



Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна

Вплив стейкхолдерів на розвиток територій

Колективна монографія



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

ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

Колективна монографія

*За загальною редакцією
В. П. Третьак*

Харків
ВИДАВНИЦТВО
«ТОЧКА»
2020

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

Рецензенти:

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

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

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

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

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

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

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

УДК 332.14

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

ЗМІСТ

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

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

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

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

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

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

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

Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

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

Постановка проблеми

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для розрахунків використано СППР Decision Making Helper у онлайн версії.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Висновки

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

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

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

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

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

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

Література

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ТА ОЦІНКА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Єр'оміна М. О., к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування

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

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

Постановка проблеми

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

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

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

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