

СИСТЕМНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

МОЙСЕЄНКО І.П.

МОЙСЕЄНКО І.В.

В статті предметом дослідження визначено системні основи розробки стратегій розвитку регіону з врахуванням необхідності досягнення європейських соціальних стандартів та соціальної відповідальності. Метою дослідження є описати процес розробки стратегій розвитку регіону та механізму реалізації з використанням синергетичних принципів і критеріїв постмодернізму.

Описано системні характеристики розробки стратегій економічних систем мезорівня, які визначають напрями соціальних змін. Виявлено, що особливості сучасних процесів розвитку вимагають врахування синергетичних принципів розробки стратегій та критеріїв постмодернізму для адекватного прогнозування в умовах євроінтеграції. Обґрунтовано етапи та напрями розробки стратегій розвитку систем з врахуванням параметрів соціальної відповідальності підприємництва. Процес розробки стратегій розвитку регіону описується такою послідовністю кроків: розробка стратегії розвитку на основі ідентифікації типу мезосистеми; визначення механізмів реалізації; моніторинг параметрів розвитку та оцінка ефективності розвитку.

Доведено необхідність уточнення напрямів розвитку, формування інституційної основи змін в напрямку євроінтеграції при розробці механізму реалізації стратегій. Застосування до розробки регіональних стратегій основних принципів і положень синергетики дає можливість дослідити процеси реформаційних змін як такі, що мають внутрішню та зовнішню конфігурацію, виявити напрями досягнення синергетичних ефектів реалізації стратегій на основі виявлених взаємозв'язків.

Ключові слова: *регіон, системні принципи, характеристики стратегії розвитку, критерії розвитку, механізм реалізації, параметри, соціальна відповідальність підприємництва*

СИСТЕМНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ

МОЙСЕЕНКО И.П.

МОЙСЕЕНКО И.В.

В статье предметом исследования определены системные основы разработки стратегий развития региона с учетом необходимости достижения европейских социальных стандартов и социальной ответственности. Целью исследования является описать процесс разработки стратегий развития региона и механизма реализации с использованием синергетических принципов и критериев постмодернизма.

Описаны системные характеристики разработки стратегий экономических систем мезоуровня, которые определяют направления социальных изменений. Выведено, что особенности современных процессов развития требуют учета

синергетических принципов разработки стратегий и критериев постмодернизма для адекватного прогнозирования в условиях евроинтеграции. Обоснованно этапы и направления разработки стратегий развития систем с учетом параметров социальной ответственности предпринимательства. Процесс разработки стратегий развития региона описывается такой последовательностью шагов: разработка стратегии развития на основе идентификации типа мезосистемы; определение механизмов реализации; мониторинг параметров развития и оценка эффективности развития.

Доказана необходимость уточнения направлений развития, формирования институциональной основы изменений в направлении евроинтеграции при разработке механизма реализации стратегий. Применение к разработке региональных стратегий основных принципов и положений синергетики дает возможность исследовать процессы реформирования изменений как имеющие внутреннюю и внешнюю конфигурацию, выявить направления достижения синергетических эффектов реализации стратегий на основе выявленных взаимосвязей.

Ключевые слова: регион, системные принципы, характеристики стратегии развития, критерии развития, механизм реализации, параметры, социальной ответственности предпринимательства.

SYSTEM FUNDAMENTALS OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE EUROPEAN INTEGRATION

Moiseenko I.P.

Moiseenko I.V.

In the article the subject of the study identified systemic basis for development of the regional development strategies, taking into account the need to achieve a European social standards and social responsibility. The aim of this study is to describe the process of developing a strategy development of the region and the implementation of the mechanism of using synergetic principles and criteria of postmodernism.

We describe the characteristics of the system to develop strategies mesolevel economic systems, which determine the direction of social change. It was found that the characteristics of modern development processes require consideration of the principles of synergetic strategies and criteria for an adequate prediction of postmodernism in European integration conditions. Reasonably stages and directions taking systems development strategies into account the social responsibility business. The process of developing regional development strategies described this sequence of steps: the development of a strategy based on identifying the type mezosystem; definition of implementation mechanisms; monitoring of parameters and evaluation of development.

The necessity to clarify the areas of development, the formation of the institutional framework of changes in the direction of European integration when developing a mechanism for implementing strategies. Using the basic principles and provisions of synergy makes it possible to investigate the processes of reforming the changes as having internal and external configuration, to identify areas of synergies implementation of strategies based on the identified relationships.

Keywords: region, system principles, the characteristics of the development strategy, criteriesof the development strategy, implementation mechanism, the parameters, bussines social responsibility.

Сучасний рівень суспільних трансформацій передбачає реалізацію процесів модернізації в трьох основних контекстах: економічному, політичному, соціальному. Запровадження у систему державного управління подолання загроз національній безпеці у соціальній сфері є першочерговим завданням, а подолання соціальних загроз і соціальних ризиків, пов'язаних з людським потенціалом України, має стати пріоритетним національним інтересом згідно постмодерністського підходу до трансформацій державного управління та місцевого самоврядування. Перед Україною стоїть завдання пошуку власного шляху модернізації в руслі світового розвитку, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, забезпечуючи національну безпеку на основі соціально-економічної безпеки регіонів. Такий підхід забезпечить їй економічну незалежність і подолання розриву з економічно розвинутими країнами на основі принципу "обігнати, не доганяючи".

Сучасний розвиток регіональних досліджень в українській економічній науці здійснюється крізь призму соціальних потреб населення і соціальних стандартів. Основою сучасних теорій регіональної економіки є загальноприйнята модель стійкого розвитку, яка передбачає досягнення збалансованості соціальної, економічної та екологічної складових регіональної господарської системи, теорія економічної безпеки та теорія потенціалів території, теорія модернізації (як прикладні напрями теорії систем). Однак поглиблення методологічних основ регіональної економіки з врахуванням принципів синергетики та коеволюції залишаються актуальними через відсутність практики їх застосування при розробці стратегій розвитку регіону.

Аналіз досліджень. Структура процесу розробки стратегій розвитку мезоекономічної системи (соціально-економічної системи на рівні регіону) може бути представлена таким чином: концепція або стратегія розвитку мезоекономічної системи (способу); методологія способу; визначення процесу способу; практична реалізація способу (формування); моніторинг параметрів розвитку та оцінка ефективності розвитку мезоекономічної системи.

Стратегія є програмним документом, що декларує розвиток регіону та містить напрями реалізації. При цьому важливе значення має система зворотних зв'язків і основна парадигма. Парадигма визначає бачення поточної ситуації та її оцінку, межі системи й стратегічні цілі. У результаті дій можуть бути змінені стратегія, розуміння меж системи й оцінка поточної ситуації. Саме ці характеристики визначають розуміння стратегії, як процесу, що розвивається[1].

До загальних характеристик управлінської стратегії відносяться:

- історичний підхід до її формування і реалізації на основі діагностики стану;
- наявність парадигми, яка визначає теоретико-методологічні основи регіонального розвитку;
- системність у визначенні перспектив розвитку продуктивних сил і природного середовища;
- чітко визначені часові межі стратегії;
- поєднання централізованих і децентралізованих методів формування і реалізації стратегії;
- визначення якісних характеристик стратегічних напрямів розвитку, одночасно з прогностичними кількісними параметрами[2]

Однак такий підхід не передбачає врахування географічного стану та інфраструктури регіону, рівня використання соціально-економічного потенціалу та факторів сталого розвитку і безпеки[3].

Сучасна стратегія соціального розвитку регіону повинна передбачати розвиток: сучасної інфраструктури (зв'язок, дороги, житло, транспорт, сфера

обслуговування, ЖКГ); умов для формування й нагромадження знань, підвищення рівня використання освітнього наукового та культурного потенціалу, що сприяють регіональному інноваційному розвитку; соціального середовища, що заохочує розвиток соціальних інвестицій (інновацій) і продуктивну соціальну взаємодію на основі державно-соціального партнерства.

Основними синергетичними принципами розробки стратегій економічних систем мезорівня можна визначити такі: самоорганізація як результат рівноваги і нерівноважності, стійкості і нестійкості в розвитку нелінійних відкритих систем; багатоваріантність (біфуркаційність) шляхів розвитку економічних і інституційних систем; несталість і неоднозначність ситуації вибору напрямів та процесів формування нових структур; нелінійність взаємодії саморганізації та організації в управлінні змінами; важливість резонансних впливів на розвиток змін; випадковість як фактор розвитку в точках біфуркації; значення суб'єктивного фактору в процесах прийняття управлінських рішень; необхідність синхронізації механізмів формування суспільних трансформацій у сферах економіки, екології, соціальної та політичній; найвищі синергетичні ефекти розробки стратегій розвитку економічних систем досягаються при врахуванні рівня використання інтелектуального потенціалу тобто використання інтелектуальних активів, інновацій та інформації; когерентна взаємодія економічного, соціального, політичного, історичного, культурного, національного і глобального аспектів в розвитку мезосистем та отримання синергетичних ефектів.

Застосування до розробки стратегій мезосистем основних принципів і положень синергетики дає можливість дослідити процеси реформаційних змін як такі, що мають нелінійну, стрибкоподібну, біфуркаційну конфігурацію, виявити можливості досягнення синергетичних ефектів та нових джерел сталого розвитку територій на основі параметрів використання потенціалу та його розвитку [4].

З врахуванням принципів постмодернізму можна виділити низку критеріїв розвитку в різних галузях суспільного життя.

Соціальна сфера: індивідуалізація – базовою соціальною одиницею стає індивід, а не група; диференціація – передача деяких функцій раніше належних родині соціальним інститутам; формалізація – підхід до соціальних інститутів як діючим на основі абстрактних і універсальних законів і правил, якій передбачає домінуючу позицію науки і експертів; розподіл сфер приватного і суспільного життя; послаблення родинних зв'язків; зростання професійної спеціалізації; зростання формальної освіти; покращення якості життя.

Економіка: технологічний розвиток, заснований на використанні наукового (раціонального) знання; розвиток вторинного (індустрія, торгівля), третинного (послуги) секторів господарства; поглиблення суспільного і технічного поділу праці; розвиток ринків товарів, грошей і праці; забезпечення стійкого економічного зростання.

Політика: утворення централізованих держав; розподіл влади; зростання політичної активності мас; формування, розвиток і розповсюдження сучасних інститутів і практик, а також сучасної політичної структури.

Культура: зміни в ціннісних орієнтаціях соціальних груп; секуляризація освіти розповсюдження грамотності; різноманітність течій в філософії та науці; релігійний плюралізм; розвиток засобів розповсюдження інформації; залучення великих груп населення до досягнень культури.

Всі ці критерії знаходяться в тісному взаємозв'язку, оскільки основними **характеристиками процесу** модернізації є: комплексність – модернізація охоплює всі сфери життя суспільства; системність – зміна будь-якого елемента або сфери

життя суспільства в цілому викликає зміни в інших сферах: культурні і політичні зміни призводять до змін в економіці і навпаки; глобальність почавшись в країнах Заходу, вона поширилася на вісь світ; поетапність: поява реформаторської еліти, ініціювання перетворень, розповсюдження і закріплення їх результатів; диференційований характер – модернізація в різних країнах відбувається по - різному, так чи інакше враховуючи і спираючись на традиції національної культури і етики, не потребує повної відмови від них[7].

Метою дослідження є описати процес розробки стратегій розвитку мезосистем з використанням синергетичних принципів і критеріїв постмодернізму та визначити способи реалізації на основі відповідного механізму.

Виклад основних положень. Управління змінами (станами) мезоекономічної системи передбачає формування стратегії системних трансформацій, що складається з таких етапів: формування ідеї процесу, визначення його суб'єктів та об'єктів, потреби яких повинні бути враховані; вибір методів аналізу й інтерпретації фактів та способів визначення задоволеності потреб елементів мезоекономічної системи; вибір цілі (залежно від параметрів елементів мезоекономічної системи); визначення меж мезосистеми (окреслення обмежень системи, що впливатимуть на реалізацію процесу мезосистеми); аналіз наявних ресурсів, потенціалу території, параметрів безпеки та сталого розвитку.

Визначення напряму та когерентності трансформаційних змін в умовах кризи з врахуванням принципів соціалізації економіки на основі соціальної відповідальності вимагає врахування таких конкретних напрямів змін за сферами.

У фінансовій сфері: модифікація податкової політики та податкового кодексу, забезпечення стимулюючої ролі податків у розвитку підприємництва (податки повинні збиратися з витрат, а не з доходів).

У соціальній сфері: підвищення реального рівня доходів населення та соціальних стандартів через зміни в процесах розподілу доходів, оптимізації державних витрат та бюджетної політики, підвищення якості життя на основі євростандартів.

У гуманітарній сфері: формування високих цінностей через переформатування інформаційного простору й підйом духу громадян на основі духовних основ розвитку соціуму.

В економічній сфері: інтелектуально-інноваційна модель розвитку на основі інституціональних змін, при яких саме інновації стають основним джерелом максимізації індивідуального доходу власників активів та формування конкурентних переваг, розвитку наукової інфраструктури й державного регулювання інновацій.

У громадській сфері: таємну приватну економічну владу замінити владою публічної, легально формуючі стабільні загальновизнані правила поведінки, запровадження інструментів ефективного місцевого самоврядування на основі державно-соціального партнерства.

У сфері державного управління: використання когнітивних технологій керування, компетентісного підходу управління кадрами, е-урядування та самоврядування, трансформації державного управління та місцевого самоврядування в напрямку передачі частини повноважень від центру до регіонів) [6].

В сучасній українській практиці регіонального управління формується нова парадигма – регіональний саморозвиток на базі врахування інтересів регіонів і

покладання відповідальності за розвиток на місцеву владу. Механізм реалізації стратегії розвитку регіону представлений на рис.1.

Напрями реформування регіональної політики України з врахуванням європейських стандартів соціальної відповідальності бізнесу та принципів регіонального розвитку передбачають:

- перехід від жорсткої системи державного управління по вертикалі «центр – регіон» до політики децентралізації державного управління, повсюдності місцевого самоврядування та оптимізації територіальної організації влади на принципах субсидіарності;
- перехід до політики створення рівних можливостей для збалансованого розвитку регіонів, розкриття внутрішнього потенціалу громад та підвищення їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності;
- забезпечення надання інституційної та інвестиційної підтримки всім регіонам через залучення потенціалу державно-приватного партнерства, забезпечення державних гарантій для іноземних інвесторів;
- поширення гнучких інструментів інноваційного регіонального розвитку на основі соціальної відповідальності бізнесу[11,12].

Соціальна відповідальність підприємництва є одним з найбільш ефективних практики, що призводять до економічного розвитку і соціальної згуртованості регіонів.

Важливість СВП було підкреслено, в так званий Лісабонській стратегії, метою якої є зробити Європу найбільш розвинутим економічним регіоном світу[11].

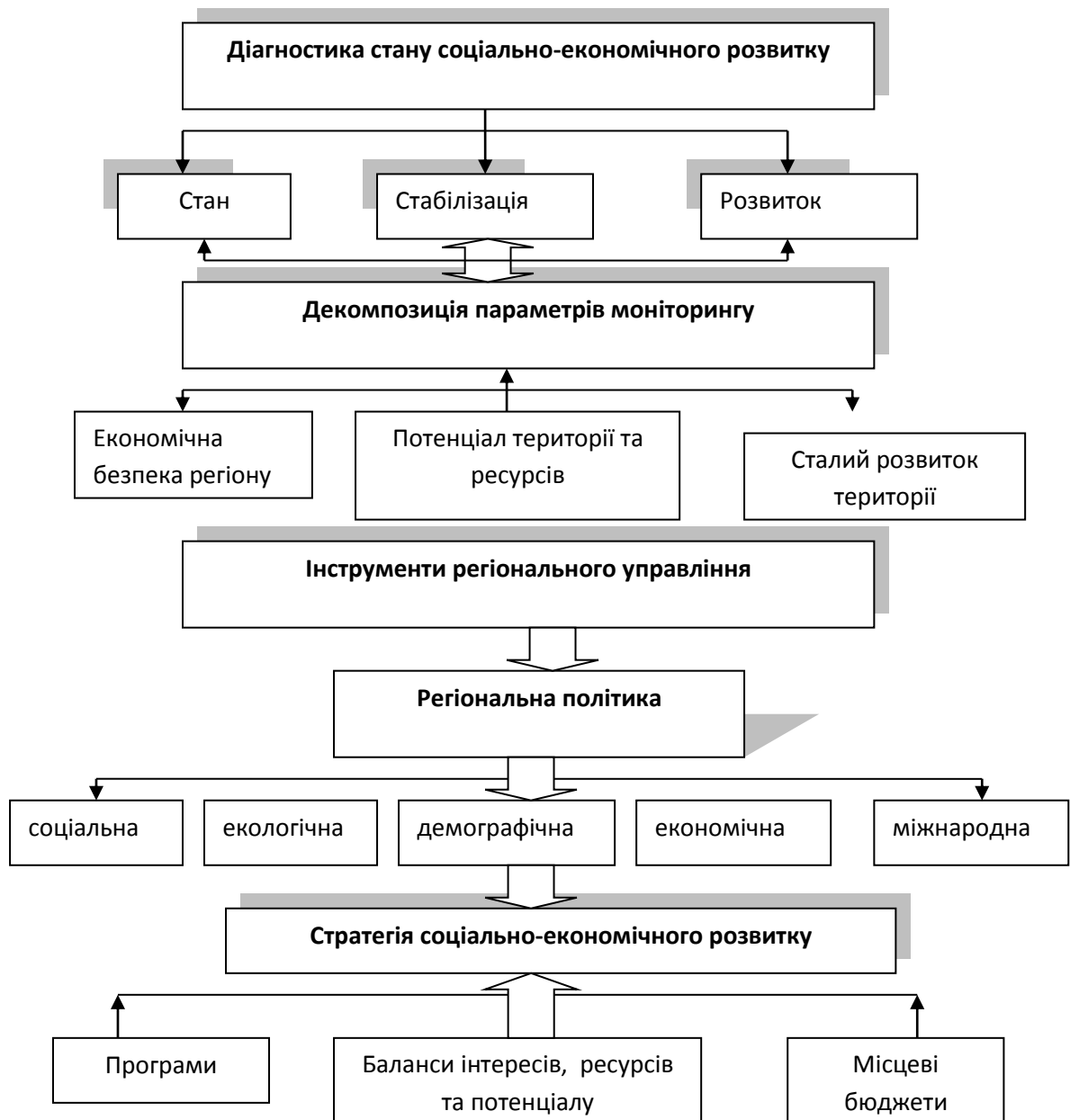


Рис. 1. Механізм реалізації стратегії розвитку регіону.

Впровадження принципів СВП робить цю стратегію важливим завданням для різних учасників в соціальному і економічному житті, зокрема, представників бізнесу, державних і неурядових організацій[12].

У контексті зазначеного в 2015 році були ухвалені регіональні плани заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. – документи, в яких визначені напрями, пріоритети терміни подальшого реформування регіональної політики. У проектних документах реформування економіки України у сфері соціальних параметрів, зокрема ринку праці передбачено:

- створення ефективної інспекції праці (вивчення досвіду, інституційна розбудова);
- формування додаткових механізмів стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць (вивчення досвіду, міжнародна технічна допомога в ті регіони, де існує високий ризик зростання безробіття внаслідок закриття підприємств);

- реалізації національних та регіональних проектів щодо створення та відновлення транспортної, виробничої та соціальної інфраструктури (міжнародна технічна допомога щодо відбудови інфраструктури на сході країни);
- реалізації регіональної політики зайнятості населення, у тому числі програм переміщення робочої сили; працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (вивчення досвіду);
- удосконалення системи управління професійним навчанням (вивчення досвіду);
- запровадження стандартів ЄС з безпеки праці та здоров'я (вивчення досвіду, міжнародна технічна допомога)[8].

Стратегічними напрямками державної регіональної політики мають стати розвиток соціальної сфери, зокрема розбудова та підвищення ефективності функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, перспективних для територій видів економічної діяльності – туризму і рекреації, транспорту, сільського господарства, малого і середнього підприємництва у промисловості, будівництві, енергетиці, логістиці та торгівлі, сфері послуг. Стимулювання їх активізації повинно опиратися на покращення інвестиційного середовища та розбудову інституційної інфраструктури. В організаційному та управлінському аспекті розвиток прикордонних територій західних областей України потребує удосконалення інституційного середовища реалізації інфраструктурного потенціалу, впровадження європейських норм місцевого самоврядування, міжмуніципального та транскордонного співробітництва[8].

Параметри моніторингу стану, стабілізації та розвитку регіонів повинні відображати такий перелік даних: конкурентоспроможності громад щодо входження на європейські ринки товарів, ресурсів, капіталів, робочої сили; модернізації промислового виробництва та енергетичного сектору; розвиток конкурентного ринку послуг; підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні самозайнятості населення, розвитку внутрішнього ринку товарів та послуг, формування інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, індустриальних парків, технополісів); забезпечення зайнятості, підвищення кваліфікації працюючих на місцевому й регіональному рівнях, інвестиції у сферу освіти та підвищення кваліфікації, створення мережі закладів для перекваліфікації та можливості отримання освіти упродовж життя; інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, забезпечення збалансованого розвитку села та сільських територій, вирішення проблем комплексного інфраструктурного забезпечення сільських територій; транс'європейської мережі транспорту, телекомунікацій та енергетичної інфраструктури; дотримання вимог збереження довкілля – запровадження політики сталого розвитку територій; розвиток наукових досліджень і технологій, упровадження політики структурно-інноваційних зрушень, сприяння розвитку інновацій, технічній модернізації виробництва, створення кластерів інноваційної інфраструктури; нових вимог щодо якості, безпеки, інноваційності та екологічності вироблених товарів та послуг, а також дотримання прав інтелектуальної власності.

Крім описаних позитивних аспектів відображення в стратегічних документах процесів соціалізації та євроінтеграції слід відзначити окремі проблеми моніторингу соціальних параметрів якості трудового життя в Україні. Опишемо порівняння соціальних стандартів України та країн ЄС на прикладі параметрів мінімальної зарплати та стандартів якості трудового життя.

Інститут мінімальної заробітної плати існує як в Україні, так і у переважній більшості країн ЄС (виняток складають Австрія, Данія, Італія, Кіпр, Швеція та Фінляндія[див. рис 2]

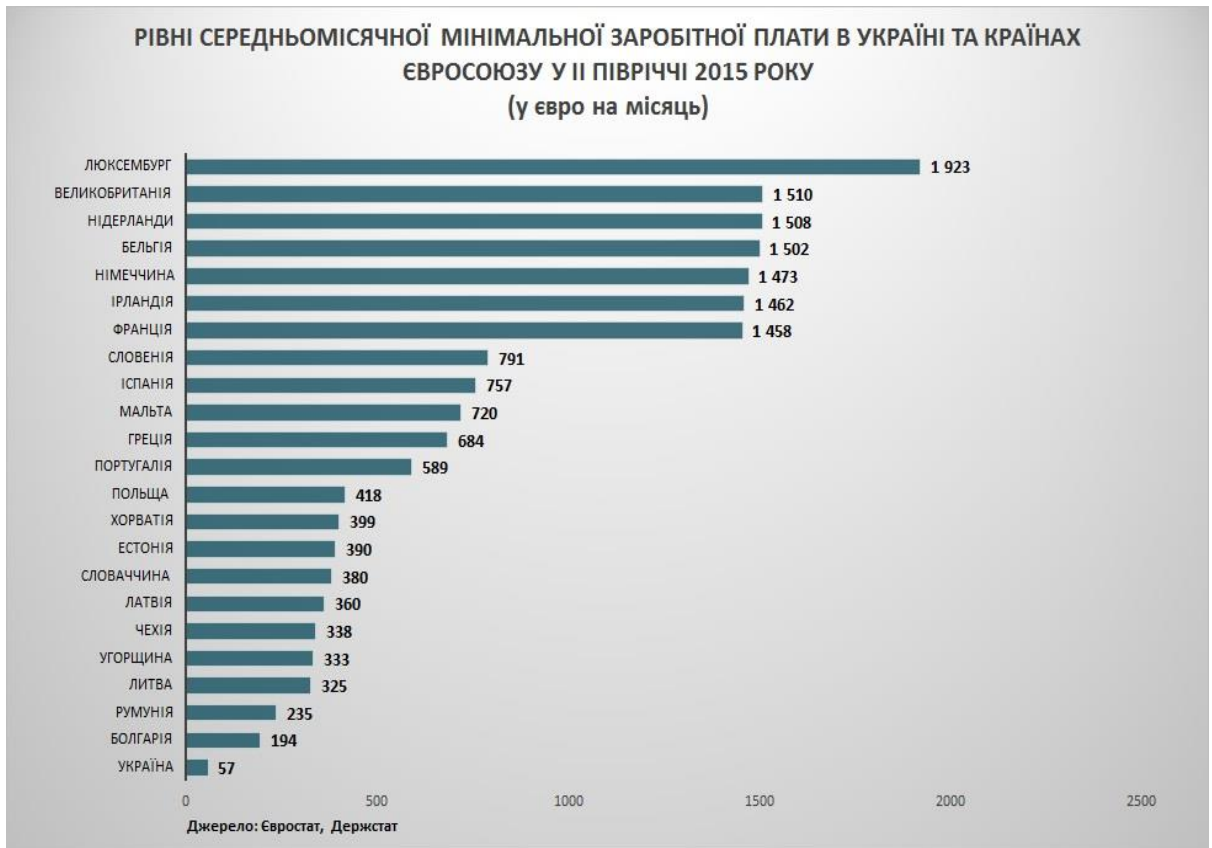


Рис. 2. Порівняння рівнів мінімальної зарплати в Україні та країнах ЄС.

Україна за рівнем мінімальної заробітної плати у рази відстає від найбідніших країн ЄС. Так, у грудні 2015 року в еквіваленті євро вона становила 57 євро на місяць, а вже в січні ц. р., за рахунок девальвації гривні, скоротилася до 52 євро. У Євросоюзі за останні 10 років спостерігалось підвищення розміру мінімальних заробітних плат, щоправда у розрізі країн воно було нерівномірним.

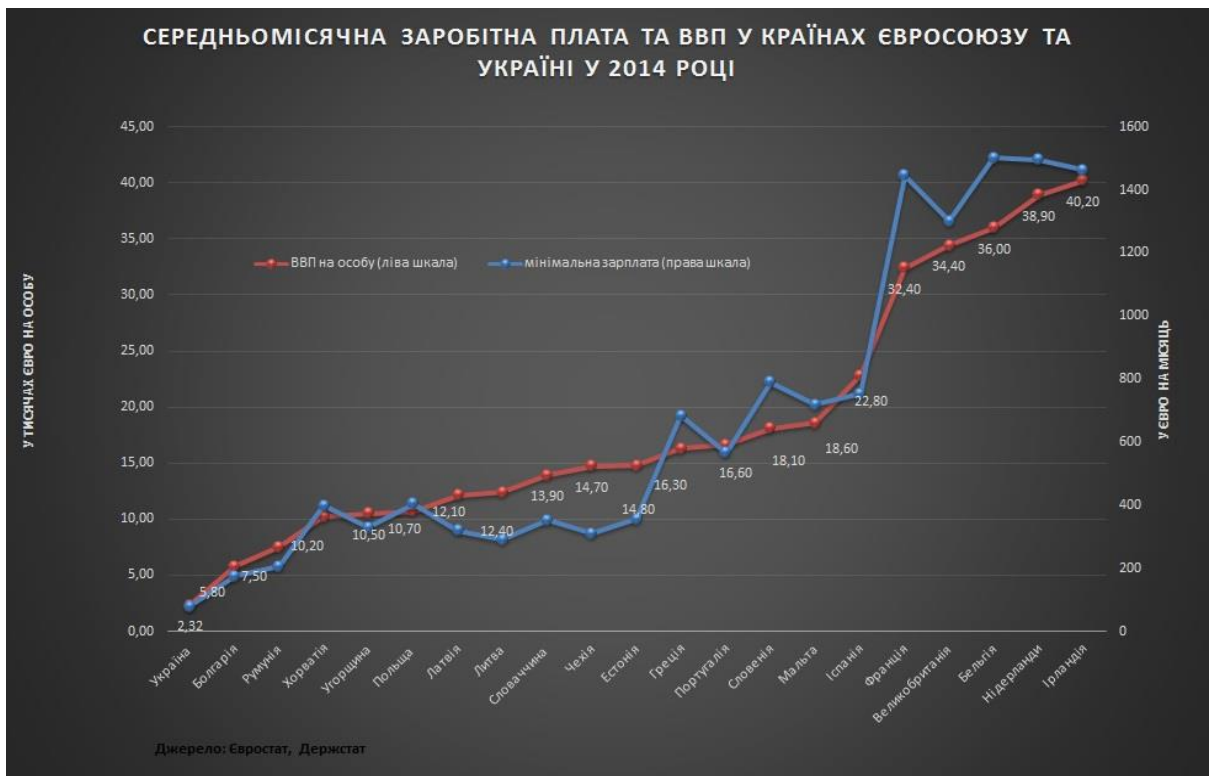


Рис. 3 Порівняння рівня зарплати та макропоказників країн ЄС та України

Розмір мінімальної заробітної плати прямо пропорційно пов'язаний з рівнем розвитку економіки країни як показано на рис. 3. Як видно Україна має найнижчі показники. Друга група соціальних стандартів представлених в Європейській соціальній хартії пов'язана із стандартизацією рівня життя громадян в країні. Згідно українського законодавства соціальні стандарти встановлені та гарантуються на державному рівні і прив'язані до прожиткового мінімуму. До прожиткового мінімуму прив'язані соціальні гарантії, які нижчі від розміру прожиткового мінімуму, і вони не можуть бути нормальними, оскільки вважаються мінімальними. Згідно із Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», розмір основних соціальних гарантій (мінімальних розмірів оплати праці, пенсійного забезпечення, доходів громадян, соціальних допомог, розмірів інших видів соціальних виплат) не може бути нижчим законодавчо встановленого прожиткового мінімуму. Можна констатувати, що фактично стандартів, які б визначали рівень добробуту (рівня життя) в Україні не існує. І основу соціальної політики країни складають соціальні мінімуми. Однак, порівняно із соціальним мінімумом, соціальний стандарт є гарантією високого рівня та якості життя, який держава зобов'язана забезпечувати громадянам[9].

Отже, зростання добробуту та якості життя населення можливе за умов приближення соціальних стандартів провідних розвинутих країнах Європейського Союзу до соціальних стандартів нових країн - учасників. Досягнення цього можливе за умов як гармонізації законодавства в сфері соціального забезпечення.

Для інституційного забезпечення соціальної політики чинне законодавство України повинно бути гармонізоване у відповідність до положень Європейської соціальної хартії, які були визнані на державному рівні обов'язковими[10].

Реалізація системних трансформацій можлива лише з врахуванням таких взаємодій: інституційної системи з її зовнішнім соціально-економічним середовищем та потенціалом території; становлення нової якості структури, зв'язків та елементів інституційної системи в процесі інституційних змін(наприклад трансформації державного управління та місцевого самоврядування в напрямку передачі частини повноважень від центру до регіонів); взаємодії всіх суб'єктів економіки та громадянського суспільства для формування ефектів синергетичних змін та суспільних трансформацій; когерентної взаємодії інститутів, що породжує синергетичні ефекти та здатність інституційної системи до саморозвитку; взаємодії механізмів самоорганізації системи інституційних перетворень та організації реформ зі сторони держави.

Висновки. Основними джерелами складності розробки стратегій економічних систем є: множина їхніх елементів (економічних агентів та економічних об'єктів), їхні властивості, структура відношень та зв'язків між елементами (агентами та об'єктами), структура цілей як напрямів змін, які можуть мати внутрішні протиріччя, зміна зовнішнього середовища та нелінійність реакції на зовнішні дії.

Особливість використання в процесі розробки стратегій синергетичного підходу полягає в: аналізі динамічної взаємодії суб'єктів економіки, пошуку внутрішніх джерел зростання на основі використання потенціалів, виявленні можливостей когерентних рішень для отримання позитивних синергетичних ефектів.

В узагальненому вигляді процес підготовки та реалізації стратегій розвитку регіонального економічного простору включає різноманітні етапи: визначення, ранжування, взаємного узгодження, уточнення й ідентифікації цілей та способів їх

досягнення; розробки механізму реалізації стратегій на основі когерентності взаємодій та коеволюції вибору рішень; моніторингу стану виконання та корегування пріоритетів для досягнення цілей соціального розвитку на основі соціальної відповідальності.

1. Matkowskiy P.B. The theoretical basis Development of mezoekonomic systems //Economics and Forecasting. - 2010. - № 4. - С. 9-21.
2. Varnaliy Z.C., Mokiy A.I., Novikova O.F. Regions of Ukraine: problems of socio-economic development Monograph . – NISD. – K.: Znania Ukraine. – 2005. – 498.
3. Bilorys O. G. and Other Globalization and Development Security Monograph ..— K.: KNEY, 2001.-733с.
4. Evstigneeva L. P., Evstigneev P. H. Methodological bases economic synergy (scientific report. — M.: ИЕ РАН, 2007. — 64 с.
5. Makarenko I.P. Innovative self-development: system environment of innovation processes [Electronic resource]. eu.org.ua/ua/publication/223/
6. Moyseyenko I.P. Directions of reforming local self-government. Scientific Journal A series of economic:. - Lviv: LDUVS, 2014.-Vup 2. - С.188-197.
7. Bugumska K. O. The theory of modernization:origin,development, modern Scientific Journal GDTU № 2 (44) Economic Science [Electronic resource]. eztuir.ztu.edu.ua/3071/1/216.pdf
8. Recovery plan Ukraine Strategy paper 2015-2017 [Electronic resource]. – : reforms.in.ua/Content/download/Strategic_doc_final%2015-2017.pdf
9. Gafarova K.E. European social standards and their implementation in Ukraine Scientific Journal Academic review. – 2011. – № 1 (34). – С. 25-31.
10. Cobshenko B.B. The basic model of social policy in Central and Eastern Europe [Electronic resource] www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/.../01.pdf
11. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of Regions. Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union. SEC(2010) 1161. Brussels, 6.10.2010. [Electronic resource]. – URL: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf#view=fit&pagemode=none
12. Wieteska-Rosiak B. The role of corporate social responsibility in building the region's competitiveness Uniwersytet Łódzki [Electronic resource] http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2012/2012_wieteska_rosiak_339_346.pdf