

12. Статистичний бюлетень за 2015 рік / Державна служба статистики України, 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
13. За даними Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
14. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів (за даними вибіркового обстеження, проведеного у січні 2013 р.): стат. збірник / Державна служба статистики України. – К., 2013. – 84 с.
15. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів (за даними вибіркового обстеження, проведеного у січні 2015 р.): стат. збірник / Державна служба статистики України. – К., 2015. – 76 с.
16. Статистичний щорічник України за 2014 рік / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
17. Райнерт Э.С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными / Э.С. Райнерт; пер. с англ. Н. Автономовой. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 384 с.
18. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств України за січень-вересень 2015 року / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
19. Витрати на робочу силу за 2014 рік. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
20. Основні показники соціально-економічного розвитку України / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
21. Экономические потери Украины от войны [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://thekyivtimes.ua/economics/430849-ekonomicheski-e-poteri-ukrainy-ot-voyny.html>.
22. Інтернетресурс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zik.ua/news/2015/11/29/gontarjeva\\_nazvala\\_ekonomichni\\_vtraty\\_ukrainy\\_vid\\_vijny\\_na\\_donbasi\\_647549](http://zik.ua/news/2015/11/29/gontarjeva_nazvala_ekonomichni_vtraty_ukrainy_vid_vijny_na_donbasi_647549).
23. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – К.: НІСД, 2015. – С. 334.
24. Індeksi споживчих цін на товари та послуги у 2015 році (до грудня попереднього року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
25. Міжвідомчий координаційний штаб повідомляє / Державна служба України з надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mns.gov.ua>.
26. Статистичний щорічник України за 2013 рік / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
27. Основні тенденції грошово-кредитного ринку України за листопад 2015 року / Національний банк України. Офіційне інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=14716146&cat\\_id=58038](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=14716146&cat_id=58038).
28. Кінцеві споживчі витрати домашніх господарств за цілями за I квартал 2015 року / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
29. Малиновська О. Трудова міграція населення України: чого чекати в найближчому майбутньому? / Всеукраїнська інформаційно-аналітична щомісячна газета «Міграція» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://migraciya.com.ua/News/migrant-workers/ua-labour-migration-ukraine-what-to-expect-in-the-near-future-part-1/>.

**О. С. Вишневецький**

*канд. екон. наук*

*Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ*

## ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ПРОЦЕСІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Низька якість життя більшості населення України не відповідає наявним можливостям економіки, рівню освіти та кваліфікації трудових ресурсів та природним багатствам, що свідчить про вади в організації управління національним господарством. Визначена невідповідність зберігається протягом останніх десятиріч та вказує на стратегічний характер проблем. Враховуючи поглиблення системної кризи (падіння ВВП, зростання рівня безробіття, споживчих цін тощо) та негативні наслідки військового конфлікту (втрата людського потенціалу, територій, фінансових, виробничих, природних ресурсів, зростання непродуктивних витрат тощо) потреби в удосконаленні стратегічного управління набувають критичної значущості для збереження та розвитку країни у майбутньому. Низька

якість стратегічного управління на державному та регіональному рівні призводить до втрати економічної суб'єктності країни та обумовлює реактивну, а не проактивну діяльність влади та суспільства у соціально-економічній сфері та в питаннях національної безпеки. Чинний уряд країни акцентує увагу на тактичних заходах, а не стратегічних перспективах розвитку країни. Як наслідок, відсутність дієвого стратегічного управління обумовлює залежність соціально-економічного розвитку країни від коливання цін на глобальних ринках сировини (чорні метали, хімія, зерно тощо) [1], що поширює загрози для національної економіки під час спадних трендів у глобальній економіці та зменшує можливості для використання соціальних ресурсів і капіталізації людського потенціалу.

Таким чином постійно підвищується актуальність запровадження повноцінного стратегічного управління розвитком країни та її регіонів, яке має узгоджуватися з процесами децентралізації.

*Метою дослідження* є аналіз теоретичних засад стратегічного управління, оцінка чинного стану стратегічного управління соціально-економічним розвитком України та формування пропозицій щодо його удосконалення з рахуванням чинної політики з децентралізації.

### Теоретичні основи узгодження стратегічного управління від місцевого до державного рівня

Науково обгрунтовані підходи до стратегічного управління, включаючи планування, були закладені в другій половині ХХ століття [2, с.239]. Цю тематику активно досліджували всесвітньо визнані вчені, серед яких Р. Акофф, І. Ансофф, Р. Мінцберг, М. Портер, П. Кругман. Накопичені результати досліджень дозволили провести систематизацію і визначити відповідні школи, з їх специфічними відмінностями та особливостями [3]. Попит на стратегічне управління та його широке практичне використання в останні десятиліття зростає, що обумовило процеси його стандартизації. Так, в міжнародному стандарті ISO 9001, згідно з яким (станом на початок 2015 року) сертифіковано понад 1,1 млн компаній та організацій з усього світу [4], вказується на необхідність забезпечення постановки цілей організації з боку вищого керівництва (п. 5.4.1. ISO 9001:2008). Внаслідок цих процесів сучасна структура стратегії, майже канонізувалась і включає такі елементи: місію, бачення (візію), цінності, стратегічні цілі, плани заходів, ризики реалізації стратегії.

Аналіз стратегічного управління та ключових елементів стратегії в загально філософському контексті дозволяє визначити його онтолого-гносеологічні<sup>1</sup>, просторово-часові та етичні основи.

Онтологічним елементом стратегії є місія, яка відповідає на питання «навіщо і чому існує організація?»<sup>2</sup>.

Просторово-часова складова стратегії уособлюється в баченні і цілях, які відповідають на питання «куди прямує організація і де планує виявитися в майбутньому?». Невід'ємними «супутниками» цілей є ризики, які характеризують ступень невизначеності майбутнього.

Етична складова стратегії відображається у цінностях. Вони відповідають на питання «які морально-етичні умови відповідають місії організації і накладають обмеження на її діяльність в рамках досягнення поставлених цілей?». Не припустимо досягнення цілей засобами, які суперечать цінностям.

Гносеологічна складова проявляється на етапі формування стратегії (стратегічному плануванні) і характеризує взаємодію розробників стратегії і навколишнього середовища.

В системі державного управління на відміну від корпоративного виникає низка особливостей, пов'язаних із відсутністю чіткої ієрархії та необхідності додержання демократичних принципів від місцевого до національного рівня при взаємодії органів влади, громадянського суспільства та бізнесу.

Розгляд структури стратегії та процесу її створення у онтолого-гносеологічному та просторово-часовому контексті дозволяє визначити низку проблем та можливостей їх вирішення щодо децентралізації та гармонізації стратегічного управління (включаючи планування) між державним, регіональним та місцевим рівнями.

Враховуючи онтологічну сутність *місії* вона має бути тотожною на всіх рівнях стратегування. Наявність в різних регіонах країни місій, які не узгоджуються між собою, характеризує або фундаментальну різницю між цими регіонами, або певні методологічні недоліки їх визначення<sup>3</sup>.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо *бачення*. Якщо різні регіони мають діаметрально протилежні вектори розвитку, то гармонізувати їх бачення майбутнього на державному рівні не можливо.

Вже із цього випливає, що стратегування можливе лише зверху вниз: з державного до місцевого рівня. В іншому випадку узгодження місій місцевих стратегій на регіональному рівні, та регіональних на державному виявляється нездоланною перешкодою.

Окремим питанням є узгодження цінностей у стратегіях різного рівня. Різниця у цінностях за регіонами та на рівні місцевих громад обумовлює суттєву відмінність у підходах до реалізації цілей державної стратегії на регіональному та місцевому рівні.

Співвідношення цінностей за різними рівнями управління може бути побудовано двома шляхами: (1) незалежно один від одного (рис. 1.А) або (2) ієрархічно узгоджено (рис. 1.Б). При цьому підхід (1) може призвести до ситуації, коли цінності на державному, регіональному та місцевому рівні не мають нічого спільного.

Тому цінності мають бути узгоджені за схемою «державні цінності» є складовою частиною «регіональних цінностей», які в свою чергу містяться у «місцевих цінностях» (рис. 1.Б)<sup>4</sup>. Повний збіг цінностей неможливий через об'єктивно існуючі регіональні та місцеві відмінності.

Стосовно ризиків реалізації різнорівневих стратегій то вони, як і цінності мають відмінності залежно від географічного розташування регіонів та особливостей місцевих громад, а також вертикальних відмінностей на державному та регіональному рівні. Наприклад, управління ризиками, пов'язаними з національною безпекою є прерогативою держави.

Підсумовуючи цей розділ, можливо зробити висновки, що узгодження місії, бачення, цілей та цінностей є теоретично можливим та практично необхідним інструментом забезпечення стратегічного управління

<sup>1</sup> Онтологія – розділ філософії, у якому досліджуються фундаментальні проблеми існування. Гносеологія – розділ філософії, який досліджує теорію пізнання.

<sup>2</sup> В якості «організації» може розумітися держава, регіон, місцева громада.

<sup>3</sup> Як свідчить аналіз місій, зазначених в Регіональних стратегіях розвитку регіонів України, на регіональному рівні таких проблем не виникає.

<sup>4</sup> Зворотній порядок, коли «місцеві цінності» входять в «регіональні», які в свою чергу «входять» у «державні» неможливий тому існують цінності специфічні для певної місцевості, які не можливо прийняти на загально національному рівні.

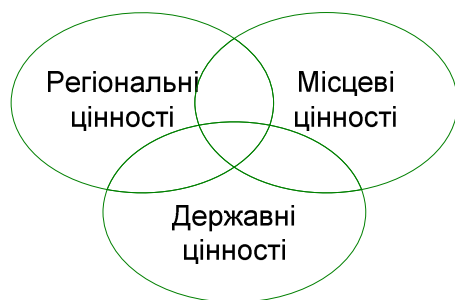


Рис. 1.А



Рис. 1.Б

Рис. 1. Варіанти моделі узгодження цінностей на різних рівнях стратегування

національним розвитком з урахуванням процесів централізації та децентралізації.

### Стан стратегічного управління в Україні

Питання стратегічного управління на державному та регіональному рівні в Україні досліджують установи (наприклад Національний інститут стратегічних досліджень<sup>1</sup>), громадські об'єднання (наприклад «Нова країна»<sup>2</sup>) та окремі науковці. Але наявні дослідження вкрай обмежено охоплюють всі функції управління одночасно, при їх аналізі у стратегічному масштабі, та не приділяють значну увагу аналізу високорівневих елементів стратегії у вигляді місії та бачення.

Проведений аналіз показав, що чинна система стратегічного управління в Україні є недосконалою. Жодна з класичних функцій управління<sup>3</sup>, до яких належать: (1) стратегічне планування; (2) реалізація стратегії; (3) мотивація до реалізації стратегії; (4) контроль за реалізацією стратегії, не здійснюються в цій системі.

#### (1) Стратегічне планування.

До основних правових документів, які визначають зміст процесу стратегічного планування розвитку країни, належать Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – ССРУ 2020) [5], Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (далі – ДСРР-2020) [6], Стратегія національної безпеки України (далі – СНБУ) [7]. Безпосередньо зміст та реалізація ДСРР-2020 визначається Порядком розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведенням моніторингу та оцінкою результативності реалізації зазначених позицій у стратегії і плану заходів [8] та Порядок підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди [9]. Декілька років знаходиться на розгляді у Верховній Раді України Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» [10], який не приймається парламентом.

Враховуючи, що СНБУ спрямована на реалізацію реформ, передбачених ССРУ-2020, то в подальшому увага буде приділятися саме ССРУ-2020.

Невідповідність змісту ССРУ-2020 та СНБУ щодо ДСРР-2020 порушує принципи «співробітництва»<sup>4</sup> та «координації»<sup>5</sup> державної регіональної політики, визначені в законі України «Про засади державної регіональної політики» [11]. Одночасно, згідно Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і Плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначеної Стратегії і плану заходів немає жодних посилань на Стратегію сталого розвитку України до 2020 року. Таким чином національні стратегії не узгоджуються з просторовим (регіональним) розвитком, і простежується відсутність збалансованості культури стратегічного управління в країні, що значною мірою обумовлено нетривалою історією його існування.

ССРУ-2020, яка була затверджена на початку 2015 р. – це перша загальнонаціональна стратегія, прийнята на державному рівні. Натомість Державна стратегія регіонального розвитку з'явилася значно раніше – у 2006 р. з терміном дії до 2015 року (далі ДСРР-2015). Тобто, не лише протягом перших 15 років незалежності не було навіть спроб започаткувати систему стратегічного управління, а навіть перші стратегічні документи на державному рівні формувались в регіональному контексті без урахування загальнонаціональних інтересів, що у підсумку мало негативні наслідки у сфері безпеки і оборони країни.

З методологічної позиції ССРУ-2020 та ДСРР-2020 мають схожі недоліки щодо якості змісту, який містить перелік бажаних показників без урахування наявних та необхідних ресурсів, відповідальних за виконання, глобальних трендів економічного розвитку.

Окремо треба зауважити, що в ССРУ-2020 закладено занадто оптимістичні цільові показники, що робить їх недосяжними у встановлені терміни.

Так серед «Стратегічних індикаторів реалізації Стратегії» передбачається, що «валовий внутрішній

ної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики.

<sup>5</sup> Принцип координації – взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях.

<sup>1</sup> <http://www.niss.gov.ua/>.

<sup>2</sup> <http://novakraina.org/>.

<sup>3</sup> Перелік функцій визначено згідно класичних положень школи управління А. Файоля.

<sup>4</sup> Принцип співробітництва – узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, Верховної Ради Автоном-

продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, підвищиться до 16 000 доларів США».

Але, станом на 2014 р. він становив лише 8 665,5 долл. США<sup>1</sup>, а за результатами 2015 р. очікується падіння на 12%<sup>2</sup>. У 2016 р. прогнозується зростання від 1 до 2,9%<sup>3</sup> за найоптимістичнішим із сценаріїв. Таким

чином, досить оптимістичний варіант це збільшення ВВП України на 2% у 2016 р. В цьому разі, починаючи з 2017 р. згідно ССРУ-2020, очікується зростання ВВП країни близько 20% щороку до 2020 р. (табл. 1). Однак, жодних зовнішніх та внутрішніх передумов, для такого прискороного економічного розвитку на разі не має.

Таблиця 1

Фактичні та перспективні значення ВВП України у 2014-2020 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Динамика ВВП, %	-6,8	-12	2	19,76	19,76	19,76	19,76
ВВП, долл. США за ПКС	8 666	7 626	7 778	9 315	11 156	13 360	16 000

Відповідно, вже зараз зрозуміло, що необхідним є актуалізація цієї стратегії та адаптація її до сучасних умов. Натомість стратегія продовжує діяти без змін.

Окремого розгляду потребує визначення місії та бачення в державних та регіональних стратегіях. На державному рівні визначення «місії» та «бачення» проігноровано: ані ССРУ-2020, ані ДСРР-2020 не розглядають цього питання. Натомість на регіональному рівні за відсутності визначеності на державному, має місце різноманіття підходів до визначення цих ключових елементів стратегії.

Проведений аналіз стратегій регіонального розвитку демонструє, що переважна більшість регіонів визначилася з власною місією (18 із 25) та баченням (23 із 25).

Місії регіонів, як правило зосереджують увагу на «якості життя населення» (Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Миколаївська, Сумська, Тернопільська, Черкаська, Чернівецька). Таким чином виникає питання: «Чим один регіон відрізняється від інших?», Якщо унікальність місії відсутня, то ставиться під сумнів адекватність (природність) чинного територіального розподілу на регіони.

Місії деяких регіонів носять здебільше соціокультурний та емі характер. Так згідно стратегії розвитку Черкаської області на період до 2020 року «Чернігівщина – це північні ворота України. Чернігівщина – це історична і культурна перлина країни. Чернігівщина – це невичерпні можливості для розвитку», а в стратегії Київської області проголошується, що «Київщина – це коліска українського народу. Київщина – це серце сучасної України. Київщина – це мати, що єднає своїх синів зі Сходу та Заходу, з Півночі та Півдня».

Зміст стратегічних бачень дозволяє визначити спрямованість більшої частини регіонів на інноваційний розвиток, з урахуванням місцевих особливостей.

Таким чином можна зробити висновок, що визначення стратегічного бачення на регіональному рівні виявляється більш зрозумілим для розробників стратегій завданням, ніж формування місій. Між тим нездоланих протиріч між місіями та баченнями розвитку регіонів України не існує.

## (2) Реалізація стратегії

Впровадженню розглянутих стратегічних документів заважає не лише їх неузгодженість між собою та зовнішньоекономічними умовами, а також відсутність зв'язку із бюджетами на державному та регіональному рівні. Так, Державний бюджет на 2016 рік не ґрунтується на положеннях головних стратегічних документів країни (ССРУ-2020, ДСРР-2020). Натомість на зміст Державного бюджету України значний вплив зробила експертна думка представників МВФ, – головного зовнішнього кредитора країни.

Опосередкований зв'язок ДСРР-2020 з Державним бюджетом на 2016 рік можна встановити лише в частині видатків у вигляді Державного фонду регіонального розвитку у розмірі 3 млрд грн.

Громадські організації, місцеві громади та бізнес не проводять або вкрай обмежено проводять власну діяльність виходячи з загальнодержавних стратегічних документів. Це знецінює зміст самих стратегій та робить їх безкорисними.

## (3) Мотивація на реалізацію стратегії

Відсутність образу майбутнього, який схвалений переважною більшістю населення, зменшує стимули для розвитку країни, підвищує невизначеність, розпорошує ресурси та в окремих аспектах призводить до соціально-економічної деградації. Одночасно нормативна-правова невизначеність процесу стратегічного управління не мотивує державних службовців до виконання положень стратегічних документів. Наприклад, діюча система оцінки регіонального розвитку [12] не має посилань на ДСРР-2020 та ССРУ-2020.

Таким чином, ані представники державних органів влади, ані місцевих органів самоврядування, ані громадянського суспільства та бізнесу не мотивовані на реалізацію цих стратегій.

## (4) Контроль за реалізацією стратегії

Контроль за реалізацією стратегій має відбуватися в першу чергу з боку громадянського суспільства та частини політикуму, який знаходиться в опозиції до влади. Але фактична відсутність реалізації стратегії позбавляє сенсу будь-які форми контролю.

Узагальнюючи проведений аналіз всіх чотирьох функцій стратегічного управління, можна констатувати, що жодна з них не реалізується.

<sup>1</sup> GDP per capita, PPP (current international \$). Data. 2014 [Electronic resource] / The World Bank. – Mode of access: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PP.CD>.

<sup>2</sup> Світовий банк погіршив прогноз падіння ВВП України в 2015 році: Падіння ВВП до 12%. – Режим доступу:

<http://economics.unian.ua/finance/1130565-svitoviy-bank-pogirshiv-prognoz-padinnya-vvp-ukrajini-v-2015-rotsi.html>.

<sup>3</sup> МЕРТ: Експерти погіршили оцінку зростання ВВП України в 2016 р. – 10.01.2016. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/366875/mert-eksperty-pogirshyly-otsinku-zrostannya-vvp-ukrayiny-v-2016-r>.

Наявні проблеми у стратегічному управлінні країною спонукають до активних дій з боку представників громадянського суспільства та Верховної Ради України. Про це свідчить діяльність Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань майбутнього, Громадянської Платформи «Нова Країна», Ініціатива «21 листопада», Фонду «Освітні Ініціативи» тощо, які спільно організували цикл науково-практичних конференцій протягом вересня-грудня 2015 р.

Вказаними організаціями було проведено значну роботу у вигляді циклу конференцій, спрямованих на осмислення стратегічного образу майбутнього України. Якщо систематизувати ці заходи щодо ключових елементів стратегії (табл. 2), то стане зрозуміло, що акцент було зроблено на «цінностях», «цілях», «ризиках» та обмежено «баченні», в той час як «місія» фактично залишилась поза увагою. Це можна пояснити надзвичайною складністю її формулювання в національному масштабі. Фактично «місія» для держави ототожнюється із «національною ідеєю».

Таблиця 2

**Зміст практичних заходів з формування майбутнього України в контексті універсальної структури стратегії**

Назва науково-практичної конференції із серії «Україна майбутнього»	Елемент стратегії
«Цінності та модернізація» (17 вересня 2015 р.)	Цінності
«Економіка України: шлях від занепаду до процвітання» (4 листопада 2015 р.) «Людський капітал» (24 листопада 2015 р.)	Цілі / Бачення (частково)
«Україна в системі світової безпеки» – 9 грудня 2015 р.	Ризики

Під час обговорення майбутнього України у переважній більшості доповідей акцентувалася увага на історіях успіху інших країн, та робилися виключно статистичні оцінки економічного потенціалу зростання України. Одночасно були розглянуті нетривіальні підходи до формування майбутнього. Так, під час конференції «Людський капітал» С. Дацюком [13] було зазначено, що формування образу майбутнього України у 2030 році? спираючись на прогнози ВВП? не має сенсу, а перш за все необхідно дати відповідь на низку запитань, серед яких: «Чи буде взагалі Україна?», «Чи буде мир у світі?», «Чи будуть в міжнародній політиці існувати держави?», «Чи буде існувати чинний правовий порядок (ООН, НАТО, СОТ тощо)?», «Чи буде існувати долар як світова валюта?», «Чи буде існувати об'єднана Європа?».

Припущення, що без однозначної відповіді на ці питання неможливо формувати стратегію розвитку України, є хибним. З точки зору логіки стратегування не має перешкод для формування образу майбутнього. Наявність цих питань лише вказує, що неможливо у стратегічному управлінні спиратися на існуючу реальність, а необхідно базувати стратегію на науково обґрунтованих трендах розвитку людства, які мають міс-

це зараз та потенційно виникнуть у найближчому майбутньому.

Таким чином виходячи із гіпотези, що Україна буде існувати в незалежності, від «існування» Росії, ЄС, долара США, як провідної світової валюти, можливо сформулювати бачення ядра образу майбутнього, виходячи із економічних законів та наявних тенденцій для побудови конкурентоспроможної та відповідної вимогам часу структури економіки. Це потребує визначення цих трендів.

**Технологічні тренди як основа стратегічного бачення**

В економічно розвинутих країнах досить активно розвивається сфера діяльності під загальною назвою «трендхантінг», тобто полювання за тенденціями і вже зараз активно працюють декілька майданчиків<sup>1</sup>. Натомість в Україні приділяється незначна увага сучасним трендам, що підтверджує аналіз державних та регіональних стратегій. Моделювання образів майбутнього проводиться виходячи із минулих тенденцій та наявних технологій, які застаріли в переважній більшості галузей декілька десятиріч тому, про що свідчить порівняння структури економіки України з іншими країнами (табл. 3). Це унеможливує організаційно-економічне супроводження інноваційних процесів в Україні та призводить до падіння наукоємності ВВП [14, с.155], що в свою чергу обумовлює стагнаційні та депресивні явища в економіці та зниження її стійкості.

Таблиця 3

**Частка технологічного укладу в економіці країни, %**

Країна	Устрій, % в економіці країни			
	III	IV	V	VI
Україна	55-60	30-35	5-7	0,1
США	10	20	60-65	5-7
Китай	30-35	40-45	30-35	3
Росія	25-30	55-60	15-20	1,5

\* Таблицю розроблено д.е.н., проф. В.І. Ляшенко [15, с.26].

Відповідно до технологічних укладів відбуваються промислові революції, які обумовлюють змінення структури соціальних ресурсів, формування людського потенціалу та використання людського капіталу через сферу праці. Виходячи із існуючих класифікацій видів праці вони, виокремлюються у два різновиди: (1) фізична та (2) розумова діяльність. В свою чергу розумова діяльність розподіляється на безпосередньо управлінську (менеджерську) та творчу з формування нових ідей, образів, парадигм тощо. Історія технологічного розвитку дозволяє визначити тренди використання людської праці.

Протягом перших двох індустріальних революцій спостерігається інтенсифікація заміщення фізичної праці на механізовану машину (табл. 4). Третя індустріальна революція обумовила подальше витіснення фізичної праці автоматизованою машиною, а також початок заміщення управлінської праці в сфері контролю.

Логіка так званої «Індустрії 4.0», тобто четвертої промислової революції, яка є предметом обговорення бізнес-еліти світу<sup>2</sup>, передбачає значну автоматизацію

<sup>1</sup> <http://www.trendhunter.com/>; [trendguide.com](http://trendguide.com/); [trendwatching.com](http://trendwatching.com/).

<sup>2</sup> До програми Всесвітнього економічного форуму (20-23.01.2016 р.) входить тема під назвою «Культура та

четверта індустріальна революція» (Culture and the Fourth Industrial Revolution). – Режим доступу: <http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016/sessions/culture-and-the-fourth-industrial-revolution>.

менеджерських функцій в процесі виробництва. Таким чином діяльність людини в процесі виробництва все більше концентрується на створенні дизайну процесів та речей у найширшому сенсі цього слова, в той час як функція управління виробництвом, обміном та розподілом товарів та послуг автоматизується. Відповідно відбувається зміщення центру доданої вартості з виробництва товарів та послуг в проектування.

В архітектурі «Індустрії 4.0» роботизовані машини будуть здатні комунікувати між собою за Інтернет-протоколом. Таким чином прогнозується все більше виключення людини із ланцюга створення доданої вартості і фактично залишається за нею дві ролі: (1) розробника ідей того, що та як треба виробляти та (2) кінцевого споживача.

Таблиця 4

**Основні тенденції використання праці у створенні доданої вартості в контексті промислових революцій\***

Промислова революція	Термін	Основні особливості	Тренди використання праці у створенні доданої вартості
№ 1	1784 (XVIII ст. – перша половина XIX ст.)	Пар, паровий двигун, вода, механічне виробництво обладнання	Заміщення фізичної праці механізованою машиною
№ 2	1870 (друга половина XIX ст. – початок XX ст.)	Електрика, масове виробництво, залізниця	Подальше заміщення фізичної праці механізованою машиною
№ 3	1969 (друга частина XX ст. – теперішній час)	Електроніка, мережація, ІТ, автоматичне виробництво	Заміщення фізичної та розумової праці автоматизованою машиною. Початок заміщення управлінської праці в сфері контролю
№ 4	Не визначено	Кібер-фізичні системи (Інтернет речей; 3D-прінтинг; автономні роботи тощо)	Подальше заміщення фізичної та розумової праці інтелектуалізованою машиною. Початок заміщення управлінської праці в розподілі та використанні ресурсі

\* Таблицю складено з використанням зовнішніх джерел [16] та власних розробок автора.

Відповідно попит на висококваліфіковані кадри буде зростати, а на працівників з низьким рівнем освіти зменшуватися. При цьому будуть знижуватися можливості для підтримки та формування середнього класу [16].

Таким чином вже зараз спостерігається зміння фундаментальних основ використання соціальних ресурсів, що має враховуватися у стратегічних документах на національному та регіональному рівні, але на цей час залишаються поза увагою системи стратегічного управління.

**Напрями удосконалення стратегічного планування як основа проведення децентралізації**

Удосконалення процесів стратегічного управління розвитком країни сприятиме проведенню децентралізації, через гармонізацію інтересів центру та регіонів. Комплексна система стратегічного управління має одночасно поєднувати в собі рух у двох напрямках: від населення до влади та від державного до місцевого рівня. Рух від населення до влади передбачає первинне формування високорівневих елементів<sup>1</sup> стратегії розвитку (загальну стратегію) країни на громадському рівні з подальшим їх погодженням більшістю населення. Така процедура перетворює загальну стратегію у імператив для органів влади. Рух з державного рівня до місцевого реалізується під час переходу на проектний рівень, коли формалізуються національні, регіональні та місцеві цілі за методологією SMART та формується ієрархія стратегій та відповідних їм бюджетів від державного до місцевого рівня.

Формування системи стратегічного планування доцільно розпочинати із розробки загальної стратегії України. Текст цієї стратегії має стати результатом роботи експертної спільноти із кола провідних підприємців, науковців, державних службовців, діячів мистецтва та громадських діячів. Строк такої стратегії має становити від 20 до 30 років, тобто дорівнювати тривалості одного покоління. Такий проміжок часу значно перевищує політичний цикл, обумовлений виборами Президента України, Верховної Ради України та органів місцевого самоврядування. Текст загальної стратегії (у вигляді місії, бачення та цінностей) виноситися на суспільне обговорення, після врахування громадської думки доопрацьовується. У подальшому необхідно звернути увагу на міжнародний досвід прийняття стратегічних рішень, який передбачає проведення національного референдуму. Актуалізація (перегляд) стратегії необхідно проводити не рідше ніж кожні 10 років, а також у випадку значного зміння зовнішнього чи внутрішнього соціально-економічного чи воєнно-політичного становища<sup>2</sup>.

Такий підхід дозволяє залучити до розробки стратегії всю прогресивну та активну частину суспільства, і при цьому виключити політичну складову циклічних коливань обумовлену виборами всіх рівнів. Затвердження стратегії на національному референдумі забезпечує співпричетність кожного громадянина до цього документу, що є мотивуючим фактором для її реалізації.

Аналогічно розробляються та приймаються загальні регіональні та місцеві стратегії.

<sup>1</sup> Місії та бачення.

<sup>2</sup> Ініціювати перегляд загальної стратегії може населення через відповідну електронну петицію.



В межах прийнятих загальних стратегій політичні партії конкурують щодо методів їх досягнення. Відповідно за результатами чергових виборів до Верховної Ради України, правляча коаліція формує Кабінет Міністрів України, який в свою чергу розробляє Стратегію розвитку України та її регіонів на п'ять років<sup>1</sup>. Верховна Рада України за поданням Кабінету Міністрів України схвалює стратегію.

Аналогічна процедура пропонується на регіональному та місцевому рівні.

Розглянуті стратегії утворюють систему стратегічного планування (табл. 5), яка є базисом для комплексної системи стратегічного управління.

Безпосередня реалізація стратегій на всіх рівнях неможлива без їх відображення в відповідних бюджетах. Тому кожного року державний і регіональні бюджети мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних цілей відповідної стратегії та бути погоджені між собою (рис. 2).

Таблиця 5

Перелік основних стратегічних документів

№	Назва документу	Строк / горизонт дії	Розробник	Інструмент затвердження / схвалення	Частота актуалізації
1.	Загальна стратегія України (місія, цінності, бачення)	20-30 років	Національна експертна спільнота	Всеукраїнський референдум	Щонайменш 1 раз на 10 років / За необхідності
2.	Загальна стратегія розвитку регіону (місія, цінності, бачення)	20-30 років	Регіональна експертна спільнота	Регіональний референдум	Щонайменш 1 раз на 10 років / За необхідності
3.	Загальна стратегія розвитку місцевої громади (місія, цінності, бачення)	20-30 років	Місцева експертна спільнота	Місцевий референдум	Щонайменш 1 раз на 10 років / За необхідності
4.	Стратегія розвитку України та її регіонів (цілі, плани, ризики)	5 років	Кабінет Міністрів України	Верховна Рада України / Президент України	Щороку
5.	Стратегія розвитку регіону (цілі, плани, ризики)	5 років	Регіональна експертна спільнота	Обласна рада	Щороку
6.	Стратегія розвитку місцевої громади (цілі, плани, ризики)	5 років	Місцева експертна спільнота	Міська / районна рада	Щороку

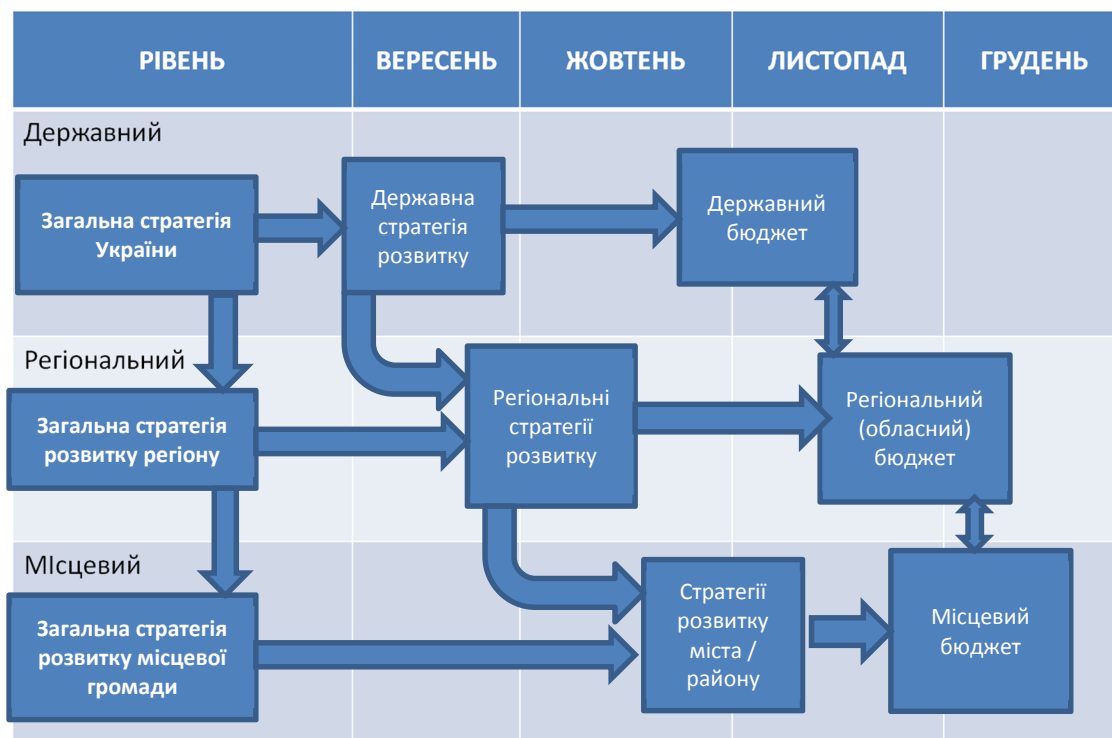


Рис. 2. Загальна схема узгодження стратегічних документів та бюджетів відповідного рівня

<sup>1</sup> Термін діяльності парламенту.

Державна стратегія має прийматися або проходити актуалізацію не пізніше вересня поточного року для забезпечення можливості врахування суттєвих змін (за їх наявності) в регіональних та місцевих стратегіях та подальшого відображення фінансового забезпечення реалізації планів з реалізації стратегічних цілей у бюджетах на наступний рік.

Запропонована модель стратегічного управління дозволяє забезпечити основні принципи та елементи децентралізації: субсидіарність, переміщення відповідальності за розвиток регіонів та країни найближче до людей, узгодження цілей місцевого, регіонального та державного розвитку.

Нажаль, проект закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» [17] жодним чином не торкається питань стратегічного розвитку регіонів та місцевих громад, тому його доцільно доопрацювати в контексті внесення відповідних змін до Конституції України.

### Висновки

1. Якісно створена стратегія характеризує фундаментальні основи розвитку суспільства. Це дозволяє консолідувати населення країни та посилити його мотивацію до досягнення стратегічних цілей, і одночасно мінімізувати транзакційні видатки щодо «сумнівів» стосовно вибору альтернатив майбутнього при переході до реалізації конкретних стратегічних планів.

2. Розробка науково обґрунтованої довгострокової загальнонаціональної стратегії, яка дає відповіді на онтологічні питання та формує загальний образ майбутнього, дає можливість невілювати вплив політичних циклів у вигляді виборів Президента України, Верховної Ради України та представників місцевих органів влади, підпорядкувавши боротьбу політичних партій в межах загально національних інтересів.

3. Чинна система стратегічного управління не відповідає вимогам часу. Первинна функція стратегічного управління – стратегічне планування не діє. На державному рівні існує декілька стратегій (Державна стратегія регіонального розвитку до 2020, затверджена Кабінетом Міністрів України, Державна стратегія сталого розвитку «Україна 2020» та Стратегія національної безпеки України, затверджені Президентом України), які не узгоджуються між собою та не пов'язані з формуванням та виконанням бюджету країни. Таким чином, наявні стратегії не дозволяють перейти до стратегічного управління розвитком країни по цілям, що перешкоджає соціально-економічному розвитку, формуванню та використанню соціальних ресурсів, а також капіталізації людського потенціалу.

4. Запровадження якісного стратегічного планування потребує розширення горизонту планування до 20-30 років та залучення до цього процесу як експертної спільноти при формуванні місії та бачення розвитку країни, так й всіх громадян для обговорення та схвалення загальної стратегії розвитку країни. В перспективі доцільно залучити міжнародний досвід та приймати її на всеукраїнському референдумі.

5. Коректно встановлені стратегічні цілі, їх обґрунтоване ресурсозабезпечення та постійна актуалізація створюють передумови якісного управління майбутнім держави.

6. Наявність стратегічного управління сприятиме збереженню, залученню та використанню соціальних ресурсів. Визначення «ядра» стратегічного руху

дозволяє сконцентрувати соціальні ресурси в вигляді людського потенціалу ринковими та позаринковими механізмами для досягнення стратегічних цілей. Суспільно схвалена стратегія буде відігравати роль мотиваційного чинника, який сприятиме зменшенню трудової міграції та залученню професійних кадрів для її реалізації з інших країн світу.

7. Чинні глобальні тенденції передбачають підвищення продуктивності використання людського капіталу, як головного ресурсу зростання будь-якої економічної системи, що має враховуватися при формуванні стратегічних орієнтирів розвитку країни.

8. Децентралізація управління має враховувати стратегічний аспект та гармонійно вбудовуватися у стратегічне управління національним розвитком. Впровадження комплексної системи стратегічного управління дозволяє об'єднати громадян не лише за географічним принципом, а також в межах єдиних цілей та цінностей, що є фактором концентрації соціальних ресурсів на перетворення людського потенціалу в людський капітал.

### Список використаних джерел

1. Кораблин С. Великая депрессия. Украина [Электронный ресурс] / С. Кораблин. // Зеркало недели. – 21 августа 2015. – Режим доступа: [http://gazeta.zn.ua/macrolevel/velikaya-depressiya-ukraina\\_-\\_html](http://gazeta.zn.ua/macrolevel/velikaya-depressiya-ukraina_-_html)

2. Ушакова О.А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике / О.А. Ушакова // Вестник ОГУ – 2014. – №6 (167). – С.239-243.

3. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампель. – М., 2013. – 367 с.

4. The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014 [Electronic resource]. – Mode of access: [http://www.iso.org/iso/iso\\_survey\\_executive-summa ry.pdf?v2014](http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summa ry.pdf?v2014).

5. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 // Офіційний вісник Президента України. – 2015. – №2. – Ст. 154.

6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385 // Офіційний вісник України. – 2014. – №70. – Ст. 1966.

7. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015 // Офіційний вісник України. – 2015. – №43. – Ст. 1353.

8. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931 [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2015. – №92. – Ст. 3130. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF>.

9. Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 р. № 751 [Електронний ресурс] // Вісник України. – 2007. – 39. –



Ст. 1546. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/751-2007-%D0%BF>.

10. Про державне стратегічне планування (Проект Закону України) [Електронний ресурс]: Внесено Кабінетом Міністрів України до другого читання 19.12.2011 р. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=41685](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=41685).

11. Про засади державної регіональної політики: Закон Верховної Ради України від 05.02.2015 р. 156-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2015. – №18. – Ст. 470. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/156-19>.

12. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2010 р. № 235 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 16. – Ст. 754.

13. Дацюк С. Проблеми людського потенціалу України [Електронний ресурс] / С. Дацюк // Україна Майбутнього. Людський Капітал. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=y5fzVlzSyqs>.

14. Підоричева І. Ю. Фінансове забезпечення та організаційно-економічне супроводження інноваційних процесів в економіці України / І.Ю. Підоричева // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – №3. – С. 154-170.

15. Ляшенко В.І. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? : моногр. / В.І. Ляшенко, Є.В.Котов / НАН України, Ін-т економіки пром-сти. – Полтава, 2015. – 196 с.(с.26)

16. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution What It Means and How to Respond [Electronic resource] / K. Schwab // Foreign affairs. December 12, 2015. – Mode of access: <https://agenda.weforum.org/2015/12/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

17. Проект Закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) [Електронний ресурс]: Внесено Президентом України. Номер реєстрації 2217а від 01.07.2015 р. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55812](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812).

**С. М. Войт**

*д-р екон. наук,*

**С. Б. Холод**

*канд. техн. наук*

*Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля*

## АКТИВІЗАЦІЯ ТРУДОВОГО ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧЕРЕЗ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Проблема ролі і масштабів державного регулювання економічних процесів на регіональному рівні являється спірною і визиває дискусію у середовищі вчених різних наукових шкіл і напрямків. Аналіз наукових робіт щодо поставленої проблеми показує, що деякі методологічні і теоретичні аспекти регіонального розвитку залишаються недостатньо розробленими, а деякі положення потребують уточнення щодо конкретних соціально-економічних умов і віддзеркалення їх трансформації. На наш погляд найбільш слабким ланцюгом у економічних дослідженнях являється недостатність уваги науковців до проблеми проектування цільової функції економічної політики, до факторів, що впливають на її формування, відповідності результатів проведення економічної політики поставленим цілям.

Важливою особливістю сучасних економічних закономірностей, на наш погляд, являється інтелектуалізація соціально-економічних процесів. І, як наслідок, у сьогоденні постало ряд проблем, які раніш не виникали перед економічною наукою. Перш за все, це процеси, що обумовлюють створення і розвиток нових інститутів. При цьому змінюється пріоритетність: університети, академії, інститути, дослідницькі організації, що проводять пошук, виконують аналіз і систематизацію теоретичних знань, стають новими суб'єктами

складних саморегулюючих соціально-економічних систем макро- і мезорівнів. Більш того, відбувається модифікація і, свого роду, трансформація устоїв суспільних сил, що мотивує якісні зміни економічної системи в цілому.

Так, якщо в індустріальній економіці цей розклад визначається власністю на матеріальні і фінансові фактори виробництва, то новий ступінь розвитку у сьогоденні вимагає включити у відомий перелік капіталів у різних його проявах ще й принципово новий вид – «інтелектуальний капітал» у різних його проявах, який і являється джерелом «додаткового продукту» і віднині становиться основним фактором економічного зростання.

Отже, наслідком наведеної тенденції являється актуальність сьогодення – проблематика визначення економічної сутності інтелектуального капіталу; дослідження механізму його формування, оцінки і ефективності використання, а також дослідження його практичної значимості і місця у складі трудового потенціалу, його накопичення і управління використанням.

Методологічною основою досліджень економічного аспекту інтелектуального капіталу являється теоретично-концептуальні засади Л. Едвінсона, М. Меллуна [13], окремі проблеми розкриті В. Іноземцевим