастернака, завідувач кафедри біології та екології Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника |
| 89. | Пасічник Олександр Володимирович | директор українсько-канадського підприємства «МБЕРІФ бізнес-центр» |
| 90. | Пернеровський Віталій Ярославович | заступник начальника з питань водних ресурсів обласного управління водних ресурсів |
| 91. | Петренко Віктор Павлович | завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу |
| 92. | Петришин Ігор Степанович | головний науковий співробітник ДП «Івано-Франківськстандартиметрологія» |
| 93. | Попович Василь Васильович | голова Надвірнянської районної ради |
| 94. | Ревтюк Євген Антонович | докторант кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу |
| 95. | Решетило Олена Валентинівна | директор виконавчої дирекції територіального відділення Асоціації платників податків в області |
| 96. | Рибчак Василь Ярославович | голова Рожнятівської районної державної адміністрації |

Продовження додатку 1

| № з/п | ПІБ | Посада |
|-------|---------------------------------|---|
| 97. | Римарук Петро Васильович | державний адміністратор – директор обласного дозвільного центру обласної державної адміністрації |
| 98. | Савчин Тетяна Миколаївна | голова обласного територіального відділення Антимонопольного комітету |
| 99. | Семенів Володимир Миколайович | голова Тисменицької районної ради |
| 100. | Семків Віталій Ілларіонович | заступник директора департаменту міжнародного співробітництва, євроінтеграції та розвитку туристичної інфраструктури облдержадміністрації |
| 101. | Сем'яни Любов Михайлівна | директор Івано-Франківського науково-дослідного центру продуктивності агропромислового комплексу |
| 102. | Середюк Богдан Іванович | голова обласної організації Товариства винахідників і раціоналізаторів |
| 103. | Скумачук Ярослав Юрійович | голова Верховинської районної державної адміністрації |
| 104. | Слободян Володимир Романович | голова асоціації фермерів області |
| 105. | Слюзар Ігор Богданович | Коломийський міський голова |
| 106. | Соколовський Юрій Володимирович | начальник управління економічного розвитку виконавчого комітету Калуської міської ради |
| 107. | Стасько Ростислав Богданович | заступник керівника апарату – начальник управління з організаційної роботи апарату обласної державної адміністрації |
| 108. | Стрембицький Петро Євстахович | голова Галицької районної ради |
| 109. | Табанець Жанна Петрівна | начальник відділу економічного розвитку і торгівлі Галицької районної державної адміністрації |
| 110. | Тимків Василь Миколайович | заступник начальника управління культури, національностей та релігій обласної державної адміністрації |
| 111. | Ткач Олег Володимирович | проректор з науково-педагогічної роботи та соціально-економічного розвитку Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника |
| 112. | Ткачук Ірина Григорівна | директор Прикарпатського науково-аналітичного центру, завідувач кафедри Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника |
| 113. | Ткачук Марія Михайлівна | начальник управління з упровадження економічних реформ, євроінтеграції та інвестицій обласної державної адміністрації |
| 114. | Турчак Ірина Олександрівна | доцент кафедри цивільного права і процесу Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького, директор ПП «Туристична агенція «Дочка ІФ» |
| 115. | Ульванська Ярослава Степанівна | заступник директора департаменту соціальної політики, начальник управління праці обласної державної адміністрації |

Продовження додатку 1

| № з/п | ПІБ | Посада |
|-------|---------------------------------|---|
| 116. | Уніят Василь Станіславович | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Надвірнянської районної державної адміністрації |
| 117. | Урсуляк Ольга Дмитрівна | начальник управління економічного розвитку і торгівлі Снятинської районної державної адміністрації |
| 118. | Федорович Оксана Дмитрівна | директор Івано-Франківського регіонального центру з інвестицій та розвитку |
| 119. | Федорченко Володимир Михайлович | проректор з науково-педагогічної та дидактичної роботи Івано-Франківського національного медичного університету |
| 120. | Франків Руслан Романович | голова Долинської районної державної адміністрації |
| 121. | Фурла Анатолій Богданович | голова ради громадської організації «Мережа сприяння конкурентоспроможності та інноваційності» |
| 122. | Цимбалюк Юрій Володимирович | заступник начальника відділу забезпечення моніторингу обласних програм та аналізу бюджету |
| 123. | Чорнопіський Юрій Зиновійович | начальник служби автомобільних доріг в області |
| 124. | Чуйко Володимир Тарасович | голова Галицької районної державної адміністрації |
| 125. | Шатрук Михайло Іванович | голова Косівської районної ради |
| 126. | Шкунда Світлана Григорівна | заступник директора департаменту економіки обласної державної адміністрації |
| 127. | Штогрин Володимир Васильович | голова Рогатинської районної ради |
| 128. | Щепяцький Ярослав Стахович | начальник юридичного відділу обласної державної адміністрації |
| 129. | Яворська Галина Романівна | заступник начальника управління соціально-економічного розвитку, начальник відділу аналізу та прогнозування департаменту економіки обласної державної адміністрації |

Склад
координаційної ради з розроблення проекту Стратегії розвитку
Закарпатської області на період до 2020 року
 (представництво регіональних стейкхолдерів:
 влада – 21, наука – 9, бізнес – 6, громадські організації – 24)

Додаток Д

Співголови координаційної ради:

ГУБАЛЬ Василь Іванович голова обласної державної адміністрації
ЧУБІРКО Володимир Володимирович голова обласної ради (за згодою)

Заступники співголів координаційної ради:

ПОПОВИЧ Михайло Андрійович перший заступник голови обласної ради (за згодою)
РІВІС Михайло Михайлович заступник голови обласної державної адміністрації

Секретар координаційної ради:

КІВКОВИЧ Михайло Юрійович директор департаменту економічного розвитку і торгівлі облдержадміністрації

Члени координаційної ради:

ГВОЗДЯНСЬКИЙ Павло Іванович Заступник голови Хустської районної ради
ГОБЛИК Володимир Васильович перший проректор Мукачівського державного університету, кандидат філософських наук, доцент, заслужений економіст України (за згодою)
ГРЕНЬО Михайло Михайлович голова спілки підприємців Закарпаття (за згодою)
КАЧУР Михайло Васильович директор ПАТ «Ужгородський Турбогаз» (за згодою)
КИНІВ Богдан Юрійович голова постійної комісії обласної ради з питань розвитку продуктивних сил виробничої інфраструктури, банківської діяльності та туризму (за згодою)

Продовження додатку Д

НАБА Михайло Михайлович
ЛЕНДЬБЕЛ Мирослава Олександрівна

ЛУКША Олег Васильович

ПУСЕР Ернест Ернестович

ЦАНОВ Володимир Олексійович

ПАПП Василь Васильович

ПРИХОДЬКО Володимир Панасович

СЕМБЕР Степан Васильович

ТЮХ Юрій Юрійович

ФЕДИНЦЬ Михайло Ілліч

Заступник керівника апарату державної адміністрації

Невицький сімеський голова (за згодою)

в.о. проректора з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», доктор політичних наук, професор (за згодою)

голова профільної комісії з питань регіонального соціально-економічного розвитку, ресурсного потенціалу та інвестицій громадської ради при облдержадміністрації (за згодою)

перший заступник міського голови м. Мукачево

генеральний директор девелоперської компанії ТОВ «СТС» (за згодою)

в.о. проректора з науково-педагогічної роботи Мукачівського державного університету, доктор економічних наук (за згодою)

завідувач кафедри міжнародних економічних відносин державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», доктор економічних наук, професор (за згодою)

директор Закарпатського регіонального центру соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України, кандидат економічних наук (за згодою)

заступник директора, завідувач наукового відділу ННП «Синевир» (за згодою)

голова Ужгородської районної ради (за згодою)

О. Варцаба

1. СКЛАД

робочої групи з розвитку людини та підвищення соціальних стандартів життя

Заступник голови робочої групи:

1. МОТИЛЬЧАК Михайло Андрійович директор департаменту освіти і науки, молоді та спорту облдержадміністрації

Члени робочої групи:

2. БРИЧ Володимир Дмитрович заступник начальника управління охорони здоров'я облдержадміністрації

3. КУЦЕКОНЬ Петро Федорович голова Закарпатського обласного Товариства інвалідів Всеукраїнської організації інвалідів «Союз організації інвалідів України»

4. ЛАБА Михайло Михайлович Невицький сільський голова, голова Закарпатського РВ Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад

5. МАЦЮЛА Віктор Васильович директор департаменту соціального захисту населення облдержадміністрації

6. МЕНДЖУЛ Марія Василівна керівник Закарпатської обласної організації «Карпатське агентство прав людини», канд. юрид. наук

7. РЕВТІЙ Іван Іванович директор Закарпатського РВ АМУ, ГО «Курортполіс – Свалява»

8. СМОЛАНКА Володимир Іванович ректор Державного вищого навчального закладу «Ужгородського національного університету», доктор медичних наук, професор, депутат обласної ради

9. ТОКАР Михайло Васильович керівник ГО «Надія» (с. Солотвино), керівник Ресурсного центру с. Солотвино, Тячівського району

10. ФЕСЬКОВ Володимир Геннадійович керівник Закарпатського громадського центру

11. ФУЩИЧ Юрій Іванович директор Закарпатського обласного центру зайнятості

12. ШІМОН Мар'яна Геннадіївна голова ГО «Зірочка» (с. В. Бичків), керівник Ресурсного центру с. В. Бичків Рахівського району

2. СКЛАД

робочої групи з формування конкурентноспроможної та життєздатної економіки

Заступник голови робочої групи:

13. КІВКОВИЧ Михайло Юрійович директор департаменту економічного розвитку і торгівлі облдержадміністрації

Члени робочої групи:

14. ВИШНЯК Андрій Миколайович голова правління БФ «Центр громадських ініціатив» (м. Перечин)

15. ГРЕНЬО Михайло Михайлович голова спілки підприємців Закарпаття

16. ДЕРБАЛЬ Юрій Юрійович Агентство сталого регіонального розвитку Закарпаття «Форза» (м. Ужгород)

17. КИНІВ Богдан Юрійович голова постійної комісії обласної ради з питань розвитку продуктивних сил, виробничої інфраструктури, банківської діяльності та інвестицій

18. КОЛЯСКО Валерій Андрійович начальник управління Національного банку України в Закарпатській області

19. ЛАЗАР Петро Данилович директор департаменту фінансів облдержадміністрації

20. ЛУКША Олег Васильович виконавчий директор Закарпатського регіонального відділення Асоціації міст України

21. МАТІЙ Василь Васильович директор Закарпатського регіонального центру з інвестицій та розвитку

22. МЕЛЬНИКОВИЧ Михайло Миколайович заст. директора Агенції розвитку Іршавщини

23. ПРИХОДЬКО Володимир Панасович завідувач кафедри міжнародних економічних відносин державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», доктор економічних наук, професор

24. ПОТРОГОШ Юрій Іванович керівник Хустського Агентства регіонального розвитку «Хуст-Європа-Центр»

25. РЕВТІЙ Іван Іванович заступник голови Секції малих міст Асоціації міст України

26. РИБАР Леонід керівник Агентства регіонального розвитку Іршавщини

Продовження додатку Д

27. СЛАВА
Світлана Степанівна
професор кафедри економіки, менеджменту і маркетингу державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», кандидат економічних наук
28. ШЕВЧУК
Володимир Анастолійович
керівник Агенції регіонального розвитку Виноградництва та БО «Сильне об'єднання соціуму» (м.Виноградів)

3. СКЛАД

робочої групи з поглиблення транскордонної та сворестіональної співпраці

Заступник голови робочої групи:

29. ВАРЦАБА
Андрій Володимирович
начальник управління зовнішньоекономічних зв'язків, інвестицій та транскордонного співробітництва облдержадміністрації

Члени робочої групи:

30. ГРИЦЕНКО
Валерій Степанович
директор КП «Агенція регіонального розвитку і транскордонного співробітництва «Закарпаття» Закарпатської обласної ради»
31. ЛЕНДЬЕЛ
Мирослава Олександрівна
в.о. проректора з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», доктор політичних наук, професор, директор НДІ центральної Європи, (м.Ужгород)
32. МІТРЯЄВА
Світлана Іванівна
співорганізатор БФ «Світопейський дім» (м. Ужгород),
33. ПАЛІЧЧАК
Микола Михайлович
директор Інституту економіки і міжнародних відносин державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет»
34. ПЕТРЧЕНКО
Олексій Олександрович
начальник Головного управління Міндоходів у Закарпатській області
35. ШИЛИНЕНКО
Вадим Володимирович
керівник Українсько – словацького центру ТКС, (м. Ужгород)
36. НОСА
Наталія Олександрівна
президент Міжнародної асоціації інституцій регіонального розвитку (МАІРР), Почесний громадянин (м. Ужгород)
37. УСТИЧ
Сергій Іванович
директор Інституту транскордонного співробітництва (м. Ужгород), Надзвичайний і Повноважний посол України

Продовження додатку Д

38. ЛУКША
Святен Олександрович
віце-президент Асоціації розвитку малого і середнього бізнесу та інновацій «Ужгород - XXI вік»

4. СКЛАД

робочої групи з розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери

Заступник голови робочої групи:

39. ПРИГАРА
Василь Юрійович
директор департаменту житлово-комунального господарства, будівництва та інфраструктури облдержадміністрації

Члени робочої групи:

40. ЕРФАН
Віталій Йосипович
заступник директора департаменту – начальник управління молоді та спорту департаменту освіти і науки, молоді та спорту облдержадміністрації
41. КОВАЛЬ
Олександр Дмитрович
керівник Регіонального туристично-інформаційного центру
42. ПАНОВ
Володимир Олександрович
генеральний директор девелоперської компанії ТОВ «СТС»
43. ПІГУЛЯК
Микола Миколайович
начальник управління містобудування та архітектури облдержадміністрації
44. ПРАНИЧУК
Богдан Дмитрович
голова правління Закарпатського обласного центру розвитку сільського туризму
45. ЧЕПА
Володимир Іванович
директор Асоціації туристичних організацій
46. ШАНДОР
Федір Федорович
в.о. проректора з науково-педагогічної та виховної роботи, завідувач кафедри туристичної інфраструктури та сервісу державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», кандидат соціологічних наук, доцент
47. ТОРНОЇ
Йосип Йосипович
керівник Березівського ТНЦ, керівник Центру українсько-угорського співробітництва

Продовження додатку Д

5. СКЛАД
робочої групи з просторової гармонії та охорони довкілля

Заступник голови робочої групи:

48. ШПОНТАК
Юрій Михайлович директор департаменту екології та природних ресурсів
облдержадміністрації

Члени робочої групи:

49. БИРКОВИЧ
Віктор Іванович в.о. директора Ужанського національного природного
парку

50. БОКОТІЙ
Олександр Михайлович керівник ГО «Інститут еколого-релігійних студій»,
(м. Ужгород)

51. ВОЛОШИН
Валентин Миронович БФ «Європейський лім» (м. Ужгород)

52. ГОЛОВАЧ
Йосип Йосипович директор НДІ засобів аналітичної техніки УжНУ, Член
наукової ради Міжнародного інституту людини і
глобалістики «Ноосфера»

53. ДЕРБАК
Микола Юрійович директор національного природного парку «Синевір»

54. КИЙ
Василь Васильович заступник начальника Закарпатського обласного
управління лісового та мисливського господарства

55. ДОБКО
Василь Юрійович голова ЗОО Всеукраїнської екологічної ліги
(м. Ужгород)

56. ПЕТРИЧКО
Василь Ілліч заступник начальника головного управління
Держсанепідслужби у Закарпатській області

57. СТАНКЕВИЧ-ВОЛОСЯНЧУК
Оксана Ігорівна директор регіонального молодіжного екологічного
об'єднання «Екосфера»

58. СУПРУНЕНКО
Олег Валерійович голова ради ГО «Чистий Берег» (м. Берегово)

59. ТОКАР
Володимир Степанович перший заступник начальника головного управління
Держземагентства у Закарпатській області

60. ГАМОР
Федір Дмитрович заступник директора Карпатського ооосферного
заповідника, доктор біологічних наук, професор

Наукова монографія

ВАРЦАБА
Віра Іванівна

**УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ГАРМОНІЗАЦІЇ
ЦІЛЕЙ ТА ІНТЕРЕСІВ ВЛАДИ, НАУКИ, БІЗНЕСУ**

Підписано до друку 09.10.2015. Формат 60x84 1/16.
Гарнітура "Таймс". Папір офс. Друк на різнографі.
Умов. друк. арк. 28,37. Умов. ф.-відб. 29,30.
Зам. № 1015. Тираж 300 прим.

ПРАТ "Видавництво "Закарпаття"
88011, м. Ужгород, вул. Гагаріна, 42/1
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 1548
від 29. 10. 2003 р.

Друк ПРАТ "Видавництво "Закарпаття"
88011, м. Ужгород, вул. Гагаріна, 42/1
Тел. (0312) 66-95-66

В 18 Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: наукова монографія / В. І. Варцаба. – ІФНТУНГ, 2015. – 488 с.
ISBN 978-966-347-084-9

У монографії запропоновано теоретичне обґрунтування можливості гармонізації цілей та інтересів суб'єктів політичної, соціальної, наукової, ділової активності регіональних суспільних систем та запропоновані рекомендації з практичної реалізації цих можливостей. Звернено увагу на використання в практиці управління регіональним розвитком сучасних управлінських технологій і місце серед них технології на основі комплексного використання феноменів «сінтелектика – емпірія – спілархія» як інноваційного засобу стратегічного управління регіональним розвитком. Обґрунтовано, досліджено і отримано підтвердження того факту, що запропонована у монографії управлінська ЗС-технологія гармонізації цілей та інтересів учасників ринкових стосунків спрямована на подолання кризових явищ у розвитку регіонів України, має високий потенціал підвищення ефективності, результативності і конкурентоспроможності їх життєдіяльності та створення економічного добробуту.

Результати виконаних і наведених в монографії досліджень мають як теоретичну, так і практичну цінність, характеризуються значним рівнем наукової новизни, що підтверджується рядом публікацій у колективних монографіях, наукових звітах, фахових виданнях і численних апробаціях на рівні міжнародних і вітчизняних наукових та науково-практичних конференцій.

Розрахована на науковців, управлінців, економістів, фахівців з питань державного управління і менеджменту, магістрів, бакалаврів відповідних спеціальностей, а також усіх тих, кого цікавлять проблеми розвитку як вітчизняних регіонів, так і української держави.

УДК 338.74 : 33.14(177)
ББК 34.50.2