

## ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СОЦІАЛЬНОГО СЕКТОРУ

Данько Юрій Іванович  
доктор економічних наук, професор,  
Сумський національний аграрний університет

Сюй Вейдун  
аспірант,  
Сумський національний аграрний університет

*В статті обґрунтовано формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів соціального сектору на основі моделі чотирьохрівневої взаємодії, де ключовими стейкхолдерами виступають держава, приватний партнер, інвестори (спонсори), спеціальні агенції, інноваційні кластери та кінцевий споживач (населення країни). Кожен рівень взаємодії має свої особливості та відповідний вплив на ефективність інноваційних процесів, яка може бути досягнута тільки за умови виконання відповідних вимог та критеріїв. Результатом формування взаємодії ключових стейкхолдерів є визначена ступінь залучення відповідних зацікавлених сторін, які активно беруть участь у процесі планування, розробки та впровадження соціальної політики, що може бути реалізовано через застосування карти відповідальності інституцій у формуванні політики розвитку соціальної інфраструктури території.*

**Ключові слова:** стейкхолдери, соціальний сектор, соціальна політика.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.10>

Вступ. З огляду на зростаючі потреби в інвестиціях та обмежені державні бюджети, багато урядів все частіше звертаються до приватного сектора, з метою залучення матеріальних ресурсів та досвіду для створення соціальної інфраструктури. Найбільш поширеним інструментом у світовій практиці в даному контексті є використання державно-приватного партнерства. В той же час, незважаючи на зростаючу тенденцію серед урядів багатьох країн розглядати державно-приватне партнерство як модель закупівель і фінансування інфраструктурних проектів в соціальній сфері, одним з аспектів, якому не все ще не приділено достатньої уваги є питання формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів соціального сектору. Державно-приватне партнерство зазвичай передбачає укладання довгострокових контрактів, які стосуються великомасштабних інфраструктурних проектів, що пов'язано по-перше, з наявністю певного кола стейкхолдерів та суб'єктів, між якими формуються економічні та комунікаційні взаємозв'язки, погане управління якими може мати дуже негативний вплив на якість соціальних послуг і, як наслідок призводити до незадоволеності кінцевого споживача.

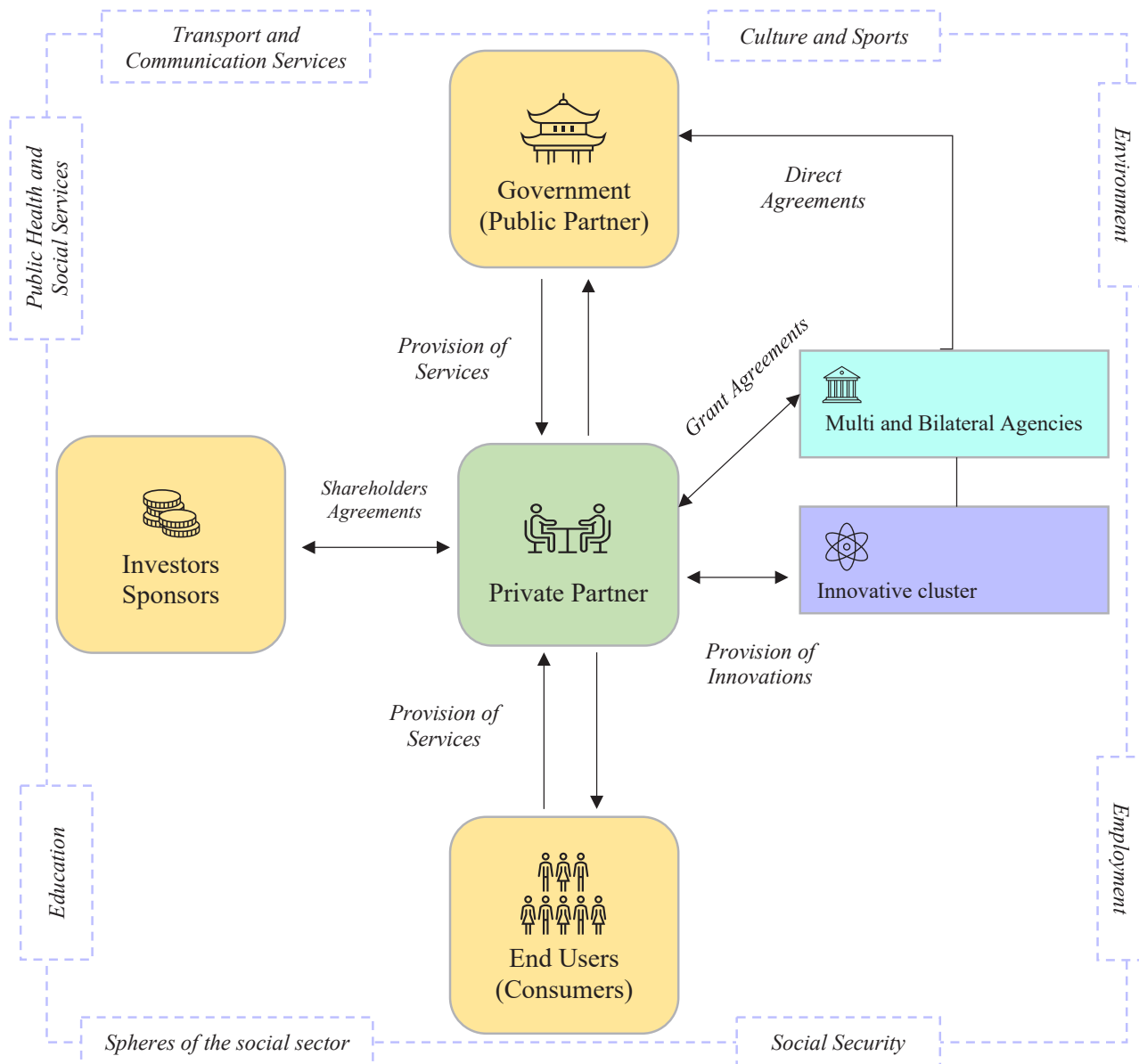
**Мета статті** полягає в розробці теоретико-методичних засад формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів соціального сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам інноваційної діяльності підприємств присвячені праці вітчизняних науковців-економістів. Авторами наукових досліджень із вказаної проблеми є: М. Авилкіна, Ю. Аранович, Л. Безчасний, Н. Бондарчук, П. Бубенко,

Є. Вилгін, В. Геєць, Т. Городня, І. Космидайло, Т. Крупка, Л. Крючко, М. Пашута, І. Семернікова, П. Харів та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Таким чином, формування взаємодії ключових стейкхолдерів слід розглядати як необхідність – особливо у випадку проектів державно-приватного партнерства, які пов'язанні з соціальною сферою, а отже, з лояльністю та задоволеністю кінцевого споживача – населення країни. Перш ніж перейти до формування рекомендацій щодо формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів соціального сектору розглянемо детально структурний склад такої взаємодії, а отже, визначимось хто є ключовими стейкхолдерами в даному контексті (рис. 1).

Перший рівень взаємодії реалізується через взаємозв'язки між державою та приватним партнером. Стратегічні напрямки соціального розвитку суспільства та їх імплементація реалізуються у формі національної політики та нормативних актів, що визначають цілі соціального розвитку на національному чи регіональному рівнях. В цьому контексті, узгодження розвитку інноваційної діяльності в сфері розвитку соціальної інфраструктури та інвестиційної політики із цими нормами, цілями та процесами суттєво сприятиме досягненню цілей інклюзивного та сталого розвитку соціальної інфраструктури. Таким чином, перший рівень взаємодії призначений для того, щоб допомогти урядовцям ознайомитися з тим, що стане сприятливим середовищем для інноваційної діяльності у соціальному секторі через проекти державно-приватного партнерства. Так, наприклад, узгодження чинного законодавства з Паризькою угодою та іншими нормативними документами щодо змін клімату може



**Рис. 1. Формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів**

*Джерело: запропоновано автором на основі [2]*

стати основою для залучення інвестицій в низьковуглецеву та стійку до клімату соціальну інфраструктуру [2].

Більш того, існування чіткого розуміння внутрішньої адміністративної структури, що виконує функцію контролю та координаційну функцію щодо планування соціальної політики та соціального розвитку країни є важливим для переходу від абстрактних державних концепцій і бажаних намірів до приватних інвестицій. Слід зазначити, що в цьому контексті прозора політика держави щодо роз'яснення особливих вимог до інноваційних процесів в соціальному секторі (орієнтація на інклюзивність, сталість, гендерну рівність, тощо) формують дієві взаємозв'язки між державою та приватним партнером. Структура організаційно-економічних механізмів управління інноваційною діяльністю розвитку соціальної інфраструктури територій може відрізнятися в різних

країнах, як з точки зору органів влади, відповідальних за розробку та реалізацію соціальної політики, так і з точки зору взаємодії між ними. Процес формування політики також регулюється наявною інституційною спроможністю та механізмом координації на національному та субнаціональному рівнях. У цьому відношенні, одні країни приймають стратегію централізованого управління, тоді як інші країни виступають за більш децентралізоване управління із значними ініціативами, які здійснюються на субнаціональному чи державному рівнях.

Інституційну спроможність держави у реалізації цілей інноваційного соціального розвитку можна оцінити вертикально (на національному та субнаціональному рівнях управління) та в горизонтальній площині (між міністерствами та секторами). Зазвичай вищий орган контролює національну соціальну політику та дає поради щодо її

реалізації. Традиційно більшість країн застосовують низхідний процес реалізації соціальної політики (наприклад Китай, Франція, Німеччина). В даному випадку центральний уряд встановлює національну ціль, яка потім передається вниз до адміністрацій провінцій, регіонів та територій. Однак існують приклади, коли субнаціональні або державні ініціативи щодо соціальної політики стають основними драйверами змін, що відбувається у випадку Сполучених Штатів Америки.

Горизонтальна координація між установами є ще однією важливою рисою будь-якої надійної інституційної структури. Налагодження горизонтальної координації потребує дієвого розподілу обов'язків та ефективної взаємодії між міністерствами. Це створює необхідність до розробки певних процедур і механізмів для залучення незалежних консультативних органів і відповідних зацікавлених сторін. На цьому етапі формується другий рівень взаємодії – взаємодія між державою та відповідними спеціалізованими агенціями та кластерами.

Результатом формування такої взаємодії є визначена ступінь залучення відповідних зацікавлених сторін, які активно беруть участь у процесі планування, розробки та впровадження соціальної політики. Необхідно також визначити незалежні інституції, які контролюють та надають поради щодо даного процесу. У таблиці 1 представлено приклад формування такої взаємодії у формі карти відповідальності.

Для ефективної взаємодії між державою та приватним партнером слід розуміти необхідність моніторингового органу щодо управління контрактами державно-приватного партнерства. Для здійснення такого нагляду необхідно:

1) наявність належним чином підготовленої команди з управління контрактами, включаючи членів, які мають досвід моніторингу об'єктів соціальної інфраструктури і якісної оцінки економічних ризиків, одночасно маючи можливість ефективно взаємодіяти з зовнішніми ресурсами (такими як інноваційний кластер та незалежні агенції), коли це необхідно;

2) наявність структурованого плану моніторингу будівництва та життєвого циклу проектів ДПП, включаючи заходи з адаптації. Оцінка відповідності та можливості моніторингу ключових показників ефективності проектів, є важливою на ранній стадії, щоб будь-які слабкі

місця були виявлені та виправлені на початковому етапі реалізації. Прикладом такої практики може бути встановлення конкретних етапів у співпраці з проектною компанією, щоб забезпечити своєчасність і об'єктивність процесу моніторингу, одночасно забезпечивши ефективне партнерство державних і приватних сторін;

3) необхідність прозорого звітування та дотримання стандартів.

Наступний рівень взаємодії реалізується через *відносини між приватним партнером та інвестором або спонсором*. Коли справа доходить до структурування ДПП, критичним рішенням для закупівельного органу є вибір відповідного фінансового поєднання для підвищення ризику та прибутковості проекту, що робить його вигідним для фінансування та привабливим інвестуванням. Невизначеність та турбулентність світових тенденцій глобального економічного розвитку, робить ризики, пов'язані з проектом, досить непередбачуваними. Так, наприклад, неспроможність усунути кліматичні ризики може поставити під загрозу банківську спроможність проекту. У цьому контексті стає очевидним, що нехтувати кліматом при структуруванні таких проектів не можна. Включення заходів щодо пом'якшення клімату та стійкості до структурування та фінансового моделювання ДПП стає все більш важливим [2].

Основою для формування взаємодії між приватним партнером та інвестором або спонсором можна вважати фінансові критерії прийнятності. До таких критеріїв можна віднести наступні:

– Потенціал впливу. Метою цього критерію є надання донору фундаментального обґрунтування запропонованого проекту та пояснення того, чому він вартий фінансування. Критерій може відрізнитися між проектами, оскільки сфери соціальної інфраструктури є різноманітними. Так, наприклад, для проектів ДПП, пов'язаних зі сферою охорони здоров'я такими критеріями можуть виступати зменшення рівня смертності населення, підвищення рівня доступності медичних послуг та покращення якості їх надання населенню.

– Необхідність та рівень терміновості. Проектні пропозиції мають описувати фінансові, економічні, соціальні та інституційні потреби країни та бар'єри для доступу до внутрішніх (державних), приватних та інших міжнародних джерел фінансування. Це важливо, оскільки біль-

**Таблиця 1 – Карта відповідальності інституцій у формуванні політики розвитку соціальної інфраструктури територій (приклад)**

Інституції					
	Міністерство довілля	Міністерство освіти	Міністерство охорони здоров'я	...	Інноваційний кластер
Тип інституції	Уряд	...	...	...	...
Нормативний документ	Закон про цілі сталого розвитку	...	...	...	...
Юрисдикція	Національний рівень	...	...	...	...
Сфера відповідальності	Формування національної стратегії сталого розвитку	...	...	...	...
Контактна особа	...	...	...	...	...

шість двосторонніх і багатосторонніх фондів адаптації підтримуватимуть лише пропозиції, які відповідають найпріоритетнішим потребам у країні, регіоні та секторі.

– Ефективність та результативність. Незважаючи на те, що економічна та соціальна ефективність є загальним критерієм відбору для більшості інвесторів та спонсорів, демонстрація кількісних показників може бути ускладненою. Тому в багатьох випадках інвестори можуть вимагати обґрунтування різних фінансових, соціальних та екологічних витрат для вибору адаптаційного рішення замість альтернативи.

– Довгострокова стійкість і ширший вплив. Проектна пропозиція має продемонструвати, які вигоди будуть отримані завдяки інвестиціям не тільки на етапі реалізації проекту, а і які вигоди будуть підтримуватися після закінчення життєвого циклу проекту. Таким чином, можливо, що інвестори вимагатимуть від національного уряду взяти на себе зобов'язання підтримувати інфраструктуру та нарощувати місцевий потенціал, що забезпечить майбутній розвиток у конкретному секторі (наприклад, високомасштабні пілотні проекти та заходи з розбудови потенціалу).

На додаток до впливу проекту (який оцінюється окремо), можуть запитуватися пропозиції, щоб продемонструвати супутні переваги для ширшої економіки (наприклад, створення робочих місць, подолання бідності та підвищення доходів і фінансової доступності, особливо серед жінок); соціальне процвітання (наприклад, кращий доступ до освіти, збереження культури, соціальна інтеграція, покращення санітарних умов); навколишнє середовище (наприклад, поліпшення якості повітря, води, ґрунту та біорізноманіття); розширення прав і можливостей гендерної спрямованості (наприклад, опис того, як проект усуне гендерні розриви).

– Узгодження з національними цілями сталого розвитку. Проектні пропозиції повинні чітко описувати, як запропонована діяльність узгоджується з національними цілями сталого розвитку країни та іншими відповідними національними планами.

– Організаційний потенціал і досвід. Іншим критерієм, характерним для більшості багатосторонніх і двосторонніх інвестицій, є інституційний контекст, у якому буде реалізовуватися запропонований проект. Розробники проекту повинні бути готові описати повноваження організації або минулий досвід роботи. Інвестори зацікавлені побачити, як буде координуватися проект і як заплановані інвестиції підтримуватимуть існуючу діяльність з розвитку соціального сектору.

Четвертий рівень взаємодії реалізується через відносини між державою, приватним партнером та кінцевим споживачем соціальних послуг. Основна ідея гаранту-

вання безоплатних або частково платних послуг соціальної сфери громадянам країни полягає у забезпеченні максимально рівного доступу для всіх. Для цього необхідно створити рівні можливості формування освітнього, творчого, трудового і людського потенціалу та умови для його реалізації. Відповідно до цього наявність істотної диференціації споживання послуг соціальної інфраструктури породжує нерівність, що межує з несправедливістю. Регіональна політика має бути спрямована на подолання диспропорцій у розвитку окремих регіонів, але це не означає вирівнювання їх за економічними показниками. Йдеться, передусім, про стандартизацію рівня життя населення, забезпечення рівного доступу до якісних освітніх та медичних послуг, сучасного комфортного житла, забезпечення рівних умов зайнятості як основного джерела доходів населення.

Водночас держава не має брати на себе весь обсяг функцій щодо реалізації єдиних стандартів рівня життя населення – це загрожує безвідповідальністю місцевих органів влади, неефективністю бюджетних витрат і управління в цілому. Отже, необхідний баланс між повноваженнями центральної й місцевої влади. Кінцевою метою державної політики є поліпшення якості життя широких верств населення. Однак якість життя є результатом дії цілої низки об'єктивних та суб'єктивних чинників, причому останні мають як загальнонаціональний (або навіть глобальний), так і регіональний характер, тобто змінюються під впливом рішень центральної або місцевої влади. До останніх належать якість та доступність переважної більшості соціальних послуг (медичних, освітніх, житлово-комунальних, транспортних тощо).

У свою чергу, роль послуг як результат діяльності соціальної сфери постійно зростає. При цьому роль одних видів пов'язана з обслуговуванням сфери матеріального виробництва, процесів розподілу, обміну і споживання продуктів матеріального виробництва, що забезпечує безперебійність системи відтворення. Роль інших – у забезпеченні розвитку робочої сили, підвищенні освітнього і культурно-технічного рівня, зміцненні здоров'я і розвитку здатності до праці, забезпеченні належного відпочинку.

**Висновки.** Таким чином, формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів може бути реалізовано на основі моделі чотирьох рівневої взаємодії, де ключовими стейкхолдерами виступають держава, приватний партнер, інвестори (спонсори), спеціальні агенції, інноваційні кластери та кінцевий споживач (населення країни). Кожен рівень взаємодії має свої особливості та відповідний вплив на ефективність інноваційних процесів, яка може бути досягнута тільки за умови виконання відповідних вимог та критеріїв.

#### Список використаних джерел:

1. Дегтяр А., Серьогіна-Берестовська О. (2018). Theoretical aspects of management of development of social infrastructure in the region. *Public Management*, 5 (15), 233–243. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2018-15-5-233-243>
2. Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOS-viewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
3. Caballero-Morales. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>

4. Yang (2016). Innovative application of the public-private partnership model to the electric vehicle charging infrastructure in China. *Sustainability*, 8(8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su8080738>
5. Klievink (2014). Developing Multi-Layer Information Infrastructures: Advancing Social Innovation through Public-Private Governance. *Information Systems Management*, 31(3), 240–249. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923268>
6. Živojinović (2019). Social innovation to sustain rural communities: Overcoming institutional challenges in Serbia. *Sustainability*, 11(24). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11247248>
7. Mont, O. (2014). Sustainable lifestyles 2050: Stakeholder visions, emerging practices and future research. *Journal of cleaner production*. [Online] 6324–32.
8. Marti. (2023). Analysis of European competitiveness based on its innovative capacity and digitalization level. *Technology in Society*, 72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102206>
9. McCoyd, J. L., Curran, L., Candelario, E., Findley, P. A., & Hennessey, K. (2023). Social service providers under COVID-19 duress: adaptation, burnout, and resilience. *Journal of Social Work*, 23(1), 85–102. DOI: <https://doi.org/10.1177/14680173221109414>
10. Bricocoli, M., Marani, B., & Sabatinelli, S. (2022). The Spaces of Social Services as Social Infrastructure: Insights From a Policy-Innovation Project in Milan. *Urban Planning*, 7(4), 381–397. DOI: <https://doi.org/10.17645/up.v7i4.5720>
11. Stoustrup, S.W. (2022). A rural laboratory in the Austrian alm—Tracing the contingent processes fostering social innovation at the local level. *Sociologia Ruralis*, 62, 542–563. DOI: <https://doi-org.sire.ub.edu/10.1111/soru.12372>
12. Biggs, R., Westley, F.R. & Carpenter, S.R. (2010). Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and Society*, 15(2), 9.
13. Danko, Y. I., & Reznik, N. P. (2019). Contemporary challenges for China and Ukraine and perspectives for overcoming these challenges. *Global Trade and Customs Journal*, 14(6).
14. Nifatova, O., Ladyka, V., Hryshyna, Y., & Danko, Y. (2023). Agricultural education in times of war: Strategic visions, leadership practices and post-war reconstruction. *Problems and Perspectives in Management*, 21, 87–97.

**Yuriy Danko**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

**Xu Weidong**, PhD, Sumy National Agrarian University

**FORMING THE INTERACTION OF KEY STAKEHOLDERS TO ENSURE THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE SOCIAL SECTOR**

*The article substantiates the formation of interaction of key stakeholders to ensure the efficiency of innovation processes of the social sector on the basis of a model of four-level interaction, where the key stakeholders are the State, private partner, investors (sponsors), special agencies, innovation clusters and the final consumer (population of the country). Each level of interaction has its own characteristics and corresponding impact on the efficiency of innovation processes, which can only be achieved if the relevant requirements and criteria are met. The result of the formation of the interaction of key stakeholders is a certain degree of involvement of relevant stakeholders who are actively involved in the process of planning, development and implementation of social policy, which can be implemented through the use of the responsibility map of institutions in the formation of policy for the development of social infrastructure of territories.*

*Keywords: stakeholders, social sector, social policy.*

*Дата надходження до редакції: 20.10.2023 р.*