

---

*Мирослав Бак,*  
кандидат педагогічних наук,  
докторант НПУ імені М.П.Драгоманова

## **СУПЕРЕЧНОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ**

Щороку Світовий банк досліджує та публікує рейтинги якості моделі інноваційного розвитку як рівня якості державного управління (Worldwide Governance Indicators) країн світу. У його оцінках підкреслюється, що немає обов'язкової залежності між рівнем інноваційного розвитку, заможності країни та якістю державного управління. Однак саме високий рівень управління дає змогу ліпше використати наявні ресурси та претендувати на піднесення країни. Україна ввійшла в новий цикл перетворень економіки й політики в умовах, які значно ускладнилися через те, що колишні ресурси її розвитку досить обмежені. Але зберігаються істотні резерви саме в організації та управлінні [1, 8].

Отже, на порядку денному – сприйняття й адаптація найуспішніших і близьких до українських умов моделей управління. Аналізу відповідних трансформацій у контексті вітчизняних реалій і присвячено статтю.

Загальна привабливість гасла «Рух до Європи» для деяких українців інколи пояснюється переважно їхнім бажанням мати доступ до благ успішної цивілізації [2, 66]. Разом з тим саме по собі навішування на будь-яку територію ярлика «Євросоюз» проблем не розв'яже. Необхідно якісно використовувати наявні ресурси, щоб забезпечити в країні справді європейські стандарти життя. Більше того, нині не варто орієнтуватися на універсальні рецепти та прості рішення складних проблем. До того ж в умовах глобалізації часто не регіональна близькість, а саме національно-культурні особливості, за балансу економічної свободи та державного регулювання, стають визначальними чинниками. А маршрути та форми забезпечення успіху можуть бути різноманітні й самотутні.

Водночас фундаментальна специфіка методології управління суспільно-політичними процесами пов'язана нині зі зміцненням тенденцій, які докорінно трансформують соціальну реальність [3, 45]. Зміни властивостей цієї реальності інколи характеризуються аналітиками різних наукових шкіл як формування постсучасності

(Постмодерну) [4, 13]. Дедалі активніше відбувається резонування різноманітних тенденцій розвитку, серед котрих (на відміну від Модерну) жодна не може претендувати на виняткове значення. Постмодерністські підходи до соціального управління взагалі не перекреслюють, а актуалізують управлінський потенціал Модерну. Але разом з цим відкривають і нові можливості, пов'язані з активнішим використанням традицій і звичаїв, колективних відносин і взаємодій, неформальних комунікацій і соціальних мереж, із синтезом елементів керованості, самокерованості та некерованості. Ідеться про зміну моделей розвитку, підвищення ступеня плюралізму трансформації. Перехід до логіки й методології постмодернізму є водночас відмовою від єдності будь-якого базису розвитку. Новий діапазон соціальних ролей людини посилює вплив культури на сприймання поліфункціональності в управлінському процесі.

Коли творчий потенціал високого Модерну як мегапроєкту розвитку вичерпався, спроби проводити не доганяльну, а випереджальну політику на основі лише його технологій соціального управління є неефективними, а перспективи подальшого здійснення прогресивних трансформацій почали відкриватись у нових міжнародних тенденціях. Утім Постмодерн – зовсім не контрмодерн, бо визнає розвиток і не відміняє можливостей Модерну. Але Постмодерн може зрватися до контрмодерну, передусім через якість соціального управління. Він зумовлює різноманіття (і рівність) моделей прогресу, опору на існуючі устої, а не боротьбу з ними. Єдність віри та розуму відкриває моделі нових соціальних укладів без звичних обмежень.

Специфіка сьогодення полягає в тому, що, з одного боку, потрібна творча сила Модерну. З другого – можливості класичних його варіантів підірвано. Людство перебуває в ситуації життя на межі, відчуваючи справжню пороговість існування та розвитку, знань про себе й світ. Причому для неоконсерваторів пошук ціннісних орієнтацій виявляється насамперед в апеляції до традицій як досвіду, що перевіряється історією, а також до народних звичаїв, у котрих закріплюється «позитивний» і відхиляється «негативний» сенс. Унаслідок такої спрямованості стає нагальним інтерес до національної культури, насамперед національних цінностей.

Окрім того, обмеження на загальну методологію управління накладають умови, що інколи визначаються як квазіпостмодерн. Вони фіксують стан, що характеризує соціально суперечливі регіони, де загальні риси нового устрою постають ірраціонально та неорганічно.

Ідеться, звісно, не про фінальну стадію народження нового соціально-політичного стану, а лише про певні (хоча й вельми впливові) тенденції. Постсучасна модернізація (постмодернізація) – це комплекс інституціональних змін, що виводять суспільство за рамки індустріальних форм соціального життя. Вона нерівномірно охоплює різні світові регіони й несе вкрай різноманітну комбінацію загроз. Але під впливом глобалізації кожна країна має формувати свій варіант відповіді на цей історичний виклик, незалежно від суб'єктивного бажання й бачення ситуації. Водночас постмодернізація – це не тільки інша модель розвитку, а й інші ресурси соціального управління. Поготив, саме якість управління визначає місце країни в «табелі про ранги».

Корисно при цьому виокремити моделі модернізації залежно від послідовності її розгортання: 1) Європи, Північної Америки й Австралії; 2) Росії, Японії, Туреччини, Балканських країн, можливо, Бразилії та Аргентини; 3) колоніальних і залежних периферій Азії, Африки й більшості країн Латинської Америки [5, 98–118]. Відмінність, а також схожість національних варіантів розвитку визначається не лише якісними показниками, а характером і механізмами становлення [6, 266]. Країнам першого ешелону модернізації взагалі притаманне обмежене, довільне зародження індустріальних відносин (XIV–XIX ст.). Існувала також відносна синхронність визрівання основних формаційних передумов капіталізму – економічних, соціальних, правових, політичних і культурних. Було збережено послідовність взаємодії чинників: накопичення економічних і соціальних передумов – частково пов'язані з ними масштабні культурні зрушення (XVI–XVII ст.); на їхній основі – політичні революції (XVII–XVIII ст.), що виявилися потужним стимулом для аграрної та індустріальної революцій (XVIII–XIX ст.).

Миттєве запозичення готових моделей модернізації призвело до звуження кола осіб, на які блага політичного життя поширювалися. Так, навіть у північноамериканських Сполучених Штатах дуже повільно розширювалися межі соціальної групи, що виступала суб'єктом демократичного управління. Тож у рамках наступних ешелонів модернізації обмеженість «імітаційної» моделі демократизації стала очевидною. І, як констатує В.Іноземцев, доводиться визнати – не те, що демократія в принципі не може бути прищепленою – просто час для таких дій минув [7]. Зіштовхуючись із новими спробами «насадження» або «експорту» демократії, можна бачити, як вони дискредитують не тільки ініціаторів цього процесу, а й саму

демократію. Відповідною аналогією є співвідношення ідей комунізму й реального здійснення «комуністичного експерименту» [8, 24].

Країни другого ешелону модернізації стартували пізніше: приблизно з кінця XVIII – середини XIX ст. Межі трансформації суспільства тут інші. Внутрішні передумови значно менше визрілі, ніж у першому ешелоні, деяких із них узагалі не було. Створюється якісно нова ситуація. Перед нами – інший, менш органічний тип. Класичний ланцюжок підготовки й здійснення модернізації та забезпечення управління соціально-політичними процесами порушується. На перше місце виходить чинник політичної волі, істотно зростає роль держави як рушія та гаранта розвитку. Економічна та соціальна сфери також поводяться інакше. Розвиток відразу починається з великої промисловості, майже чи зовсім оминаючи мануфактурний період. Спочатку й «відразу» з'являється те, до чого Захід ішов століттями: розвиток важкої промисловості, залізниць. Увесь цей процес «вміщується» в надзвичайно стислий період (кілька десятиліть, щонайбільше – століття). Тому в країнах другої хвилі немає часу на класичне первинне накопичення. Потрібне форсоване накопичення коштів, фактично – їх перерозподіл, вилучення зі сфери сільського господарства, з усього суспільства (податки, жорсткіша експлуатація робітників). Звідси – трансформація системи й механізмів управління, отже, й зростання соціальної напруженості як наслідок політичного диктату, системи жорстко централізованого управління; *демократія імітується* (так само, як і модернізація, що, відповідно, є перепорою й для будь-яких аспектів інноваційного розвитку).

Третій ешелон має і спільні риси з другим, і істотні відмінності. По-перше, відставання від «світового центру» тут іще більше, ніж у другого. Крім того, якщо країни другого ешелону розвивалися на національній основі, то на державах третього лежить величезний відбиток колоніалізму. Нарешті, країни, що розвиваються, модернізуються в епоху глобальних проблем людства, котрі перетворюються на об'єктивне обмеження розвитку молодих держав. Водночас «запізнілий» розвиток часто вирізняє: 1) вибіркове запозичення технологічних, переважно військово-промислових, досягнень Європи в обмін на вивезення сировини; 2) одночасне посилення експлуатації свого народу добуржуазними і, певною мірою, індустріальними методами; 3) зростання централізації та бюрократизації управління. Дивні поєднання елементів прориву та відставання часто густо відображалися в таких поняттях, як «часткова модернізація»,

«розкол», «хаотична модернізація» тощо.

Цей ешелон модернізації має на меті не осучаснення країни та суспільства, а здобуття переваг постсучасного стану. Безперечно, навіть посилення постмодерністських орієнтацій відбувається неоднорозно: воно диференціюється для різних професійних і демографічних груп. У цій ситуації корисними стають не так разові рішення, як формування адекватного середовища, що підтримує тенденції демократизації суспільства.

Постмодерн народжує нові ресурси самодіяльності, відкриває простір для саморозгортання нових тенденцій, ліквідує колишні форми вирішення проблеми співвідношення соціальних норм і аномалій. Виникає характерне поєднання релігії та атеїзму, віри й безвір'я з поширенням марновірств, політичних і сакральних міфів.

Формуються умови, які деякі вчені визначають як квазіпостмодерн. У цій ситуації неупередженим аналітикам зрозуміло: в Україні немає звичних для Заходу господарсько-політичних інститутів. Відповідно до карнавальності Постмодерну, в постмодерні шати вбирають геть різні явища. Відтак, природно, є небезпека появи в пострадянських державах рис суспільства химерного типу з переважанням соціально-економічних аномалій.

Специфіка *пострадянського транзитиву* формує власні особливості суспільного устрою та визначає можливості ефективного соціально-політичного управління. У цій ситуації збільшуються невизначеність, взаємопроникання фрагментів різних структур, рухомість меж, кардинально змінюється співвідношення господарських норм і аномалій. Теоретичне і практичне ігнорування цих змін, орієнтація соціального управління виключно на лінійний характер розвитку трудових відносин, спроби некритичного запозичення управлінських шаблонів, сформованих у межах модерністського світосприймання, можуть посилити тенденції дезорганізації посткомуністичного суспільного життя. Вочевидь, значно перспективнішою є розробка форм і механізмів управління, в якій враховано постмодерністський характер соціальних змін.

Для України процеси постмодернізації обтяжуються низкою обставин. По-перше, невірешеністю багатьох завдань, які за звичайних обставин долаються в межах Модерну. По-друге, наше суспільство переходить до Постмодерну як до культури посткомуністичної, коли, наприклад, Захід – посткапіталістичної. По-третє, збіглися в часі такі різноякісні процеси, як розрив із неефективними господар-

ськими та соціальними відносинами, рух від фрагментарної до цілісної національної економіки, інтегрування до глобальних інфраструктур.

У цій ситуації є небезпечним недооцінювання труднощів і довготривалості перебудови, яка розпочалася в Україні. Потрібно усвідомити, що стоїть завдання не звичайної стабілізації, а всеосяжних системних інституціональних і соціокультурних перетворень. Ефективне вирішення його пов'язане з фундаментальною зміною стратегії управління на базі інтеграції закордонних управлінських інновацій та вітчизняного досвіду в конкретних умовах постсучасної України. Безперечно, Постмодерн містить украй серйозну загрозу безцільної втрати творчих сил і потенціалу нації, але може стати ренесансом багаторівневого розвитку. З'являються нові глобальні та регіональні структури. Тенденції регіоналізації можуть відкрити як додаткові механізми інтеграції, так і залучення нових продуктивних ресурсів. І без опанування постсучасних технологій соціального управління успішне будівництво мегапроекту розвитку в теперішніх умовах не можливе. До того ж постмодернізація соціального простору – це не тільки інша, нова модель розвитку, а й інші ресурси соціального управління. Запізнення з вивільненням творчих сил Постмодерну підштовхує до моделей регресивного контрмодерну з його безглуздою безконечністю, коли відчувається психологічний тиск ситуації можливого економічного та соціального хаосу, починається період депресії в суспільстві, посилюється ймовірність політичних провокацій, зростає діапазон втрачених можливостей країни.

Навпаки, постмодерністські методологічні підходи в Україні відкривають нові організаційні можливості, пов'язані з активнішим використанням традицій і звичаїв, колективних відносин і взаємодій, неформальних комунікацій і соціальних мереж, із синтезом елементів керованості, самокерованості та некерованості. Водночас саме соціальне управління може розглядатися як дієвий напрям національної інтеграції, особлива форма суспільної регуляції, поєднаної із виробленням принципів і умов загальноприйнятого співіснування й розвитку [9].

Єдина, наднаціональна, нова світова економіка спричинює на-самперед ліквідацію географічних і національних кордонів економічного простору. Весь світ є реальним або потенційним клієнтом фірми, й одночасно будь-яка фірма світової економіки є реальним або потенційним конкурентом. З цих передумов бере початок стратегія управління і маркетингу: боротися за клієнта потрібно на всьому

світовому ринковому просторі й з орієнтацією на цей же простір варто будувати стратегію конкуренції. Це приводить до небаченого в історії розширення можливостей досягнення успіху, з одного боку, і збільшення ризику – з іншого. Прикладом може бути компанія Amazon.com, що протягом лише останніх двох років зі свого офісу в Сіетлі продала книги майже двом мільйонам людей із 160 країн.

Тому створення умов розвитку та повнішого використання соціально-політичного потенціалу України потребує якісної трансформації системи соціального управління, зокрема шляхом урахування постмодерністської методології та передових надбань європейської цивілізації.

Марно намагатися жорстко й детально сконструювати «рух до Постмодерну». Ілюзії, що під час правильного прямування за добре прорахованим планом реформ можливо легко, безпроблемно й з правильно обчислювальними в усіх дрібницях результатами перейти до нового стану суспільства, є небезпечними. Ніяк не можна відкидати різноманітність варіантів розвитку.

Нівелювання географічного і національного чинників нині проявляється в збільшенні радіусу впливу окремих людей та неурядових організацій. У світі створюється велика кількість віртуальних коаліцій, в яких об'єднуються однодумці з метою надання допомоги одне одному в обміні інформацією, розробленні та впровадженні своїх стратегій.

Аналіз таких явищ і тенденцій дає підстави стверджувати, що інфосередовище та Інтернет формують якісно нове глобальне громадянське суспільство. Це – об'єднання людей, які живуть і мислять поза національними, адміністративними і географічними кордонами. Особливо ефективним засобом розвитку таких тенденцій є використання цифрового простору для тиску міжнародної громадськості на уряди з метою прийняття відповідних політичних рішень.

В оцінюваннях взаємовпливу моделі «інноваційного модернізаційного розвитку» і держави домінує думка, що Інтернет не замінить ні національну державу на її центральній позиції у світовій політиці, ні класичну політику влади. Однак він зміцнив існуючі обмеження національної дієздатності й сприяє створенню *глобального громадянського суспільства* [10, 65]. І перше, і друге в перспективі зачіпають позиції та поведінку національної держави, але не зникнуть, а тільки зміняться. Поряд із системою територіальних держав створюється мережа відносин, у якій уряди, міжнародні та неурядові

організації, суб'єкти економіки й окремі індивіди співіснують, спечечаються і співпрацюють.

Таку позицію можна прийняти лише з певними застереженнями. Потреба в національній державі залишиться тільки в сфері культурно-історичних інтересів і правових відносин. Регулююча роль держави у сфері економіки стане непотрібною, тому що вона поступово переходитиме до транснаціональних компаній і великих господарюючих суб'єктів, які діють на мікроекономічному рівні. Рамки економічної діяльності держави обмежуватимуться умовами Світової організації торгівлі і податковим законодавством. Навіть соціальні функції набудуть глобального характеру. Так складається історично.

Знання як фактор виробництва сприяють виникненню нових форм суспільності, бізнесу, політики та освіти, що перебувають у постійній взаємодії як суб'єкти соціуму і ринку в реальному часі. Збирання інформації, вивчення й адаптація до змінного середовища відбуваються безпрецедентно швидко. Країни, компанії, які зуміли пристосуватися до нової культури співробітництва з клієнтами і партнерами з бізнесу, стають або лишаються лідерами. Вони виробляють імідж постійних змін, прагнуть до безперервного реконструювання своїх процесів і модернізації продуктів.

Нова роль знань вимагає створення такого світового суспільно-економічного та політичного порядку, за якого можна буде забезпечувати оптимальне й рівномірне зростання світової економіки, вирівнювати рівні розвитку різних країн та регіонів і забезпечувати справедливу систему розподілу і перерозподілу світового продукту.

Певною мірою новий світовий суспільно-економічний та політичний порядок уже створюється. Він представлений такими органами, як ООН, Світовий банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд, СОТ, Європейський парламент та інші, але ще не має чіткої логічно завершеної структури. Відсутня також система ієрархічної підпорядкованості національних, регіональних і загальнонаціональних органів.

Дослідники глобалізації та моделі «інноваційного модернізаційного розвитку» часто цитують припущення німецького соціолога Гельмута Шельскі, висловлене ним ще у 50-х роках ХХ століття: внаслідок застосування електронних обчислювальних машин виникне проблема тоталітарної держави. Ця думка обґрунтовувалася тим, що адміністративна машина буде вимагати безумовної слухняності в умовах досконалого і прогнозованого планування. Нині реальнішими

здаються висловлювання іншого роду. «Незважаючи на всі прогнози, ...ми, мабуть, переживаємо, швидше за все, кінець панування таких великих інституцій, як держава, церква й армія» [11, 32].

Відмирання національної держави в її сучасному значенні, як це не дивно може здатися на перший погляд, найбільш вигідно країнам, які розвиваються. У моделі «інноваційного модернізаційного розвитку» їх народи одержують безпосередній доступ до знань і можливість реалізувати себе незалежно від ступеня успішності політики, розробленої і проведеної власним урядом. Саме тому країни, що розвиваються, повинні бути більше зацікавлені в новому суспільно-економічному порядку, ніж розвинені, і відповідно виявляти більше ініціативи.

Отже, щоб забезпечити прогрес Україні, потрібно брати у розвинених країн і, передусім, у країн Європи, саме принципи суспільної організації, а не намагатися скопіювати окремі інституції соціально-політичного чи економічного життя. Втім, постмодернізація соціальних відносин орієнтує на відхід від культури агресії та монологу, насильної соціалізації і стандартизації особистості, на подолання напруженості між учасниками процесу виробництва, на забезпечення механізму консолідації та розв'язання конфліктів.

Щоб оптимізувати соціально-політичне управління, нашої державі потрібно рухатися не тільки від соціально-ієрархічної організації суспільних відносин до економічної, а й за її допомогою – до соціокультурної і, зрештою, – до моделі «інноваційного модернізаційного розвитку». Отже, потрібна не просто чергова реформа управління, а глибокі суспільні зміни, які слід і можливо регулювати. Звідси й тісний зв'язок суспільно-економічних, політичних та громадянських перетворень із впровадженням європейських принципів організації, демократизацією та зростанням творчої активності. Адже без гласності й широкої самодіяльності неможливо впоратися з бюрократичними «наростами». І хоч це надто болюче протистояння, пов'язане з масовими труднощами та загостренням низки проблем, сам факт демократизації суспільства, соціально-політичної сфери, усього суспільного життя є підставою для оптимізму.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Double S. Transforming Work in Postsocialist and Postindustrial Societies /* Ed. by B. Silverman, R. Vogt, M. Yanowitch. – N.Y., L.: M.E.Sharpe, Inc.,

1993. – 217 р.
2. Український соціум: інтеграція інтелектуального потенціалу / За ред. В.К.Врублевського – К.: Інститут соціології НАНУ, 2005. – 396 с.
  3. *Сартр Ж.-П.* Проблемы метода. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.
  4. *Лиотар Ж.-Ф.* Состояние постмодерна. – М.: Ин-т экспериментальной социологии. – СПб.: Алетейя, 1998. – 160 с.
  5. *Шедяков В. Е.* Менеджмент персонала в условиях переходного периода // Соболев В.М., Шедяков В.Е. Менеджмент в области инвестиций и персонала: особенности в переходной экономике. – Х.: Бизнес Информ, 1996. – С.81-173. – Рец.: Бизнес Информ. – 1996. – №14. – С.55.
  6. *Парсонс Т.* Система современных обществ. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
  7. *Иноземцев В.Л.* Бремя белого человека. Далёкое прошлое может стать нашим близким будущим [Текст] / В.Л.Иноземцев // «Независимая газета». – №517. – 25.11.2007.
  8. *Джохадзе И.Д.* Демократия после Модерна. – М.: Праксис, 2006. – 112 с.
  9. *Кравченко С. А.* Социология модерна и постмодерна в динамически меняющемся мире. – М.: МГИМО-Университет, 2007. – 264 с.
  10. *Sintchenko V.V.* Weltgesellschaft: postimperialismus und die aufteilung der welt //Aktualne problemy nowoczesnych nauk. – 2013. – Volume 15. Historia. Politologija. S.63-71.
  11. *Gilbert N.* The Enabling State: Modern Welfare Capitalism. – New York:W.W. Norton & Company, 2011. – 241 p.

*Бак Мирослав. Суперечності модернізаційно-інноваційного процесу в Україні.*

Європейський вибір України – свідоме обрання суспільством певного вектора розвитку, який передбачає не лише політичну, але й економічну і цивілізаційну інтеграцію в європейський простір. Україна природним чином здавна належить до європейської спільноти. Автор звертає увагу на фактор виробництва, як знання, яке призведе до нових форм взаємодії між суб'єктами соціуму. Роль знання прискорить виникнення нового порядку, як суспільно-політичного так і політичного, забезпечить систему перерозподілу та розподілу світового продукту. Тож ідеться про наповнення наявного стану речей конкретним та продуктивним змістом. Тому стратегічною метою держави є її перетворення на постіндустріальну країну, здатну забезпечити середньоевропейські стандарти життя. З такого погляду в статті особлива увага звертається на сприйняття й адаптацію найбільш успішних і близьких до українських умов моделей управління економічним, соціальним і політичним поступом держави.

*Ключові слова:* модернізація, моделі модернізації, інноваційний розвиток, управління.

*Бак Мирослав. Противоречия модернизационно-инновационного процесса в Украине.*

Европейский выбор Украины – сознательное избрание обществом определенного вектора развития, который предполагает не только политическую, но и экономическую и цивилизационную интеграцию в европейское пространство. Украина естественным образом издавна принадлежит к европейскому сообществу. Автор обращает внимание на фактор производства, как знания, которое приведет к новым формам взаимодействия между субъектами социума. Роль знания ускорит возникновение нового порядка, как общественно-политического так и политического, обеспечит систему перераспределения и распределения мирового продукта. Поэтому речь идет о наполнении существующего положения вещей конкретным и продуктивным содержанием. Стратегической целью государства является ее превращение в постиндустриальную страну, способную обеспечить средневропейские стандарты жизни. В этом смысле в статье особое внимание обращается на восприятие и адаптацию наиболее успешных и близких к украинским условиям моделей управления экономическим, социальным и политическим движением государства.

*Ключевые слова:* модернизация, модели модернизации, инновационное развитие, управление.

*Bak Myroslav. Contradictions of modernization-innovative process in Ukraine.*

Ukraine's European choice is a conscientious society's choice of a certain vector of development which stipulates for not only political but also economical and civilization integration into European space. Ukraine naturally belongs to European community. Attention was paid to the factor of production as a knowledge that will lead to new forms of interaction between subjects of socium. Role of knowledge will accelerate development of the new order both public-political and political, it will also ensure a system of redistribution and distribution of the world product. Thus the point is in filling the present state of things with specific and productive meaning. Thus a strategic goal of a state is its transformation into postindustrial country able to ensure common European standards of life. In a view of this a special attention in the paper was drawn to perception and adaptation of the most successful and close to Ukrainian conditions models of managing economical, social and political tread of the state.

*Key words:* modernization, models of modernization, innovative development, management