

економічного аналізу, моніторинг інноваційного розвитку, інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів, режим оподаткування та ін.).

Механізмом, організуючим інноваційний розвиток підприємств, є цільові інноваційні програми.

Інноваційна цільова програма – це сукупність робіт (заходів), спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку і, отже, на досягнення глобальної мети. В рамках програми цілі пов'язуються з ресурсами. Інноваційних програм підприємства може бути кілька, кожна з яких орієнтована на досягнення проміжної мети певного рівня дерева цілей, або може бути розроблена одна комплексна цільова інноваційна програма, що складається з декількох підпрограм [3, с. 96].

Цільова інноваційна програма може розглядатися як інноваційна стратегія, так як вона включає в себе мету інноваційного розвитку, що впливає з глобальної мети підприємства, і варіанти досягнення цієї мети. Управління цільової інноваційною програмою, а отже, і інноваційним розвитком підприємства реалізується через функції управління, закладені в динамічному циклі управління програмою.

Отже, механізм управління інноваційним розвитком підприємства є тим конкретним інструментом, який через конкретні заходи, що визначені в поточному і стратегічному планах розвитку підприємства, дозволяє комплексно, наочно і предметно реалізовувати процес інноватизації на підприємстві.

#### ***Використана література:***

1. Кувшинов М. С. Сущность и структура механизма инновационного развития промышленной интегрированной структуры [Текст] / М. С. Кувшинов, М. И. Бажанова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2012. – № 30, выпуск 23. – С. 50-55.

2. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки [Текст] / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка : Всеукр. наук.- вироб. журнал. – 2012. – № 4. – С. 185-190.

3. Поляковська К. В. Інноваційний розвиток підприємств : сутність та особливості у сфері торгівлі [Текст] / К. В. Поляковська // Економіка розвитку (Economics of Development). – 2014. – № 3 (71). – С. 93 – 99.

**Flieger M.**

Akademia Wojsk Lądowych  
im. generała Tadeusza Kościuszki,  
Wrocław, Polska.

## **MIĘDZYSEKTOROWA WSPÓŁPRACA SIECIOWA W KONTEKŚCIE EKONOMII BEHAWIORALNEJ**

### **1. Wprowadzenie**

Wykorzystanie potencjału ekonomii behawioralnej wydaje się szczególnie istotne w przypadku organizacji publicznych, które świadczą usługi na rzecz ogółu społeczeństwa. Ważne staje się podejmowanie działań aby zwiększać dopasowanie usługi do potrzeb, oczekiwań i zachowań obywateli oraz organizacji funkcjonujących w danym kraju bądź regionie. Z raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego [8] wynika,

że nieco ponad połowa komórek organizacyjnych z urzędów centralnych wykorzystuje rozwiązania bazujące na podejściu behawioralnym. Do najczęściej stosowanych technik zaliczono: uproszczenia (77% badanych), przybliżanie konsekwencji (52%), normy społeczne (50%) oraz ramowanie informacji (31%). Pomimo iż urzędy dostrzegają znaczenie podejścia behawioralnego, kluczowym zagadnieniem zwiększania skuteczności działań w tym obszarze pozostaje dogłębne poznanie zachowań, potrzeb i oczekiwań klientów. Obecnie optymalizacja dopasowania do potrzeb różnych grup interesariuszy coraz częściej odbywa się poprzez współpracę sieciową. Sieć rozumiana jest jako długoterminowe, celowe porozumienie między niezależnymi, ale powiązаныmi organizacjami [7]. Z kolei sieci publiczne to sieci, których uczestnicy reprezentują różne sektory, a przynajmniej jeden jest podmiotem prawa publicznego [6].

Dla organizacji publicznych angażowanie się we współpracę międzysektorową jest niezwykle wartościowe. Organizacja publiczna poznaje potrzeby i oczekiwania różnorodnych podmiotów, a wiedza ta pozwala na wprowadzanie rozwiązań z obszaru gospodarki behawioralnej. Zatem celem artykułu jest ukazanie uwarunkowań i możliwości rozwijania międzysektorowej współpracy sieciowej w celu identyfikowania potrzeb i oczekiwań partnerów, a w konsekwencji zwiększenia skuteczności wykorzystania narzędzi z obszaru ekonomii behawioralnej. Autor skoncentrował się na ukazaniu międzysektorowej współpracy z perspektywy gminy, która stanowi podstawowy podmiot na poziomie lokalnej administracji publicznej.

## **2. Współpraca z organizacjami prywatnymi**

Z punktu widzenia możliwości rozwijania kooperacji sieciowej przez gminy istotne staje się wchodzenie w aktywne relacje partnerskie z przedsiębiorcami, a współpraca dotyczy realizacji konkretnych zadań, projektów. W tym przypadku gmina występuje jako równorzędny podmiot, jest jednym z wielu uczestników sieci. Jednak osiągnięcie poziomu partnerskiej współpracy wymaga czasu. To pewien proces złożony z kilku etapów: informowanie, konsultowanie, forum współpracy, wspólne projekty [4, s. 87-102]. Informowanie powinno odbywać się dwukierunkowo. Platformą przekazywania informacji staje się dedykowana strona internetowa lub komórka powołana w urzędzie. Działania konsultacyjne to znacznie więcej niż zwykle informowanie się o wzajemnych planach i celach. Pozwalają wyrażać opinie przez przedsiębiorców, a ze strony urzędu oznaczają gotowość do ich uwzględnienia lub wyjaśnienia powodów odmowy. Przy konsultacjach relacje nieformalne zostają ograniczone, podejmowane są pierwsze wspólne działania formalne. To stanowi podstawę dla wspólnego koordynowania realizowanych projektów i zadań.

Forum współpracy pozwala na sformalizowanie i usystematyzowanie relacji. Lokalni przedsiębiorcy zostają włączeni w rozwiązywanie lokalnych problemów oraz proces budowania systemu wspólnych inicjatyw przedstawicieli trzech sektorów. W rezultacie powstaje sieć podmiotów (węzłów) oraz powiązań między nimi. Ważnym elementem formalizacji jest dostosowanie instytucjonalne samego urzędu. Powołana zostaje komórka organizacyjna, która ma na celu obsługę podmiotów gospodarczych i koordynowanie współpracy.

Natomiast realizowanie wspólnych projektów powinno mieć charakter partnerski. Współpracujące podmioty przystępują do projektów na zasadzie dobrowolności, ze

świadomością wspólnego celu oraz możliwości osiągnięcia obopólnych korzyści. Współpraca może przyjmować dwie kluczowe formy. Przede wszystkim wskazane jest, aby podmiotami w sieci były nie tylko urzędy gmin oraz przedsiębiorcy, ale również inne organizacje z regionu, szczególnie organizacje pozarządowe. Po drugie, partnerzy mogą zawiązać partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), którego celem jest wspólna realizacja projektów lub świadczenie usług, tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny.

Ponadto, w obszarze wspierania przedsiębiorczości gminy oraz jej jednostki mogą prowadzić działalność gospodarczą [1, s. 78] oraz podejmować współpracę z przedsiębiorcami w zakresie pozyskiwania środków z funduszy europejskich.

### **3. Współpraca z organizacjami pozarządowymi**

W przypadku współpracy pozafinansowej należy przywołać zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Do form współpracy należą:

- wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności przez organy administracji publicznej i organizacje pozarządowe,
- konsultowanie z organizacjami pozarządowymi projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji,
- konsultowanie projektów aktów normatywnych dotyczących sfery pożytku publicznego z radami pożytku publicznego,
- tworzenie wspólnych zespołów doradczych i inicjatywnych, składających się z przedstawicieli sektora pozarządowego i administracji publicznej [9, Art. 5].

W naturalny sposób wyznaczają one kierunek rozwoju kooperacji stanowiący podstawę do budowania relacji o charakterze sieciowym. W wymianie informacji kluczową rolę spełniają rady działalności pożytku publicznego [9, Art. 35-41]. Relacje mają charakter głównie nieformalny, a wymiana informacji pozwala na ograniczanie potencjalnych konfliktów lub działań konkurencyjnych. Odnośnie do konsultacji, obowiązek ich przeprowadzania wynika wprost z ustawy [9] i dotyczy sytuacji gdy zakres aktów prawnych związany jest ze sferą działalności statutowej organizacji pozarządowych. Ponadto, przepis ustawy mówi o konsultowaniu projektów aktów normatywnych z radą działalności pożytku publicznego, która działa na terenie danego samorządu. Dotyczy to także konsultowania tzw. programów współpracy [3, s. 13]. Powołanie zespołów stanowi najwyższy poziom dojrzałości we współpracy. Zespoły mają charakter doradczy lub inicjatywny. Szczególnym rodzajem zespołu doradczego jest rada działalności pożytku publicznego, jako organ konsultacyjny i opiniodawczy.

Współpraca finansowa najczęściej rozpoczyna się od zlecenia przez urząd realizacji zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, w formie powierzenia lub wspierania wykonania zadań publicznych. Bardziej zaawansowaną formą kooperacji sieciowej są umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej. Mieszkańcy regionu za pośrednictwem lokalnej organizacji pozarządowej mogą wystąpić z wnioskiem o realizację określonej inicjatywy (inwestycji). Co ważne, organizacja nie tylko zgłasza pomysł, ale również deklaruje udział w jego realizacji. Jednak idei kooperacji partnerskiej zrealizowana jest w pełni dopiero gdy strony będą współpracować w oparciu o tzw. umowy partnerskie. Są zawierane przeważnie na potrzeby realizacji konkretnego projektu.

#### 4. Współpraca między urzędami gmin

Kluczowe jest rozróżnienie na sieci dwustronne (dualne) oraz wielostronne. Z kolei relacje dualne mogą przyjąć formę współpracy gmin sąsiadujących oraz gmin oddalonych (niesąsiadujących). Odnośnie do gmin sąsiadujących, podstawę współpracy stanowią powiązania funkcjonalne, najczęściej oparte o kooperację materialną. Przeważnie dotyczą realizacji zadań z zakresu wspólnej infrastruktury, gospodarki komunalnej oraz inicjatyw społeczno-kulturalnych. Drugi typ współpracy dualnej stanowią relacje pomiędzy gminami oddalonymi. W przypadku gmin niesąsiadujących, współpraca częściej opiera się o formalne umowy, w nich wskazany zostaje konkretny zakres współpracy oraz oczekiwania wobec partnerów. W relacjach dominuje wymiar niematerialny, typowa jest współpraca w obszarze kultury, sportu. Gminy rzadko realizują wspólne zadania o charakterze infrastrukturalnym [2, s. 21-22].

Odnośnie do relacji sieciowych wielostronnych, wyróżnia się współpracę terytorialną bądź funkcjonalną. Sieć terytorialna dotyczy współpracy kilku gmin będących w bezpośrednim sąsiedztwie. Szczególnym typem takich więzi są gminy funkcjonujące w ramach jednej miejscowości (miasta) oraz współpraca kilku sąsiadujących miast. Tutaj dominuje kooperacja o charakterze materialnym oraz podejście zadaniowe, często dotyczy zarządzania mieniem komunalnym. Natomiast kooperacja o charakterze funkcjonalnym jest typowa gmin niepowiązanych terytorialnie [5, s. 12-13]. Z powodu braku bliskości przestrzennej do sieci przystępują tylko gminy, które dostrzegają pewne podobieństwa między sobą, szczególnie wspólnotę celów.

#### 5. Wnioski i sugestie

Istnieje wiele form kooperacji sieciowej urzędu, a ich intensyfikacja koresponduje z kolejnymi poziomami dojrzałości we współpracy sieciowej. Współpraca urzędu w ramach sieci międzyorganizacyjnej pozwala poznać zachowania, potrzeby i oczekiwania partnera. Menedżerowie publiczni powinni wykorzystywać tę wiedzę w celu bardziej skutecznej implementacji narzędzi z obszaru ekonomii behawioralnej. Obecnie wykorzystywane są w ograniczonym stopniu i mają charakter raczej organiczny niż zinstytucjonalizowany. Dlatego też wskazane wydaje się eksploatawanie relacji sieciowych do zwiększania zakresu analiz behawioralnych, co w konsekwencji przyczyni się do usprawnienia procesu świadczenia usług publicznych i zarządzania mieniem publicznym.

#### *Bibliografia*

1. Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K. (1998), *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
2. Flieger M. (2018a), *Przesłanki i uwarunkowania budowania relacji sieciowych przez organizacje publiczne*, w: *Nauki o zarządzaniu w odmiennych kontekstach badawczych*, red. M. Tutko, M. Wronka-Pośpiech, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 13-23.
3. Flieger M. (2018b), *Uwarunkowania harmonizacji kooperacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej na poziomie gminnym*, „Management Forum”, tom 6, nr 2, s. 8-15.
4. Flieger M. Janiak W. (2017), *Kooperacja sieciowa urzędów gmin z podmiotami sektora prywatnego*, [w:] *Współpraca nauki i biznesu płaszczyzną wymiany doświadczeń, część I*, red. J. Soboń, K. Czyrka, M. Bednarczyk, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 13, Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski, s. 87-102.

5. Furmankiewicz M. (2002), *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia regionalne i lokalne”, nr 1(8), s. 12-13.
6. Herranz J. (2009), *Endogenous Development Dynamics of Multisectoral Networks*, „International Public Management Journal” nr 12/3.
7. Jarillo J.C. (1988), *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, nr 9.
8. *Prościej, taniej i skuteczniej, czyli jak ekonomia behawioralna wspiera polityki publiczne w Polsce* (2019), Polski Instytut Ekonomiczny, czerwiec 2019, Warszawa.
9. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

**Харинович-Яворська Д., к.е.н, доц.**  
Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

**Вступ.** Корпорації являються ядром економічної системи, від їхнього зростання залежать макроекономічні показники, рівень життя та добробут населення, адже вони виробляють основну частку валового національного продукту і саме вони фінансують науково-технічний прогрес. Трансформація корпорацій є однією з умов вирішення проблем національних економік, ефективність функціонування яких обумовлює нарощування конкурентних переваг у глобалізаційному світі. Саме ці аспекти обумовлюють можливість цілеспрямованої та ефективної діяльності корпорації для реалізації найбільш ефективних ринкових стратегій, враховуючи інституціональні зміни кожної країни.

**Основна частина.** Згідно зі звітом ВЕФ Global Risks report 2020, в цьому році зростуть такі ризики, як економічна конфронтація, внутрішньополітична поляризація, екстремальні погодні явища (спека), знищення природних ресурсних екосистем та біорізноманіття, кібератаки на сферу інфраструктури [1].

Саме тому впровадження цілей сталого розвитку ООН як міжнародними транснаціональними корпораціями, так і українськими – це нагода для залучення інвестицій, формування репутації на міжнародному рівні та налагодження/розширення експорту. Також корпорації у майбутньому використовуватимуть такі цілі для узгодження своїх стратегій, цілей та звітності. Минулого року спостерігалось збільшення на 124% (з 2015 року) кількості корпорацій, які посилаються на звіт про цілі.

Рейтинги екологічних, соціальних й управлінських ризиків (ESG) також зростають і матимуть негативний вплив на компанії, які не мають плану стійкості, але які хочуть отримати доступ до капіталу від інвесторів. Адже екологічне, соціальне та врядування відноситься до трьох центральних факторів вимірювання стійкості та суспільного впливу інвестицій у компанію чи бізнес. Як показують дослідження, за минулі декілька десятиліть багато підприємств, компаній та корпорацій взяли на себе більше відповідальності за покращення стану довкілля і продемонстрували, що екологічні ініціативи й удосконалення можуть принести значні економічні переваги, але разом з тим вони призводить до зміни галузей та