

КАПИТЕЛ 3 / CHAPTER 3³GUIDING RESOURCES OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE
CONCEPTS OF CULTURAL AND HUMAN CAPITAL BY L. HARRISON
AND T. SCHULTZ

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-36-03-005

Вступ.

Людський та культурний капітали є продуктом і функцією розвитку людської цивілізації. Реалії і виклики XXI ст. змушують переосмислення ролі цих феноменів, знаходження нових підходів та технологій їх адаптування до умов невизначеності і непередбачуваності. Це актуалізує проблематику запровадження провідницької парадигми в соціальне та державне управління.

Турбулентний характер розвитку всіх державницьких структур України на початку XXI ст., пандемія COVID-19, війна, розпочата північним агресивним сусідом, нарешті невідтворювані людські, економічні втрати та небачена міграція населення змушують український провід до розгляду диверсифікації внутрішніх ресурсів порятунку та відновлення. Автори пропонують дослідження ідеї ролі людського та культурного капіталів як вивірених шлях до зростання потенцій конкурентоспроможності економіки України

Проблеми людського та культурного капіталу у забезпеченні сталого розвитку економіки України досліджують А. Ручка, В. Кондрашова-Діденко, В. Антонюк, Є Грішнова, А Добриніна, В Верхоглядова, Ю. Воплюшкіна, В. Гацький, Л. Лісовька, С. Ільвіна, О. Лавріченко, С. Мочерний, О. Сахненко, Н. Сидорко, О. Скібіцький, Є. Ревтюк та інші.

Ідея провідництва в управлінні відображена у працях В. Крижка, С. Клепка, В. Жадька, Г. Луценка, І. Шумілової, С. Немченка, О. Старокожко, Ю. Кондратенко.

³**Authors:** Tokarenko Olena Ivanivna, Kryzhko Vasyl Vasylovych, Danylo Svitlana Ivanivna,
Kondratenko Yuliya Ihorivna
Number of characters: 91609
Author's sheets: 2,29



3.1. Культура у розвитку людської цивілізації

Менеджмент ХХ ст. був орієнтованим на цілі виробника та споживача. У ХХІ ст., у хаосі постійних змін, невизначеності, ми прийшли до нової організаційної форми – успішного емоційно-інтелектуального менеджменту (SEIM). Це світ синергії та гармонії – так заявляють його розробники. Однак українці мають свою автохтонну морально-когнітивну систему соціального управління – це «провід», «провідництво», модель якої розгорнуто досліджена нами у колективній монографії «Генеza провідництва в освіті» [20]. Науковець Львівського національного університету Андрій Малик певен, що провідництво передбачає народження якісно нового типу керівництва людиною. Міський голова м. Львів Андрій Садовий доречно зауважує, що сьогодні багато людей або розгублені у питаннях глибшого духовного життя, або потребують духовного керівництва. Нам потрібна єдність, нам потрібне мудре провідництво. Завжди українці, коли здобували незалежність, думали, що це назавжди. Це велика омана. За незалежність треба боротися щодня. Провідництво генетично занурене у національну культуру [20].

Культура є соціальним середовищем, полем у якому здійснюється *Dasein* – екзистенційне буття [3].

Основоположник німецької класичної філософії Імануїл Кант вбачав основу культури не в самій природі людини, а в сфері її морального існування.

У праці «Про педагогіку» І. Кант дає чіткіше пояснення того, що він розуміє під цивілізацією, коли визначає її як «певний вид культури, для якого необхідними є манери, люб'язність і певна розважливість, й згідно з чим усіх людей можна використовувати для своїх кінцевих цілей» [4]. Культура ж для І. Канта є тим, що вміщає в собі цивілізацію й одночасно виходить за її межі; «Культура охоплює собою повчання та настанову. Вона є набуття майстерності» [4]. У кантівському розумінні культура – це здатність індивіда піднятися від обумовленого його тваринною природою емпіричного, чуттєвого існування, при якому мета його поведінки визначається зовнішнім світом, до морального



існування, яке дозволяє йому вільно діяти в ім'я цілей, які він сам перед собою висуває, зважаючи на веління морального обов'язку.

Істотний вклад у розуміння впливу культури на розвиток цивілізації і людської свідомості зробив великий німецький поет і драматург Фрідріх Шиллер (нім. *Johann Christoph Friedrich von Schiller*). Завдання культури, на думку Шиллера, полягає в гармонійному примиренні фізичної і моральної природи людини, чуттєвого і розумового, насолоди й обов'язку. «Культура, – писав він, – повинна віддати справедливість не тільки розумній спонуці на протипагу чуттєвому, але й останньому на протипагу першій. Таким чином, завдання культури двоєке: по-перше, охорона чуттєвості від посягань свободи, по-друге, охорона особистості від сили відчуттів. Першого вона досягає розвитком здатності почувати, другого ж – розвитком розуму» [42].

Наукові традиції дослідження культури продовжують знані вітчизняні науковці, філософи, серед яких В. Андрущенко, В. Горський, С. Кримський, А. Макаров, О. Семашко, М. Михальченко, В. Вознюк, В. Овсійчук, Ю. Павленко, М. Попович, В. Скуратівський та інші.

Загалом в людській цивілізації відомо три найбільш стабільно функціонуючі типи соціальних організацій: *церква, школа та культура*. Кожна з них не є самостійною у філогенезі цивілізації, одна зумовлює іншу, одна генетично пов'язана з другою. Культура – це образ світу та здатність орієнтуватися в цьому світі, щоб в ньому діяти та його переробляти (окультурювати). Слово «культура» має багато значень у всіх мовах. У буденному розумінні під цим словом найчастіше мають на увазі сферу суспільного життя, що охоплює всі види мистецтва, науку, літературу, релігію.

Люди, які не займаються цим професійно або не цікавляться цими сферами життя, знаходяться наче за межами культури. Культура охоплює всіх до єдиного членів суспільства, бо вона розуміється як сукупність цінностей, вірувань, ставлень, норм поведінки всіх людей. Культура в цьому розумінні складається з 25 емпірично встановлених елементів, які вперше класифікував аргентинець Маріано Грондона. Ця класифікація була протестована Роналдом Інглхартом на емпіричних даних, що



охоплюють 81 країну світу, в яких проживає 85% населення Землі. Дослідник Вадим Новіков оцінив суб'єктивно ці 25 чинників і встановив, що українська культура значною мірою ворожа до соціально-економічного розвитку. Україна не тільки не розвивається, а деградує [33].

У випадку соціального управління цей термін використовується на позначення явищ, що відповідають за поведінку, яку неможливо повністю пояснити психо-біологічними чинниками. Англійський педагог-дослідник Кен Робінсон (*Sir Ken Robinson*) визначає чотири цілі розвитку культури: *економічна*, має дати новим поколінням змогу стати економічно відповідальними й незалежними; *культурна*, має дати їм змогу зрозуміти і скласти свою думку про власну культуру й поважати багатоманіття інших культур; *соціальна*, має дати змогу людям стати активними й гуманними громадянами; *особистісна*, має дати змогу взаємодіяти не тільки з довколишнім, а й зі своїм внутрішнім світом [36].

Соїтиро Хонді, засновник компанії *Honda Motor Co.*, визначає чотири типи управлінських культур: 1. Культура влади. 2. Рольова культура. 3. Культура завдання. 4. Культура особистості.

Є декілька чинників, які впливають на стратегію економічної організації: місія організації, конкурентоспроможність, організаційні фактори, обсяг ресурсів, потенціал розвитку, **культура** та компетентність управління [37].

Так, американський вчений Л. Уайт (*Leslie Alvin White*) у структурі культури виділяє три підсистеми: *технологічну*, до якої належать знаряддя праці і техніка їх використання (знаряддя праці, сировина, технологія виробництва, засоби нападу і захисту); *соціальну*, яка включає стосунки між людьми і відповідні типи поведінки (економічна, політична, моральна, військова і професійна культури); *ідеологічну*, до якої входять знання, ідеї, філософія, наука, художня культура, міфологія, звичаї і традиції, релігія. Визначальною, на думку вченого, є технологічна система, оскільки від неї залежить вся життєдіяльність людей.

Професор соціальної педагогіки Льовенського університету (Бельгія) Уолтер Лейрман (*Walter Leirman*) виявляє чотири різні культури освіти: *культуру експертів* на основі раціональності, *інженерну культуру*, орієнтовану на



технічність, *провісницько-проповідницьку культуру* (prophet culture, prophet – пророк, провісник, проповідник, прогнозіст), що закликає до консцієнтизації (ісп. conscientisation – совісність), і *комунікативну культуру*, що заснована на досвіді діалогу. За висловом У. Лейрмана жоден з цих типів культури не є найкращим [6].

Культура відіграє важливу роль у формуванні не тільки бізнес-практик, а й її іміджу як бізнес-партнеру в сфері міжнародних відносин. Багато дослідників виявили, що неможливо досягти глибини відносин між націями, спираючись лише на суто політичні та економічні фактори. Зокрема, теорія зіткнення цивілізацій, діалог цивілізацій, культурна плинність і постмодерністське ставлення до категорії ідентичності та культури, що кожна з них певним чином рекомендує певну рамку дій, відповідно до її ноетичної рамки – можливість людини і людських спільнот бути активними суб'єктами, діяти ініціативно і вільно, брати на себе моральну й соціальну відповідальність. Ці теми вивчають представники кількох академічних дисциплін, зокрема, філософи, які займаються культурологією, ідентичністю та постмодернізмом, досліджують, як концепції ідентичності й культури змінюються в контексті глобалізації. Постмодерністи, наприклад Жак Дерріда (*Jacques Derrida*), Жан-Франсуа Ліотар (*Jean-François Lyotard*), аналізують категорії культури та ідентичності як плинні та відносні. Політологи вивчають теорію зіткнення цивілізацій, зокрема роботи Самюеля Гантінгтона (*Samuel Phillips Huntington*), що пояснюють конфлікти через культурні та цивілізаційні відмінності. Діалог цивілізацій вивчається як інструмент міжкультурного порозуміння та дипломатії. Соціологи досліджують культурну плинність, тобто здатність культури адаптуватися до змін, а також вплив глобалізації на колективну ідентичність. Культурологи та антропологи розглядають, як різні цивілізації взаємодіють, обмінюються культурними цінностями чи вступають у конфлікти. Вони також аналізують діалог цивілізацій як спосіб уникнення конфліктів та збереження культурної унікальності. Експерти з міжнародних відносин використовують ці теорії для аналізу глобальних конфліктів, культурної дипломатії та співпраці між країнами. Названі дисципліни



підходять до вказаних концепцій із різних перспектив, але всі вони роблять внесок у розуміння ролі культури та ідентичності у глобальних процесах.

Важливою для українського суспільства є політична культура – сукупність соціально-психологічних настанов, цінностей і зразків поведінки соціальних верств, окремих громадян, які стосуються їх взаємодії з політичною владою. Політична культура охоплює рівень знань та уявлень про політику, емоційне ставлення до неї, що мотивує політичну поведінку громадян. Особливостями політичної культури українського народу на думку політологині Олени Кіндратець є фрагментарність культури, політична пасивність, патерналізм тощо, задоволена слухняність. Це ознаки недемократичної політичної культури [27].

Стан культури в суспільстві, рівень духовного здоров'я та культурних запитів населення є фоном для виявлення громадянської активності людей, її спрямованості. Зниження культурного рівня суспільства, занепад культурного життя, широке розповсюдження різних видів сурогатної культури суттєво утруднює рішення освітнім закладом освітніх завдань, знижує рівень потреби в суспільства високоякісної освіти. Тому освітні та культурні заклади як організації культурозбережні та культурутворюючі намагаються протистояти таким тенденціям. Відмовившись від релігійних догм, сучасне покоління обірвало зв'язок з тисячолітньою мудрістю, накопленою людством з моменту його виникнення – сто п'ятдесят тисяч років тому. Відновлення символічної вертикалі в її позитивних, об'єднуючих формах є, на нашу думку, однією з найважливіших основ для побудови глобальних паритетних стосунків із колективним безсвідомим. Таку глобальну ідею висловлює віце-президент Міжнародного суду Крістофер Грегорі Вірамантрі (Шрі-Ланка).

Психолог А. Маслоу (*Abraham Maslow*) писав, що кожна епоха, окрім нашої, мала свій ідеал. Всі вони були створені нашою культурою: святий, герой, джентльмен, лицар, містик. А те, що запропонували ми, – добре пристосована людина без проблем – це дуже бліда та сумнівна заміна. Можливо, нам незабаром вдасться використати як зразок і модель зростаючої самодостатньої людини, чії можливості націлені на повний розвиток, чия внутрішня природа виражає себе



вільно, а не викривляється, подавляється або заперечується.

Але ж ми прагнули до «створення» ринкової особистості!

Наші дослідження серед здобувачів освіти та педагогів дали таку ціннісну картину. Вона відтворює пріоритети вейлів молодого покоління співвітчизників.

1. Здорове сімейне життя та виховання власних дітей.
2. Матеріальне благополуччя.
3. Професійна діяльність як джерело благополучного існування.
4. Розвиток власних здібностей.
5. Позитивне спілкування з людьми.
6. Пізнання себе.
7. Залучення до культури.

Ці реалії здалеку нагадують ієрархічну систему основних елементів людської мотивації та самореалізації – «піраміду потреб» за А.Маслоу. Але ж, як далеко наш ідеал знаходиться від цінностей культури!

Для втіхи можемо згадати гіркі слова на скрижалях древнього Вавілону: «Наша молодь розбещена до глибини душі. Молоді люди злостиві і недбалі. Ніколи вони не будуть схожими на молодь колишніх часів. Молоде покоління сьогодення не зуміє зберегти нашу культуру». Цим скрижалям 3000 років!

Цікаві результати тестування молоді під час агресії росії проти нашої держави щодо бачення їх майбутнього. Вони нагадують пригоди парубка Марті МакФлая у фільмі «Back to the Future» (Назад у майбутнє). 86% респондентів жалкують про свою нереспорядність у минулий мирний час, бажають його повернення. Але це вже буде інший час! І вони будуть іншими!

У 1909 році німецький філософ, Нобелівський лауреат Вільгельм Освальд (нім. *Wilhelm Friedrich Ostwald*) запропонував до наукового вжитку термін «культурологія» (*cultural studies*). Однак з цим терміном більше пов'язують ім'я американського антрополога Леслі Уайта (*Leslie Alvin White*), який детермінував культуру як нову наукову дисципліну, як самостійну науку у комплексі соціальних наук. На таку думку вплинули дослідження англійських вчених,



теоретика культури Реймонда Вільямса (*Raymond Henry Williams*) та соціолога Річарда Хоггарта (*Herbert Richard Hoggart*).

У свою чергу концепт «культурологічний підхід», як методологічну основу досліджень соціуму, вперше, на початку XX ст., обґрунтував англійський етнограф, антрополог Е. Тайлор (*Edward Burnett Tylor*), який зазначав, що культура складається з знань, вірувань, законів, звичаїв, засвоєних людиною, як членом суспільства», тобто. культура постає як нормативна система регулювання суспільних відносин.

Завдяки цьому підходу, до управління в науковий обіг запроваджено понятійний блок, – організаційна (корпоративна) культура. Тут поєдналися три чинники: системні, поведінкові й соціокультурні, що підсилює увагу до людського потенціалу як суб'єктів, так і об'єктів управління. Культурологічний підхід – це сукупність методологічних прийомів, які забезпечують аналіз сфери управлінської діяльності через призму системоутворюючих культурологічних понять «культура», «культурні зразки», «норми й цінності», «уклад і спосіб життя», «культурна діяльність», «інтереси», «корпоративна культура» [38]. Культура визнана інтегративним відображенням управлінського розвитку.

Важливо! Надзвичайно важливо бачити зв'язок зростаючої ролі КУЛЬТУРИ із НАУКОВИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ, який зародився у цих же часових рамках. Практика людської діяльності визнала науковий менеджмент елементом, різномним конструктом людської культури!

Менеджмент і культура разом пройшли шлях від ***від культури корисності людини – до культури гідності людини.***

Види культур у соціумі. Звичайно феномен культури розвивається та диверсифікується відповідно принципу хронотопу. Серед найбільш увиразнених у свідомості людей нових форм культури визначаємо:

Поняття «**субкультура**» запровадив на початку 30-х рр. XX ст. американський культуролог Т. Роззак (*Theodore Roszak*), котрий визначив її як «систему культурних координат», що створює соціальна спільнота для орієнтації в складному й суперечливому світі. У культурології «субкультура» – одне з



базових понять, яке означає систему цінностей, настанов, способів поведінки та життєвих стилів певної соціальної групи, яка відрізняється від основної, домінантної в суспільстві культури, хоча й пов'язаної з нею. Сучасну молодь відрізняє химерне, парадоксальне поєднання сучасних і традиційних поведінкових установок. Субкультуру інтерпретують як простір гри (*homo ludens*), експериментування з нормами, цінностями, ієрархією реального світу.

«Контркультура». Контркультура має цінності, що протирічать деяким або всім цінностям домінантної культури. Теодор Роззак розглядає контркультуру як соціокультурний феномен, який за своєю природою протистоїть культурі сучасного суспільства. Між базовою культурою суспільства і контркультурою лежить надзвичайно глибоке, фундаментальне протиріччя, оскільки їхні основні цінності заперечують одна одну. Контркультури виникають у централізованих організаціях, що передбачають певний поділ на структурні підрозділи. Поява контркультури пов'язана, в першу чергу, з психологічними причинами, що зумовлені самою природою відносин суспільства і людини в XX столітті.

Культура турботи про себе (*a culture of self-care*) – це новий соціокультурний конструкт. «Турботу про себе» можна визначити як набір різноманітних соціокультурних практик, осмислене і дисципліноване застосування яких має сприяти духовному зростанню, фізичному і ментальному вдосконаленню, саморозумінню і конструюванню себе суб'єктом, котрий прагне до саморозвитку і повноцінного життя в умовах складного та суперечливого соціального простору сучасності. «Турботу про себе» можна тлумачити і як боротьбу з власною лінню, як систематичну вправу із подолання деструктивних звичок, як запобігання безпорадності, непристосованості до життя [23].

Бліп-культура (*blip culture*) спілкування. Бліп – це короткий звуковий сигнал високого тону. Особливості кліпової культури – мозаїчність і фрагментарність образу, його яскравість і короткочасність, швидка зміна іншими; алогічність, розрізненість, уривчастість інформації, розчинення її цілісних моделей. На думку професорки І. Книш, «кліповість» можна розглядати як



норму і прояв норми та геніальності, яка допомагає їм виживати в інформаційному суспільстві, а не як аномію. «Бліп-культура» є складником принципово нової інформаційної культури та зеппінгу (від англ. *zapping*, *channel zapping* – перемикання каналів за допомогою дистанційного пульта) [28].

3.2. Еліта і розвиток культури та економіки

При розгляді цієї компоненти культури суспільства ми скористалися дослідженням доктора філософських наук Сергія Клепка, який разом з нами досліджує синтезу провідництва в Україні. Пропонуємо невеличку антологію підходів провідних науковців з цієї важливої проблеми. Професор Університету Тафта в США Лоуренс Харрісон (*Lawrence E. Harrison*) автор книги «Головна ліберальна істина» [5] висунув тезу, згідно якої «Рівень суспільного розвитку залежить від культури цього суспільства». Зрештою, еліта, як і загалом весь рівень суспільного розвитку, значною мірою залежить від культури цього суспільства, а сама культура може змінюватись під впливом політики. Еліта визначає культуру суспільства і від неї залежна.

Філософ Юліан Вассиян писав «доки в родині українства стоятиме невгамовний вереск юродивих про свою любов і спасення України – Україна згине, розп'ята на хресті своїми «спасителями» [17].

Необхідно дослідити феномен безелітності України, або безголовості, причини відсутності мудрих керівників і провідників. Відомий фахівець з питань лідерства та розвитку менеджменту Богдан Будзан, ректор Міжнародного інституту менеджменту м. Київ (1997–2005), навіть концептуалізував поняття і стан «безголів'я України» як першопричину усіх наших «негараздів» і попри те, що вона має достатньо багато «яйцеголових» інтелектуалів, пише, що «ми цілком заслуговуємо на визнання України «безголовим» суспільством, не здатним діяти цілеспрямовано, доцільно реалізувати свій людський та природний потенціал... Якщо світ переходить до постіндустріальної, посткапіталістичної стадії —



суспільства знань, — то постсоціалістичній «безголовій» Україні призначено лише один шлях — до «постбезголовості».

Та все ж Україна вже не перше століття знаходиться в шевченковому очікуванні Вашингтона, та потрібних їй провідників і потрібної їй еліти; все ж не маємо продовжуємо жити ніби на задвірках світу, в холодній, як Антарктида, економіці.

Думка про без-елітність нації звучить на початку ХХІ ст. досить загрозливо: минуле по-своєму повторюється, адже понад сто років тому (на зламі ХІХ–ХХ століття) українці ситуацію розцінювали аналогічним чином. Твердження про без-елітність нації – не тільки вирок для самої еліти, але й для народу, оскільки без-елітність, як усвідомлює сучасник, розбещує народ, перетворює його у пристосуванця, у малоспроможне утворення: «Безелітні нації не здатні здійснити реформи, вивести свої країни з кризи. Вони приречені на стагнацію й вимирання, у тім числі й у буквальному розумінні цього слова [18].

Професор Києво-Могилянської академії Сергій Пролєєв констатує реальність: «Що не візьмемо, будь-яку галузь - освіту, медицину, політику - немає ні реальних, ні казкових засобів враз піднести їх. Особливо тоді, коли немає грошей, бо їм ні звідки взятися. Нинішня еліта здатна робити гроші собі, для себе, для свого клану та лояльного до нього оточення. Вона це вміє робити – в одних випадках майже чесно, за законодавством, бо сама його ухвалювала, здебільшого корупційно, брутально, чи навіть злочинно, на крові людей чи своїх поплічників».

Професорка Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім.І.Ф.Кураса НАН України Марія Кармазіна на Всеукраїнській міжгалузевій науково-практичній конференції НАПН України «Філософські, історіософські та педагогічні аспекти єдності українського суспільства» у березні 2021 року проголосила меседж, що політичні еліти в Україні – загроза для держави і виклик для суспільства. Мається на увазі закритість та розколотість еліт; їхня руйнівна сила, нестача компетентності та професіоналізму; непередбачуваність рішень; відсутність самоповаги в елітному середовищі, зосередженість на власному



політичному майбутньому [24].

У книзі «Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи» її автор Б. Будзан зауважував, що «Наше нинішнє «тупцювання» на місці, а то й відкочування назад у багатьох сферах життя пояснюється саме відсутністю справжніх провідників та лідерів, куцїстю і немічністю наших елітних рядів [14].

Не злічити критичних закидів на адресу нашої владної і політичної еліти на кшталт таких, мовляв, «живе не своїм розумом, не інтересами свого народу, не інтересами України, а за порадами іноземних радників-консультантів на чолі із Джефрі Саксом – засновником «шокової терапії» [35]; «Правляча псевдоеліта не має належної культури та інтелектуальної підготовки, глибоко не орієнтується в суті суспільних процесів, що відбувається в Україні, та не може надати їм необхідної спрямованості й темпу» (Народний депутат України Віктор Вовк)».

У 2009 р. український, канадський, швейцарський економіст, громадський діяч, меценат, дійсний член Римського клубу Богдан Гаврилишин із боєм говорив: «Україна не є нормальною державою — в тому сенсі, що немає політичної еліти».

Будучи губернатором Луганської області та заступником міністра з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України Георгій Тука заявив геть однозначно: «Наша «політична еліта» — це збіговисько авантюристів, хабарників і пройдисвітів».

На питання, «чому в нашій країні всі роки незалежності відбуваються «збої в системі», чому до влади приходять не ті?», професор та політик Степан Гавриш відповідає, що «Проблема, на мій погляд, у тому, що в Україні не існує національної еліти... Під національною елітою я маю на увазі людей, які інтереси держави, інтереси власного народу ставлять вище своїх власних інтересів... Нинішня влада не розуміє простих речей: коли успішною буде держава, успішними в ній будуть всі».

У постіндустріальному суспільстві еліта – це еліта знаючих, освічених людей. Така еліта має владу в межах інститутів, пов'язаних з інтелектуальною діяльністю — дослідних організацій, університетів і т.д. — але в світі великої



політики вона має не більш ніж вплив. «Еліта знання» може ставити проблеми, ініціювати нові запитання і пропонувати технічні розв'язання, але в неї не має влади сказати «так» або «ні». Останнє — прерогатива політиків, але не вчених або економістів. У цьому зв'язку вкрай перебільшена ідея про те, що «еліта знання» може стати новою елітою влади. Маємо факт: в Україні немає точок перетину інтелектуальної та політичної еліти.

Проілюструємо ці тенденції динамікою ротації кадрів в Міністерстві економіки України. Після революції Гідності на міністерські посади до уряду були запрошені відомі менеджери з престижною закордонною освітою.

Випускник Гарвардської школи бізнесу Павло Шеремета – Міністр економічного розвитку і торгівлі, пропрацював на посаді пів-року.

Випускник Вісконського університету (США) Айварас Абромавичюс – Міністр економічного розвитку і торгівлі, пропрацював півтора роки.

Здобувач PhD з економіки в Університеті Вісконсин-Медісон (США). Тимофій Милованов – Міністр розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства, працював на посаді пів-року.

Доктор економічних наук Олексій Любченко – перший віцепрем'єр-міністр — Міністр економіки України пропрацював на посаді пів року.

Загалом з 1991 року по 2024 рік у нас економікою бралися керувати 37 міністрів, тобто, тривалість каденції становить менше року. Очільники виявляли функціонерські якості замість провідницьких. Чому так?

На думку Олени Токаренко тут спрацьовує ряд негативних чинників:

- відсутність належних умов для реалізації потенціалу. Іноді українські випускники за кордоном не бачать можливості для кар'єрного зростання або впливу на процеси в Україні, оскільки є занадто багато бар'єрів, що обмежують їх діяльність;

- відсутність мотивації через корупцію та бюрократію. Бізнес-лідери можуть бути відлякані від вступу на політичну або економічну арену через існуючі інституційні та адміністративні бар'єри;

- гіпертрофований партійний вплив на державне управління економічними



процесами;

- непрозорий і часто необґрунтований підбір кадрів до державних органів управління;

- порушення таких принципів адміністрування як скалярний ланцюг, єдиноначальність, стабільність, ініціатива;

- відсутність консолідації гілок державної влади навколо визначених пріоритетів;

- міграційні настрої. Багато випускників прагнуть реалізувати свій потенціал в інших країнах, де є більша стабільність і кращі умови для кар'єрного розвитку.

Американський менеджмент потужно шукає нові підходи щодо розвитку людського капіталу. Наразі брендом, викликом є особистості з характеристиками поліматів та мультипотенціалів.

Наразі ми є свідками та учасниками інерційного процесу запровадження ідеї лідерства в царину освіти. Кожен агент, суб'єкт, керівник, педагог повинен стати лідером з сертифікатом одного з офіційних «гуртків» Дж.Сороса. Реактивація автохтонного поняття «провідництво» відбувається надзвичайно повільно та ще й з упередженням щодо націоналістичної компоненти цього феномену. В українській масовій свідомості націоналізм ще й досі, за інерцією радянських десятиліть, існує, по-перше, як наліпка, що з її допомогою комуністичний режим намагався відлучити від історії народу будь які спроби ствердити його самобутність. Досить лише стати нам під державний прапор як наш північний агресивний сусід звинувачує нас у націоналізмі. Брак яскравих особистостей, провідників, а не лідерів, неспроможність національних еліт визначити основну національну ідею свідчать про кризу в управлінні державою та її засадничими структурами.

Актуальності набувають пророчі слова з невиданого матеріалу «Провідництво», текст якого за словами Р. Шухевича, писався у криївках: «Провідник сьогодні є необхідний, в кожній хвили і на кожному кроці праці організації, яку вона веде в українському народі, на всіх відтинках його життя. Тим більше треба нам провідників завтра в Українській Державі. Не лише у



війську і всіх державних та громадських інститутах, але так само в безчисленних варстатах, фабриках і рільничих заводах. Провідник отже - це не є якесь окреме знання, але провідник є важливий і конечний у всіх званнях» [20].

3.3. Культурний капітал

Слово «капітал» походить від латинського «*capitalis*», що означає «головний, основний», і в свою чергу від слова «*caput*» (голова); те що важливе, цінне. Поняття «капітал» у соціології пов'язано, в першу чергу, з категорією «ресурс». У трактування людського капіталу більшість авторів включає соціальний зміст, а саме здоров'я; культуру, здібності, мотивацію тощо.

Культурний капітал визначено як об'єктивований та інкорпорований культурний ресурс, залучений до економічного обігу у формі матеріальних і нематеріальних культурних активів з високим потенціалом до самовідтворення, акумуляції і конвертації у інші форми капіталу.

Уперше поняття культурного капіталу було запроваджене до наукового обігу 1964 року французькими вченими П. Бурдьє і Ж.-К. Поссроном.

Під культурним капіталом П. Бурдьє розумів капітал, трансформований за певних умов в економічний. Він «може бути інституціоналізований у формі освітніх кваліфікацій». Причому більшу частину властивостей культурного капіталу можна вивести з того факту, що у своєму основному стані він пов'язаний із тілом і передбачає певне інкорпорування [15]. У підґрунті концептуального оформлення характеристик культурного капіталу лежала його праця 1964 року «Відтворення», в якій розглядалася проблема соціальної стратифікації освітніх траєкторій представників різних соціальних ситусів (професійної та соціальної спільноти). Під культурним капіталом у цьому разі розуміють переважно освітній капітал, який втілюється в матеріальних і духовних артефактах та в освітніх компетенціях. У 1960 році представник неокласичного напрямку в економічній теорії Т. Шульц розглядав освітні компетенції як специфічну перетворену форму



капіталу [9]. Пізніше він писав у статті, присвяченій людському капіталу, що «капіталом є будь-який актив - фізичний або людський, що має здатність генерувати потік майбутніх доходів» [10].

В одній з найбільш опрацьованих концепцій капіталу – концепції П. Бурдьє, капітал виступає в багатьох формах, основними з яких є:

- економічний капітал – ресурси у вигляді матеріальних благ, тобто безпосередня конвертація їх у гроші, що інституціоналізується у формі прав власності;

- культурний капітал – ресурси, які за певних умов конвертуються в економічний капітал і можуть бути інституціоналізованими у формі освітніх кваліфікацій (загальна, професійна, спеціальна);

- соціальний капітал – ресурси, пов'язані з приналежністю визначеної соціальної групи. Вони включають мережу зв'язків, що мобілізуються та не можуть бути використані інакше, ніж за посередництвом групи, котра має певну владу й здатна зробити «послугу за послугою» (родина, друзі, церква, асоціація, спортивний або культурний клуб тощо).

У працях 80-х років ХХ століття П. Бурдьє, застосовує нові терміни, які відображають нематеріальні активи: «капітал академічної влади», «капітал наукового престижу», «капітал інтелектуального реноме» [1].

Культурний капітал являє собою мовну і культурну компетенцію людини, багатство у формі знань, ідей, які легітимують статуси і владу, підтримують встановлений соціальний порядок, існуючу в суспільстві ієрархію. Його накопичення пов'язане з навичками соціалізації в певному суспільному середовищі – засвоєнням і частковою інтеріоризацією інституціональних обмежень, що дозволяють діяти за правилами, прийняти у рамках того або іншого господарчого порядку. У такому разі період накопичення охоплює весь період соціалізації особистості.

У 1960 році американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки Т. Шульц запровадив поняття «людський капітал», у якому належне місце відводиться освіті. Т. Шульц показав, що людська здатність є однією із



форм капіталу. Він доводив, що в людський капітал, як в любий капітал можна здійснювати інвестиції. Т. Шульц концентрує увагу на п'яти основних напрямках розвитку людського капіталу: 1) медицина, включаючи всі витрати, які впливають на тривалість життя, витривалість, силу та життєздатність людей; 2) навчання за місцем роботи; 3) формальна освіта на початковому, середньому та вищому рівнях; 4) програми навчання, зокрема, в сільському господарстві; 5) міграція людей і сімей, щоби пристосуватися до зміни робочих місць. Крім освіти, зауважує Т. Шульц, треба і витрати в цю діяльність відносити до людського капіталу. Освітні компетенції він розглядав як специфічну перетворену форму капіталу. Цивілізаційний прогрес на 30% обумовлений підвищенням рівня освіти робочої сили. В економічній науці розвиток парадигми «людський капітал» являє собою процес нагромадження знання та наукових поглядів [40]. Д.І. Менделєєв закарбував: «Освіта є благопридбаний капітал, який відповідає витратам часу і праці та накопиченню людської мудрості» [43].

Т.Шульц докладно аналізує три великі культури з найбільшим рівнем культурного капіталу - єврейську, конфуціанську та протестантську, а також низку порівняно менших і впливових етнорелігійних груп, які тим не менш роблять істотний внесок у людський прогрес. У той же час значна увага в книзі приділяється аналізу соціальних та економічних проблем країн, що належать іншим культурним ареалам.

Компонентом людського капіталу є теорія зацікавлених сторін (*Stakeholder theory*) В 1984 р. з'явилася праця американського філософа і теоретика бізнесу Е. Фрімена (*Robert Edward Freeman*) «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» в якій вперше було наведене визначення стейкхолдерів як «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» (*Freeman, E.*) Україна прийняла перший міжнародний стандарт у галузі управління зацікавленими сторонами AA1000SES у галузі сталого розвитку, розроблений *The Institute of Social and Ethical Accountability*. Важливим етапом реалізації стейкхолдерських підходу є визначення основних зацікавлених сторін бізнесу, а потім прогнозування і мінімізація ризиків, які



можуть бути викликані не здійсненням інтересів тих чи інших учасників моделі. Відносно побудови взаємин малого бізнесу із основними групами стейкхолдерів, може бути виокремлено чотири типи стратегій взаємодії з групами зацікавлених сторін: стратегія впливу, стратегія задоволення запитів, стратегія захисту, стратегія співпраці. На жаль, протягом останніх років спостерігаємо посилення регуляторних вимог до бізнесу, що може призвести до зростання бюрократичної складової в управлінні, яка має ознаки авторитаризму.

У таблиці 1 наведена класифікація елементів культури Л. Харрісона та їхній вплив на здатність суспільства до розвитку.

Таблиця 1 – Класифікація елементів культури Л. Харрісона та їхній вплив на здатність суспільства до розвитку

Культурні чинники	Культури, схильні до розвитку	Культури, що чинять опір розвитку
1. Світогляд		
1.1. Релігія	Виховує раціональність, націленість на успіх; сприяє гонитві за матеріальним; фокусується на цьому світі; прагматизм	Виховує ірраціональність; протидіє гонитві за матеріальним; фокусується на потойбічному; утопічність
1.2. Доля	"Я можу вплинути на поліпшення своєї долі"	Фаталізм, покірність, чаклунство
1.3. Орієнтація у часі	Фокусування на майбутньому сприяє плануванню, пунктуальності, відтермінуванню задоволення	Фокусування на минулому та сьогоденні відвертає від планування, пунктуальності, ощадності
1.4. Достаток	Достаток може зрости завдяки продуктам людської творчості	Достаток такий як є; не здатен зрости
1.5. Знання	Практичні, можуть бути перевірені; факти мають значення	Абстрактні, теоретичні, космологічні, не можуть бути перевірені практикою
2. Цінності		
2.1. Моральний кодекс	Суворий в межах реалістичних норм; забезпечує довіру	Гнучкий, широка відстань між утопічними нормами та поведінкою, породжує недовіру
2.2. Менші чесноти	Добре зроблена робота, охайність, ввічливість, прихильність пунктуальності	Не мають значення
2.3. Освіта	Обов'язкова; забезпечує самостійність, неортодоксальність, незгоду, творчість	Не найвищий пріоритет; сприяє залежності та традиційності
3. Економічна поведінка		
3.1. Праця/ досягнення	Жити щоб працювати: праця забезпечує статки	Працювати щоб жити: працею не розбагатієш: робота – це для бідняків
3.2. Ощадливість та процвітання	Матір капіталовкладень	Загроза рівності, тому що ощадливий стане багатим, провокує заздрість
3.3. Підприємництво	Інвестування та креативність	Пошуки ренти: доход створюється зв'язками з владою
3.4. Схильність до ризику	Помірна	Низька
3.5. Конкуренція	Веде до досконалості	Є ознакою агресії та загрозою рівності та привілеям



Культурні чинники	Культури, схильні до розвитку	Культури, що чинять опір розвитку
3.6. Інновації	Відкритість; швидка адаптація до інновацій	Підозрілість; повільна адаптація до інновацій
3.7. Просування вперед	Базується на заслугах та зв'язках	Базується на сімейних та/або покровительських відносинах
4. Соціальна поведінка		
4.1. Верховенство закону та корупція	Розумна стабільність закону; корупція переслідується	Гроші та зв'язки вирішують справу; толерантність до корупції
4.2. Відстань впізнання та довіри	Довіра до широкого кола суспільства	Довіра тільки до близького оточення
4.3. Родина	Ідея "родини" розповсюджується на доволі широкий загаль	Родина – то є фортеця проти широкого загалу
4.4. Асоціації (соціальний капітал)	Довіра породжує співпрацю, приєднання, участь	Недовіра породжує крайні форми індивідуалізму та аномію
4.5. Індивід та група	Наголошується індивідуальність, але не надмірно	Наголошується колективізм
4.6. Влада	Розподілена: контроль та противага, консенсус	Централізована: необмежена, часто деспотична
4.7. Роль еліти	Відповідальність перед суспільством	Сила та пошуки рентного доходу; експлуаторська
4.8. Відносини церкви з державою	Секуляризація; стіна між церквою та державою	Релігія грає велику роль у цивільній сфері
4.9. Гендерні відносини	Якщо гендерна рівність і не є реальністю, щонайменше не є несумісною з системою цінностей	Жінки підпорядковані чоловікам у більшості життєвих ситуацій
4.10. Народжуваність	Кількість дітей залежить від спроможності родини виростити та дати освіту	Діти то є дар Божий; вони є економічними активами

Джерело: [5]

3.4. Форсайт – перспективний механізм сталого розвитку економіки.

Державне та регіональне управління економікою базується на технологіях прогностичного менеджменту. У першу чергу, мова йде про форсайт (англ. *Foresight* – погляд у майбутнє) – це інструмент формування пріоритетів та мобілізація великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у сфері економіки, науки, держави та суспільства.

Вперше термін «*foresight*» вжив письменник-фантаст Герберт Уеллс у 1930 р. Він пропонував запровадити особливу спеціальність – *professor of prediction* «професор передбачення», який буде аналізувати і знаходити застосування майбутнім технологічним відкриттям [12]. Вже як технологія практичного застосування і обґрунтованого передбачення, Форсайт був розроблений і застосований у 1950-ті роки в американській корпорації RAND. Корпорація



RAND — це американський некомерційний аналітичний центр глобальної політики, науково-дослідний інститут і консалтингова фірма державного сектора. Саме фахівці цієї корпорації розробили метод Дельфі, який став основою Форсайт-досліджень.

З 70-х років минулого століття форсайт став найбільш важливим інструментом інноваційної економіки. Вклад у розвиток теорії форсайту вносили фахівці, такі як Т. Cuosa, М. Keenan, R. Popper, I. Miles, М. Butter, В. Habegger, С. Войтко, М. Горіховський, М. Згуровський, О. Решетняк, М. Скрипниченко, С.Квітка та інші.

Л. Гохберг (*Leonid Gokhberg*) відзначає, що форсайт – це система методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних найбільш позитивно впливати на економіку і суспільство [2].

Професор Кембріджа Б. Мартін (*Ben Martin*): форсайт – це систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи науки, технологій, економіки та суспільства, щоб визначити стратегічні напрями досліджень і нові технології, здатні забезпечити найбільші соціально-економічні блага [7].

Професор з державного управління і місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України С.Квітка відзначає, що перші спроби реалізації Форсайт-проектів в Україні були не зовсім вдалі або не помічені та не затребувані [26].

Загалом форсайт – це процес, метою якого є визначення можливого майбутнього, створення його бажаного образу та визначення стратегій його досягнення. Це «продукти» (прогнози, сценарії, пріоритети) і «процеси» (встановлення зв'язків між стейкхолдерами). Форсайт – складна поетапна та багатоаспектна взаємодія експертних груп, які представляють різні сфери діяльності. У підсумку цієї роботи мають бути відібрані стратегічні пріоритети розвитку суспільної, економічної бізнесової структури.

Метою форсайта є не тільки підготовка «аналітичного прогнозу», детальних сценаріїв або вивічених економічних моделей, але й докладання зусиль для того,



щоб об'єднати зусилля основних учасників процесу змін. Прогнози, як правило, формуються вузьким колом експертів.

Розглянемо ситуацію «Невже ми залишимося аграрним хабом Європи?». Аграрний сектор має величезний потенціал і Україна справді може бути потужним гравцем на світових аграрних ринках завдяки родючим землям, що сприяє розвитку експорту сільгосппродукції. Стосовно Божого дару – українських чорноземів треба брати до уваги зміни клімату, субтропічна зона «піднялася» на північ вже на 250 кілометрів. Однак, Україна має великий потенціал для розвитку й в інших галузях:

- агропромисловість як частина великої індустрії. Потрібно робити акцент на розвитку переробної промисловості, що може допомогти додати більшу вартість продукції, а не просто експортувати сировину; На жаль, більшість наших проектів великого будівництва спрямовані на будівництво залізничних Євроколій (1435 мм) та розвиток припортової інфраструктури. За цим стоїть стара ідея - торгувати збіжжям. П'єр Баску, директор з питань сталого розвитку та підтримки прибутків Генерального директорату з питань сільського господарства Єврокомісії запевнив про продовження супроводу Євросоюзу «щоб Україна продовжувала робити внесок у світову продовольчу безпеку та могла продовжувати експортувати свою продукцію в ЄС, а також за його межі». Цим нас знову мотивують до продажу сировини. У 2024 році аграрна продукція у долі експортної продукції складала 59%;

- індустріалізація та інновації. Україна може розвивати наукоємні та технічно розвинуті галузі, такі як інформаційні технології, електроніка, фармацевтика та машинобудування, що дозволить розширити економічну структуру;

- туризм, екологічні та енергетичні технології також можуть стати важливими секторами для диверсифікації економіки.



3.5. Технології економічного прогнозування.

До числа найбільш розповсюджених технологій можна віднести: метод Дельфі, визначення критичних технологій, розробка сценаріїв, експертні панелі, математичне моделювання, колективна генерація ідей («мозкова атака»), регресійний аналіз, прогнозна екстраполяція та багато інших.

Метод Дельфі (Дельфі – мова програмування, запозичено від імені Дельфійського Оракула) найбільш поширений метод Форсайта. Вихідна передумова методу — якщо грамотно узагальнити та обробити індивідуальні оцінки кваліфікованих експертів щодо ситуації на ринку, то можна отримати колективну думку, яка має достатній рівень достовірності та надійності.

Метод розроблений американськими дослідниками *Olaf Helmer, Norman Dalkey та Nicholas Resche* в 1960 роках у REND-корпорації («*Research AND Development*») при дослідженні перспектив розвитку мілітарного комплексу, а в 70-х він уже був вже використаний у технологічному прогнозуванні і корпоративному стратегічному плануванні.

3.6. Критичні та проривні технології.

Межа XX та XXI ст., перехід до четвертої промислової революції з видатною дискретністю наповнилася акронімами безперспективності фантомних світів VUCA, BANI, DEST. Соціальні системи почали оперувати жахливими, по суті, поняттями сучасності: нестабільність, невпевненість, тривожність, крихкість, незрозумілість, турбулентність, хаос, непередбачуваність...

Термін «критичні технології» (*critical technologies*) бере свій початок від так званих критичних матеріалів. У даному контексті буквальний переклад з англійської слова «*critical*» – «вкрай необхідний, дефіцитний». Інша назва – «ключові технології».

Проривні технології (*disruptive technology*) - технологічні інновації, що



відкривають новий технологічний цикл розвитку виробничих систем. Проривні технології є провісниками інноваційних фазових переходів до нових методів виробництва і споживання продукції. На їх основі змінюються знаряддя праці, дизайн виробленої продукції, комунікації, знання і навички працівників. Основа цих технологій «проривні інновації» (*disruptive innovation*).

Випереджальність (*advance, pacesetting*) описує відчуття, яке особа відчуває, коли наперед знає, що буде. Для забезпечення випереджувального розвитку людини в порівнянні з суспільною практикою економічна, соціальна система повинні використовувати бази оцінок «від майбутнього». Випереджальний аналіз спрямований на виявлення протиріч, загроз і джерел уразливості підприємства в досягненні цілей розвитку, оцінювання потенційної небезпеки загроз і складності їх наслідків, а також підготовку та реалізацію рішень по протидії імовірним загрозам.

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі ізраїльський вчений Юваль Ной Харарі (*Yuval Noah Harari*) розповів хто керуватиме життям на Землі в майбутньому, і як зміниться людина за умов постійних технологічних революцій. Порівняно із Середньовіччям люди зараз живуть просто в раю, але чомусь так себе не почувають. Зараз люди стикаються з більш страшним поняттям, ніж експлуатація, - зі своєю непотрібністю. Тому держава повинна захищати людей, а не професії.

Які пріоритети є проривними в економіці України?

- цифровізація економіки. Створення умови для розвитку стартапів, інновацій в ІТ-секторі, а також використання цифрових технологій для управління державними та бізнес процесами; адитивні технології; віртуальна і доповнена реальність; штучний інтелект; горизонтальні мережі; «розумні» системи; хмарні технології; кібергізація людини;

- енергетична незалежність та відновлювальна енергетика; альтернативна енергетика; інвестиції в зелений сектор та розвиток енергетичних джерел, таких як сонячна та вітрова енергетика;

- розвиток логістики та інфраструктури. Вдосконалення транспортних



мереж і портів, що сприятиме інтеграції України до європейських та світових торгових потоків;

- реформа освіти та розвиток кваліфікації кадрів. Створення умов для підвищення рівня освіти і залучення висококваліфікованих спеціалістів у важливі для розвитку економіки сектори.

- створення нових матеріалів; Інтернет речей; нанотехнології, генетична модифікація; біотехнології;

- створення циркуляційної (*circular*) економіки.

Найбільш вірогідний, певною мірою альтернативний і рятівний варіант для нас - процес наростання соціальних, різноманітних за змістом ІТ-технологій, мережових структур. Наразі найбільші сподівання покладаємо на ресурси штучного інтелекту (*artificial intelligence*). Чому? По перше, головне, це забезпечить нашу державу і суспільство від ментальної традиції сліпо довіряти думці політичних осіб, лідерів, якій надано статус мудрого передбачення. Насправді ж це часто набуває рис «вівсяного ефекту» або «хотабізації». По друге, ірраціональне у державному управлінні безумовно об'єктивно набуде характеру раціонального з можливими і необхідними ситуативними корективами «людською рукою».

2024 року КМ України затвердив Стратегію цифрового розвитку інновацій України (WINWIN) до 2030 року, яка визначає візію України як країни інновацій та окреслює ключові напрями, принципи, цілі й завдання державної політики у сфері цифрового розвитку інноваційної діяльності. *Win-Win* – це формула, коли виграють усі, коли немає переможців та переможених, а є співпраця. Для забезпечення сталого розвитку й економічного прориву Стратегія визначає 14 ключових галузей, які є основою розвитку інновацій:

Співробітники Імперського коледжу Лондона, футурологи Річард Вотсон (*Richard Watson*) та Ганна Купані (*Anna Kupyany*) відібрали 100 технологій, які, на їх думку, в період з 2010 по 2050 роки змінять майбутнє. За часом реалізації це виглядає так:

- розробляються зараз (автономний транспорт, розподілені реєстри);



- можуть з'явитися у найближчі 10-20 років (автономна хірургія, видобуток води з повітря, друк їжі на 3D-принтерах);
- з'являться через 20 років і більше (бойові роботи, зберігання ДНК, щити невидимості);
- поява цих технологій малоімовірна, але можлива (телепатія, клонування людей, космічні ліфти) [11].

Ми звернулися до молоді, до тих хто ще оволодіває освітніми програмами магістратури, з проханням «врятувати» економіку держави у післявоєнний період. Отримали ключові слова повоєнного відновлення економіки: стратегія, міжнародні інвестиції, євроінтеграція, промисловий потенціал, критична інфраструктура, енергетична незалежність, трудові ресурси, ринок праці. Все начеб то так. Але ні слова про людський капітал. Шановні магістри, на он-лайн заняттях, частина з Вас знаходяться перед навчальним ноутбуком в Чехії, Німеччині, Польщі... А хто буде реалізовувати ваші поради? Маєте шану за те, що український ген «Моя хата скраю» ви вже перетворили на глобальний підхід «Моя хата в Польщі, Німеччині, Франції, Італії, Канаді...». Ну хоч так...

Таргетизація (*targeting* від *target* – мета) – елемент стратегії залучення ключових провідників, лідерів, що полягає у спрямуванні сукупності дій на певну поставлену задачу або цільову аудиторію через вирішення взаємопов'язаних ієрархічних та завдань послідовного вирішення: 1) процедура вибору цілі – хто має бути обраний (який саме провідник); 2) виявлення – визначення цілі, визначення (самовизначення) провідника; 3) виголошення – визначення ресурсів для реалізації місії; 4) оцінка – оцінка і визначення ефективності вчиненого впливу, здатності або якостей провідника, досягнутих результатів.

Термінологічна категорія «маловизначеність» (*vagueness*) стала унікальним неологізмом початку XXI століття при характеристиці ф'ючерних та форсайтних соціальних феноменів. На думку О. Кустовської серед них перспективні (стратегічні) проблеми, що повинні вирішуватись у майбутньому; проблеми, які характеризуються широким набором альтернатив; проблеми, котрі вимагають



значних ресурсів і містять елементи ризику; проблеми, що мають складну внутрішню структуру; проблеми, для яких не повністю визначені вимоги щодо вартості і часу [30].

У розвитку подій майбутнього припускається «імовірнісна траєкторія». Вона означає, що вплив подій один на одного пов'язуватиме ймовірності цих подій і перетворюватиме їх з окремих подій на імовірнісні траєкторії, тобто певні імовірнісні послідовності подій. Форсайтні явища пов'язані з нелінійністю процесів, що відбуваються тут, і зміною ймовірності явищ. Це неминуче призведе до появи «воронки ймовірності».

Горизонт, видима межа форсайта - від 5 до 30 років [26]. При цьому треба мати на увазі, що при прогнозі віддаленого форсайту, його реалії дістануться вже іншому поколінню, представники якого будуть носіями інших, відмінних від сучасних, форм мислення та соціальної поведінки, визначених реаліями того (свого) часу. Покоління, що здійснює форсайтний прогноз, генеруючи з допомогою штучного інтелекту майбутнє, може бути не просто здивоване згенерованим образом, а й виразити неприйняття того, що є за межами їх уяви та соціальних практик. Реалії сучасного VUCA та BANI світу пов'язані з невизначеністю та непередбачуваністю, які неможливо зрозуміти та пояснити читаючи праці таких видатних футурологів: Елвін Тофлер, Ролф Єнсен, Роберт Корніш, Деніел Белл, Френсіс Фукуяма, Ауреліо Печчеї, Мітіо Каку, Стівен Хокінг...

Кількісні вимірювання соціально-економічних явищ та процесів, часто виступаючи ключовими маркерами успіху країни, дозволяють підкреслити, що вплив культури виходить за межі суто гуманітарних дискусій та має вагомий вплив на реальні економічні процеси в країні. Так, Світовий індекс невизначеності (*World Uncertainty Index, WUI*) для України визначає рівень невизначеності, використовуючи частоту вживання відповідних слів у щоквартальних звітах *Economist Intelligence Unit* [13]. Динаміка Світового індексу невизначеності для України свідчить про періодичні коливання рівня невизначеності, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми економічними,



політичними та соціальними подіями. Високі значення індексу в певні періоди вказують на підвищену невизначеність, яка потенційно впливає на економічну діяльність та інвестиційний клімат в Україні – це періоди 1992-1993, 2001, 2009 – коли показник сягав значення 0,6478 – чи не максимального за досліджуваний період, що може пояснюватися світовою фінансовою кризою; 2014 рік також характеризувався високими показниками невизначеності. Згідно з останніми даними, у четвертому кварталі 2024 року значення *WUI* для України становило 0,21162, що менше у порівнянні з третім кварталом 2024 року, коли цей показник був 0,24325. Це може вказувати на певне зменшення невизначеності в країні наприкінці 2024 року.

Безпосередньо зміна обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну демонструє цікаву динаміку, відображаючи як можливості, так і виклики для країни. За останні роки статистика прямих іноземних інвестицій показує, що, незважаючи на серйозні зовнішні виклики, інтерес іноземних інвесторів до українського ринку залишається стабільним. Це підтверджується наведеними у табл. 2 даними.

**Таблиця 2 - Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну
за 2020-2023 рр.**

Рік	Обсяг ПІІ (млрд USD)	Основні країни-інвестори	Основні сектори інвестицій
2020	3,6	Нідерланди, Кіпр, Польща	Виробництво, ІТ, енергетика
2021	6,1	Нідерланди, Німеччина, США	Виробництво, сільське господарство
2022	0,3	США, Канада, Німеччина	Сільське господарство, послуги
2023	1,1	Нідерланди, Польща, Італія	ІТ, енергетика, інфраструктура

Джерело: [21]

З таблиці видно, що обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні демонструє коливання, проте загальна динаміка свідчить про поступове відновлення після спаду, спричиненого кризою 2022 року. Провідними



інвесторами залишаються країни Європи, а також США та Канада, які продовжують активно підтримувати український ринок.

У 2023 році іноземні інвестиції були переважно спрямовані на розвиток інформаційних технологій, енергетики та інфраструктури. Це підкреслює інтерес інвесторів до цих секторів, зокрема з огляду на необхідність модернізації та впровадження інноваційних технологій.

Чому не спрацьовують схеми інвестицій в Україні? Професор кафедри міжнародної економіки та маркетингу Київського національного університету ім. Т. Шевченка, футуролог і економічний стратег Андрій Длігач пояснює, що держава Україна 33 роки приймає рішення, спрямовані не на розвиток, а на цементування неефективної економічної системи. Ми досі маємо високий рівень контрабанди, низьку складність та значну тінізацію економіки. У нас досі не ухвалені ключові рішення - ті, які б допомогли Україні вирватися з позиції найбільш бідної країни в Європі. Ми втратили стільки цінних років, за які, завдяки проведеним реформам, могли б вже побудувати модерну, сильну та інноваційну економіку [22]. Маємо продавати не родючі землі та дешеву робочу силу, а дещо інше - адаптивність, інновативність, творчі здібності нашого людського капіталу. Ми маємо продавати не родючі землі та дешеву робочу силу, а дещо інше - адаптивність, інновативність, творчі здібності нашого людського капіталу. Боляче читати за кордоном меседжі «Українські жінки – персонал для дому»

Провідникові, керівнику проекту не слід забувати про чорних лебедів (*The Black Swan*), що неочікувано, завжди не за сезоном, навідуються до нас. Цю «теорію» створив лівансько-американський філософ, футуролог, професор Оксфордського університету Насім Ніколас Талеб (*Nassim Nicholas Taleb*). Концепція «чорних лебедів» описує та вивчає вплив випадкових непередбачених подій на світову економіку та загалом на хід історії. Головні ознаки ситуації «чорних лебедів: несподіваність та винятковість; неконтрольована впливовість; відсутність пояснення (запізніле вписання в загальний контекст). Кожна людина хоче бачити закономірності навіть там, де їх немає і не може бути. Все, що виходить за межі компетенцій, сприймається як незрозуміле, вороже чи



непотрібне. Тому треба пам'ятати про *terra incognita* (наявність речей або подій, що ми ігноруємо, а часто не здогадуємося про них) [39].

Разом з тим, треба зважати на право людини (людей, експертів) на помилки. Директор інституту освітніх студій університету Торонто в Канаді Майкл Фуллан (*Michael Fullan*) відносить цей феномен до «методологічної презумпції», точніше *failed implementation*, що означає «неуспішну реалізацію», «невдачі при здійсненні», «негативний результат при виконанні».

Ще одна людська якість потребує психологічного супроводу. Це «ефект хіндсайту» (*hindsight bias* – ретроспективний погляд, ефект ретроспективного спотворення) – когнітивна помилка інтуїтивного мислення, тенденція перебільшувати власну здатність (або здатність когось) передбачувати події, вже після того, як результат стане очевидним. Коли щось вже відбулося, ми вважаємо, що могли це передбачити (Я так і знав! А я ж казав!). Виникає ілюзія того, що всі обставини та події були логічними та очевидними, і їх можна було спрогнозувати.

Проблемою успішного форсайту є також велика вірогідність потрапити у халепу з варіантами прогнозів через *oatmeal effect* (вівсяний ефект). Це «кут» у якому ми побували невинувато часто. Помилки проводу при виборі зовнішньополітичного курсу держави; високі сподівання на Будапештський меморандум 1994 року; закриття ракетної програми; злочинна поведінка проводу щодо передбачення агресивних намірів росії нападу на нашу державу: Зовнішнім загрозам ми протиставляємо заклики смажити шашлики. Не менше «вівса зібрано» і в суто економічному прогнозуванні.

Вже давно в культурі нашої країни існує уява, що неблагополуччя у галузі освіти неминуче і воно, як і бідність, невикорінне. Реформи освіти в Україні набули паліативного характеру. На жаль більшість проєктів носять природу «карго – культу» (польського, фінського...). Мудрий Алвін Тоффлер ще 80-х роках минулого століття у своїх знаменитих працях «Третя хвиля» (1980), «Передбачення та передумови» (1983), рекомендував: «Для того, щоб створити суперіндустріальну освіту, ми повинні згенерувати послідовні, альтернативні образи майбутнього – зробити припущення про види робіт, професії та посади,



які можуть знадобитися через 20 або 50 років; припущення про види сімейних форм та людських взаємин, які перевалюватимуть; про види етнічних та моральних проблем, що виникнуть; види технології, яка буде оточувати нас, та організаційні структури, в які ми повинні будемо влитися. Тільки роблячи такі припущення, визначені, обдумані, систематизовані, і постійно коригуючи їх, ми зможемо встановити природу пізнавальних та емоційних умінь, які будуть потрібні людям завтрашнього дня, щоб забезпечити прискорений поштовх» [41].

Уряд України реалізовував низку форсайт-проектів, таких як: Національна стратегія розвитку України до 2030 року (проект, що спрямований на розроблення стратегії розвитку України на довготермінову перспективу), програма «Дія». «Цифрова економіка» (проект, що зорієнтований на розвиток цифрової економіки в Україні).

У галузі національної освіти проголошено такі форсайт-проекти:

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (2016 р.) на період до 2029 року.

«Візія майбутнього освіти і науки України» (2023 р.).

Програма великої трансформації «Освіти 4.0: український світанок» Під час війни та перемоги (2022 р.).

Вони спрямовані на розвиток школи (освіти) і науки. Проголошують меседж С. Русової «Велике слово – ШКОЛА! Це скарб найкращий кожного народу, це ключ золотий, що розмикає пута несвідомості, це шлях до волі, до науки, до добробуту.». Але ж у сучасному законодавстві України про освіту слово «школа» замінили на «заклад освіти». Концепції, візії та програми створюються людьми, фахівцями, що мають сподівання на тривалість своєї каденції за часом рівної горизонту візії. Реально такого не буває. Фахівець, експерт розуміє що його розмістили на «слизькому схилі». Тому наші прогнози та візії «наповзають» один на одного.

Форсайт прагне до збільшення інклюзивності, - дає змогу організаціям залучити якомога більше стейкхолдерів до процесу стратегічного управління.



3.7. Сценарне планування.

Форсайт ґрунтується на варіантах можливого майбутнього, які можуть настати у разі виконання певних умов: правильного визначення сценаріїв розвитку, досягнення консенсусу щодо вибору того чи іншого бажаного сценарію, вжитих заходів щодо його реалізації. Форсайтні моделі будуються на технологіях сценування. Потреба у сценарному мисленні з'являється у разі відсутності мети чи занадто великій невизначеності у її формулюванні. Засновниками сценарного методу вважають американського службовця оборонних підприємств Г. Кана (*Herman Kahn*) та французького гурту менеджмента П'єра Вака (*Pierre Wack*).

Наведемо декілька визначень сценарного планування.

«Елемент стратегічного планування, який ґрунтується на способах та технологіях управління невизначеностями майбутнього» (*Gill Ringland* - член Європейського форуму по вивченню майбутнього (*European Forum on Forward Looking Activities*))

«Інструмент упорядкування наявних уявлень про можливі умови діяльності у майбутньому, у яких прийняте рішення виявиться правильним» (*Peter Schwartz* – бізнесмен, футуролог США).

«Внутрішньо несуперечливий погляд на те, чим може обернутися майбутнє» (*Michael Porter* – бізнесмен, професор Гарвардської школи бізнесу).

Сценарне планування — це планування майбутнього за доби, коли традиційне стратегічне планування застаріло. Здійснюється за алгоритмом: відстеження (*tracking*) – аналіз (*analyzing*) – візуалізація (*imaging*) – прийняття рішення (*deciding*).

Шведські науковці Матс Линдгрен (*Mats Lindgren*) и Ханс Бандхольд (*Hans Bandhold*) запропонували концепції, моделі та інструменти сценарного планування. Наприклад «Модель TAIDA».

TAIDA – це авторська модель *Kairos Futures* для досягнення довгострокового успіху, а її назва є аббревіатурою *Tracking – Analyzing – Imaging*



– *Deciding – Acting*. Стратегія полягає в плануванні успіху в майбутньому. Тому робота над стратегією повинна включати роботу над розумінням того, яким може бути майбутнє. Кайрос, за визначенням,—«сприятливий момент», унікальна констеляція (лат. *Constellatio* - вдалий збіг обставин) внутрішніх чинників та зовнішніх по відношенню до особистості умов. Кайрос — невловима мить удачі, яка завжди настає неочікувано і тому нею надзвичайно складно скористатися. Кайрос повідомляє людині, коли треба діяти, щоб досягти успіху. TAIDA означає:

Tracking (відстеження): ми відстежуємо зміни та ознаки загроз та можливостей.

Analysing (аналіз): ми аналізуємо наслідки та створюємо сценарії.

Imaging (візуалізація): ми ідентифікуємо можливості та створюємо бачення того, що потрібно.

Deciding (вирішення): ми зважуємо інформацію, визначаємо варіанти та стратегії.

Acting (діючи): ми встановили короткострокові цілі, перші кроки та подальші дії [8].

Уявний сценарій не є прогнозом, тобто описом вірогідного майбутнього. Прогноз не виявляє ризики. А сценарний підхід дає можливість управляти ризиками і таким чином мати вплив на управління стратегічним розвитком. Прогнозування можна визначити як систематичні дослідження (розробки) перспектив розвитку конкретних соціальних явищ, що ведуться безупинно й паралельно з плануванням, програмуванням, проектуванням, управлінням і мають на меті підвищення обґрунтованості, наукового рівня, ефективності останніх [25]. На думку засновника сінгапурського «чуда», менеджера Лі Куан Ю (*Lee Kuan Yew*) — хто бачить майбутнє, той перемагає. (*Lee, Kuan Yew. Lee Kuan Yew.*)

Прогностика (грец. *Prógnosis* — передбачення, пророкування), в широкому значенні—теорія і практика прогнозування, у вузькому—наука про закони і способи розробки прогнозів. Прогностика як теорія прогнозування розвивається у взаємозв'язку з теоріями наукового передбачення, цілепокладання, планування,



програмування, проектування, управління. Хто бачить майбутнє, той перемагає. Прогнози в управлінні мають функціональне призначення. Основними функціями прогнозування є орієнтовна, нормативна та попереджувальна.

На жаль, маємо і такі прогнози: за даними Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), опублікованими у американському журналі *Foreign Affairs* про міжнародні відносини та зовнішню політику США, який видається Радою з міжнародних відносин, доля українців, що вірять у перспективу процвітання країни у складі ЄС через 10 років, скоротилася з 88% у жовтні 2022 року до 55% у грудні 2024 року. Вважається, що кожен п'ятий українець (19%) допускає, що через 10 років економіка буде зруйнована, а багато громадян емігрують. У 2024 році 210 тисяч підприємців в Україні закрили свій бізнес, у першу чергу це сфера торгівлі та ІТ технологій. За даними журналу *Forbes* зовнішній борг держави перевищує 90% ВВП.

Бачення — це мислення уявлення управлінської стратегії, породжене чи відображене у свідомості керівника. Це уявний ідеал стану проблеми (контроверзи), що дає орієнтири розвитку в майбутньому. Бачення керівника — це вид прогнозування. Концептуальне бачення — усвідомлення установою освіти своїх цілей у довгостроковій перспективі, її місця у регіональній системі освіти і можливостей впливати на зміни, які відбуваються, а також головна мета організації в її власному сприйнятті та оцінка власних можливостей.

Прогноз — це пошук можливих шляхів досягнення накресленої мети. Сукупність прогнозів — варіанти плану, що розглядаються в процесі пошуку рішення.

Управлінське рішення — процес, результатом якого є зафіксований у проєкт яких-небудь змін у системі; документ, що містить постановку цілей (завдань), способів і термінів їхнього здійснення, а також вказівку ресурсів. Управлінське рішення фактично є результатом управлінської діяльності.

Передбачення (візія провідника) На цьому етапі відбувається ірраціональна по відношенню до реальної практики мислєдіяльність провідника. Визначаються межі конфлікту з системою. Візія — комплексне уявлення про щось, когось



(особливо про майбутнє, наміри, плани тощо); бачення — це здатність уявляти та передавати іншим уявлення про бажане майбутнє закладу, установи, що породжує почуття готовності серед суб'єктів. Т. Серджіованні наголошує, що успіх закладу або установи гарантований, якщо його керівник здатний уявити й передати іншим яскраве бачення майбутньої організації, перетворити це, відповідно, у чіткі організаційні завдання зміну структур чи діяльності. Такі дії породжуватимуть почуття функції готовності до змін серед тих, хто працює в організації. Д. Інгвар (*Ingvar Kamprad*) визначає бачення як спогад про майбутнє.

На думку Д. Максвелла (*James Clerk Maxwell*), воно дає напрямок організації...напрямок, який не виникає завдяки правилам та інструкціям, статуту та структурі організації. Істинний напрям народжується завдяки баченню перспективи. Спочатку керівник має побачити її сам. Коли він почне діяти в обраному напрямі, перспективу побачать інші. А коли в цьому напрямі почнуть діяти всі, можливість перетвориться на реальність. Візія визначає, куди рухається заклад, де він хоче бути. Формулювання візії дасть змогу відповісти на питання, які цілі установа прагне реалізувати в середньостроковій перспективі, на якому рівні хоче бути, чого прагне. Візія описує стан, у якому має опинитися установа — ідеальна мета. Є думка, що візія — це очікування щодо того, якою буде компанія протягом одного покоління — у 30-річній перспективі.

Особливим видом аналітико експертної діяльності є супервізія закладу освіти. **Супервізія** (*supervidere* — оглядати зверху, *view from the bridge* – погляд з мосту) — це розв'язання професійних проблем, які виникають у роботі з людьми, через обговорення цієї проблеми з обізнаним колегою чи наставником — супервізором. Методичні та організаційні засади проведення супервізі ґрунтуються на кращих вітчизняних і зарубіжних практиках, наукових розробках українських і зарубіжних вчених. Супервізія — інструмент професійної підтримки та професійного розвитку, що передбачає комплекс заходів із навчально-методичного супроводу визначених завдань.

За допомогою цього методу можливо розглянути варіанти поведінки



підприємства в результаті змін зовнішнього середовища або змін, що відбуваються у самій компанії. Метою складання сценарію є необхідність розуміти тенденції розвитку підприємства та вчасно визначити напрямок, у якому необхідно просувати компанію.

Набула поширення теорія «поток» американського психолога М. Цикжентміхалого (*Csikszentmihályi Mihály*). Апогеем потоку є стан Кайросу – стану людини, яка використала всі свої можливості духовного розвитку. Кайрос – ідеальний образ, результат діяльності, що розвиває всі здібності людини, здатності виконувати будь-яке завдання залежно від життя, суспільних потреб і вільного покликання. Кайрос — невловима мить удачі, яка завжди наступає неочікувано і тому нею надзвичайно складно скористатися. Кайрос повідомляє людині, коли треба діяти, щоб досягти успіху. Теорії спіральної динаміки, У 1966 році американський психолог Клер Грейвз (*Clare William Graves*) опублікував ідею теорії спіральної динаміки організацій, яка описує ймовірні ступені розвитку людини і суспільства. Автори теорії стверджують, що все своє життя людина розвивається по спіралі. Вона рухається вгору, накопичуючи досвід, отриманий на попередніх спіралях. При виникненні відповідних умов, люди можуть відтворювати у собі попередні спіралі і активувати їх. Розвиток цієї теорії увиразнився у так званих «зелених організаціях». Це – метафора унікальної організаційної реальності. Гасло організацій — сім'я. Вони базуються на спільних цінностях, фокусом на задоволення користувача та спільному прийнятті рішень. Відкриттям таких організацій став фокус на культуру замість стратегії та розширення прав усіх учасників. Приклади таких організацій — багато невеликих стартапів (*startup*), що працюють за принципами гнучких методологій (*agile*). У 2014 році бізнес-коуч, автор книги «Компанії майбутнього» Фредерік Лалу (*Frédéric Laloux*) знайшов успішні організації з вражаючими фінансовими результатами і темпами зростання, в яких співробітникам надається велика свобода в прийнятті рішень, і назвав такі компанії бірюзовими, або компаніями майбутнього. У них замість ієрархії – самоврядні команди, замість контролю – довіра, замість нескінченних нарад – консультації в разі потреби, замість



індивідуальних матеріальних стимулів – рівний розподіл прибутку між усіма, замість посадових інструкцій – відсутність назв посад і свідомо взяті на себе обов'язки, замість планування і бюджетування – принцип «відчувати й реагувати». Стратегія визначається не вищим керівництвом, а з'являється як результат колективних зусиль самоврядних співробітників. Прибутки і зростання – це не самоціль, а лише показники, що з'являються внаслідок колективних зусиль на шляху до головної мети компанії. Компанія – це живий організм, який має свою власну душу й унікальну мету. Люди не женуться за статусом і грошима, а перемикаються на внутрішню мотивацію, роблячи те, що здається їм правильним, відповідно до власних цінностей і переконань. За ступенем розвитку організаційної та корпоративної культури і соціальної відповідальності поділяються на:

Фіолетові - безпека, сімейні традиції.

Сині – стабільність, дисципліна, визначеність, закон.

Зелені – мир, друзі, гармонія, любов, союз заради взаємного розвитку.

Бірюзові – світова спільнота, збереження життя на Землі, світ як взаємозалежність [3].

3.8. Імерсивні технології.

Імерсивні технології — технології повного або часткового занурення у віртуальний світ або різні види змішання реальної і віртуальної реальності. Імерсивність (*immersive*) у перекладі з англійської означає «занурення». Імерсивні технології також називають технологіями розширеної реальності. До їх списку входить віртуальна і доповнена реальність. Під імерсивним середовищем розуміємо динамічний процес впливу на користувача, клієнта різноманітних елементів змодельованого зовнішнього/внутрішнього оточення. Технології розширеної реальності дозволяють тестувати різні ідеї, підходи та проекти у відповідних контекстах на ранніх стадіях таргетизації та стадіях



розробки.

Наші європейські та північноамериканські партнери не шкодують для України фінансової допомоги. Однак всі кошти наче вода в пісок. Причини неефективності зарубіжних інвестицій різні, і вони зумовлені кількома ключовими факторами:

- невизначеність правової системи. Часто інвестори не можуть бути впевнені в стабільності законодавства, захисті своїх прав і активів, що є критичним для прийняття рішень про інвестиції;

- корупція та недоброчесність. Проблеми з корупцією на всіх рівнях, від державних органів до судів, створюють високі ризики для інвесторів;

- необхідність реформи державних інститутів. Багато проблем виникають через відсутність стабільності в управлінні та ефективних інститутів, що можуть гарантувати безпеку інвестицій;

- інфраструктурні обмеження. Брак сучасної інфраструктури для підтримки бізнесу, від доріг до цифрових технологій, що також перешкоджає ефективному використанню інвестицій;

- низький рівень довіри. Як до держави, так і до бізнесу в цілому, що зменшує привабливість для іноземних інвесторів.

Тільки системні реформи, інклюзивність, відповідальний і чесний провід спроможні забезпечити ефективні зміни в Україні. І тільки після таких змін сюди прийдуть інвестори і великі гроші. При цьому держава має лише забезпечити зрозумілі умови та прозорі правила, тоді інвестиції працюватимуть і на благо інвесторам, і на суспільне благо.

Ключовим ресурсом для підвищення успішності іноземних інвестицій є так звана культурна чутливість, - усвідомлення та врахування культурних відмінностей, які впливають на міжособистісну взаємодію та організаційні практики. Вона включає розуміння та повагу до різноманітних походжень, цінностей, переконань і звичаїв людей з різних культур. Усвідомлення цих відмінностей є важливим для ефективного спілкування та співпраці в сучасному глобалізованому середовищі. Основою культурної чутливості є кілька ключових



компонентів, одним з яких є усвідомлення власних культурних упереджень та припущень, які можуть впливати на сприйняття та взаємодію з іншими культурами. Ця самоусвідомленість дозволяє підходити до культурних відмінностей з відкритим розумом, що зрештою веде до більш змістовної та шанобливої взаємодії.

Культурна нечутливість створює значні проблеми для іноземних інвесторів, часто призводячи до провалу інвестицій і втрати можливостей. Коли інвестори ігнорують або неправильно розуміють місцеві звичаї, традиції та соціальну динаміку, вони ризикують відштовхнути потенційних партнерів, клієнтів і широку громадськість. З огляду на феномен культурної чутливості важливим фокусом уваги для України є впровадження відповідних стратегій розвитку культурної чутливості, які можуть передбачати проведення досліджень власної української культури та визначення норм та цінностей, які будуть мати вирішальний вплив у міжнародних відносинах; сприяння набуття місцевими громадами досвіду взаємодії з іноземними партнерами, міжнародними організаціями, – потенційними інвесторами; навчання культурній чутливості; моніторинг змін у культурній динаміці тощо.

Інвестиційне середовище та активність іноземних інвесторів формуються під впливом множинних культурних вимірів. Герард Гофстеде (*Gerard Hendrik Hofstede*), вивчаючи, як національна культура впливає на економічну діяльність, організаційну поведінку та прийняття рішень, виділив шість вимірів цінностей: дистанцію влади, індивідуалізм/колективізм, маскулінність/фемінність, уникання невизначеності, орієнтацію на довгострокову/короткострокову перспективу та задоволення/стриманість. Він довів, що культура впливає на підприємницьку активність, інновації, адаптивність до глобальних ринків та ефективність економічних реформ. Його модель є основою для кількісних досліджень культурних цінностей, хоча й піддається критиці за її статичність (Shenkar, 2012).

Довіра та невизначеність – дві протилежні змінні, які розглядаються як культурні чинники та визначають динаміку інвестицій в країну. Радіус довіри є



конкретним прикладом інтерактивних ефектів культурних змінних. У працях голандського соціального психолога, професора Герарда Хофстеде (*Geert Hofstede*) уникання невизначеності є культурним виміром, який стосується орієнтації на правила (ступінь, до якого члени культури дотримуються правил), стабільності зайнятості (ступінь, до якого члени культури віддають перевагу довгостроковій зайнятості) і стресу (ступінь, до якого члени культури повідомляють про більший рівень стресу та вищі рівні тривожності).

У роботі *Arjun Bhardwaj, Joerg Dietz and Paul W. Beamish* вивчаються інтерактивні ефекти таких змінних, як радіус довіри та рівень уникання невизначеності, які, на перший погляд, є протилежними. Але дослідники доводять, що інколи вузький радіус довіри не завжди є однозначно негативним. Так, вузький радіус довіри може підвищувати якість відносин у межах групи, таких як відносини між місцевими покупцями та постачальниками (Dore, 1987; Ouchi, 1981). Також, не у всіх країнах простежується цей зв'язок – в одних країнах з високим рівнем довіри (наприклад, у Швеції) довіра пов'язана з більшим обсягом прямих іноземних інвестицій, тоді як в інших країнах із високим рівнем довіри (наприклад, у Японії) цього зв'язку немає. Це засвідчує парадоксальну, здавалося б, ситуацію, коли в сучасному світі цінності уникання невизначеності взяли гору над цінностями довіри.

Українські аналітики визначають такі групи ризиків, пов'язаних із прямими іноземними інвестиціями в економіку України: політичні ризики, пов'язані, здебільшого, із невизначеністю у політичному середовищі, війною, змінюваністю законодавства та корупцією; регуляторні бар'єри – законодавча нерегульованість, невизначеність деяких питань щодо отримання ліцензій та дозволів, низький рівень прозорості, бюрократія, відсутність гарантій; економічні проблеми – економічна нестабільність, недоліки у фінансовій системі, пов'язані, переважно, з отриманням кредитів, вплив санкцій та світові тенденції змін в глобальному економічному середовищі, корупційна складова.

Ментальні механізми упередження феномену корупції:

- освітні та культурні зміни.



- ментальна культура нетерпимості до корупції має бути закріплена на всіх рівнях, від дошкільної школи до вищої освіти та вищих щаблів державного управління;

- покращення прозорості (*transparency*) та підзвітності. Впровадження систем контролю та правового покарання, а також створення прозорих механізмів для публічних закупівель і використання бюджетних коштів;

- використання цифрових технологій. Запровадження цифрових платформ для взаємодії бізнесу та влади, що зменшує можливості для корупційних практик;

- сильні громадянські інститути. Тотальне культивування партисипативності (*participation*) в здійсненні регіонального та державного управління.

- підтримка діяльності неурядових організацій та засобів масової інформації, які займаються розслідуванням та публікацією корупційних справ.

Наразі склалася дивна картина державних пріоритетів оплати праці. Розум не сприймає, що у європейській країні, державність якої руйнується ворожою агресією, величезна армія державних службовців отримують заробітну плату що перевищує у рази (20+) оплату захисників, які на алтар кладуть не лише нашу незалежність, а й власне життя.

Усе це вимагає комплексного підходу, стратегічного планування, значних реформ і залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів для підтримки розвитку економіки та подолання проблем, що заважають їй прогресу. На фоні цих проблем питання сили культури, її стійкості до зовнішніх та внутрішніх деструктивних чинників набуває особливого значення.

Висновки та перспективи.

Емпіричні дослідження про економічні наслідки культурної стійкості доводять, що країни з високим рівнем міжособистісної довіри (як Швеція чи Норвегія) мають ефективніші інститути, менше корупції та стабільніше



економічне зростання. Конфуціанські цінності, які підкреслюють дисципліну, повагу до старших і прагнення до навчання, сприяли економічному буму в Китаї, Південній Кореї та Японії (*S.Knack & P.Keefe* (1997), *E.Rothstein & E.Uslaner* (2005), *D.Acemoglu, H.Johnson & D.Robinson* (2001), *G.Hofstede* (1980, 1991), *S.Redding* (1993), *F. Fukuyama* (1995), *R.Putnam* (1993), *G.Tabellini* (2010).

Чи можна оцінити силу, стійкість власної культури, знаходячись «всередині» цієї культури? На наш погляд, набагато очевиднішими стають характеристики, сильні та слабкі сторони культури поза звичним культурним середовищем, в умовах, коли потрібно виживати, аби не бути поглиненим іншими культурами.

Досвід підприємництва в змушеній еміграції (війна) надає цінні знання про власну культуру, а точніше, її оціночні характеристики, сильні та слабкі сторони. Адже, знаходячись в культурному середовищі, особа підприємця глибоко пізнає його складові, до найдрібніших деталей. Можна їх розвивати, примножувати, не замислюючись над їхньою цінністю, унікальністю, неповторністю. І, навпаки, при потраплянні до іншого культурного середовища з'являється можливість цю цінність, унікальність, неповторність, силу, життєздатність оцінити та досягнути, зробити необхідні кроки, дії щодо її збереження, примноження, або трансформації тощо.

Переселенці з країн Азії, близького Сходу – надзвичайно активні підприємці. Але вони активні не в традиційних стилях та формах, прийнятих у приймаючій країні, а розвивають свій бізнес відповідно до своєї культури – відкривають магазини, в яких продаються товари, що традиційно споживаються народами Азії; зберігається не тільки асортимент, а й рівень якості. У Німеччині товари, що реалізуються в «турецьких» магазинах, відрізняються якістю від аналогічних товарів, які представлені в традиційних торгівельних мережах, таких як *REWE, ROSSMAN, DM, Lidl Aldi* і т.д. Непродовольчі товари, в основному одяг, також відрізняються за асортиментом, якістю від національних торгівельних точок. Переселенці з Туреччини, Сирії, Пакистану, інших країн, відкривають ресторанний бізнес, зберігаючи в своїх закладах національні гастрономічні традиції, з музичним оформленням національних виконавців та



інші методи і технології.

Як засвідчує досвід адаптації переселенців до життя в Європейських країнах, їхні національні культури виявляються досить сильними в тому сенсі, що зберігаються традиції ведення бізнесу, харчування, одягу, спілкування, виховання.

Національна українська культура проявляється за кордоном здебільшого в культурній сфері, через діяльність музикантів, танцюристів, співаків, які дотримуються національного стилю. Самою сильною культурною ознакою українців залишається мова.

«Щирість української душі» проявляється у волонтерській діяльності. Українці готові присвячувати свій час суспільно корисній діяльності, вкладаючи в неї душу, весь свій життєвий та професійний досвід. Така ж тенденція спостерігається й серед українських студентів, які навчаються в закордонних вишах – зазвичай, їхні проекти є більш емоційними, всебічними, в той же час глибоко та всебічно розкривають сутність проблеми.

Йдеться про формування бачення сильної національної самобутньої культури, якою будуть проникнуті все сфери життя – культурне середовище, бізнес, освіта, політика, тощо.

Українська національна культура – її найсильніші аспекти – мають стати основою для формування бізнес-культури в тому числі.

Ніхто в тім не сумнівається, що, щоби український народ дав собі раду й виконав усі завдання, які стоять перед ним у його життєвій боротьбі, на то треба численної верстви провідників на всіх відтинках національного життя.