

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<u>Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>міжнародних відносин</u>
Спеціальність	<u>292 Міжнародні економічні відносини</u>
Форма навчання	<u>денна</u>

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Дьяконова Олена Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **Проблематика економічного зростання в розвитку
сучасного міжнародного бізнесу**

(повна назва теми)

за матеріалами _____

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник	<u>д.пед.н., професор</u>	_____	<u>Кулішов В.В.</u>
	<i>(наук. ступінь, вчене звання)</i>	<i>(підпис)</i>	<i>(прізвище, ініціали)</i>

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від «08» червня 2026р. № 12

Завідувач кафедри _____

(підпис)

д.е.н., доцент І. МАКСИМОВА

Кривий Ріг – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<u>Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>міжнародних відносин</u>
Спеціальність	<u>292 Міжнародні економічні відносини</u>
Форма навчання	<u>денна</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

І. МАКСИМОВА

(підпис)

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

«15» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Дьяконовой Олени Андріївни**

1. Тема роботи **Проблематика економічного зростання в розвитку сучасного міжнародного бізнесу**

Керівник роботи Кулішов Володимир Васильович, д.пед.н., професор

затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 233-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «15» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні основи економічного зростання як цілісної категорії

Розділ 2. Моделі бізнесу в умовах пост-зростання

Розділ 3. Практичні аспекти формування стратегій пост-зростання для сучасного бізнесу

Об'єкт дослідження: процес розвитку сучасного бізнесу в умовах трансформації традиційної парадигми економічного зростання.

Предмет дослідження: теоретичні підходи, бізнес-моделі та практичні інструменти переходу компаній до моделей пост-зростання в міжнародному бізнес-середовищі .

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: теоретичне обґрунтування проблематики економічного зростання в розвитку сучасного бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій пост-зростання для компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата)
1	Підготовка розділу 1	24.04.2026 р.	24.04.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	11.05.2026 р.	11.05.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	01.06.2026 р.	01.06.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 04.06.2026 р.	04.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	12.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	15.06.2026 р.	Реєстраційний № 12 «15» червня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 16.06.2026 р.	до 16.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

В. КУЛІШОВ

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

О. ДЬЯКОНОВА

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Дьяконова О.А. Проблематика економічного зростання в розвитку сучасного міжнародного бізнесу. — Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 292 Міжнародні економічні відносини. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

93 с., 5 таблиць, 15 рисунків, 91 літ. джерело.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено проблематику економічного зростання в розвитку сучасного бізнесу в умовах посилення соціальних, екологічних та економічних обмежень традиційної моделі зростання. Розкрито сутність економічного зростання як цілісної економічної категорії, визначено його роль у сучасній економічній теорії, бізнес-практиці та підприємницькому середовищі. Охарактеризовано економічну, соціальну та екологічну критику парадигми зростання.

У роботі систематизовано теоретичні підходи до концепцій пост-зростання та де-зростання, визначено їх значення для міжнародного бізнес-середовища. Проаналізовано п'ятивимірну модель пост-зростання Дж. Хінтон. Розглянуто моделі пост-зростання корпорацій за стратегічними підходами Руле, Ботелло та Рамоса-Мехії, а також визначено роль сталого підприємництва, циркулярних практик і бізнес-моделей, орієнтованих на достатність.

Практична частина роботи присвячена кейс-стаді компаній Kern Тес та Analyse & Tal, які інтегрують принципи пост-зростання у власну бізнес-практику. За результатами дослідження сформовано стратегічні рекомендації щодо переходу бізнесу до моделі пост-зростання у міжнародному середовищі.

Ключові слова: економічне зростання, пост-зростання, де-зростання, бізнес, стале підприємництво, циркулярна економіка, бізнес-модель, економічна достатність, корпоративне управління, міжнародне бізнес-середовище.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	6
<i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ЯК ЦІЛІСНОЇ КАТЕГОРІЇ</i>	9
1.1 Сучасна парадигма зростання в економічній теорії та бізнес-практиці	9
1.2 Економічна, соціальна та екологічна критика «зростання»	15
1.3. Концепції пост-зростання та де-зростання у міжнародному бізнес-середовищі	21
Висновки до розділу 1	27
<i>РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТ-ЗРОСТАННЯ</i>	28
2.1. Міжнародні корпорації як каталізатор змін: п’ятивимірна модель пост-зростання Хінтон	28
2.2. Моделі пост-зростання корпорацій за стратегіями Руле, Ботелло та Рамоса-Мехії	38
2.3. Моделі бізнес-ініціатив у період пост-зростання: стале підприємництво	43
Висновки до розділу 2	53
<i>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОСТ-ЗРОСТАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ</i>	54
3.1. Кейс-стаді компаній, що інтегрують принципи пост-зростання у бізнес-практику	54
3.1.1. Компанія Kern Тес у секторі В2С.....	54
3.1.2. Компанія Analyse & Tal у секторі В2В.....	54
3.2. Оцінювання обраних компаній Kern Тес та Analyse & Tal за п’ятивимірною моделлю Хінтон	58
3.3. Стратегічні рекомендації переходу бізнесу до моделі пост-зростання у міжнародному середовищі.....	71
Висновки до розділу 3	81
<i>ВИСНОВКИ</i>	82
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку світової економіки проблематика економічного зростання набуває особливої актуальності, оскільки традиційна модель нарощування виробництва, споживання, прибутку та масштабів бізнесу дедалі частіше стикається з економічними, соціальними й екологічними обмеженнями. Упродовж тривалого часу економічне зростання розглядалося як універсальний індикатор прогресу, добробуту та ефективності господарської системи. Водночас сучасні глобальні виклики — кліматичні зміни, вичерпність природних ресурсів, поглиблення соціальної нерівності, кризи надмірного споживання, нестабільність ринків та трансформація ціннісних орієнтирів суспільства — зумовлюють необхідність критичного переосмислення цієї парадигми. Особливої ваги зазначена проблематика набуває у сфері сучасного бізнесу, де ідея безперервного зростання часто закріплена у стратегіях масштабування, залучення інвестицій, максимізації прибутку та підвищення ринкової капіталізації. Однак у міжнародному бізнес-середовищі поступово формується альтернативний підхід, пов'язаний із концепціями пост-зростання та де-зростання, які акцентують увагу не лише на кількісному розширенні бізнесу, а й на його здатності створювати довгострокову цінність для працівників, споживачів, суспільства, довкілля та майбутніх поколінь. Актуальність дослідження полягає в необхідності обґрунтування таких моделей розвитку бізнесу, які дозволяють поєднувати економічну життєздатність із соціальною відповідальністю, екологічною сталістю, ціннісною орієнтацією та новими підходами до корпоративного управління. Саме тому дослідження теоретичних засад економічного зростання, критики його традиційної парадигми, а також практичних моделей переходу бізнесу до пост-зростання є важливим для розуміння майбутніх напрямів розвитку сучасного підприємництва.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування проблематики економічного зростання в розвитку сучасного бізнесу та

розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегій пост-зростання для компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є процес розвитку сучасного бізнесу в умовах трансформації традиційної парадигми економічного зростання.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, бізнес-моделі та практичні інструменти переходу компаній до моделей пост-зростання в міжнародному бізнес-середовищі.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- Розкрити сутність економічного зростання як цілісної економічної категорії та визначити його роль у сучасній економічній теорії й бізнес-практиці.
- Охарактеризувати економічну, соціальну та екологічну критику традиційної парадигми зростання.
- Дослідити зміст концепцій пост-зростання та де-зростання, а також їх значення для міжнародного бізнес-середовища.
- Проаналізувати п'ятивимірну модель пост-зростання Хінтон як аналітичний інструмент оцінювання бізнесу.
- Розглянути моделі пост-зростання корпорацій за різними стратегічними підходами.
- Визначити особливості сталого підприємництва та бізнес-моделей, орієнтованих на достатність, у контексті пост-зростання.
- Провести кейс-стаді обраних міжнародних компаній і оцінити їх за п'ятивимірною моделлю Хінтон.
- Сформулювати стратегічні рекомендації щодо переходу бізнесу до моделі пост-зростання у міжнародному середовищі.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до розуміння економічного зростання, пост-зростання та де-зростання. Метод систематизації використано для групування основних напрямів критики традиційної парадигми зростання. Порівняльний метод дав змогу зіставити традиційні бізнес-моделі з моделями,

орієнтованими на пост-зростання. Метод кейс-стаді застосовано для дослідження практик компаній Kern Tec та Analyse & Tal. Графічний і структурно-логічний методи використано для візуалізації моделей, взаємозв'язків і стратегічних підходів. Метод узагальнення застосовано для формування практичних рекомендацій щодо переходу бізнесу до моделі пост-зростання.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблематики економічного зростання, пост-зростання, де-зростання, сталого підприємництва, корпоративного управління та соціально-екологічної трансформації бізнесу. У роботі використано праці таких авторів, як Дж. Хінтон, Т. Джексон, Г. Дейлі, Дж. Хікель, К. Раворт, Г. Калліс, Дж. ван ден Берг, С. Руле, Дж. Ботелло, Л. Рамоса-Мехії та інших дослідників. Також використано аналітичні матеріали, наукові статті, концептуальні моделі пост-зростання бізнесу, а також інформацію про діяльність компаній Kern Tec та Analyse & Tal, які розглядаються як приклади інтеграції принципів пост-зростання у бізнес-практику. Структура роботи охоплює теоретичний, модельний і прикладний рівні аналізу, що відповідає логіці трьох розділів дипломної роботи.

Прикладне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для формування стратегічних орієнтирів розвитку компаній, які прагнуть зменшити залежність від імперативу безперервного зростання та перейти до більш сталих, відповідальних і ціннісно орієнтованих бізнес-моделей. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами для перегляду стратегічних цілей, удосконалення корпоративного управління, формування альтернативних метрик успіху, посилення співпраці зі стейкхолдерами та впровадження принципів пост-зростання у міжнародному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ЯК ЦІЛІСНОЇ КАТЕГОРІЇ

1.1. Сучасна парадигма зростання в економічній теорії та бізнес-практиці

Переважаюча економічна та підприємницька ментальність останніх ста років та прогрес, який вона принесла більшості людства, були зумовлені насамперед мантрою зростання. За останні півстоліття багаті економіки отримували від цього прибуток, технологічні підприємці стали найбагатшими людьми на планеті, а також було популяризовано культуру стартапів, що характеризується гіперзростанням. Однак західні економіки зараз переживають перший тривалий період стагнації зростання, тоді як навколишнє середовище страждає, а соціальні конфлікти загострюються. Імператив, згідно з яким сучасні суспільства можуть стабілізуватися лише за умови економічного зростання, останніми роками зазнав жорсткої критики [1; 2]. Незважаючи на численні голоси, що критикують зростання, політика, бізнес та суспільство зберігають свою загальну орієнтацію на зростання. Однак, щоб зрозуміти цю нову критику стандартних теорій зростання, потрібно зануритися в успішну історію зростання та озирнутися на півстоліття вимірюваного прогресу, технологічного розвитку та економічного успіху в західному світі. Звідки бере початок ця фіксація на зростанні? Чому стартапи прагнуть досягти «гіперзростання»? Як ця система може бути стійкою та сприяти створенню рівноправного суспільства?

В економіці «зростання» описується як зростання валового внутрішнього продукту (ВВП). Точніше, економічне зростання визначається як «постійне збільшення сукупного випуску на душу населення та сукупного фізичного капіталу на одного працівника з незменшуваною швидкістю в економіці» [3; 4]. Економічне зростання — це збільшення виробництва товарів і послуг порівняно з попереднім періодом, і воно є особливо важливим, коли ці товари та послуги призводять до підвищення рівня життя широких верств населення. Теоретично, економічне

зростання має приносити користь усім, оскільки загальний обсяг виробництва зростає, а витрати залишаються стабільними. Історія показує, що економічне зростання дійсно визволив багатьох людей від бідності, хвороб або безробіття. Крім того, економічне зростання є важливим механізмом, що допомагає фінансувати системи соціального забезпечення, особливо пенсії в старіючих суспільствах, за умови, що зростаючі доходи держави використовуються розумно [5; 6].

Протягом тривалого часу зростання забезпечувало процвітання для більшості членів суспільства: мільйони людей вирвалися з бідності, капіталізм забезпечив доступ до широкого асортименту товарів з усього світу та створив можливості для більшості людей на цій планеті, водночас знизилися показники неписьменності, дитячої смертності та голоду [7]. Хоча це може бути так, слід зазначити, що наслідки парадигми зростання були далеко не виключно позитивними, особливо якщо аналізувати їх у глобальному масштабі. Це буде розглянуто більш детально в розділі 2.2. У будь-якому разі, технології та цифровізація забезпечили доступ до глобалізованого ринку для багатьох людей, і незабаром економічне зростання швидко стало головною метою для політиків та економік. Відтоді успіх економіки вимірюється її темпами зростання, і це стосується західних капіталістичних країн, постколоніальних регіонів, розкиданих по всьому глобальному півдню, і навіть колись комуністичного сходу, де п'ятирічні плани розроблялися для забезпечення постійного економічного зростання [8].

Роза та ін. [1; 2] обговорюють залежність капіталізму від зростання, зазначаючи, що «капіталістичні системи у всіх їхніх різновидах нагадують велосипед, який набуває стабільності зі швидкістю руху вперед, тоді як легко перекидається при уповільненні або зупинці» [1, с. 56]. Вони називають цю залежність «динамізацією», оскільки виявляють системну потребу капіталізму у зростанні та пов'язують з цією системною потребою певну ціну, оскільки «динамізація досягається лише через постійне та прогресивне соціально-економічне привласнення землі, ресурсів та потужностей». Відповідно, для досягнення загальної мети зростання необхідні зростаючі матеріальні ресурси, такі

як енергетичні ресурси та людський капітал.

Відповідно до цього, у другій половині 20 століття адаптивність більшості пенсійних систем, систем охорони здоров'я та систем соціального забезпечення до демографічних змін була розроблена з великою залежністю від економічного зростання: доки економіки продовжують зростати, ці системи зможуть адаптуватися до демографічних змін. Пенсії оцінюються як майбутні витрати і побудовані таким чином, що скорочення чисельності населення може бути компенсоване лише економічним зростанням. Таким чином, зростаюча економіка дозволяє інвестувати в товари та послуги, що виробляються сьогодні, щоб забезпечити доступ до засобів існування для старіючого суспільства в майбутньому [9; 10]. Крім того, державні бюджети, фондові ринки та обсяги продажів вважаються «хорошими», якщо вони зростають, а моделі розвитку структурно орієнтовані на постійне зростання ВВП, але за своєю суттю зазнають труднощів, коли економіка не зростає (Зайдля та ін. 2010). Загальноприйнятим припущенням полягає в тому, що економічне зростання зменшує економічні, соціальні та політичні виклики і, отже, покращує сприйняття урядів виборцями [11].

Валовий внутрішній продукт (далі — ВВП) та його річне зростання стали мірилом економічного зростання і швидко перетворилися на найважливіший показник успіху політиків, економік та суспільств. Коротко кажучи, економічне зростання, а отже й ВВП, вимірюється вартістю всіх товарів та послуг, які виробляє країна, та її відносною різницею порівняно з аналогічним періодом — найчастіше з попереднім роком [12]. Таким чином, ВВП вимірює економічну активність та здатність економіки створювати матеріальне багатство у суто фінансових показниках. Як результат, ВВП є грошовою вартістю всіх товарів та послуг, вироблених за певний період — усі товари та послуги враховуються виключно на основі їхньої економічної вартості, і цей показник не враховує соціальні чи екологічні наслідки товарів або послуг [12].

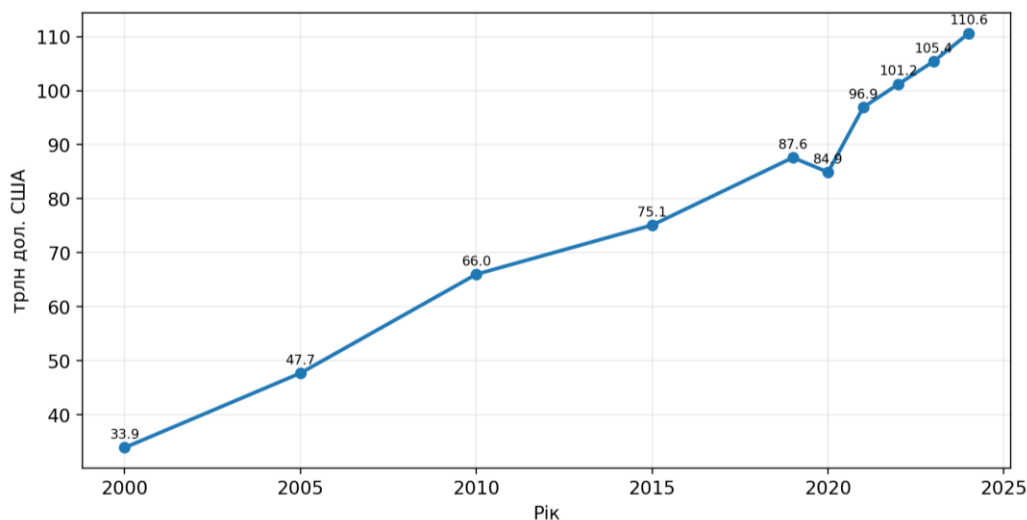


Рис. 1.1. Динаміка світового ВВП

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку (World Development Indicators).

ВВП на душу населення часто розглядають як показник якості життя населення країни. За даними Хікеля [14; 2], кореляція між ВВП та Індексом людського розвитку — показником, що, окрім доходу, враховує тривалість життя та рівень освіти, — є дуже високою. Загальне правило — чим більша економічна потужність країни, тим кращі умови життя в ній — є правильним для значень ВВП на душу населення до 20 000 доларів. Однак, як зазначає Хікель [14; 2], ВВП на душу населення, що перевищує певний рівень, не є хорошим показником якості життя. Хоча ми можемо спостерігати сильну кореляцію між задоволеністю населення різних країн та їхнім середнім доходом, ця кореляція швидко знижується після досягнення певного рівня добробуту. За словами Стігліца [13; 6], ВВП не вимірює умови життя населення, оскільки дані свідчать, що ВВП вказує на те, що країни можуть мати кращі або гірші результати, ніж це сприймається окремими громадянами. Поки уряди намагаються максимізувати ВВП, громадянське суспільство може насправді прагнути покращення умов життя у вигляді зменшення забруднення та кращих соціальних умов. Однак, як правило, провідні економісти та політики розглядають зростання ВВП як прогрес [15; 6], а у звіті Світового банку [16] довгострокове зростання ВВП згадується як єдине рішення проблем світової бідності.

У рамках цієї бакалаврської роботи важливо обговорити наслідки зростання в підприємницькому сенсі, особливо в середовищі стартапів. За даними Дамодарана [17; 18], ключовими характеристиками стартапів є те, що вони, як правило, мають дуже коротку історію, не є прибутковими та значною мірою покладаються значною мірою на зовнішньому фінансуванні. Крім того, стартапи, як правило, мають незначний дохід або взагалі не мають його, а також високі витрати, пов'язані зі створенням продукту та бізнес-моделі, порівняно з іншими формами ведення бізнесу, де більшість витрат пов'язані з операційною діяльністю. До того ж, стартапи часто характеризуються постійним пошуком зовнішнього капіталу, що дозволяє їм покривати збитки, які виникають через згадані вище витрати.

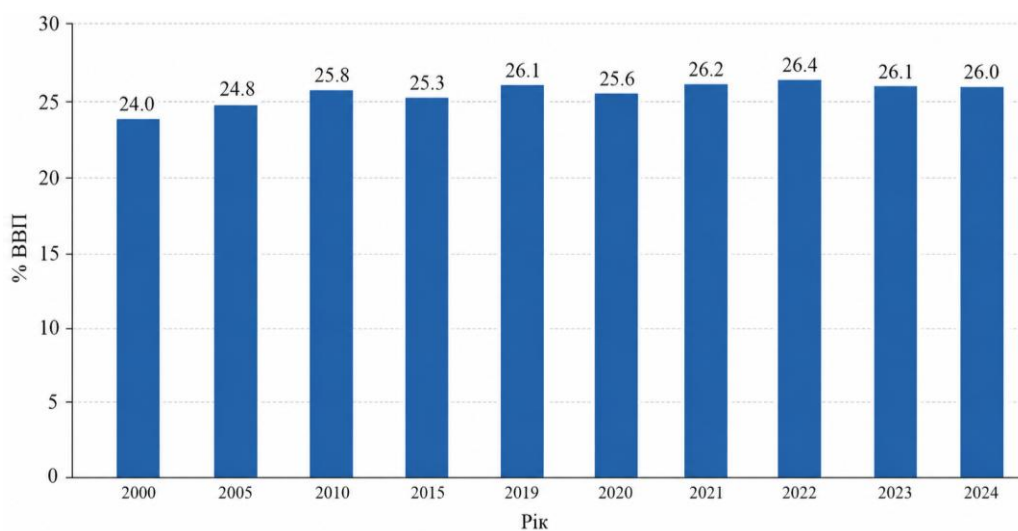


Рис. 1.2. Світове валове нагромадження капіталу

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку (World Development Indicators).

Пол Грем, IT-експерт, автор, провідний венчурний капіталіст та лідер думок у цій сфері, став співзасновником «найуспішнішого акселератора стартапів у світі» [21, с. 124] під назвою «Y Combinator», де стартапи на ранніх етапах отримують підтримку у вигляді навчання, наставництва та фінансування, щоб стати компаніями з високими темпами зростання. У своїй широко шанованій статті «стартап = зростання» Грем визначив стартапи як підприємницькі проекти, які «створюють те, чого прагне багато людей, і досягають та обслуговують усіх цих людей», і стверджує, що для стартапу «єдиною суттєвою річчю є зростання». Бланк

[19], погоджуючись із Гремом, визначає стартапи як «організації, створені для пошуку повторюваної та масштабованої бізнес-моделі», і, як зазначалося раніше, дискурс навколо стартапів, як правило, зосереджується на зростанні та масштабованості. Важливими учасниками світу стартапів є фонди венчурного капіталу (далі — ВК). ВК — це компанії, які присвячують усі свої ресурси дослідженню стартапів. Вони прагнуть знайти підприємства, оцінка яких з часом значно зростає, та інвестують у найперспективніші з них [18]. Грем [20] зазначає, що «зростання — це те, чому венчурні капіталісти хочуть інвестувати у стартапи», і хоча ризики можуть бути високими, венчурні капіталісти прагнуть отримувати прибуток «від приросту капіталу», оскільки це «легше управляти, ніж отримувати прибуток від дивідендів».

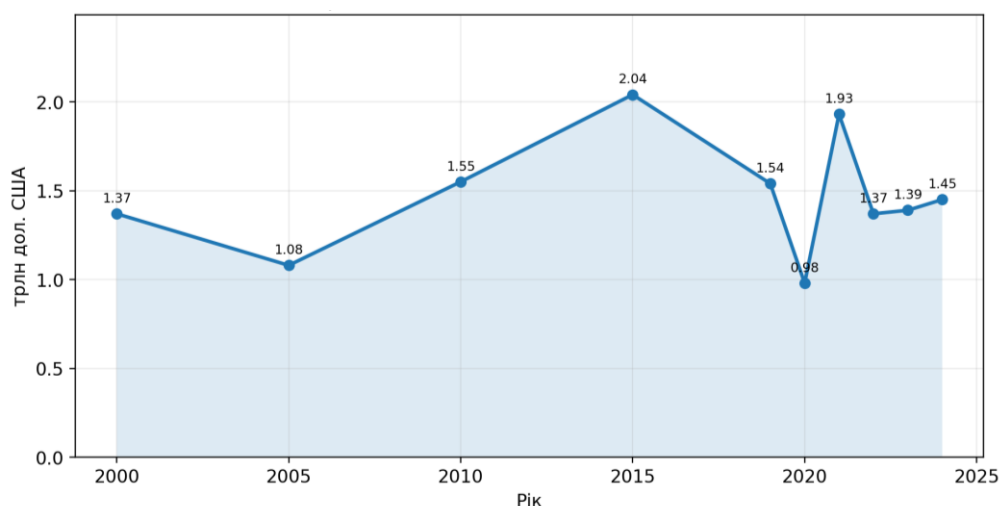


Рис. 1.3. Світові прямі іноземні інвестиції (чисті надходження)

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку та UNCTAD.

Крім того, Грем [20] стверджує, що найкращим показником для вимірювання темпів зростання стартапу є дохід, і зазначає, що зазвичай стартапи не зростають на самому початку, після чого настає фаза екстремального зростання, під час якої вони перетворюються на великі компанії, а потім — фаза повільнішого зростання. Він заявив: «Якщо ви хочете зрозуміти стартапи, зрозумійте зростання. Зростання рухає все в цьому світі». І хоча протягом багатьох років це широко вважалося аксіомою, деякі економісти та науковці [22; 23; 24; 25; 8; 26] почали ставити під

сумнів мантру про те, що економічне зростання неминуче веде до процвітання та щастя, оскільки вони дослідили, яку ціну має нескінченне економічне зростання на планеті з обмеженими ресурсами для навколишнього середовища та суспільства.

.1.2. Економічна, соціальна та екологічна критика «зростання»

Хоча парадигма зростання вже давно є домінуючою школою думки, останніми роками вона не обійшлася без певних голосів опору. У 1972 році Римський клуб (група з понад 100 світових лідерів та провідних інтелектуалів) замовив звіт для аналізу потенційних наслідків взаємодії людини з природним світом. Цей знаковий звіт під назвою «Межі зростання» став однією з перших мейнстрімних публікацій, що серйозно поставила під сумнів можливість нескінченного економічного зростання на планеті з обмеженими ресурсами. Коротко кажучи, у звіті зроблено висновок, що якщо суспільство збереже свою траєкторію зростання, «найімовірнішим результатом стане досить раптовий і неконтрольований спад як чисельності населення, так і промислового потенціалу» [27, с. 23; 28]. Цей звіт був сприйнятий загалом скептично, оскільки його висновки суперечили домінуючій парадигмі, згідно з якою більший ріст, безперечно, був корисним для суспільства. Проте протягом наступних десятиліть невеликі групи економістів та науковців продовжували ставити під сумнів доцільність постійного експоненціального зростання [22; 23; 24; 25; 8; 26]. Ці альтернативні голоси стали гучнішими на початку 21 століття, але фінансова криза 2008 року проклала шлях до «набагато більш вираженого відродження інтересу до критики зростання з різних точок зору» [29, с. 237], включаючи економічну, екологічну та соціальну.

Економічна критика зростання

Як показано, зростання все ще є домінуючою парадигмою в економіці та політиці. Однак після десятиліть зростання з'явилися дебати, і економісти почали ставити під сумнів економічний вплив та доцільність нескінченного зростання. Такі автори, як Джексон [8], виступають за світ, орієнтований на постзростання, інші автори, такі як Дейлі [30; 31; 22], критикують зростання як неекономічне, а

Калліс [32], провідний економіст, що виступає за дезростання, стверджує, що кожен процент зростання ще більше шкодить довкіллю, тоді як Кенні [18] стверджує, що венчурні капіталісти, орієнтовані на зростання, руйнують економічну цінність, створюючи «рух до соціальних потрясінь, що може знищувати соціальну цінність, одночасно знецінюючи працю та роботу в підприємстві». Загалом, нові економісти, скептично налаштовані щодо зростання, за останні кілька років стали більш голосними і почали пропонувати альтернативні бачення майбутнього.

Визначна економічна критика зростання стосується використовуваних показників. «ВВП насправді є оцінкою витрат, а не вигод від усієї ринкової економічної діяльності в країні» [33, с. 118; 26] і не розрізняє витрати та вигоди. За словами ван ден Берга [33; 26], цей показник не враховує важливість і необхідність товарів та послуг, оскільки базові потреби, такі як вода, їжа та свіже повітря, розраховуються недосконало, тоді як товари розкоші враховуються у ВВП за їхньою повною ринковою вартістю. Відповідно, ВВП ігнорує та не вимірює ключові аспекти людського життя та добробуту, а, за словами Костанци та ін. [15; 6], цей показник також сприяє експлуатацію природних ресурсів швидшими темпами, ніж це можливо для їх природного відновлення. Екосистеми деградують через використання ВВП, як ілюструють Костанца та ін. [15] на наступному прикладі: «ВВП сприяє виснаженню, оскільки вирубка лісу для отримання деревини оцінюється у ВВП вище, ніж екосистемні послуги, які надає ліс, якщо його не вирубувати». Вимірюючи виключно грошові операції через виробництво товарів і послуг, ВВП за своєю суттю не призначений для вимірювання повного створення вартості суспільством. Природний, соціальний та людський капітал необхідні для створення капіталу та «створення» ВВП, і при цьому ігноруються такі важливі види діяльності, як доглядова робота. «Вимірюючи лише ринкову економічну діяльність, ВВП ігнорує зміни в природних, соціальних та людських компонентах капіталу громади, на які громада покладається для свого подальшого існування та добробуту» [15] Існують альтернативні показники, але, за словами Дейлі [30], було створено кілька різних показників успіху, таких як Індекс сталого

розвитку, Індекс людського розвитку, Індикатор справжнього прогресу або Екологічний слід, але більшість економістів їх також здебільшого ігнорують.

Критика зростання виникла з іншого боку через стагнацію і навіть зниження темпів зростання в індустріальних країнах після кризи 2008 року і часто стосується монетарної політики. Більшість експертів очікували, що за швидкою рецесією послідує настільки ж швидке відновлення і повернення до трендових рівнів після заходів з надання допомоги з боку Федеральної резервної системи, однак цього не сталося, оскільки зусилля з відновлення виявилися далеко не такими, як очікувалося [34; 35]. Ключовим показником цього економічного явища стали глобальні реальні процентні ставки, які значно знизилися в останні роки. У 1930-х роках відомий американський економіст Альвін Гансен висунув ідею «секулярної стагнації» — терміна, що позначає ситуацію, коли «економіки страждають від дисбалансу, що виникає внаслідок зростання схильності до заощаджень та зменшення схильності до інвестицій» [34; 35], що неминуче призводить до зниження реальних процентних ставок. Багато провідних економістів зараз припускають, що для індустріальних країн дні постійного щорічного зростання залишилися позаду, і довгострокова стагнація настала назавжди. Отже, економічна критика імперативу зростання полягає в тому, що ми не можемо продовжувати проводити політику, яка чіпляється за ідеї зростання, «коли економічні фундаментальні показники вказують нам на інший напрямок» [29].

Екологічна критика зростання

Найбільш помітною критикою парадигми зростання у згаданому вище звіті «Межі зростання» 1972 року була екологічна критика, яка наголошувала на скінченності природних ресурсів Землі, що накладає «фундаментальне обмеження на сукупний економічний ріст, який може витримати екосистема» [27, с. 23; 28]. Дослідження О'Ніла та ін. [36; 37] підтвердило це як факт, а також продемонструвало, що наше поточне використання природних ресурсів значно перевищує «планетарні межі». Концепція планетарних меж була розроблена у 2009 році Йоханом Рокстремом та ін. і визначає дев'ять меж, пов'язаних із критичними процесами земної системи, у спробі визначити «безпечний робочий простір», як

показано на малюнку нижче. У дослідженні використання ресурсів 150 різних країн автори дійшли висновку, що, порівнюючи з планетарними межами, жодна країна не задовольняє базові потреби своїх громадян на глобально стійкому рівні використання ресурсів [36; 37]. Одержимість економічним зростанням «призвела до глобального потепління, забруднення повітря та морів, вичерпання невідновлюваних ресурсів і втрати біорізноманіття» [38, с. 193]. Прагнення до зростання настільки сильне, що багато компаній вдаються до виробництва товарів із навмисною неефективністю або запланованим старінням, щоб згодом продати ще більше продукції [14; 2]. Хоча багато країн намагалися боротися з цим шляхом прийняття законів, спрямованих на подолання кліматичної кризи, цього просто недостатньо. Якщо ми хочемо досягти наших кліматичних цілей, це вимагатиме не менше ніж повного переосмислення відносин між людьми, природними ресурсами та продуктами, які ми споживаємо, оскільки для багатьох країн просто неможливо діяти в межах планетарних обмежень, якщо споживчі звички залишаться на нинішньому рівні.

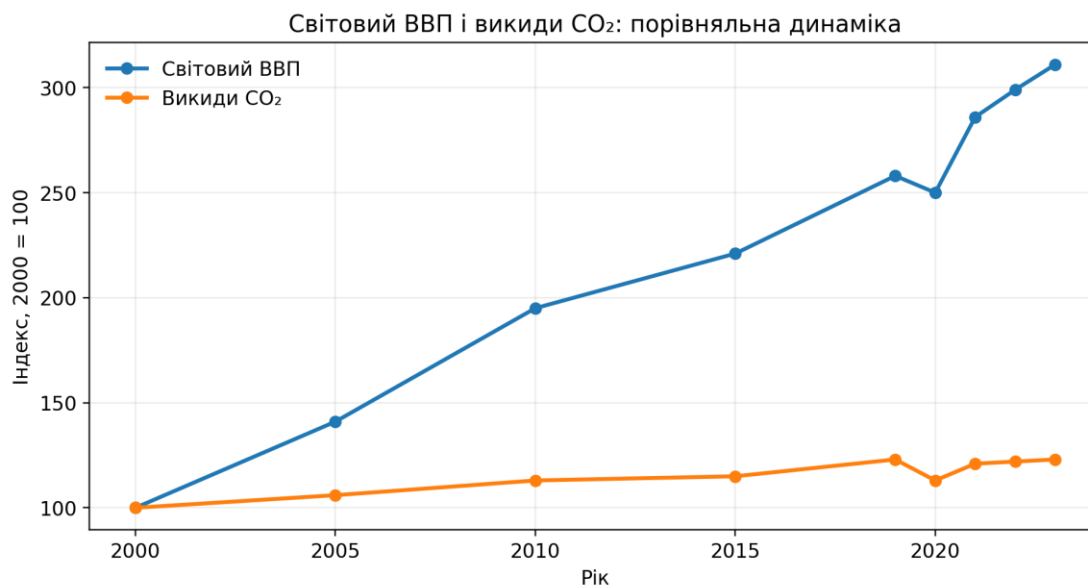


Рис. 1.4. Світовий ВВП і викиди CO₂: порівняльна динаміка

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку та Global Carbon Budget.

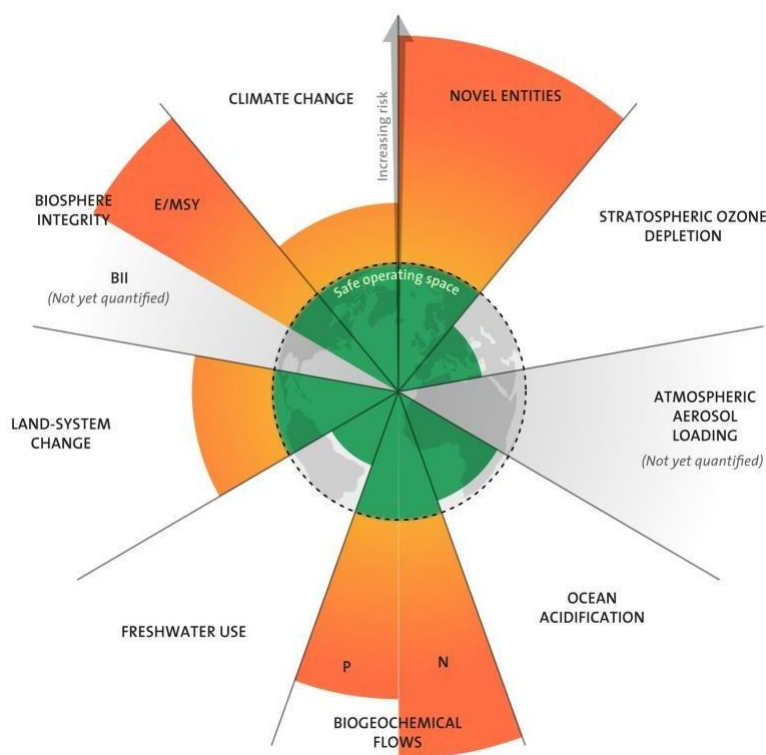


Рис. 1.5. Концепція планетарних меж

Джерело: Стокгольмський центр стійкості

Бізнес-світ сприйняв ці екологічні виклики та перетворив їх на можливість для зростання рівнів економічної активності, а не для їхнього зниження. Риторика, викладена в таких текстах, як «Конкурентна перевага на планеті, що нагрівається» (Леша та Веллінгтона, 2007), «Кліматичний бізнес» [39] та «Бути зеленим вигідно» [40], висловлює думку, що «деградація довкілля не обов’язково має спонукати нас до скорочення виробництва та споживання» [41, с. 4], а навпаки, має розглядатися як економічна можливість. На їхню думку, між економічним зростанням та екологічною стійкістю немає внутрішнього конфлікту, і можуть існувати «виграшні для всіх» рішення, за яких економіка може продовжувати зростати нескінченно, незважаючи на планетарні межі [41]. Однак існує безліч досліджень, які пояснюють, чому це неможливо [28; 42; 2], і що імператив зростання необхідно переглянути, якщо ми хочемо зберегти планету придатною для життя для

майбутніх поколінь. Виклик, що стоїть перед людством зараз, полягає в тому, щоб «досягти високої якості життя для понад семи мільярдів людей, не порушуючи критичних планетарних меж» [36, с. 1; 37], і це нелегке завдання. Протягом десятиліть економісти вірили, що ринкові механізми якимось чином створять більш сталий майбутнє, але ця ілюзія руйнується, і формується новий консенсус: щоб вирішити кліматичну кризу, «нам потрібні скоординовані дії урядів у великому масштабі» [14; 2]. Однак ситуація не є безнадійною. У згаданому звіті О'Ніла та ін. задокументовано, що жодна країна не забезпечує базові потреби в межах планетарних меж, а також зроблено висновок, що «фізичні потреби, такі як харчування, санітарія, доступ до електроенергії та ліквідація крайньої бідності, ймовірно, можуть бути задоволені для всіх людей без порушення планетарних меж» [36, с. 1; 37]. Тому питання полягає в тому, щоб переосмислити, як ми споживаємо та використовуємо природні ресурси. Організації відіграють у цьому значну роль, оскільки, якщо ми хочемо створити краще майбутнє, вони повинні перестати розглядати сталий розвиток як ще один варіант для забезпечення економічного зростання, а почати використовувати сталий розвиток як фундаментальний орієнтир для змін. Однак має бути зрозуміло, що сьогодні питання вже не в тому, чи, а в тому, як сформувати майбутнє таким чином, щоб воно було екологічно сумісним.

Соціологічна критика зростання

Окрім економічних та екологічних аспектів, одержимість зростанням також породила цілу низку соціальних проблем. Глобальна нерівність є однією з найгостріших проблем сучасності, і дані свідчать про те, що «економічне зростання, стимульоване інноваціями, насправді може призвести до підвищення рівня нерівності» (Пансера та Фрессолі 2021, с. 384). Коли економіка зростає та впроваджує інновації, це майже завжди створює ситуацію, в якій є переможці та переможені. Таким чином, зростання часто закріплює нерівні домінуючі позиції на ринку, обмежує доступ певних груп суспільства до певних ресурсів та робить традиційні (і часто більш сталі) способи ведення бізнесу застарілими [43; 44]. Хоча інновації та зростання можуть призвести до створення більшого абсолютного

багатства та «більшого економічного пирога», це багатство не розподіляється справедливо в нашому суспільстві [23]. У «Всесвітньому звіті про нерівність» (2022) на це звертається особлива увага, оскільки було встановлено, що найбагатші 10% світового населення наразі отримують 52% світового доходу, тоді як найбідніші 50% населення заробляють лише 8,5% цього доходу. Крім того, найбідніші 50% володіють лише 2% всього багатства, тоді як найбагатші 10% володіють 76% всього багатства у сучасному світі. Як результат, значна частка світового багатства зосереджена у вражаюче невеликої частини суспільства. Ці цифри демонструють, як наша капіталістична система, одержима зростанням, посилює та відтворює глобальну нерівність у великому масштабі. Капіталізм як система покладається на постійне зростання, щоб підтримувати себе [1], і робить це шляхом привласнення надлишкової вартості, створеної трудящими. Крім того, одержимість зростанням призводить до того, що різноманітність рідко має значення у середовищі венчурного капіталу та стартапів. Crunchbase нещодавно опублікував звіт про расу та етнічну приналежність засновників і виявив, що інвестиції в чорношкірих засновників становлять менше 1 відсотка від загального обсягу венчурного капіталу в США з 2015 року. Більше того, у звіті з'ясувалося, що фінансування жінок-засновниць у 2020 році зменшилося. Як наслідок, можна стверджувати, що одержимість зростанням у стартап-середовищі посилює нерівності та надає перевагу засновникам-чоловікам білої раси.

1.3. Концепції пост-зростання та де-зростання у міжнародному бізнес-середовищі

Економічні, екологічні та соціальні виклики, пов'язані з імперативом економічного зростання, породили багато альтернативних бачень майбутнього, де зростання не є сенсом існування суспільства, що загалом класифікуються під терміном «пост-зростання». Пост-зростання — це загальний термін для різних економічних позицій, які визнають, що на планеті з обмеженими матеріальними ресурсами економіка та населення не можуть зростати нескінченно [8; 2]. Теорії

пост-зростання безпосередньо кидають виклик парадигмі зростання та стверджують, що широка економічна справедливість, соціальне благополуччя та екологічне відновлення можливі лише за умови існування більш справедливої системи, яка дозволяє грошам природним чином циркулювати в економіці (Хінтон 2021). Вчені, які досліджують пост-зростання, зазвичай мотивовані провалами традиційних економічних та політичних систем та ідеологій, таких як капіталізм, і прагнуть розробити реалістичні альтернативи для більш сталого та етичного майбутнього. Крім того, значна частина досліджень у цій галузі не лише стверджує, що світогляд пост-зростання може допомогти вирішити багато найгостріших проблем у глобальному суспільстві, але й те, що суспільство насправді може функціонувати краще без постійної потреби у зростанні. Однак важливо зазначити, що пост-зростання — це не готова система, а скоріше політичний слоган з теоретичними наслідками, який може слугувати орієнтиром для уявлення про новий спосіб життя поза парадигмою зростання. Його часто використовують як загальний термін для різних шкіл думки, які прагнуть сприяти створенню більш рівноправного та демократичного суспільства, а водночас — більш сталого довкілля. рух «пост-зростання» бере свій початок у сферах екологічної економіки, соціальної екології та економічної антропології, і його метою є «трансформація сфер, інституцій та структур, які залежать від економічного зростання або підтримують його у політичній, економічній та суспільній сферах багатих розвинених країн» [45, с. 18; 10]. Концепція пост-зростання також запозичує ідеї з кількох різних шкіл думки, включаючи економіку сталого стану [46], різноманітні економіки (Gibson-Грем 2006) та циркулярну економіку [47; 28]. Таких мислителів, як Дейлі та Боулдінг, вважають «піонерами, які кинули виклик імперативу зростання, запропонувавши альтернативну макроекономічну концепцію» [48, с. 544; 2], а їхні ранні теорії мали величезний вплив на формування сучасної концепції постзростання.

Дезростання — це напрям думки, що прагне «справедливого та демократичного переходу до меншої економіки з меншим обсягом виробництва та споживання» [49, с. 1741; 2]. З моменту свого виникнення у 1970-х роках

дезростання визначалося по-різному. Хікель (2020, с. 4) описав дезростання як «планову, послідовну політику, спрямовану на зменшення екологічного впливу, скорочення нерівності та покращення добробуту». Демарія та ін. (2013) сформулювали його як «демократично кероване перерозподільне скорочення виробництва та споживання в індустріалізованих країнах як засіб досягнення екологічної стійкості, соціальної справедливості та добробуту». Ці визначення зосереджуються конкретно на скороченні економіки та пов'язаних з цим перевагах, але дезростання має ще більш далекосяжні наслідки, як описано Ратцером та ін. (2018), які визначають дезростання як «наукову галузь та політичний рух, що просуває соціальний вибір, децентралізацію політичних інститутів, демократизацію та реполітизацію економіки, а також дискурс екологізму». Багато прихильників жорсткого дезросту виступають за повне припинення значної частини економічної діяльності та навмисне скорочення економіки. Хоча це може бути необхідним у довгостроковій перспективі, багато людей вважають це занадто радикальним, щоб бути реалістичною моделлю змін у нашій поточній системі.

Саме тут мислення про пост-зростання розходиться з дезростанням, оскільки «виклик пост-зростання полягає не стільки в спробі «вимкнути зростання», скільки в «захисті соціального прогресу та екологічної цілісності в умовах нової норми» [29, с. 237]. Пост-зростання прагне визначити та розвивати ті частини економіки, які працюють і приносять користь людям, намагаючись використати найкращі аспекти неефективної економічної системи для реального створення змін. Наприклад, прихильники пост-зростання вважають, що є деякі сфери економіки, які все ще повинні зростати, такі як чиста енергетика, освіта та охорона здоров'я. Тому пост-зростання вимагає «селективного дезростання», коли політичні рішення щодо того, які сектори економіки повинні скорочуватися, а які — розширюватися, приймаються демократично [50; 2]. Хоча цілком нова економічна система може дати кращі результати для планети та суспільства, нерозумно припускати, що світ перейде на цілком нову економічну систему за одну ніч, тому теоретики пост-зростання прагнуть розробити реалістичні зміни, які можна впровадити в контексті сьогодення і які можуть поступово привести до змін.

В останні роки прихильники пост-зростання перенесли свою увагу з демонстрації вже добре задокументованих негативних наслідків імперативу зростання на «розвиток розуміння необхідних змін для трансформації пост-зростання» [52, с. 6]. Це важливий перехід, оскільки з кожним роком актуальність цього питання стає все більш очевидною. Пост-зростання передбачатиме суспільні зміни і навряд чи буде виключно результатом централізованого планування, а скоріше «широким і чітко сформульованим процесом спільного навчання, самоосвіти, відновлення соціальних зв'язків та колективної трансформації» [53, с. 560; 2]. Це порушує питання, на кого покладається відповідальність за ініціювання та здійснення трансформації до пост-зростання. Загальний консенсус полягає в тому, що це має бути колективна робота урядів, політиків, підприємців, споживачів та організацій. Економіці постзростання буде важко органічно розвиватися в сучасній культурі споживання, але, згідно з Шумпетером [51], суспільний опір можна подолати, зокрема, завдяки творчій реакції та силі волі підприємців. Однак, хоча це вимагатиме активної зміни культури в суспільстві на таку, що «приймає певне поняття «достатності» у споживанні» [54], а також певної «реструктуризації наукових, фінансових та політичних інституцій» [55], саме підприємець як агент змін має силу змінити, здавалося б, непорушні соціальні уявлення [51].

Для багатьох суспільство пост-зростання може здаватися нереалістичною утопією. Однак, приносячи у світ нові мрії та бажання, «утопізм може надихати на дії, що змінюють наші реальні обставини на краще» [56, с. 41], де підприємець, згідно з розумінням Шумпетера, міг би відігравати роль інноваційної сили, що впроваджує зміни в суспільство. І хоча підприємництво в умовах постзростання матиме враховувати проблеми, обговорені в розділі 2.2.4, важливо, щоб ми продовжували аналізувати недоліки нашої нинішньої системи та уявляти собі ці альтернативні майбутні сценарії, де «ми можемо знайти можливості мислити інакше в майбутньому через критичне залучення до поточної ситуації» [41, с. 2]. Мислення в умовах пост-зростання потенційно може запропонувати рішення для деяких найбільш нагальних проблем суспільства, але це вимагатиме координації, суспільних та підприємницьких дій і витривалості в безпрецедентних масштабах.

За даними Зайдля та ін. [45; 10], економічне зростання на рівні від 1,1 до 2,4 відсотка є необхідним для збереження існуючих робочих місць, а збереження робочих місць важливе для податкових надходжень, які, у свою чергу, є необхідними для всіх послуг соціальної системи. Однак, оскільки деякі розвинені країни можуть фактично зіткнутися з тривалими періодами тривалої стагнації — періодами без зростання, системи соціального забезпечення повинні будуть адаптуватися до цих нових реалій [10]. Якщо економіка перестане зростати, внески до фондів медичного страхування автоматично зменшаться, що, у свою чергу, може призвести до скорочення виплат з медичного страхування (Зайдля та ін. 2010). Однак західні податкові системи насамперед обтяжують працю, тоді як ресурси, енергія та поведінка, що шкодить довкіллю, оподатковуються рідко. Як наслідок, енергія та ресурси часто використовуються марнотратно, тоді як праця, яка часто є дорожчим фактором, сприймається з особливою підозрою (Зайдля та ін. 2010). Крім того, фінансова та економічна кризи призвели до високого рівня державного боргу, і уряди прагнули зменшити борги, що виникли внаслідок цього, за допомогою економічного зростання, а деякі держави зробили себе залежними від економічного зростання (Зайдля та ін. 2010).

І хоча Борові та Айона [57; 2] виступають за перерозподіл багатства і стверджують, що економіка пост-зростання повинна «перетворити підвищення продуктивності на скорочення робочого часу та збільшення вільного часу замість збільшення доходу та матеріального споживання» (с. 106) та «зменшити соціально-економічну нерівність через перерозподіл» (с. 15), Кассіді [7] обговорює потенційний вплив економіки, що не зростає, на країни, що розвиваються, де економічне зростання все ще має позитивний вплив на тривалість життя та загальний добробут, і, відповідно до Сімса та ін. [58; 2], стверджує, що мантру економічного зростання буде незрівнянно складніше змінити в цих регіонах. І хоча науковці описують потенційні обмеження економіки пост-зростання, економічна модель, заснована на зростанні, може, якщо її не змінювати активно, призвести до делегітимізації та подальшої зміни парадигми, за якою може настати період соціальної та економічної нестабільності [2; 59]. Таким чином, Ван ден Берг [33;

26] стверджує, що агностичне ставлення до зростання (він називає це «беззростанням») є найбільш логічною метою для заміни поточних економічних цілей зростання ВВП і може дозволити уникнути деяких конфліктів. Він пропонує комплексний пакет політик для полегшення переходу до економіки, що не зосереджена на ВВП, оскільки «глобальні екологічні проблеми не можна вирішити за допомогою добровільних дій та ініціатив на низовому рівні» [33, с. 888; 26]. Він виступає за раціональний підхід, за якого зростання слід виключити з будь-яких економічних та управлінських концепцій і замінити цінностями та цілями, що сприяють створенню більш рівноправного, демократичного та сталого суспільства.

Однак компанії, акції яких котируються на біржі, юридично зобов'язані докладати максимальних зусиль для забезпечення зростання та збільшення прибутку. Загалом інвестори вкладають кошти в ті компанії, де, на їхню думку, можна отримати найвищу можливу прибутковість, оскільки від кожного вкладеного євро очікується більший прибуток, а кожен позичений цент має бути повернений із надбавкою [58, с. 122; 2]. Відповідно, «бізнес-світові не вдалося повністю ігнорувати екологічні виклики (...) він швидко перетворив екологічні виклики на можливості для розширення сфери економічної діяльності, а не для її скорочення» (Johnsen et al. 2017, с. 4). За даними Lash та Wellington (2007), багато корпорацій бачать ризики та можливості, коли думають про сталий розвиток. Хоча деякі автори (Коена та Вінна 2007) пропонують, що організації та підприємці можуть створити так звані ситуації, вигідні для всіх сторін, — проекти, від яких виграють і навколишнє середовище, і суспільство, і акціонери, — інші автори (Райта та ін. 2013) критикують поєднання корпоративного зростання зі сталим розвитком. Таким чином, екологізм, здається, визначається відповідною корпоративною політикою, і Банерджі [60; 61] стверджує, що корпоративна культура зуміла перетворити проблему зміни клімату на можливість для отримання прибутку. Як результат, корпоративний світ не сприяє стійким рішенням, а набагато більше зацікавлений у продовженні зростання — хоч і більш екологічному та стійкому, але далеко не готовому до фундаментальних змін (Банерджі 2008). Однак підприємці, як описав Шумпетер [51], мають силу змінити

поточні уявлення в суспільстві та знайти творчі відповіді, щоб сприяти суспільним змінам.

Найбільш інноваційні підприємницькі проекти діють у середовищі стартапів, яке характеризується мантрою, що зростання є основною метою існування (Грем 2012). Середовище стартапів, а отже, і значна частина підприємницького підходу до ведення бізнесу, побудовані навколо культури, де інші цілі, крім забезпечення зростання, є другорядними. Це було обговорено в розділі 2.2.5 і може розглядатися як потенційний бар'єр для переходу до середовища стартапів, орієнтованого на постзростання. Підприємці часто створюють стартапи, щоб організувати свої творчі відповіді та впроваджувати інновації, і значною мірою покладаються на зовнішнє фінансування (Дамодаран 2009) для розробки та тестування своїх продуктів. Однак залучення коштів часто означає залучення коштів із середовища, яке вимірює успіх підприємця за темпами зростання (Дюгіг 2020).

Висновки до розділу 1

Розкрито теоретичні основи економічного зростання як ключової категорії сучасної економічної науки та бізнес-практики. Встановлено, що протягом тривалого часу зростання ВВП, масштабування виробництва, розширення ринків і збільшення прибутку розглядалися як універсальні ознаки прогресу та ефективності. Водночас доведено, що традиційна парадигма зростання має суттєві обмеження, оскільки не враховує соціальну нерівність, екологічні наслідки, виснаження ресурсів і довгострокову стійкість бізнесу. Узагальнено економічну, соціальну та екологічну критику зростання. Економічна критика пов'язана з обмеженістю ВВП як показника добробуту, соціальна — з нерівномірним розподілом вигод від зростання, екологічна — з перевищенням планетарних меж і зростанням навантаження на довкілля. Обґрунтовано, що концепції пост-зростання та де-зростання формують альтернативне бачення розвитку, у межах якого успіх бізнесу має визначатися не лише кількісним розширенням, а якістю створюваної цінності, соціальною відповідальністю та екологічною сталістю.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТ-ЗРОСТАННЯ

2.1. Міжнародні корпорації як каталізатор змін: п'ятивимірна модель пост-зростання Хінтон

Не можна недооцінювати роль міжнародних корпорацій, коли йдеться про те, як створити майбутнє, орієнтоване на пост-зростання, адже саме такі організації є ключовими акторами у високорозвинених суспільствах. За словами Ратцера [38, с. 197], «ідея зростання та її поширення в економіці й суспільстві в основному реалізується в організаціях і через них», і тому, якщо організації мають здатність поширювати зростання в суспільстві, логічно, що вони також можуть мати силу розробляти практичні альтернативи парадигмі зростання.

У сучасному суспільстві міжнародна корпорація стала домінуючою формою організації, причому найбільші з них «затмарюють більшість національних урядів за доходами, зайнятістю, логістичними можливостями та глобальною присутністю» [62, с. 139]. Протягом останнього десятиліття неоліберальна концепція корпорації була домінуючою з моменту її зародження в бізнес-школах Чикаго такими економістами, як Мілтон Фрідман. Такий погляд на корпорацію заохочує модель корпоративного управління, що ставить акціонерів на перше місце, і, за Фрідманом, роль керівництва будь-якої корпорації полягає в тому, щоб «виключно вести бізнес відповідно до бажань [акціонерів], а не з якоюсь вищою метою», що на практиці означає, що метою корпорації є максимізація багатства акціонерів. Ця неоліберальна концепція корпорації допомогла виправдати багато корпоративних рішень, прийнятих під приводом «максимізації багатства акціонерів», і постійно «зациклює корпорації на короткостроковій ціні акцій, знижуючи їхню продуктивність і водночас підвищуючи їхню безвідповідальність» [62, с. 139]. Модель управління, що ставить акціонерів на перше місце, протягом багатьох років залишалася практично беззаперечною, проте останніми роками з'явилися альтернативні теорії щодо ролі корпорації в суспільстві.

Ці альтернативні погляди можна узагальнено класифікувати під загальним терміном «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), який у своїй основі описує «повагу організації до інтересів суспільства, що виявляється у тому, що вона бере на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на ключові групи, включаючи клієнтів, працівників, акціонерів, громади та довкілля, у всіх сферах своєї діяльності» [63, с. 3]. По суті, КСВ — це визнання того, що організації несуть відповідальність за оцінку та управління впливом своїх дій на суспільство в цілому. Це є важливою зміною у сприйнятті корпорацій у контексті питання зростання, оскільки в значній академічних та суспільних дискусіях щодо пост-зростання організації найчастіше зображуються як значна частина проблеми. Однак, як пропонують Д'Аліса та ін. (2015), це уявлення слід повністю змінити, щоб організації розглядалися як частина рішення. Якщо має відбутися перехід до середовища постзростання, то в організаціях має відбутися перехід до орієнтації, спрямованої на створення багатства в соціальному та екологічному вимірах, а не суто у фінансовому [38].

Щоб цей перехід відбувся на практиці, «вважається необхідним інший спосіб виробництва та споживання» (Gebauer 2018, с. 232), який не наголошує на зростанні. У менеджерських дослідженнях на тему компаній із повільним зростанням або без зростання реакція була повільною, проте останнім часом з'явилися дослідження «організацій постзростання». Дослідження організацій пост-зростання має подвійний характер, оскільки воно вивчає як те, як організації можуть створити майбутнє постзростання, так і функцію організації в майбутньому суспільстві пост-зростання. Це надзвичайно складна галузь досліджень, оскільки цей перехід вимагатиме фундаментальної трансформації в галузі організаційної теорії щодо інституцій, менталітету та інфраструктури [64; 65].

Загалом, організаціями, які можна вважати організаціями пост-зростання, є ті, що «визначають способи створення цінності, які не залежать від традиційних форм зростання та приймають незалежність від зростання» (Банерджі et al. 2021, с. 346). Однією з причин, чому науковцям наразі так складно концептуалізувати організацію постзростання, є те, що організації існують лише в рамках суспільних

структур, і тому, хоча теоретизування щодо постзростання залишається розмитим на макрорівні, ця проблема лише посилюється на організаційному рівні. Проте багато вчених досліджували, яку форму можуть набувати організації постзростання та як сучасні корпорації можуть адаптуватися, щоб краще відповідати цінностям постзростання. Теорії в цій галузі включають, серед іншого, п'ятивимірну модель бізнесу пост-зростання Хінтона (2021), три ключові практики для фірм пост-зростання Руле та Ботелло [67] та способи організації для епохи пост-зростання Рамоса-Мехії та ін. [66].

Дженніфер Хінтон [68], співдиректорка Інституту пост-зростання — мережі дослідників та активістів у сфері пост-зростання, — розробила п'ятивимірну модель бізнесу в епоху пост-зростання, яка формується з огляду на форму, призначення та цілі організації. Вона проаналізувала величезний масив літератури у сфері бізнесу в епоху пост-зростання, щоб виявити, які теми обговорюються найчастіше, та надала синтез найважливіших елементів літератури з пост-зростання. Це дозволило їй визначити п'ять ключових вимірів організацій, які «можуть бути використані як таксономія для більш чіткого розуміння того, наскільки компанія відповідає (або не відповідає) глобальним проблемам сталого розвитку та цілям пост-зростання» (Хінтон 2021, с. 4). Завдяки об'єднанню та узагальненню існуючої літератури ці п'ять вимірів включають найрелевантніші теорії у цій галузі від таких видатних авторів, як Джексон (2017, 2021), Райхель [69; 68], Йоханісова та ін. (2012, 2013, 2015) та багатьох інших. Як результат, її п'ятивимірна модель дозволяє не тільки концептуалізувати бізнеси пост-зростання більш послідовно, але й забезпечує краще розуміння та основу для обговорення того, які типи бізнесів є сумісними з пост-зростанням.

Перший вимір, який розглядає Хінтон, — це розмір та географічний охоплення організації, що стосується того, наскільки великим чи малим є бізнес, а також наскільки він є локальним чи глобальним. Вона робить висновок, що переважна більшість науковців у цій галузі виступають за менші, більш локальні компанії, якщо ми хочемо реалізувати майбутнє пост-зростання [70; 71; 61]. З цієї причини організації пост-зростання зазвичай характеризуються тим, що вони

менші за середню компанію та мають більш локальну спрямованість. Ця локальна спрямованість не обмежується ринком, який обслуговує організація, а також поширюється на локалізацію виробництва та релокалізацію ланцюга постачання.

Таблиця 2.1

**Аналітична характеристика п'яти вимірів бізнесу пост-зростання
за моделлю Хінтон**

Вимір моделі	Зміст виміру	Логіка пост-зростання	Можливий індикатор оцінювання
Ставлення до прибутку	Визначає, чи є прибуток кінцевою метою бізнесу або засобом підтримки місії.	Пріоритет не максимізації доходу, а соціальної, екологічної та довгострокової цінності.	Частка прибутку, що реінвестується у місію; політика розподілу прибутку.
Структура реєстрації	Фіксує юридичну форму, модель власності та права учасників організації.	Переважа формам, які обмежують суто акціонерну логіку та посилюють відповідальність перед стейкхолдерами.	Тип юридичної форми; наявність кооперативної, соціальної або benefit-орієнтованої моделі.
Управління	Описує правила і процедури прийняття рішень у компанії.	Перехід від ієрархічного управління до демократичних, інклюзивних і розподілених моделей.	Участь працівників у рішеннях; наявність дорадчих рад; прозорість управління.
Стратегія	Визначає продукти, ринки, ланцюги створення вартості та використання ресурсів.	Орієнтація на достатність, циркулярність, довговічність продукції та зменшення ресурсного навантаження.	Частка відновлених ресурсів; LCA; частка ремонтпридатних або повторно використаних продуктів.
Розмір і географія	Відображає масштаб бізнесу, кількість працівників, ринки та географію ланцюгів постачання.	Пошук оптимального, а не максимального розміру; локалізація виробництва і постачання.	Кількість працівників; частка локальних постачальників; кількість ринків присутності.

Джерело: складено автором на основі моделі Хінтон [68].

Хінтон посилається на концепцію «бізнесу оптимального розміру» Рейхеля та Зееберга [72], щоб проілюструвати концептуалізацію розміру організації. У своїй статті «Екологічний ліміт підприємства» Райхель і Зееберг вводять поняття

екологічного ліміту, головна ідея якого полягає в тому, що «кожне підприємство має певний допустимий екологічний вплив, який можна обчислити, пов'язавши вплив та економічні показники». Хоча багато організацій, орієнтованих на постзростання, можуть бажати обмежити свій розмір та зростання, на даний момент існує небагато показників, які можуть допомогти їм визначити, коли їхня організація є «достатньо великою». Організації, що пропонують продукцію або послуги, орієнтовані на сталий розвиток, можуть нескінченно розглядати своє зростання як «позитивне зростання» завдяки природі їхньої пропозиції, і тому продовжуватимуть зростати безкінечно, виходячи за межі, за якими їхня орієнтація на сталий розвиток компенсується їхнім зростанням та інтернаціоналізацією. Райхель та Зееберг пропонують, що ця потреба в ефективних показниках для визначення «правильного розміру» організації може бути задоволена за допомогою їхнього розрахунку екологічного ліміту.

Другим аспектом, який розглядає Хінтон [68], є стратегія, що означає «те, як організація використовує свої ресурси для досягнення своїх цілей». Звісно, основна увага приділяється характеру продуктів або послуг, які компанія вирішила продавати, а також секторам, у яких вона вирішила працювати, оскільки саме це і становить основну діяльність організації. Якщо організація виробляє певні продукти, що можуть бути шкідливими для довкілля, або працює у секторах, які вважаються неетичними, це гарантує, що організацію не можна вважати «пост-зростаючою». Однак у літературі з питань пост-зростання особлива увага приділяється добровільним цілям та завданням, які організація включає до своєї стратегії понад межі основного бізнесу, таким як суспільні потреби та добробут, турбота про довкілля та створення більш інклюзивної вартості.

Звичайно, у цьому розділі також обговорюється бізнес-модель організації, де дуже важливе місце займають практики циркулярної економіки, такі як переробка у замкнутому циклі, використання відновлюваних ресурсів та апсайклінг. Крім того, було виявлено декількох авторів, які стверджують, що посилена співпраця, а не суто конкуренція, є основним елементом бізнесу «пост-зростання». Стратегія, звичайно, є широкою та надзвичайно складною темою, тому не можна припускати,

що всі організації пост-зростання дотримуватимуться певної єдиної стратегії. Однак визначено деякі передумови, які повинні бути частиною стратегії організації, якщо її мають вважати пост-зростанням. До них належать турботливе ставлення до людської природи, зосередження на соціальній справедливості та рівності, а також сприйняття прибутку як засобу, а не як мети.

Практики циркулярної економіки (далі — ЦЕ) особливо виділяються в літературі про стратегію постзростання (Jackson 2021, Хінтон 2021, Бокен і Шорт 2020), оскільки «ЦЕ є одним із основних підприємницьких підходів, здатних вирішити завдання пошуку більш інклюзивних форм створення цінності». Ці автори, серед багатьох інших, виступають за перехід до відновлювального та регенеративного економічного циклу, який змінює розуміння марнотратства ресурсів на збереження продуктів на найвищому рівні їхньої цінності та забезпечення того, щоб вони не втрачали своїх властивостей, одночасно знаходячи способи використання побічних продуктів.

Крім того, Каллена та де Анджеліс визначають три ключові принципи, що узагальнюють спосіб мислення підприємців циркулярної економіки. Перший принцип передбачає збереження та покращення природного капіталу, щоб гарантувати відокремлення виробництва від вичерпних природних ресурсів. Другий принцип стосується оптимізації віддачі ресурсів шляхом підвищення швидкості обігу будь-яких компонентів, щоб гарантувати використання повного потенціалу кожного ресурсу. Третій принцип включає просування високоефективних систем та «усунення всіх негативних екологічних зовнішніх ефектів, що походять від систем виробництва та споживання». Застосування цих трьох ключових рис стратегій циркулярної економіки часто втілюється в бізнесі, що робить значний акцент на апсайклінгу та «повторному використанні, переробці, відновленні, рециркуляції та поверненні поновлюваних матеріалів» [73].

Третім виміром, визначеним Хінтоном, є управління, яке стосується правил, протоколів та процесів, за якими приймаються рішення в бізнесі. Традиційні системи управління, вбудовані сьогодні в багато публічних акціонерних компаній (де вага рішення окремої особи визначається кількістю акцій, якими вона володіє),

експерти в цій галузі вважають нестабільними та несумісними з майбутнім пост-зростання. Натомість у більшості своїх праць ці експерти виступають за «демократичні, інклюзивні, колаборативні, децентралізовані, мережеві та адаптивні системи» управління. Подібно до стратегії, системи управління є складними та залежать від конкретної корпорації, тому неможливо визначити єдину «правильну систему управління», яка була б необхідною для переходу до пост-зростання. Однак системи корпоративного управління, які залучають до процесу прийняття рішень більше зацікавлених сторін, мають набагато більші шанси відповідати цінностям пост-зростання. Дослідження показали, що «принаймні деякі типи більш-менш демократичних підприємств можуть вижити в середовищі, де більшість фірм є капіталістичними, і що поширення демократичних підприємств може принести користь як особам, які там працюють, так і суспільству в цілому» [74]. Хоча використання демократії на робочому місці може бути крайнім прикладом управління, орієнтованого на пост-зростання, як зазначив Хінтон, існує цілий спектр культур прийняття рішень між ієрархічним, авторитарним прийняттям рішень та демократією на робочому місці, що включає децентралізоване управління, розподілене лідерство та цілу низку практик, які не тільки надають більшої ваги точці зору працівників, але й враховують набагато ширше коло зацікавлених сторін.

Четвертим виміром бізнесу пост-зростання, який обговорює Хінтон, є структура реєстрації, що стосується конкретної юридичної особи, в рамках якої компанія зареєстрована або набула юридичного статусу. У літературі з цієї галузі структура реєстрації визнається важливою при аналізі того, чи можна компанію вважати пост-зростаючою, оскільки вона «чітко визначає, хто є власниками та які юридичні права, відповідальність та зобов'язання має компанія стосовно власників та інших зацікавлених сторін» [68, с. 4]. Хоча критика традиційних структур реєстрації чітко викладена в літературі, структура та реалістичність потенційних альтернатив залишаються дещо недоопрацьованою сферою. Однак увага науковців у цій галузі зосереджена переважно на відході від публічної акціонерної компанії на користь альтернативних структур, які можуть більше нагадувати кооператив.

П'ятий і останній вимір, визначений Хінтон, — це ставлення до прибутку, що стосується юридичного розмежування між прибутковими та неприбутковими видами бізнесу та способу використання потенційного прибутку. Визначальною ознакою комерційного бізнесу є «здатність розподіляти прибуток між приватними власниками та переслідувати фінансову вигоду як мету бізнесу», тоді як основною характеристикою некомерційного бізнесу є обмеження щодо нерозподілу прибутку, яке «виключає мету отримання фінансової вигоди, щоб забезпечити використання ресурсів (включно з прибутком) для досягнення соціальної користі, а не для приватного збагачення». Деякі автори літератури про пост-зростання критично ставляться до того, що прибуток є основною метою бізнесу, і стверджують, що некомерційні форми бізнесу більше відповідають принципам пост-зростання.

Однак це не означає, що комерційний бізнес не може вважатися пост-зростаючим, а лише те, що компанія, для якої прибуток не є основною мотивацією, має набагато більше шансів відповідати вимогам пост-зростаючого суспільства. Однак Райхель [69; 68] пропонує комерційним організаціям розглядати прибуток скоріше як засіб, а не як кінцеву мету, і пропонує компаніям використовувати свої прибутки для реінвестування в цільові проекти; і хоча некомерційні структури юридично зобов'язують використовувати прибутки для соціальної, а не приватної вигоди, комерційні організації можуть добровільно використовувати свої прибутки у спосіб, орієнтований на пост-зростання.

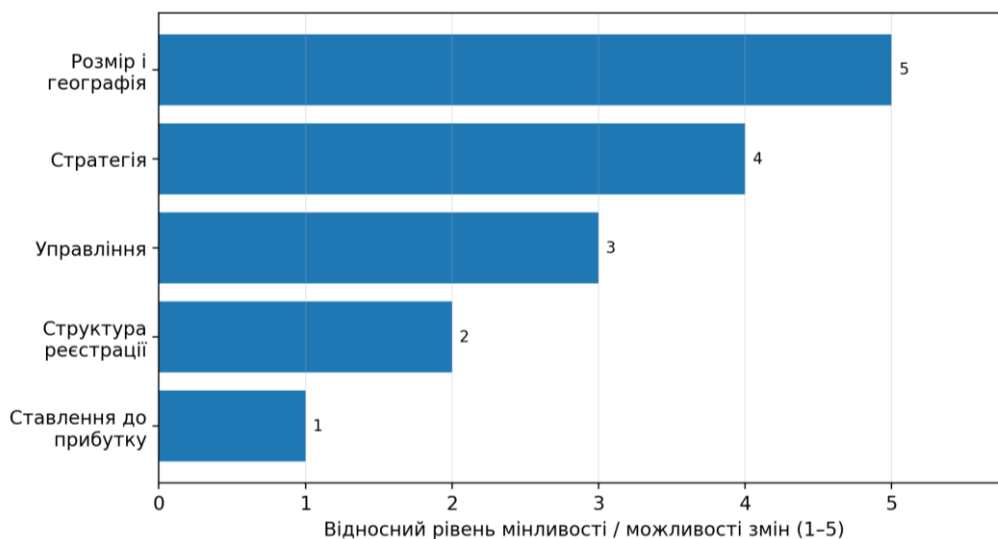


Рис. 2.1. Складові п'яти вимірів моделі Хінтон за ступенем мінливості

Джерело: складено автором на основі моделі Хінтон [68].

Ці п'ять ключових вимірів узагальнюють найважливіші аспекти ведення бізнесу в умовах пост-зростання. Крім того, вона ввела термін «змінність» як важливий інструмент для контекстуалізації цих вимірів. Він описує процес, у якому знання про виміри отримуються через попередні припущення, а також взаємодію юридичних зобов'язань з неформальними очікуваннями. Вона стверджує, що деякі виміри легше змінити та адаптувати, ніж інші, і розміщує їх у певному порядку (див. рис. 2.1). Нижню частину піраміди відносно складно змінити, і як тільки рішення у нижніх вимірах прийнято, воно зазвичай вважається постійним. Як приклад вона згадує організаційно-правову форму: якщо бізнес обирає певну організаційно-правову форму, її майже неможливо змінити. З іншого боку, вимір стратегії, наприклад, відносно легко змінити та адаптувати. Більшість підприємств постійно адаптують принаймні частину своїх стратегій, щоб мати змогу реагувати на різні зміни.

Крім того, Хінтон [68] створила концептуальну модель для розуміння того, як кожен із цих ключових аспектів впливає один на одного, оскільки «вищі рівні стратегії, розміру та сфери діяльності можна охарактеризувати як більш мінливі, різноманітні та залежні від контексту», тоді як «відношення до прибутку визначає та обмежує аспекти організаційної структури, управління та стратегії». Розмір та

географічний обсяг часто є результатом обраної стратегії і можуть вважатися досить мінливими властивостями. Цей вимір також характеризується обраним шляхом у вимірах структури організації та ставлення до прибутку. Однак розмір та географія також впливають на стратегію та структуру управління, оскільки такі фактори, як кількість працівників або цільові ринки, природно впливають на доступні стратегії та обрані структури управління.



Рис. 2.2. Змінність та взаємодія вимірів.

Джерело: Хінтон [68].

З іншого боку, вимір стратегії безпосередньо впливає на вимір розміру та географічного розташування, як зазначалося раніше. Однак на вимір стратегії також значною мірою впливають система управління підприємством, його організаційно-правова форма та ставлення до прибутку. Система управління визначає, хто бере участь у розробці стратегії та хто несе відповідальність за досягнення цілей підприємства. Якщо, наприклад, фінансовий відділ має значний вплив на процеси управління, очевидно, що пріоритетними будуть фінансові цілі. Якщо ж, навпаки, провідну роль відіграє посада, орієнтована на сталий розвиток, стратегії, найімовірніше, будуть інтерпретуватися з урахуванням принципів сталого розвитку. Сам вимір управління саме по собі є структурно гнучким і «дещо

стійким за своєю природою. Деякі аспекти структур управління є юридично обов'язковими, тоді як інші аспекти менеджери можуть змінити за одну ніч». Генеральний директор компанії може, наприклад, надати проектним менеджерам свободу самостійно приймати рішення, що впливають на бюджет, водночас маючи контрольні органи для нагляду за будь-яким рішенням. Хінтон [68] також зазначає, що структуру управління можна розглядати як сполучну ланку між аспектом організаційно-правової форми та стратегічним аспектом.

Вимір організаційно-правової форми встановлює важливі аспекти управління завдяки юридично зобов'язуючому характеру організаційно-правової структури, і Хінтон наводить приклад кооперативної організаційно-правової форми: завдяки юридично зобов'язуючим документам встановлюється демократичне управління, тоді як публічні акціонерні товариства повинні мати раду директорів для прийняття рішень на рівні всієї компанії. З іншого боку, взаємозв'язок із виміром прибутку покликаний визначати важливі аспекти структури організації, виміру управління та стратегії бізнесу. Він визначає основну мету компанії та обмежує вибір, який мають компанії в інших вимірах.

2.2. Моделі пост-зростання корпорацій за стратегіями Руле, Ботелло та Рамоса-Mexiї

Руле та Ботелло [67] на основі аналізу компаній, які, на їхню думку, відіграли ключову роль у цьому русі, окреслюють три ключові практики, які слід включити до бізнес-моделі корпорації, якщо її хочуть вважати пост-зростаючою. Вони стверджують, що пост-зростання, ймовірно, є явищем, зумовленим споживчим попитом, а тому реалізація цих стратегій є потенційним способом адаптації до цієї ринкової зміни.

Таблиця 2.2

Стратегічні підходи корпорацій до пост-зростання за Руле і Ботелло

Стратегічний підхід	Управлінський зміст	Пост-зростаючий ефект	Потенційне обмеження
1	2	3	4
Дизайн продуктів, адаптований до пост-зростання	Проектування довговічних, ремонтпридатних, модульних і менш ресурсомістких продуктів.	Зменшення матеріального потоку, подовження життєвого циклу продукту, послаблення стимулу до надспоживання.	Може зменшувати частоту повторних продажів і потребує зміни моделі доходів.
1	2	3	4
Позиціонування ланцюга створення вартості	Вихід із тих етапів ланцюга, які стимулюють надмірне виробництво або неетичне використання ресурсів.	Скорочення екологічного сліду та переорієнтація компанії на відповідальну цінність.	Потребує глибокої координації з постачальниками та партнерами.
Лідерство через стандарти, орієнтовані на пост-зростання	Формування галузевих правил щодо прозорості, ремонту, етичного постачання та зниження екологічного впливу.	Поширення нових норм поведінки на ринку і зменшення тиску гіперконкуренції.	Ефект залежить від довіри, верифікації та готовності інших компаній наслідувати стандарт.

Джерело: складено автором на основі праці Руле і Ботелло [67].

Стратегічний підхід 1. Дизайн продуктів, адаптований до пост-зростання.

Перша стратегія, окреслена Руле та Ботелло, полягає у впровадженні дизайну продуктів, адаптованого до пост-зростання, який вони визначають як «створення продуктів, що мають довший термін експлуатації, є модульними або виробляються локально». Цей стратегічний підхід прямо суперечить багатьом ключовим практикам сучасних бізнес-моделей, таким як виробництво одягу низької якості в індустрії швидкої моди та плановане старіння, поширене в індустрії споживчої техніки. У суспільстві пост-зростання має бути значно менше виробництва та споживання товарів, тому компанії повинні адаптуватися, виробляючи товари вищої якості, які створені для тривалого використання, та забезпечуючи наявність

можливостей для ремонту товарів з метою продовження їхнього терміну експлуатації, одночасно застосовуючи принципи циркулярної економіки. Займатися перепозиціонуванням ланцюга створення вартості

Стратегічний підхід 2. Позиціонування ланцюга створення вартості.

Друга стратегія, окреслена авторами, полягає у перепозиціонуванні ланцюга створення вартості, яке вони визначають як ситуацію, коли компанія «виходить з певних етапів ланцюга створення вартості та делегує деякі завдання зацікавленим сторонам». Якщо компанія прагне до адаптованого до постзростання дизайну продукції, то вона повинна виробляти набагато менше продукції, а це означає, що їй потрібно активно залучатися до створення різних способів споживання. Автори ілюструють це на прикладі групи LEGO, яка запустила C2C-ринок, де клієнти можуть купувати вживані товари один у одного. Така практика допомагає ще більше подовжити термін експлуатації продукції, оскільки дозволяє багатьом людям отримати користь від одного продукту. Наприклад, якщо двоє людей хочуть придбати певний набір LEGO, замість того, щоб обидві особи купували продукт у групи LEGO, одна особа може придбати продукт у організації, а друга особа, у свою чергу, може придбати продукт у першої. Ринки вживаних товарів, звичайно, не є новим явищем, але для того, щоб допомогти створити майбутнє постзростання, корпорації повинні відігравати активну роль у сприянні розвитку цих ринків C2C для альтернативного споживання.

Стратегічний підхід 3. Лідерство через встановлення стандартів, орієнтованих на пост-зростання.

Останньою стратегією, яку окреслюють Руле та Ботелло, є лідерство через встановлення стандартів, орієнтованих на пост-зростання, яке вони визначають як «створення стандарту, якого має дотримуватися решта галузі». Стратегії, які пропонують автори, спрямовані на великі діючі компанії, тому вони заохочують ці великі корпорації адаптувати свої практики відповідно до принципів постзростання, щоб менші компанії в галузі, а також новачки на ринку, наслідували їхній приклад. Автори наводять компанію Tesla як приклад компанії, що дотримується цієї стратегії, оскільки у 2014 році ця автомобільна компанія

оприлюднила всі свої патенти на електромобілі, прагнучи прискорити поширення електромобілів на ринку. Хоча деякі стверджують, що це був лише маркетинговий хід, такі стратегії допомагають «стандартизувати практику або технологічну платформу в усій галузі». Ця стратегія відповідає філософії, згідно з якою в економіці пост-зростання організації повинні зосередитися на співпраці, а не лише на конкуренції.

Таблиця 2.3

Організаційні акценти пост-зростаючих корпорацій

Напрямок організації	Зміст трансформації	Практичний інструмент	Очікуваний результат
Організаційна форма	Переосмислення корпорації не лише як інструмента прибутку, а як соціально вбудованого інституту.	Кооперативні, соціальні, гібридні або місійно-орієнтовані форми бізнесу.	Зменшення домінування акціонерної логіки та посилення відповідальності.
Демократичне управління	Розширення участі працівників і стейкхолдерів у прийнятті рішень.	Внутрішнє голосування, дорадчі ради, прозорі правила розподілу повноважень.	Підвищення легітимності управління та якості рішень.
Альтернативна цінність	Визнання соціальної, екологічної та суспільної цінності поряд із фінансовою.	ESG-метрики, оцінка впливу, показники добробуту працівників і громад.	Зміщення фокусу з масштабу продажів на якість створеної цінності.
Знання та інновації	Інновації розглядаються не як автоматичний драйвер зростання, а як спосіб вирішення суспільних проблем.	Відкриті інновації, партнерства з університетами, спільне використання знань.	Зменшення дублювання зусиль і посилення суспільної корисності бізнесу.

Джерело: складено автором на основі Рамоса-Мехії та ін. [66]

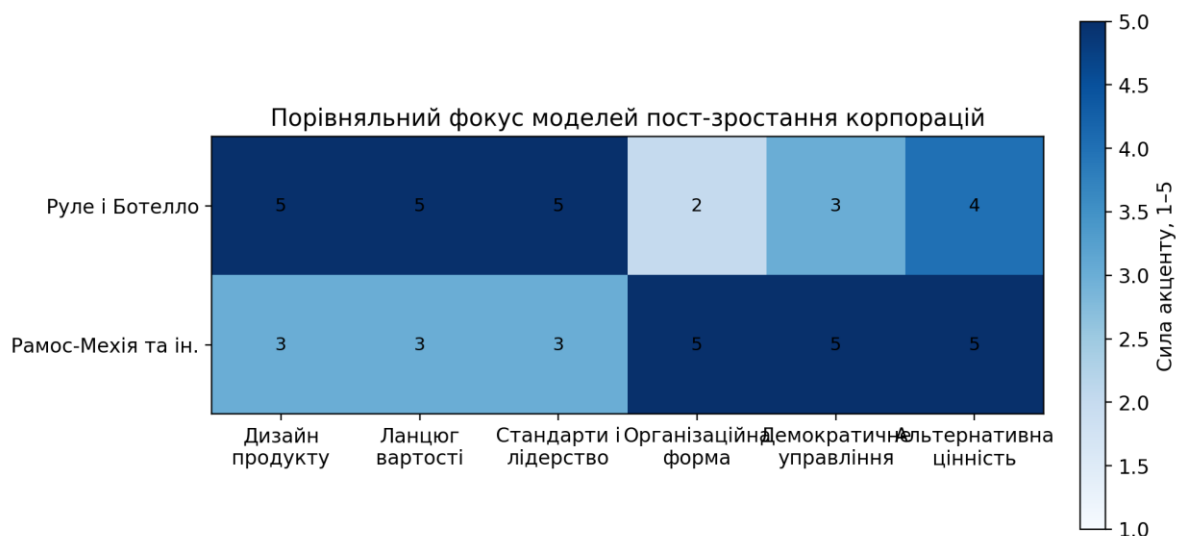


Рис. 2.3. Порівняльний фокус моделей пост-зростання корпорацій

Джерело: складено автором на основі праць Руле і Ботелло [67] та Рамоса-Мехії та ін. [66].

Розвиваючи тему корпорацій в умовах пост-зростання та стратегії такого бізнесу, епістемічний аналіз Рамоса-Мехії та ін. [66] щодо способів організації цих компаній проливає світло на меті корпорації в суспільстві пост-зростання. Основним висновком було те, що основою такої фірми стане поняття універсальних людських потреб. Автори пояснюють, що це означатиме, що «організації працюватимуть на основі припущення про універсальне задоволення людських потреб, що значно відрізняється від нинішнього припущення про дефіцит як засіб створення обмінної вартості». По суті, це означало б, що основною метою корпорації було б прагнення сприяти більш змістовному життю людей, виходячи за межі економічного зростання та споживання. По-друге, автори описують, що корпорація пост-зростання «приділятиме значну увагу соціально-екологічній справедливості з акцентом на сучасних та майбутніх зацікавлених сторонах». Це пов'язано з виміром корпоративного управління Хінтона, оскільки він виступає за підхід до прийняття корпоративних рішень, що враховує вплив рішень на широке коло зацікавлених сторін, включаючи довкілля та суспільство в цілому. Крім того, автори йдуть далі, припускаючи, що при прийнятті корпоративних рішень необхідно враховувати також майбутніх зацікавлених сторін, додаючи міжпоколінний елемент до концепції корпорації пост-зростання.

Нарешті, автори роблять висновок, що основною метою підприємств пост-зростання буде створення спільного добробуту. Це означає, що «метою людських організацій є суспільне благо, а не індивідуальне приватне благо, як це пропагує сучасна економіка». Така зміна вимагатиме цілком нової концепції організацій, в якій вони розглядаються як частина складного суспільства, якому вони служать, а не як засіб накопичення приватного капіталу. Запропонована Рамосом-Мехією та іншими радикальна реструктуризація способу ведення бізнесу означатиме глибокі зміни в корпоративній практиці у всіх сферах, особливо щодо того, як корпорації взаємодіють з природними ресурсами та суспільством у цілому.

2.3. Моделі бізнес-ініціатив у період пост-зростання: стале підприємництво

Зміни, необхідні в бізнесі для створення майбутнього пост-зростання, вимагатимуть величезної кількості інновацій та креативних стратегій у способі організації та ведення бізнесу. У своїй фундаментальній праці «Креативна реакція в економічній історії» австрійський економіст Йозеф Шумпетер стверджує, що саме підприємець є головним рушієм цієї креативної реакції на нові виклики, що стоять перед суспільством. Він стверджує, що «механізми економічних змін у капіталістичному суспільстві обертаються навколо підприємницької діяльності» і що, незалежно від того, чи це реакція окремих осіб, чи груп, можливості реалізуються через механізм підприємницьких ініціатив. Творча реакція підприємця, як її описує Шумпетер, передбачає, з одного боку, здатність бачити нові можливості, а з іншого — силу волі, щоб подолати опір, який суспільство зазвичай чинить змінам. Бекерт [75] описує цю здатність сприймати нові можливості як уявлення «фікцій», які в економічній діяльності є «проживанням у свідомості уявного майбутнього стану світу та вірою в причинно-наслідкові механізми, що ведуть до цього майбутнього стану». Майбутнє пост-зростання можна описати як фікційність у цьому сенсі, і тому, якщо його потрібно досягти, підприємницькі ініціативи повинні вірити, що це можливий майбутній стан, і прокласти шлях, щоб допомогти переосмислити загальне припущення про

неминучість зростання. Як стверджує Бекерт [75], «саме образи майбутнього формують сучасні рішення», і тому бачення підприємцями того, як виглядає майбутнє пост-зростання, значною мірою вплине на те, як вони ведуть бізнес сьогодні.

Хоча підприємницькі проекти в епоху пост-зростання можуть мати різні форми та масштаби, існують деякі ключові філософські принципи, які можна вважати загальними. Перш за все, це включає цілісне розуміння цінності, де соціальна та екологічна цінність відіграють важливу роль. Крім того, вони включають прийняття концепції інновацій та успіху, відокремлених від зростання, а також акцент на достатності. У цьому розділі автори представляють деякі з найвизначніших концепцій та моделей ведення бізнесу, орієнтованого на пост-зростання, щоб дати читачеві ширше розуміння існуючих моделей. Після цього автори обговорять літературу, присвячену темі інновацій у контексті зростання, та розглянуть літературу щодо автоматизації зростання.

Фарні та ін. [76] проаналізували та узагальнили існуючу літературу з теми сталого підприємництва і стверджують, що ця концепція ґрунтується на сталому розвитку, який зазвичай визначають як задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь робити те саме. Отже, мета сталого підприємництва, на думку Фарні та ін., полягає у створенні стійких, сумісних з ринком рішень у межах ринків, які «використовують можливості для сталого розвитку». У порівнянні з традиційними формами підприємництва, де розуміння цінності обмежується економічною сферою, сталі підприємці прагнуть одночасно створювати екологічну та соціальну цінність. Вся концепція сталого підприємництва ґрунтується на базовому припущенні, що існує потенціал «створення економічної, соціальної та екологічної цінності за допомогою підприємницької діяльності». Згідно з цим розумінням, сталі підприємці не тільки уникатимуть соціальної та екологічної шкоди, але й «прагнутимуть відновлювати довкілля та впроваджувати позитивні соціальні зміни, що виходять за межі простого створення багатства». Основна ідея різних визначень сталого підприємництва, що обговорюються в літературі, полягає в тому, що прагнення

підприємців до фінансового прибутку є сумісним зі створенням природної та соціальної цінності. У літературі зустрічаються кілька різних концепцій та концептуалізацій сталого підприємництва — від екопідприємництва до просоціального венчурного бізнесу, і, за словами Фарні та ін., всі ці терміни мають одну спільну характеристику: вони «концептуалізують динамічні відносини між підприємництвом, суспільством та навколишнім середовищем, проте відрізняються за своєю ринковою та прибутковою орієнтацією».

Більше того, більшість визначень сталого підприємництва, за даними Біндера та Белза [77; 76], мають деякі спільні характеристики, серед яких — спільний інтерес до виявлення можливостей, мета створення балансу між економічним, екологічним та соціальним створенням цінності підприємства та обіцянка створювати товари чи послуги. Хоча Фарні та ін. [76] стверджують, що сталий підприємницький дух часто походить від мотивації підприємців підтримувати добробут інших та сприяти сталому майбутньому, вони вважають, що сталі підприємці повинні мати «здатність та мотивацію підвищувати громадський та соціальний добробут». І хоча традиційний спосіб ведення бізнесу часто може бути опортуністичним, сталі підприємці, як правило, працюють у дусі співпраці та підприємливості.

Фарні та ін. [76] також стверджують, що природною структурою управління сталі підприємницькі проекти повинні бути кооперативи, оскільки заохочуються співпраця та розподілене прийняття рішень. Більше того, сталі підприємства повинні бути віддані «чіткій соціальній та екологічній меті» і часто можуть покладатися на роботу з відносно низькою оплатою. Однак, на думку Фарні та ін. [76], головною метою сталого підприємництва є сприяння створенню більш рівноправного та демократичного суспільства, а також внесок у стале майбутнє.

Таблиця 2.4

Індикатори моніторингу сталого підприємництва у контексті пост-зростання

Індикатор	Що відображає	Джерело моніторингу	Значення для пост-зростання
Нові зареєстровані компанії / щільність нового бізнесу	Динаміку формального підприємництва та входження нових компаній на ринок.	World Bank Entrepreneurship Database [91].	Дозволяє оцінювати підприємницьку активність без зведення її лише до масштабування окремих компаній.
Частка екологічної економіки у ВВП	Роль видів діяльності, пов'язаних з екологічними товарами та послугами, у структурі економіки.	OECD Green Entrepreneurship [88].	Показує, наскільки сталий сектор переходить із нішевого сегмента до системного елементу економіки.
Зайнятість в екологічній економіці	Кількість робочих місць у зелених видах діяльності та суміжних послугах.	OECD Green Entrepreneurship [88].	Дає змогу оцінити соціальний ефект зеленого підприємництва.
Кількість сертифікованих B Corp компаній	Поширення бізнесів, що проходять незалежну перевірку соціальних, екологічних та управлінських стандартів.	B Lab [90].	Відображає інституціоналізацію відповідального підприємництва.
Орієнтація підприємців на соціальні та екологічні цілі	Мотивацію підприємців діяти не лише заради прибутку, а й для вирішення суспільних та екологічних проблем.	GEM Sustainability and Entrepreneurship Report [89].	Показує ціннісний зсув підприємництва від зростання до впливу.

Джерело: складено автором на основі OECD [88], GEM [89], B Lab [90] та World Bank [91].

Лісен та ін. [78] дослідили 10 різних компаній, які досягли сталого успіху, не зосереджуючись на зростанні, щоб краще зрозуміти їхні мотивації, які показники ефективності, окрім зростання, використовуються в цих компаніях та які стратегії управління переважають у цих організаціях.

Щодо першої сфери їхнього інтересу — мотивуючих факторів, які спонукають компанії дотримуватися стратегії відмови від зростання, — автори виявили кілька перехресних мотивуючих факторів, першим з яких була організаційна структура та пов'язані з нею витрати. Для кількох компаній, що брали участь у дослідженні, необхідність розширення ієрархії та адміністративних структур, що є синонімом

зростання, була основною причиною, через яку вони вирішили обмежити розмір компанії певними рамками. Багато підприємців, які навели цю причину, стверджували, що, на їхню думку, їхні організації не були б настільки ефективними, якби зростали таким чином. Другим мотивуючим фактором, описаним Лізеном та ін. [78], були міркування щодо балансу між роботою та особистим життям. Перетворення підприємницького проекту на великий бізнес вимагає багато часу, і один з опитаних зазначив, що «кожна експансія має свою ціну, вона зазвичай вимагає більшого навантаження — за рахунок якості життя». Іншим фактором, зазначеним авторами, є небажання ризикувати. Один з опитаних стверджував, що, не розширюючись, вони «намагаються захистити себе від ризику створення великої бульбашки, яка в якийсь момент лопне». Багато інших респондентів поділяли цю думку, посилаючись на те, що збільшення розміру компанії означає більшу залежність від її подальшого успіху. Останнім мотивуючим фактором, наведеним авторами, були екологічні та соціальні наслідки організаційного зростання. Більшість респондентів стверджували, що екологічна та соціальна відповідальність є пріоритетнішою за фінансовий успіх або зростання, і це значно вплинуло на їхнє прийняття рішень.

Другою сферою, яку автори хотіли дослідити, були ключові показники ефективності цих успішних компаній, що не зростають. У традиційних організаціях та підприємницьких проєктах успіх зазвичай вимірюється за рівнем прибутку та річним зростанням. Однак для компанії, що не зростає, потрібні альтернативні показники успіху, які можна умовно розділити на фінансові та нефінансові. З фінансової точки зору, замість того, щоб намагатися збільшити продажі та підняти ціни, ці компанії зазвичай зосереджувалися на скороченні витрат та підвищенні ефективності для досягнення тієї самої кінцевої мети. Деякі компанії з вибірки мали стабільний рівень продажів протягом багатьох років, але прибутки все одно зростали, оскільки вони знайшли способи скоротити витрати або підвищити ефективність у процесі створення продукту. Ці компанії також використовували набагато більше нефінансових показників успіху, ніж типова організація. До них належали, зокрема: якість виробленої продукції, якість роботи

для працівників, баланс між роботою та особистим життям працівників, вплив на довкілля та соціальний вплив. Хоча ці показники ефективності є надзвичайно важливими для організації в економіці пост-зростання, їх надзвичайно важко кількісно оцінити та виміряти, що є основним аргументом проти цих альтернативних показників.

Останньою сферою інтересу авторів під час вивчення цих успішних компаній, що не зростають, були їхні стратегії управління. Ці компанії мусять покладатися на альтернативні стратегічні підходи, якщо хочуть вижити на ринку, де переважають конкуренти, орієнтовані на зростання та прибуток. Саме тому першою окресленою стратегією є діяльність у нішевому ринку. Багато компаній у вибірці вирішили працювати в нішевому ринку з метою зменшення конкурентного тиску. Це надало компаніям більше свободи для підтримки своїх рівнів виробництва та ціноутворення. Друга та третя описані стратегії полягають у створенні довговічних та ремонтпридатних продуктів та орієнтації на місцевий ринок. Довговічність та можливість ремонту продуктів нагадують «дизайн продуктів, адаптований до пост-зростання», описаний Руле та Ботелло [67], тоді як стратегія локальної орієнтації є досить схожою на згадану вище концептуалізацію Хінтона (2021) щодо розміру та сфери діяльності організацій пост-зростання. Остання стратегія, окреслена Лізенном та ін. [78] для успішних компаній, що не зростають, пов'язана з їхніми структурами оплати праці. Багато компаній встановлюють обмеження на різницю в зарплатах всередині компанії, щоб сприяти більш плоскій ієрархії та обмежити витрати на оплату праці, причому одна з компаній пішла настільки далеко, що прийняла внутрішній закон, згідно з яким найвища зарплата в організації може становити лише подвійну суму найнижчої зарплати. Відтак, коли перевагу надають різним підходам до якісного зростання, а не традиційному кількісному зростанню, виникають певні характеристики, які є вигідними для переходу до економіки пост-зростання. Отже, вивчення успішних компаній, що не зростають, може допомогти нам зрозуміти, як підприємницькі ініціативи можуть відігравати роль у створенні суспільства пост-зростання.

Бізнес-модель, орієнтована на достатність. Бокен і Шорт [81; 80] також

проаналізували кілька компаній, які, як видається, включили «достатність» до своєї бізнес-моделі, щоб дослідити, як організації можуть використовувати достатність як рушій інновацій і чи існує переконливий бізнес-аргумент на користь достатності. У цьому контексті достатність означає ідею мати достатньо, але без надлишку. Це не є концепцією, яка широко сприймається в типових капіталістичних бізнес-моделях через те, що «здається парадоксальним зменшувати споживання в економіці, що базується на споживанні». Однак, хоча ініціативи з циркулярної економіки стали більш поширеними, а ефективність використання ресурсів зростає, загальне споживання продовжує зростати, нівелюючи значну частину вигод від цих ініціатив. Тому, з огляду на соціальні та екологічні проблеми, пов'язані з цим експоненціальним зростанням використання ресурсів, широко очікується, що компанії будуть змушені адаптувати свої практики — чи то з власної ініціативи, чи то під тиском споживачів, чи то через регуляторні заходи, запроваджені урядами. Через обмеженість ресурсів планети виробництво та споживання ресурсів зрештою доведеться уповільнити, тому «для компаній може бути вигідним з бізнес-точки зору застосовувати проактивний підхід до достатності, а не лише реагувати ситуативно на тиск споживачів чи регуляторні вимоги» (Бокен і Шорт 2015, с. 60). Саме тому автори вирішили дослідити компанії, які вже прийняли достатність як основну складову своєї бізнес-моделі. Вони визначають бізнес-моделі, орієнтовані на достатність, як такі, що «забезпечують сталий розвиток шляхом зменшення абсолютного обсягу використання матеріалів та споживання енергії, пов'язаних із наданням товарів та послуг, шляхом стримування споживання кінцевими споживачами: заохочуючи споживачів обходитися меншим» . Хоча для бізнесу може здаватися парадоксальним заохочувати своїх клієнтів споживати менше, Янг і Тіллі [82; 80] ставлять запитання: «Чи може компанія бути стійкою, якщо вона не має обмежень на продажі, а отже, і на споживання?». Дослідження Бокена та Шорта [79; 80] щодо компаній, орієнтованих на достатність, виявило кілька життєздатних практик бізнес-моделей, що сприяють достатності, і всі вони перегукуються зі стратегіями управління, які раніше були викладені в цій науковій роботі стосовно

трансформаційних підприємств. До них належать: пріоритет якості над кількістю, зосередження на наданні послуг, а не на продажу продукції, надання продуктам багаторазового використання, ощадливі інновації для зменшення використання ресурсів та пропозиція альтернативних форм споживання. Якщо ми хочемо досягти майбутнього пост-зростання, підприємницькі ініціативи повинні в тій чи іншій формі врахувати концепцію достатності при формуванні своїх бізнес-моделей.

Роль інновацій для зростання. Поняття інновацій часто вживається як синонім підприємницьких ініціатив. Незалежно від того, чи йдеться про внутрішній проект у рамках великої організації, чи про створення нового стартапу, від таких ініціатив очікують, що вони певним чином внесуть інновації в існуючі практики. Поняття інновацій також вже давно пов'язане з парадигмою економічного зростання. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) підтримує цю тезу, стверджуючи, що «своєчасні та цілеспрямовані інновації підвищують продуктивність, прискорюють економічне зростання та сприяють вирішенню суспільних проблем» [83; 84]. Однак інновації потрібно буде відокремити від зростання, оскільки інновації завжди будуть необхідними, але їм доведеться відійти від суто фінансової мети. Пансера та Фрессолі [44] розглядають цю дилему у своїй роботі «Концептуальна основа для розуміння технологічних змін в епоху постзростання», в якій вони стверджують, що відокремлення інновацій від зростання є ключовим для уявлення про майбутнє в епоху постзростання. У рамках свого дослідження автори вивчили кілька організацій, які, на їхню думку, втілювали цінності пост-зростання, і головним висновком їхнього дослідження стало те, що «організації пост-зростання не обов'язково прагнуть до нових та інноваційних технологій як таких, а скоріше до «іншого ставлення» до технологічних інновацій. Ставлення, засноване на етиці та практиці турботи, а не на процесі творчого руйнування». Таке переосмислення мети інновацій у суспільстві вимагатиме «перегляду способу фінансування науки та інновацій, що включатиме новий набір показників та критеріїв для вимірювання ефективності та успіху інновацій». Наразі інновації оцінюються переважно на основі того, як вони можуть сприяти зростанню або підвищити ефективність систем з метою

збільшення прибутку. Однак у суспільстві пост-зростання повинні існувати альтернативні мотиви для інновацій. Існує різноманіття організаційних форм, які впроваджують інновації не з метою розширення чи зростання, і Пансера та Фрессолі зазначають, що це значною мірою недосліджена та ігнорована тема в менеджменті. Організаційні форми, які, на їхню думку, втілюють ці цінності, включають рух відповідних технологій, соціальні кооперативи, програмне забезпечення з відкритим кодом та спільне виробництво. Багато організацій, що приймають одну з цих форм, є надзвичайно інноваційними, але завдяки своєму колективістському та колаборативному характеру вони зазвичай впроваджують інновації для ширшого суспільного блага, а не для зростання організації чи збільшення прибутку.

Виклик автоматизації зростання. Щодо підприємницьких проєктів, то вважається, що якщо проєкт є успішним, то він буде зростати. Навіть назва «стартап», яку дають компаніям на ранній стадії, передбачає, що це початок чогось більшого. Рідко коли підприємці навіть приймають активне рішення про зростання, натомість існує своєрідний «автоматизм зростання». Гебауер [70] провела метааналіз емпіричних досліджень щодо підприємництва пост-зростання, щоб дослідити цей автоматизм зростання. Її дослідження показало, що підприємці спочатку мають лише обмежене уявлення про стратегії, що не передбачають зростання, і що «вони керуються панівним уявленням про успішну та зростаючу компанію і засвоїли відповідні очікування свого оточення». Рішення про зростання зазвичай приймається, коли бізнес працює добре, а попит зростає, оскільки багато активів та потужностей не можна розширювати поступово, тому підприємці часто йдуть на стрибкоподібне зростання в надії скористатися підвищеним попитом. Це зрозуміло, оскільки підприємці мають дуже обмежений доступ до альтернативних бізнес-моделей, консультацій щодо відсутності зростання або навіть практичних прикладів, які можна було б наслідувати пост-зростання. Зростання часто є нерішенням у підприємницьких проєктах, яке сприймається як належне, як очікувана реакція на збільшення попиту. Однак «усвідомлення того, що зростання є рішенням, та здатність протистояти автоматизму зростання є першим кроком у

бік від шляху зростання».

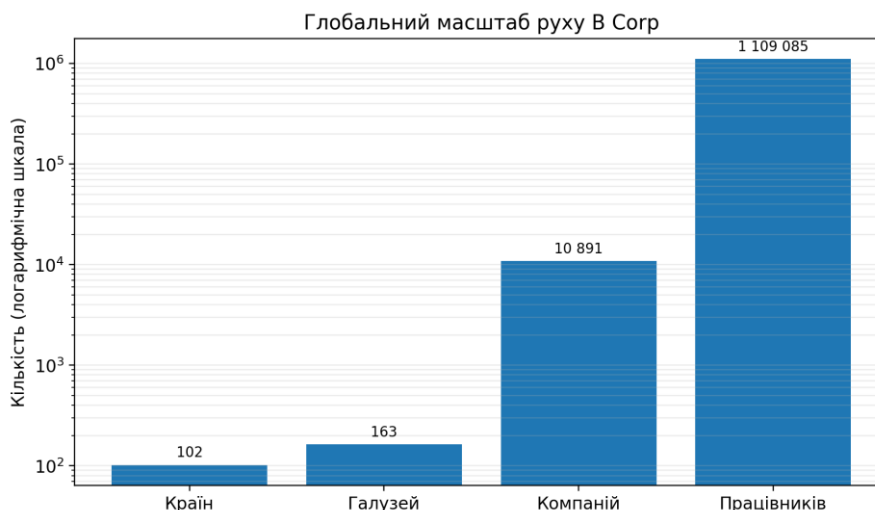


Рис. 2.6. Глобальний масштаб руху B Corp

Джерело: побудовано автором за даними B Lab.

Щоб більше підприємців розглядали зростання як рішення, а не як неминучість, їх необхідно ознайомити з позитивними аспектами повільного зростання або відсутності зростання. Гебауер [70] обговорює ці аспекти, і вони перегукуються з мотивами відмови від зростання, викладеними Лізенем та ін. [78]. З її дослідження підприємців, орієнтованих на постзростання, основною перевагою повільнішого зростання було те, що воно дозволяло підприємцям будувати кращий бізнес із кращими практиками, оскільки шлях компанії був більш обдуманим і продуманим. Ще одна перевага, пов'язана з підприємництвом постзростання, полягає в тому, що воно дозволяє підприємцям зберігати контроль над своїм підприємством. Швидке зростання зазвичай передбачає залучення зовнішнього фінансування, а це означає, що підприємець часто може втратити контроль над тим, як розвивається компанія і якою організацією вона стає. Крім того, інвестори можуть тиснути на компанії, щоб ті нехтували цілями та цінностями, що базуються на концепції «пост-зростання», заради досягнення очікуваних показників зростання. Гебауер [70] зазначає, що в багатьох випадках, коли залучення зовнішнього капіталу було абсолютно необхідним, підприємці, орієнтовані на постзростання, «надавали пріоритет тим інвесторам та моделям фінансування, які

цінували довгострокові соціальні та екологічні вигоди вище за короткострокову економічну віддачу». Загалом, підприємці повинні усвідомлювати переваги повільнішого зростання та почати розглядати зростання як активне рішення, а не пасивну діяльність.

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено моделі бізнесу в умовах пост-зростання та визначено можливі напрями трансформації сучасних компаній. Проаналізовано п'ятивимірну модель Дж. Хінтон, яка дозволяє оцінювати бізнес через ставлення до прибутку, організаційно-правову структуру, систему управління, стратегію, розмір і географічне охоплення. Доведено, що пост-зростання залежить не лише від продукту чи ринку компанії, а й від її внутрішньої логіки, способу прийняття рішень, використання прибутку та взаємодії зі стейкхолдерами.

Також систематизовано підходи Руле, Ботелло та Рамоса-Мехії до формування пост-зростаючих корпорацій. Визначено, що ключовими напрямками є дизайн довговічних продуктів, переосмислення ланцюгів створення вартості, встановлення відповідальних стандартів, демократизація управління та орієнтація на альтернативну цінність. Окрему увагу приділено сталому підприємництву, циркулярним практикам і моделям достатності. Встановлено, що такі підходи дозволяють бізнесу залишатися економічно життєздатним, але водночас зменшувати залежність від імперативу безперервного масштабування.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПОСТ-ЗРОСТАННЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Кейс-стаді компаній, що інтегрують принципи пост-зростання у бізнес-практику

3.1.1. Компанія Kern Тес у секторі В2С

Kern Тес, стартап у сфері харчових технологій, був заснований у 2018 році у Відні Лукою Фіхтінгером, Міхаелем Бейтлем, Себастьяном Єшко та Фабіаном Вагесрайтером і спеціалізується на переробці кісточок кісточкових фруктів. Kern Тес виявив, що майже всі галузі, які працюють з кісточковими фруктами, від виробників соків до виробників джемів, вважають кісточку кісточкових фруктів відходами виробництва. Щорічно в Європі виробляється понад 500 000 тонн кісточок кісточкових фруктів, які майже виключно утилізуються або, у кращому випадку, використовуються як паливо для опалення. Проте засновники компанії побачили великий потенціал у цій сировині, оскільки кісточку, як і інші горіхи, містять багато білка, корисних жирних кислот та мають унікальний смак. В результаті компанія зосередилася на виявленні та дослідженні потенційних харчових переваг кісточок кісточкових фруктів і виявила в них значний потенціал, за умови, що вдасться знайти спосіб розколоти кісточку та знетоксикувати насіння, щоб зробити його придатним для споживання людиною. Після тривалої фази досліджень компанії Kern Тес вдалося досягти обох цілей, і вона розпочала діяльність як В2В-постачальник органічної, безвикидної, переробленої сировини. У Kern Тес ці кісточку фруктів миють, сушать, а потім розділяють на насіння та шкаралупу, щоб розкрити їхній потенціал, і завдяки постійним інноваціям їм вдається дотримуватися філософії нульових відходів.

Приблизно 1/3 їжі, виробленої у 2022 році, стане відходами, і, згідно з нещодавнім звітом WWF «Driven to Waste» [85], харчові відходи становлять 10% усіх викидів парникових газів, а їх обсяг зростатиме на 2,5 трлн кг на рік. Однак значна частина відходів утворюється не у кінцевих споживачів, а вже на етапі

виробництва та у ланцюгах постачання. Технологія та ланцюг створення вартості Kern Тес вирішують цю проблему, особливо у виробництві нових сировинних матеріалів, таких як фрукти та олійні культури. Місія Kern Тес полягає в переробці сотень тисяч тонн кісточок, розробці нових та унікальних продуктів для щоденного раціону кожного та вирішенні проблеми (надмірного) виробництва в сільському господарстві, оскільки це має серйозні негативні наслідки: нові сировинні матеріали вирощуються до того, як використані існуючі. Ці відходи в сільському господарстві призводять до надмірного споживання води та величезних викидів CO₂.

Компанія розробила високоінноваційний та повністю автоматизований процес сушіння та розколювання насіння, а потім його відділення від шкаралупи. Це дозволяє використовувати насіння та переробляти його на такі продукти, як олії для гастрономічної та косметичної промисловості, снеки, замітники молока та білкові борошна. Таким чином, їх можна пропонувати компаніям, що виробляють альтернативні джерела харчування з акцентом на низьке споживання води, таким як олійні заводи, виробники снеків, пекарні, кондитерські тощо. Під час переробки кісточок відходи не утворюються, а як насіння, так і шкаралупа використовуються та продаються. Шкаралупа на 100% переробляється та перетворюється на дрібні гранули, які використовуються як замітники мікропластику в косметичці, а насіння використовується як нове та перероблене джерело поживних речовин. Крім того, у 2022 році Kern Тес запустила власний B2C-бренд «Wunderkern» і через власний інтернет-магазин продає такі продукти, як олії, рослинне молоко та нуга, споживачам, які цікавляться органічними та біологічними альтернативами молочним продуктам.

Крім того, Kern Тес приділяє велику увагу дослідженням і розробкам. Відділ очолює Себастьян Єшко, який розробляє надзвичайно інноваційні нові продукти. Окрім розробки продуктів, відділ досліджень і розробок Kern Тес займається розробкою біохімічних процесів у промислових масштабах для подальшого вдосконалення переробки та постійно випробовує нові хімічні процеси, щоб сприяти циркулярній економіці. За своєю суттю Kern Тес — це циркулярний

стартап, який пропонує альтернативи ресурсоемним продуктам, надаючи нові інноваційні сировинні матеріали для розробки нових продуктів, стійкі сировинні матеріали, отримані шляхом переробки побічних продуктів без шкоди для довкілля, та альтернативи продуктам, що шкодять клімату, таким як мікропластик.

Лука Фіхтінгер — один із засновників Kern Tec та генеральний директор компанії. Він має глибоке розуміння організаційної структури компанії, творчих процесів, що лежать в основі розробки нових продуктів, структури корпорації та застосовуваних стратегій. Kern Tec є особливо цікавим випадком для дослідження з ряду причин. Компанія не тільки рятує цінні побічні продукти від потрапляння на смітник, але й відповідає розумінню циркулярного стартапу, запропонованому Бауеном та ін. [86], оскільки «дослідження показують, що, порівняно з великими усталеними фірмами, циркулярні стартапи розробляють стратегії циркулярності, що знаходяться вище в ієрархії управління відходами, та займаються циркулярними інноваціями, які часто залишаються поза увагою» і «діють у біологічному циклі».

3.1.2. Компанія Analyse & Tal у секторі B2B

Analyse & Tal — це данська консалтингова компанія, заснована у 2014 році п'ятьма соціологами в Копенгагені. З того часу організація розрослася до 18 постійних співробітників, які працюють у Копенгагені, Орхусі та Осло. Вони спеціалізуються на аналізі складних явищ, таких як волонтерство, онлайн-спільноти, вплив соціальних програм та поширення дезінформації в Інтернеті. Їхні послуги допомагають компаніям та урядам аналізувати свої дані та отримувати з них висновки, з якими вони раніше не мали зв'язку. У 2016 році Analyse & Tal об'єдналася з Центром альтернативного соціального аналізу (CASA), щоб створити ще міцніший зв'язок між науковою методологічною експертизою та креативними, інноваційними перспективами. Основні послуги, що пропонує організація, можна розділити на чотири окремі категорії:

- **Аналіз великих даних:** Analyse & Tal працює на стику великих даних та соціальних наук, тому є експертом в аналізі великих наборів даних та перетворенні

їх на практичні знання про те, як функціонують суспільство та організації. Вони надали надзвичайно цінні висновки у таких сферах, як зайнятість, бізнес та соціальне забезпечення.

- Аналіз участі та залученості: Analyse & Tal допомагає організаціям прислухатися до своїх членів, клієнтів та споживачів і вчитися у них. Це дозволяє організаціям глибше розуміти бажання своїх клієнтів або зміцнювати відносини між членами організації та самою організацією.

- Аналіз онлайн-поведінки: Analyse & Tal спеціалізується на дослідженні надзвичайно складної сфери цифрової поведінки та має можливість картографувати, аналізувати та моніторити величезні обсяги онлайн-поведінки майже в режимі реального часу. Особливу увагу вони приділяють аналізу настроїв у соціальних мережах із використанням машинного навчання.

- Аналіз та оцінка суспільства: Analyse & Tal прагне створювати індивідуальні аналізи та глибокі знання для громадянського суспільства та осіб, що приймають рішення в суспільстві. Це передбачає картографування політичних рухів та соціальних тенденцій. Ці знання можуть слугувати основою для розробки рішень деяких найскладніших проблем суспільства.

Analyse & Tal були обрані як приклад для дослідження, насамперед завдяки їхньому демократичному характеру, соціальній місії та небажанню до зростання. Консалтингова компанія організована повністю демократично: кожен із співробітників володіє рівною часткою в компанії та має рівне право голосу щодо її управління. Як кооператив, що належить співробітникам, тут немає ієрархій чи акціонерів, і це надзвичайно цікава динаміка для вивчення з точки зору пост-зростання. Організація також керується місією, яка полягає у «створенні більш демократичного та рівноправного суспільства». Вони реалізують цю місію, ретельно відбираючи проекти, над якими працюють та які підтримують, а також створюючи практичні знання, що можуть призвести до покращення суспільства. Орієнтація організації на місію, на відміну від орієнтації на прибуток та зростання, також була предметом інтересу для вивчення з точки зору пост-зростання. Організація також дуже повільно зростала та інтернаціоналізувалася з моменту

свого заснування у 2014 році, і це було цілком свідомим рішенням. Автори хотіли використати цей випадок, щоб краще зрозуміти, чому така успішна компанія вирішила не розширювати та не глобалізувати свою діяльність стрімко. Усі ці фактори разом зробили A&T цікавим об'єктом для аналізу та отримання уявлення про підприємницьку діяльність, орієнтовану на пост-зростання.

Хоча як Analyse & Tal, так і Kern Tec є суттєвими та релевантними кейсами, репрезентативність двох кейсів є обмеженою. Це було пов'язано насамперед із тим, що існує дуже обмежена кількість підприємницьких ініціатив, які ілюструють альтернативні, критично важливі для зростання цінності, необхідні для того, щоб стати відповідним об'єктом аналізу для цього дослідження. Крім того, оскільки початкові дослідження для цієї дисертації проводилися на тлі пандемії Covid-19, деякі організації не бажали брати участь у цьому дослідницькому проєкті, оскільки все ще дотримувалися певної обережності. Крім того, деякі організації, з якими зв'язалися автори, не бажали брати участь, оскільки просто не мали часу, адже час у молодих підприємницьких проєктах часто є дефіцитним.

Обидва ці підприємства відповідають критеріям для випадків, встановленим авторами, оскільки вони вагаються щодо зростання, мають у своїй основі соціальну та екологічну місію та організовані альтернативним чином.

3.2. Оцінювання обраних компаній Kern Tec та Analyse & Tal за п'ятивимірною моделлю Хінтон

Обґрунтуванням використання п'яти вимірів Хінтона для бізнесу пост-зростання є те, що ці виміри були розроблені з використанням інституційного аналізу, що дозволило Хінтону розробити рамку, яка пов'язує найважливіші сфери бізнесу, окреслені в літературі щодо трансформацій пост-зростання: ставлення до прибутку, структура корпорації, структура управління, стратегія, а також розмір і географічний охоплення.

Наведений нижче графік ілюструє та узагальнює відповідний ступінь відповідності шести вимірам ведення бізнесу в умовах пост-зростання для двох

компаній, що розглядаються.

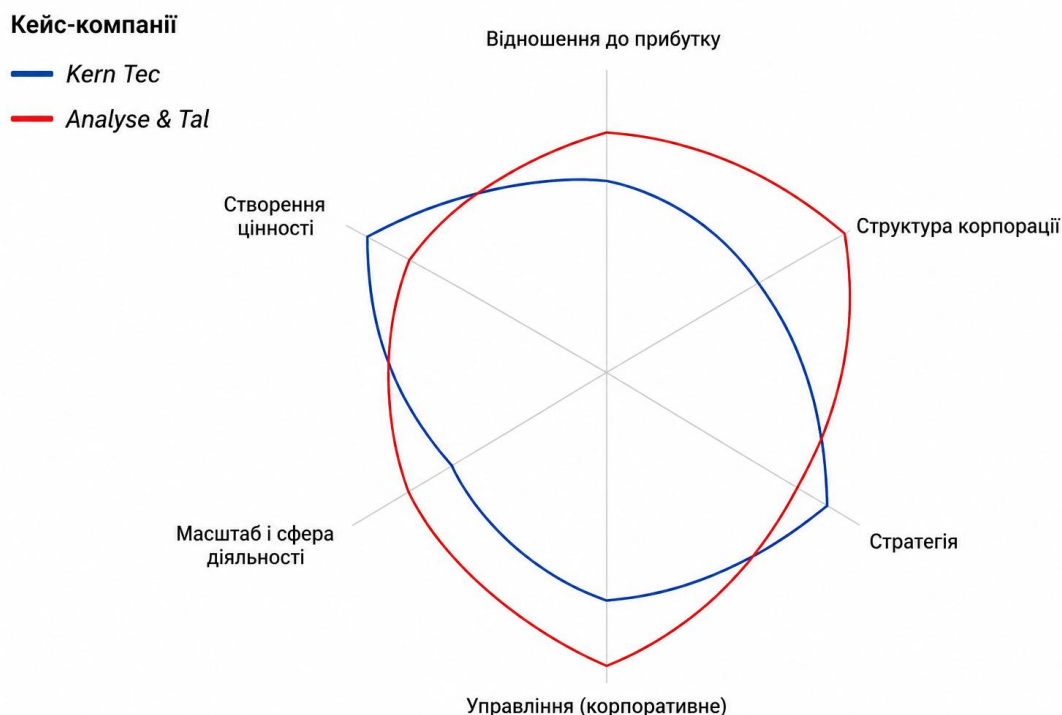


Рис. 3.1. Компанії-кейси та їхня відповідність цінностям пост-зростання

Джерело: власна розробка

Наведемо результати аналізу за пунктами оцінки, описаними у Розділі 2 бакалаврської роботи.

Вимір 1. Відношення до прибутку

Ставлення організації до прибутку є основою її діяльності та має глибокий вплив на всі аспекти бізнесу. Розмежування у ставленні до прибутку, окреслене в моделі Хінтон, полягає у відмінності між «комерційними» та «некомерційними» підприємствами. Це розмежування є інституційним елементом організації, який часто має юридичну силу, визначає мету корпорації та впливає на весь процес прийняття рішень. Визначальною характеристикою комерційної організації є здатність отримувати фінансовий прибуток і розподіляти його між приватними власниками, тоді як некомерційні організації повинні використовувати свій фінансовий прибуток для суспільного блага, а не для приватного збагачення. Багато вчених у сфері пост-зростання скептично ставляться до комерційної бізнес-моделі, яка переважає сьогодні, і стверджують, що «динаміка некомерційного

ринку дозволила б забезпечити сталий розвиток у пост-зростання таким чином, як це не можуть зробити комерційні ринки, через вимогу до некомерційних форм бізнесу мати соціальну мету та обмеження щодо нерозподілу прибутку» (Хінтон 2021, с. 4). Однак, хоча це може бути правдою в утопічному сенсі, більшість сучасних організацій мусять мати комерційну бізнес-модель, щоб забезпечити своє існування.

Analyse & Tal, і Kern Tec є комерційними організаціями. Проте прибуток не є їхньою виключною чи навіть основною метою існування, оскільки обидві мають ширші місії та бачення, що виходять за межі фінансового збагачення. Як для Analyse & Tal, так і для Kern Tec отримання прибутку є абсолютно необхідним для їхнього виживання, оскільки вони не змогли б існувати, фінансуючись виключно за рахунок державних грантів. Однак обидві компанії чітко заявили, що отримання прибутку не є основною причиною їхнього існування як організацій, і це відображено в їхніх статутних документах. Місія організації Analyse & Tal полягає у «створенні більш демократичного та рівноправного суспільства». Оскільки компанія не має зовнішніх акціонерів, вона може використовувати більшу частину свого прибутку для досягнення цієї мети. Більшу частину прибутку, отриманого Analyse & Tal, реінвестують у проекти, які, на їхню думку, створюють соціальну цінність. У Kern Tec прибутку надається більша вага у процесі прийняття рішень через те, що компанія має зовнішніх інвесторів та велику кількість фіксованих витрат, зумовлених фізичним характером діяльності. Це означає, що компанія має забезпечити достатній прибуток для свого існування, однак засновники чітко заявили, що метою існування Kern Tec не є отримання прибутку і що це не є причиною, через яку будь-хто із засновників вирішив створити компанію. Місія Kern Tec полягає в тому, щоб «використовувати невикористані сировинні матеріали за допомогою технологій», а їхня візія — «нагодувати світ усіма наявними продовольчими ресурсами». Це керівні принципи, яких дотримується Kern Tec. Прибуток розглядається як засіб для досягнення цієї мети в організації. Вони реінвестують більшу частину свого надлишкового прибутку у відділ досліджень та розробок компанії, щоб відкрити більш ефективні та раціональні

способи використання сировини.

Хоча комерційна бізнес-модель може не повністю відповідати цінностям пост-зростання, більшість підприємницьких ініціатив мусять генерувати прибуток, щоб підтримувати свою діяльність у нинішніх економічних умовах. Однак, сприймаючи прибуток як засіб для досягнення мети, а не як кінцеву мету, це дозволяє особам, що приймають рішення в організаціях, мати гібридне ставлення до прибутку, за якого вони прагнуть генерувати прибуток, але не заради особистого збагачення. Як було продемонстровано в цьому аналізі, це стосується компаній Analyse & Tal та Kern Tec, де перша реінвестує прибуток у соціальні проекти, а друга — у дослідження та розробки з метою більш ефективного перероблення. Для таких організацій, які мусять підтримувати комерційну бізнес-модель, намагаючись при цьому узгодити її з цінностями пост-зростання, питання змінюється з «Чи має підприємство приносити прибуток?» на «Що підприємство має робити зі своїм прибутком?». Щоб відповідати цінностям пост-зростання, підприємці повинні ретельно розглянути своє ставлення до прибутку, і якщо неможливо працювати в рамках некомерційної структури, то вивчити, як вони можуть використовувати свій прибуток для суспільного блага.

Вимір 2. Організаційна структура

Аналіз організаційно-правової структури є надзвичайно важливим при дослідженні того, чи відповідає компанія цінностям пост-зростання. Організаційно-правова структура дає уявлення про те, хто саме є власниками компанії, що є важливим фактором при прийнятті довгострокових рішень.

Analyse & Tal зареєстрована як «Forening Med Begraenst Ansvar» (F.M.B.A.) у Данії, тоді як Kern Tec зареєстрована як «Gesellschaft mit beschränkter Haftung» (GmbH) в Австрії. Ці дві форми реєстрації дуже схожі і можуть розглядатися як еквівалентні у своїх країнах, коли акціонери, в принципі, не несуть відповідальності своїм особистим майном. Натомість відповідальність обмежується внеском до статутного капіталу, тобто активами самої компанії. Хоча володіння акціями є обов'язковим у корпорації Analyse & Tal, Kern Tec робить це добровільно, щоб створити у своїх співробітників почуття відповідальності та

причетності. Як Kern Тес, так і А&Т демонструють значні ознаки структури корпорації, що розвивається після етапу зростання, надаючи своїм членам та найважливішим зацікавленим сторонам можливість мати частку в компанії і, таким чином, також відчуття причетності.

Вимір 3. Погляди на зовнішнє фінансування

Підприємці та компанії часто залучають зовнішній капітал для розширення бізнесу, щоб завоювати авторитет, компенсувати операційні збитки, а потім змушені робити все, що в їхніх силах, щоб забезпечити прибутковість для своїх інвесторів. Це суперечить багатьом цінностям пост-зростання, оскільки інвестиції на основі акцій часто змушують компанії зростати в несталий спосіб. Обидва приклади мають цікаву позицію щодо зовнішнього фінансування: тоді як А&Т дотримується дуже радикального підходу, відмовляючись залучати зовнішні кошти, Kern Тес, з огляду на специфіку свого продукту, змушена застосовувати більш виважений підхід, щоб досягти своїх цілей.

Компанія Analyse & Tal ніколи не залучала зовнішнього фінансування, і навіть у своїх статутних документах вона зазначає, що її «ніколи не можна купити». Як наслідок, компанія ніколи не залучала зовнішнього фінансування і юридично не може цього зробити без внесення змін до свого маніфесту та статутних документів. З іншого боку, компанії, які не хочуть втрачати контроль над своїм підприємством через залучення зовнішнього капіталу, повинні мати альтернативні засоби для покриття короткострокових фінансових потреб, і зазначає, що «дуже важливо створити кредитні структури, які стимулюють такі типи організацій, оскільки інакше доведеться шукати фінансування, а це означає відмову від власності на компанію».

Це узгоджується з прикладом компанії Kern Тес. На початку створення компанії Kern Тес отримала чимало грантів від австрійського уряду на розробку та реалізацію дослідницьких проєктів протягом перших кількох років. У результаті компанія «змогла фінансувати перші чотири роки виключно за рахунок грантів», але зрештою дійшла до точки, коли не могла більше утримуватися виключно за рахунок грантів та кредитних схем. У результаті команда засновників розглянула

свої варіанти та вирішила, що хоче посилити свій відділ досліджень і розробок та проводити більше досліджень, щоб уникнути марнування ресурсів, одночасно прагнучи створити B2C-бренд для підвищення обізнаності з цієї теми. Після цього команда нарешті знайшла цікавий профіль: «венчурний капіталіст із великим досвідом у сфері сталого харчового бізнесу, який має подібні інвестиції в мережу з переробки відходів та циркулярної економіки». Цікаво, що фонд не нав'язував команді жодних цілей зростання, але команда змогла самостійно визначити свої етапи.

Ціннісні орієнтири обох компаній вимагають створення в компанії посади, яка контролюватиме та забезпечуватиме дотримання цілей сталого розвитку, наприклад, посади відповідального за ESG.

Вимір 4. Стратегія та ланцюг створення вартості

Хінтон визначає стратегію як ключовий аспект бізнесу в умовах пост-зростання. Це досить широкий аспект за своєю природою, але він включає управління, планування та бізнес-практики. Загалом, це стосується того, як бізнес використовує свої ресурси для досягнення своїх цілей. Стратегія часто базується на місії та баченні компанії, а також на мотивах отримання прибутку. Ланцюг постачання та використання ресурсів

Важливим стратегічним фактором пост-зростання є ланцюги постачання та управління ними компаніями. Хоча завдяки глобалізації організаціям часто доступні дуже дешеві варіанти постачання, від підприємств пост-зростання очікується етична та стала поведінка при постачанні своїх продуктів. Kern Тес, як компанія з харчових технологій та виробництва, є особливо цікавим прикладом для аналізу з точки зору ланцюга постачання. Оскільки Kern Тес є підприємством циркулярної економіки, їх основним сировинним матеріалом є відходи інших компаній. Однак пошук цих відходів часто є складним, оскільки матеріали, про які йдеться, є досить нішевими, а Kern Тес приділяє особливу увагу пошуку лише органічно вирощених кісточок кісточкових фруктів, тому їм довелося розширити пошук по всій Європі, щоб забезпечити безперервне постачання сировини. Kern Тес робить це, щоб гарантувати, що продукти, які вони закупають, не тільки

вирощені органічно, але й виготовлені з використанням найбільш кліматично дружніх технологій та методів. Kern Тес розглядає це як важливу частину своєї пропозиції цінності, оскільки сировина, яку вони закупають, не тільки вважається стійкою завдяки тому, що її врятували від відходів, але й тому, що вони купують продукцію лише у фермерів, які діють стійко та використовують кліматично дружні методи й технології.

Цілі та добровільні завдання відіграють надзвичайно важливу роль у визначенні стратегії компанії і мають враховуватися під час аналізу орієнтації організації на пост-зростання. Обидва кейси підкреслили важливість їхніх добровільних цілей та цілей, орієнтованих на мету. Kern Тес, з одного боку, встановлює добровільні цілі, щоб гарантувати, що їхні стандарти сталого розвитку не тільки досягнуті, але й відповідають світовим стандартам та є якомога менш шкідливими для довкілля, тоді як Analyse & Tal дбає про те, щоб виділити час та ресурси на волонтерську роботу для консультування клієнтів, які цього потребують. Як зазначалося раніше, організація реінвестує більшу частину своїх прибутків у ці соціальні місії, тому добровільні цілі дійсно є серцевиною їхньої стратегії. Крім того, Analyse & Tal дотримується добровільних цілей та завдань, щоб забезпечити максимально можливий вплив. Однією з основних цілей організації є забезпечення того, щоб дослідження, які вони проводять, та знання, які вони створюють, були доступними для інформування якомога більшої кількості людей. Саме тому А&Т публічно розкриває якомога більше своїх знань та надає своє програмне забезпечення та дані у відкритому доступі.

Цілі компанії Kern Тес виходять за межі успіху організації як комерційного підприємства і спрямовані на «створення світу, де кожен ресурс знайде своє застосування, а все, що придатне до вживання, буде спожито, а не потрапить на смітник»; компанія прагне досягти цієї цілеспрямованої мети шляхом вторинної переробки з метою створення нових продуктів. Крім того, в Kern Тес «однією з ключових цінностей є максимальна екологічність». Це передбачає встановлення добровільних цілей щодо ключових показників організації, таких як споживання води, скорочення викидів CO₂ та переробка ресурсів. Амбіції Kern Тес щодо цих

показників значно перевищують будь-які обов'язкові норми, встановлені урядами, або мінімальні вимоги, встановлені сторонніми сертифікаційними органами.

Вимір 5. Вибір продуктів та послуг

Для компаній, орієнтованих на пост-зростання, «природно виникає занепокоєння щодо того, які види продуктів та послуг компанія вирішує продавати, і в яких секторах вона вирішує працювати» (Хінтон 2021). Як Kern Тес, так і Analyse & Tal приймають тут свідомі рішення, які, можливо, не є фінансово оптимальними, але відповідають їхнім відповідним баченням. Наприклад, Kern Тес використовує багато елементів бізнес-моделі циркулярної економіки, а Analyse & Tal робить дуже стратегічні вибори щодо того, кому надавати консультаційні послуги. Пам'ятаючи про свою місію щодо створення більш демократичного та рівноправного суспільства, А&Т ретельно відбирає своїх партнерів та проекти, щоб переконатися, що вони відповідають їхнім цінностям. Вони досить вибагливі щодо того, з якими клієнтами працюватимуть, і хочуть переконатися, що використовують свої ресурси та час на проекти, які насправді якимось чином сприятимуть суспільному благу. Серед прикладів таких проектів — створення бази даних для відстеження виступів, яка моніторить, що саме говориться у данському парламенті; звіт про сталий розвиток туризму в Копенгагені; інструмент для відстеження мови ненависті у Facebook; інструмент для відстеження мобілізації противників вакцинації; а також цифрова карта для відстеження велосипедів, яку можна використовувати для оптимізації велосипедних маршрутів у Копенгагені. Жоден із цих проектів не передбачає значного фінансового стимулу, але Analyse & Tal свідомо береться за проекти, які не є особливо привабливими з фінансової точки зору, якщо вважає, що вони можуть створити цінність для суспільства. Це яскравий приклад добровільної організаційної мети, як це обговорюється в літературі про пост-зростання.

Вибір продукту компанією Kern Тес робить її чудовим прикладом бізнесу циркулярної економіки, що є загальною темою в літературі про пост-зростання. Циркулярна економіка у харчовій промисловості означає, що побічні продукти виробництва не розглядаються як відходи, а як вихідна сировина для іншого циклу.

Принципи циркулярної економіки лежать в основі стратегії Kern Тес.

Одним із продуктів, що виробляє Kern Тес, є альтернативне молоко з абрикосових кісточок. Найближчою альтернативою цьому є молоко з мигдалю. Виробництво мигдалю споживає до шістнадцяти разів більше води, ніж виробництво абрикосових кісточок, а крім того, абрикосова кісточка є побічним продуктом вирощування абрикосів, на відміну від мигдалю, який вирощується окремо. Отже, створюючи асортимент молока з абрикосових кісточок, Kern Тес не лише рятує тисячі кісточок від потрапляння на смітник, а й надає людям більш сталий варіант із меншим споживанням води та викидами вуглецю, ніж мигдальне молоко або, звісно, коров'яче молоко. Цей вибір продукту та циркулярна бізнес-модель є основними елементами стратегії Kern Тес, і ця стратегія значною мірою відповідає цінностям пост-зростання.

Стратегія є дуже специфічним аспектом кожного окремого бізнес-кейсу, тому ніколи не буде єдиної «стратегії пост-зростання». Однак як Analyse & Tal, так і Kern Тес втілюють у своїй стратегії багато цінностей пост-зростання: перша компанія займається відкритим доступом та добровільними цілями, а друга має циркулярну бізнес-модель та пропонує екологічні продукти. Підприємці, які прагнуть узгодити свою стратегію з цінностями пост-зростання, повинні звернути увагу на бізнес-моделі, орієнтовані на достатність (Бокен і Шорт 2020).

Вимір 6. Управління та процеси прийняття рішень

Як Analyse & Tal, так і Kern Тес у різній мірі втілюють альтернативні, нетрадиційні структури управління. У Kern Тес процеси прийняття рішень відрізняються для стратегічних рішень високого рівня та повсякденних рішень нижчого рівня. Щодо стратегічних рішень вищого рівня, які стосуються загального напрямку та амбіцій компанії, рішення приймає команда засновників, яка наразі також є виконавчою командою керівництва в організації. Саме тому команда керівництва розробляє «річні плани етапів», які сприяють тому, щоб «компанія мала одне чітке бачення та уявлення про те, як його досягти». Однак для прийняття повсякденних рішень застосовується більш децентралізований та мережевий підхід, оскільки «рішення завжди приймаються спільно якоюсь командою, і дуже

рідко хтось приймає ключове рішення самостійно в компанії».

У компанії A&T процес прийняття рішень організовано демократично, оскільки організація функціонує як кооператив, де кожен окремий працівник має рівне право голосу в управлінні компанією. Хоча прийняття рішень у компанії є цілком демократичним, партнери не голосують з кожного окремого питання, як у прямій демократії. Ця структура прийняття рішень підкреслюється тим фактом, що жоден співробітник A&T не має вищого звання, ніж будь-хто інший в організації, і посада кожної людини — «партнер», незалежно від того, скільки часу вона працює в організації. Ця ідея знаходить відгук у структурі оплати праці в компанії, де «всі отримують однакову зарплату, незалежно від того, чи маєш ти 10 років досвіду, чи 2 роки. Також не має значення, чи маєш ти ступінь доктора наук чи магістра. Це є надзвичайно нетиповим у порівнянні з традиційними організаціями, оскільки співвідношення заробітної плати поточного генерального директора до найнижче оплачуваного працівника становить 296:1. Як рівні посади, так і рівна оплата праці співробітників A&T підкреслюють егалітарний характер демократичного прийняття рішень у компанії, оскільки це не залишає підстав для будь-якої ієрархії.

Вимір 7. Розмір організації та географічне охоплення

Розмір організації та географічне охоплення приділяються чимало уваги в літературі про пост-зростання, можливо, через те, що це один із найбільш очевидних способів проаналізувати, чи можна вважати організацію пост-зростаючою. Щодо розміру організації, Analyse & Tal та Kern Тес дуже схожі. Analyse & Tal налічує 18 співробітників, які працюють у Данії та Норвегії, тоді як Kern Тес складається з 17 співробітників, які базуються в Австрії. Для Kern Тес виміряти розмір своєї діяльності простіше, оскільки є матеріальний продукт для аналізу. У 2021 році Kern Тес переробила приблизно 1000 тонн кісточкових плодів, тож хоча її діяльність, безумовно, вже не можна вважати мікробізнесом, вона є порівняно набагато меншою, ніж у багатьох інших компаній у галузі харчових технологій, де зазвичай домінують великі корпорації, що користуються перевагами економії масштабу.

Вимір 8. Цінність

Традиційне уявлення про цінність в організаціях полягає в тому, що цінність розуміється у фінансовому плані і має створюватися для акціонерів компанії. Однак як Kern Тес, так і Analyse & Tal продемонстрували набагато ширше розуміння концепції цінності та створюють різні типи цінності для різних зацікавлених сторін, таких як їхні співробітники, навколишнє середовище та суспільство в цілому.

Цінність для співробітників

Як Analyse & Tal, так і Kern Тес розглядають створення цінності для людей, які працюють в організації, як абсолютно фундаментальний аспект своєї бізнес-моделі. Респондент з Analyse & Tal заявив, що, на його думку, «усі компанії повинні починати з того, щоб запитати себе, як вони можуть створити цінність для людей, які там працюють». У сучасних традиційних корпораціях бути працівником означає «жити з великим протиріччям між демократичною культурою нашого часу та реальністю робочого досвіду» (Феррерас 2017). Традиційні, бюрократичні та ієрархічні структури прийняття рішень, що існують у більшості сучасних корпорацій, більше нагадують автократію, ніж демократію, тому наявність системи прийняття рішень на основі участі в Analyse & Tal гарантує, що члени організації можуть впливати на своє робоче місце, що є надзвичайно цінним.

Хоча Kern Тес, можливо, не є повністю демократичною за своєю природою, її співробітникам все ж надається значна свобода дій у процесі прийняття рішень, що створює для них аналогічну цінність. Респондент з Kern Тес пояснив, що «всі співробітники компанії розглядають роботу в сфері сталого розвитку як ключову мету у своєму житті. Вони хочуть бути частиною впливу та змін, тому участь у цьому проєкті дійсно надає багатьом людям у нашій команді сенс у їхньому повсякденному житті».

Для обох цих організацій їхні члени або співробітники розглядаються як найцінніший ресурс компанії, про що свідчить заява генерального директора Kern Тес про те, що «найважливішим для організації є команда, оскільки вона формує все, що відбувається надалі», і тому створення цінності для співробітників є на першому плані їхньої стратегії. Однак це надзвичайно складна змінна для

вимірювання, оскільки не існує чіткого критерію для оцінки того, скільки цінності організація створює для своїх членів або співробітників. Нематеріальний характер цієї цінності ускладнює її відстеження, а отже, і розробку стратегії щодо її підвищення.

Цінність для навколишнього середовища

Іншою формою цінності, окрім фінансової, яку обидві ці організації вважають надзвичайно важливою, є цінність для навколишнього середовища, яку створює їхня діяльність. Хоча вплив Analyse & Tal на навколишнє середовище може бути не таким очевидним, організація прагне створювати цінність для навколишнього середовища будь-яким можливим способом, насамперед через створення знань.

Хоча екологічна цінність залишається дуже складною темою, «вимірювати вплив компанії на довкілля та клімат стає дедалі легше, але це вимагає часу та відданості цій справі». Вимірювання впливу організації на клімат та робота над поліпшенням відносин із довкіллям — це те, як ці організації можуть гарантувати, що вони створюють екологічну цінність. З точки зору консалтингової компанії Analyse & Tal, вони використовують «багато нових інструментів, ініціатив та організацій, які легко доступні для надання інформації про кліматичний слід та про те, як можна щось з цим зробити». Kern Тес також «співпрацює з експертами з питань клімату, які професійно розраховують ці показники». Це є стандартним компонентом звітності з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що сьогодні є загальноприйнятою практикою для більшості великих корпорацій. Хоча вимірювати вплив вашого бізнесу та звітувати про це стає дедалі простіше, насправді існує дуже мало ефективних рекомендацій щодо того, яких цілей повинні прагнути ці організації, щоб їх вважали стійкими.

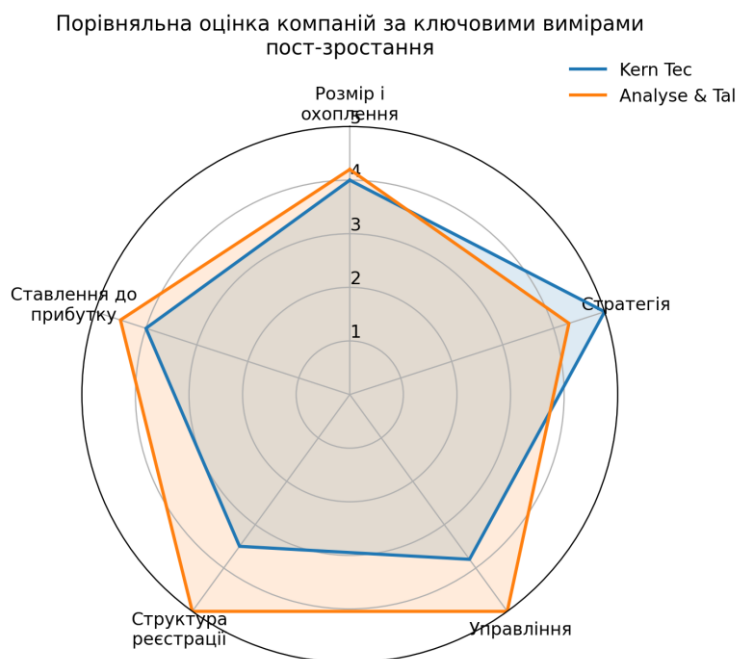


Рис. 3.2. Порівняльна оцінка компаній Kern Tec та Analyse & Tal за ключовими вимірами пост-зростання

Джерело: складено автором на основі якісного аналізу кейсів.

Цінність для суспільства

Наративи Kern Tec і Analyse & Tal охоплюють те, що обидва ці підприємницькі проекти сприймають свої організації як агентів змін у суспільстві та прагнуть створити якомога більше соціальної цінності. Особлива увага приділялася впливу, який вони можуть мати як менші, більш інноваційні організації порівняно з більшими, усталеними організаціями.

Компанія «Analyse & Tal» надала чимало прикладів того, як їхня організація створює цінність для суспільства. Місія компанії полягає не лише в тому, щоб «створити більш рівноправне та демократичне суспільство», але також «реінвестує свій надлишковий прибуток у проекти, організації та будь-які види діяльності, що перебувають у демократичній власності та дають суспільству щось натомість». Наприклад, проект «Виявлення у публічній дискусії на Facebook» є проектом з відкритим кодом, для якого А&Т спільно розробила алгоритм для виявлення мови ненависті на Facebook у Данії.

Хоча обидві компанії впевнені, що створюють цінність для суспільства, їм

складно виміряти цю цінність через її нематеріальний характер.

3.3. Стратегічні рекомендації переходу бізнесу до моделі пост-зростання у міжнародному середовищі

Нижче узагальнено та систематизовано рекомендації з метою їх практичного застосування бізнесами, що діють за сучасних соціально-економічних умов та геополітичних реалій (табл. 3.1).

1. Перша рекомендація підприємцям, які прагнуть дотримуватися цінностей пост-зростання, — усвідомлювати зростання своїх підприємств та уникати автоматизму зростання. Багато підприємців не розглядають зростання як активне рішення, тому воно часто відбувається пасивно — як реакція на ринковий попит або внутрішні очікувань. Зростання часто відбувається, коли бізнес демонструє хороші результати, і тому підприємці розширюють свої підприємства, намагаючись скористатися цим підвищеним попитом, оскільки загалом вважається, що це те, що вони «повинні робити», і, отже, є рушійною силою парадигми зростання. Хоча підприємець, безумовно, відіграє свою роль у цьому, існує більш глобальна структурна проблема, яка полягає в тому, що вони, як правило, мають дуже обмежений доступ до альтернативних бізнес-моделей, консалтингу, не орієнтованого на зростання, або навіть практичних прикладів підприємництва пост-зростання, якими можна було б слідувати. У бізнес-школах по всьому світу майбутніх підприємців навчають бізнес-моделей, спрямованих на максимізацію прибутку, та стратегій, орієнтованих на зростання, тому не дивно, що саме ці концепції зрештою формують їхні підприємства. Однак, хоча, можливо, існують більш масштабні інституційні проблеми, які потрібно вирішувати, підприємці можуть почати змінювати цю парадигму, усвідомлюючи, що зростання їхніх підприємств є вибором, а не неминучістю. Це не означає, що підприємницькі проекти повинні припинити зростати, а навпаки, що підприємці повинні приділити час тому, щоб замислитися над тим, як і чому вони розвивають своє підприємство, та над наслідками цього зростання.

Таблиця 3.1

Рекомендації та найкращі практики пост-зростання бізнесу

Рекомендація	Краща практика 1	Краща практика 2	Краща практика 3
Уникайте автоматизму зростання	Зростаєте цілеспрямовано. Зростання має бути засобом досягнення конкретної мети, а не самоціллю.	Відокремлюйте інновації від зростання. Підтримуйте інноваційність навіть тоді, коли зростання не є ключовою метою.	Розробляйте альтернативні метрики успіху. Оцінюйте успішність бізнесу за показниками, не залежними лише від темпів зростання.
Майте мету, ширшу за прибуток	Будуйте стратегію навколо місії. Формуйте бізнес-модель і продуктову пропозицію відповідно до організаційної мети.	Інвестуйте у візію. Спрямовуйте час, прибуток та інші ресурси на реалізацію місії організації.	Опублікуйте маніфест компанії. Сформулюйте публічний документ, що окреслює бачення, цінності та мету організації.
Надавайте пріоритет узгодженості з інвесторами	Уникайте залучення інвесторів без нагальної потреби. Розглядайте альтернативні форми фінансування: самофінансування, кредити, гранти.	Ставте узгодженість з інвесторами вище за обсяг інвестицій. Переконайтеся, що бачення майбутнього компанії відповідає очікуванням інвесторів.	Реінвестуйте прибуток відповідно до місії. Спрямовуйте прибуток на розвиток бізнесу або соціальні проєкти, що відповідають баченням компанії.
Розумійте цінність цілісно	Створюйте цінність для працівників. Забезпечуйте, щоб люди, які створюють найбільшу цінність для бізнесу, отримували відповідну віддачу через залученість, власність або змістовну працю.	Створюйте цінність для довкілля. Формуйте екологічну цінність через сталі та регенеративні бізнес-практики.	Створюйте цінність для суспільства. Критично переосмислюйте наявні галузеві парадигми та враховуйте ширшу суспільну перспективу в ухваленні рішень.
Обирайте співпрацю замість конкуренції	Робіть знання відкритими. Відкривайте програмний код, виробничі методики та неявні організаційні знання.	Співпрацюйте та кооперуйтеся. Налагоджуйте взаємодію з іншими організаціями у своїй сфері для ефективнішого вирішення проблем.	Взаємодійте з академічною спільнотою. Співпрацюйте з науковцями та дослідниками, щоб поширювати отримані знання серед ширшої аудиторії.
Розподіляйте лідерство та ухвалення рішень	Децентралізуйте лідерство. Розподіляйте управлінські функції та повноваження щодо ухвалення рішень у бізнесі.	Формуйте згуртовану та віддану команду. Забезпечуйте узгодженість членів команди з візією компанії, щоб вона відображалася у щоденних рішеннях.	Враховуйте стейкхолдерів у процесі ухвалення рішень. Залучайте до уваги інтереси довкілля, постачальників, партнерів і громад.

2. Зростаєте з метою. Коли підприємець приймає рішення про розширення

свого підприємства, це слід робити з конкретною метою, а не «зростати заради зростання». Наприклад, у випадку Kern Тес їхнє зростання здійснювалося з метою переробки більшої кількості матеріалів, які інакше стали б відходами. Підприємці повинні поставити під сумнів припущення, що зростання є виключно позитивним, зробивши зростання активним рішенням і прийнявши концепцію достатності — мати достатньо без надлишку.

3. Відокремте інновації від зростання. Підприємці повинні прагнути залишатися інноваційними, навіть якщо вони не прагнуть розширювати свій бізнес. Замість того, щоб впроваджувати інновації заради збільшення обсягів продажу продукції або розширення організації, підприємці повинні шукати способи поліпшити свою продуктову пропозицію, знизити витрати або зробити діяльність більш ефективною. Існує багато прикладів успішних компаній, що не розширюються, які демонструють, що організації можуть збільшувати прибуток з року в рік без зростання, дотримуючись цієї стратегії.

4. Розробіть альтернативні показники успіху. Для більшості підприємців зростання в тій чи іншій формі є стандартним показником успіху їхніх підприємств. Незалежно від того, чи це зростання частки ринку чи обсягу продажів, збільшення масштабів діяльності організації розглядається як ознака прогресу. Однак для підприємницьких проектів, які прагнуть відповідати цінностям постзростання, потрібні альтернативні критерії, незалежні від зростання. Вони будуть дуже специфічними для кожного окремого проекту та галузі, але загалом включатимуть вплив на довкілля, соціальний вплив та добробут працівників. Використовуючи ці альтернативні показники, підприємці можуть оцінювати успіх свого проекту більш цілісно. Більш усвідомлюючи зростання своїх підприємств і розвиваючись повільніше, підприємці можуть гарантувати, що вони приділили час для створення фундаменту для належних практик у своїй організації. Відсутність зосередженості на короткостроковому зростанні дозволяє підприємцям зосередитися на довгострокових цілях та ширшому соціальному впливі їхнього підприємства. Крім того, повільніша траєкторія зростання дозволяє підприємцям зберігати більший контроль над своїм бізнесом, оскільки зростання часто

передбачає залучення зовнішнього фінансування або розширення діяльності за межі, за якими неможливо зберегти ефективний контроль, змушуючи підприємців жертвувати своїми цінностями заради отримання очікуваних прибутків. Більш усвідомлене ставлення до зростання та уникнення автоматизму зростання — це те, як підприємці можуть будувати підприємства, які є вигідними для переходу до економіки пост-зростання.

5. Мета, що виходить за межі прибутку

Важлива рекомендація для підприємців, які прагнуть узгодити свою діяльність із цінностями пост-зростання — це створення підприємства з метою, що виходить за межі отримання прибутку. Хоча більшість стартапів заявляють, що мають вищу мету, ніж створення акціонерної вартості, більшість із них не втілює ці цінності у своїх діях під постійним тиском зростання. Як результат, більшість стартапів існують для створення акціонерної вартості, а не для досягнення своєї місії чи візії. Це часто призводить до короткостроковості та відсутності врахування інших зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, таких як навколишнє середовище, працівники чи громади, в яких вони працюють. Таким чином, вимога постійно збільшувати прибутки та максимізувати багатство акціонерів призводить до розриву між бізнесом та суспільством. У своїй книзі «Small Giants» Бо Берлінгем [87] описує підприємства пост-зростання як такі, що «мотивовані та зацікавлені в тому, щоб бути найкращими у своїй справі, створювати робочі місця, надавати чудовий сервіс клієнтам, мати чудові відносини зі своїми постачальниками, робити значний внесок у громади, в яких вони живуть». Відповідно до цього, підприємці, які бажають дотримуватися цінностей постзростання, повинні замислитися над тим, з якою метою вони створюють своє підприємство, окрім особистої фінансової вигоди. Це ілюструють компанії з прикладу: мета Analyse & Tal — «створити більш демократичне та рівноправне суспільство», а мета Kern Tec — «нагодувати світ усіма наявними продовольчими ресурсами». Хоча це можуть бути надзвичайно амбітні цілі, така мета допомагає орієнтувати ці організації у їхній стратегії та прийнятті рішень. Коли метою корпорації є отримання прибутку, це часто призводить до нестабільних практик та шляхів зростання у гонитві за

нескінченим фінансовим збагаченням. Ці практичні найкращі практики можуть забезпечити інституціоналізацію мети підприємства та допомогти зменшити ризик відхилення від місії.

6. Стратегія, орієнтована на мету. Підприємці повинні втілювати мету своєї організації у стратегії та процесі прийняття рішень, будуючи свою бізнес-модель навколо цієї мети. Пропозиція продуктів або послуг, а також діяльність організації повинні бути адаптовані до досягнення місії, визначеної організацією. Більшість літератури про «організації, керовані місією» та «сталий підприємництво» демонструє, як це можна зробити на практиці, але загалом відповідальність лежить на підприємці, який повинен розглядати свою місію як керівну мету, а не як побічний продукт ведення бізнесу.

7. Інвестиції у бачення. Особи, що приймають рішення в підприємницьких проектах, повинні забезпечити, щоб час, прибуток та інші ресурси активно спрямовувалися на виконання мети, визначеної в маніфесті. Важливо створити маніфест, який окреслює мету та цінності підприємства. Маніфест повинен слугувати загальним керівництвом для внутрішніх практик та прийняття рішень, щоб забезпечити відповідність повсякденних дій організації її вищій меті. Парадигма зростання фактично вбила клин між бізнесом і суспільством, спонукаючи підприємців відмовлятися від вищих цілей заради прибутку та зростання. У майбутньому, що настане після епохи зростання, бізнес зможе повернутися до суспільства, а організації існуватимуть для створення суспільного блага. Першим кроком до досягнення цього є створення підприємцями цілеспрямованих організацій, цілі яких виходять за межі фінансової сфери та охоплюють соціальну та екологічну.

8. Пріоритет узгодженню з інвесторами. Сучасний підприємницький ландшафт загалом характеризується великими фондами венчурного капіталу з одного боку та переважно недосвідченими підприємцями з іншого, що створює явну асиметрію сил. Більшість підприємців охоче скористаються можливістю залучити зовнішнє фінансування, оскільки хочуть втілити своє бачення в життя, а загальноприйнятим стандартом успіху підприємницького проекту є обсяг залученого інвестиційного

капіталу, оскільки це визначає його «вартість». Це призводить до того, що багато підприємців не приділяють достатньо часу, щоб належним чином зважити, який вплив це матиме на їхній бізнес або чи узгоджується їхня візія з візією інвестора, здебільшого через те, що більшість підприємців не мають формальної освіти чи настанов щодо цих тем. Досить часто це може призвести до конфліктів через розбіжність очікувань між інвесторами, які часто очікують негайного зростання та масштабування, та підприємцями, які хочуть витратити час на належний розвиток своєї пропозиції та бачення. Однак, як зазначається в літературі, через згаданий дисбаланс сил інвестори часто можуть тиснути на підприємців, щоб ті передчасно розширювали та масштабували свої підприємства, що в багатьох випадках може призвести до нестабільних практик та відхилення від місії.

Щоб зменшити ці ризики, потрібно застосовувати більш обережний підхід до фінансування своїх підприємств, щоб забезпечити збереження їхніх цінностей пост-зростання.

9. Реінвестуйте прибуток з метою. Якщо підприємці зможуть уникнути залучення інвесторів або знайти інвесторів, які відповідають їхньому баченню, то вони матимуть свободу контролювати, що відбувається з надлишковим прибутком, який генерує компанія. Analyse & Tal є яскравим прикладом цього, оскільки уникнення залучення будь-яких зовнішніх інвесторів дало їм свободу інвестувати переважну більшість своїх прибутків у соціальні проекти, що відповідають їхньому баченню створення більш рівноправного та демократичного суспільства. Подібним чином підприємці повинні використовувати свій прибуток для реалізації бачення організації, чи то через інвестиції в соціальні ініціативи, чи то через реінвестування в бізнес. Занадто раннє залучення зовнішніх інвесторів на початку підприємницького шляху змусило багатьох підприємців пожертвувати своїми цілями та цінностями на користь короткострокових завдань, таких як підготовка компанії до раундів фінансування або складання квартальних звітів.

10. Створюйте цінність цілісно. Відтак, необхідно зосередитися на цілісному створенні цінності для широкого кола зацікавлених сторін. Домінуюче уявлення про цінність в організаційних дослідженнях полягає в тому, що корпорації існують

для створення цінності для своїх акціонерів. У цьому контексті цінність зазвичай розуміють як фінансову цінність, оскільки більшість корпорацій мають юридичне зобов'язання максимізувати багатство акціонерів. Це уявлення про цінність поширюється також на світ підприємництва, де більшість стартапів прагнуть максимізувати свою фінансову цінність для власників, будь то засновники чи акціонери. Підприємці повинні забезпечити, щоб люди, які створюють найбільшу цінність для компанії, отримували цінність у відповідь. З іншого боку, важливою цінністю для навколишнього середовища, адже бізнеси несуть відповідальність за мінімізацію негативного впливу своїх підприємств на навколишнє середовище, але в концепті пост-зростання потрібно йти ще далі та шукати шляхи активного створення цінності для навколишнього середовища. Це можна зробити безпосередньо через створення бізнес-моделі, що створює екологічну цінність, або опосередковано через створення знань, що впливають на прийняття ключових рішень. Підприємницькі проекти мають здатність створювати величезну цінність для суспільства. Вони можуть це робити, виступаючи агентами інновацій у своїх галузях, кидаючи виклик існуючим парадигмам та працюючи над проектами, що мають соціальну спрямованість. Узагальнимо, що підприємці, які прагнуть дотримуватися цінностей пост-зростання, повинні дивитися далі фінансових аспектів, розглядаючи поняття цінності. Враховуючи цінність для співробітників, навколишнього середовища та суспільства у своїй бізнес-моделі та процесі прийняття рішень, підприємці можуть гарантувати, що їхній проект відіграє роль у створенні більш сталого та рівноправного майбутнього.

Наведена вище логіка узагальнена в схемі (рис. 3.3). Аналізуючи розроблену схему, важливо наголосити на вагомій ролі конкуренції та лідерства. Для забезпечення пост-зростання важливим акцентом є зміщення фокусу від жорсткої конкурентної боротьби до співпраці з іншими організаціями у своїй галузі та за її межами. Сучасний бізнес-ландшафт базується переважно на конкуренції між компаніями, які часто незалежно одна від одної працюють над вирішенням однакових або схожих проблем. Крім того, у компаніях часто існують ізольовані та закриті «монополісти» знань, що означає, що більшість досліджень, які вони

проводять, та пов'язані з ними знання приховуються з метою збереження конкурентної переваги. Закритий характер цих знань також обмежує можливість наукових кіл та зовнішніх дослідників повноцінно взаємодіяти зі світом бізнесу, оскільки багато важливих процесів і практик відбуваються за закритими дверима. Досить часто проблеми, які прагнуть вирішити підприємницькі ініціативи, можуть бути досить нагальними та важливими, особливо коли йдеться про такі сфери, як сталий розвиток та технології, і тому в інтересах суспільства забезпечити, щоб ці рішення були знайдені якомога швидше та ефективніше. Саме прозорість та співпраця є загальними темами в літературі про пост-зростання, і в економіці пост-зростання всі підприємства співпрацюватимуть, а не лише конкуруватимуть. Гебауер [70] зазначає, що з точки зору МСП це призведе до обміну професійними знаннями, техніками та передовими практиками управління між ними. Тут важливу роль відіграє співпраця з науковими осередками та університетами.

Гіперконкурентне бізнес-середовище лежить в основі багатьох проблем, пов'язаних із зростанням. Конкуренція між компаніями призводить до того, що вони надзвичайно швидко зростають, намагаючись відібрати частку ринку у своїх конкурентів. Багато підприємців залучають зовнішнє фінансування занадто рано на своєму підприємницькому шляху, щоб «не відставати від конкурентів». Крім того, багато організацій можуть ухвалити несталі або неетичні рішення, такі як забруднення довкілля або використання неетичної дешевої робочої сили, намагаючись знизити витрати через конкурентний тиск. Однак організації, орієнтовані на пост-зростання, повинні співпрацювати між собою для інновацій та вирішення проблем, зменшуючи конкурентний тиск, що призводить до таких несталих практик. Підприємці можуть стати лідерами цього переходу, відмовившись від конкуренції заради особистої вигоди та розпочавши співпрацю заради спільного блага.

Важлива роль полягає у розподілі лідерства та прийняття рішень у своїх підприємствах. Більшість літератури з пост-зростання вказує на те, що традиційні структури управління, вбудовані в більшість сучасних корпорацій, є нестабільними та не відповідають ідеалам пост-зростання.

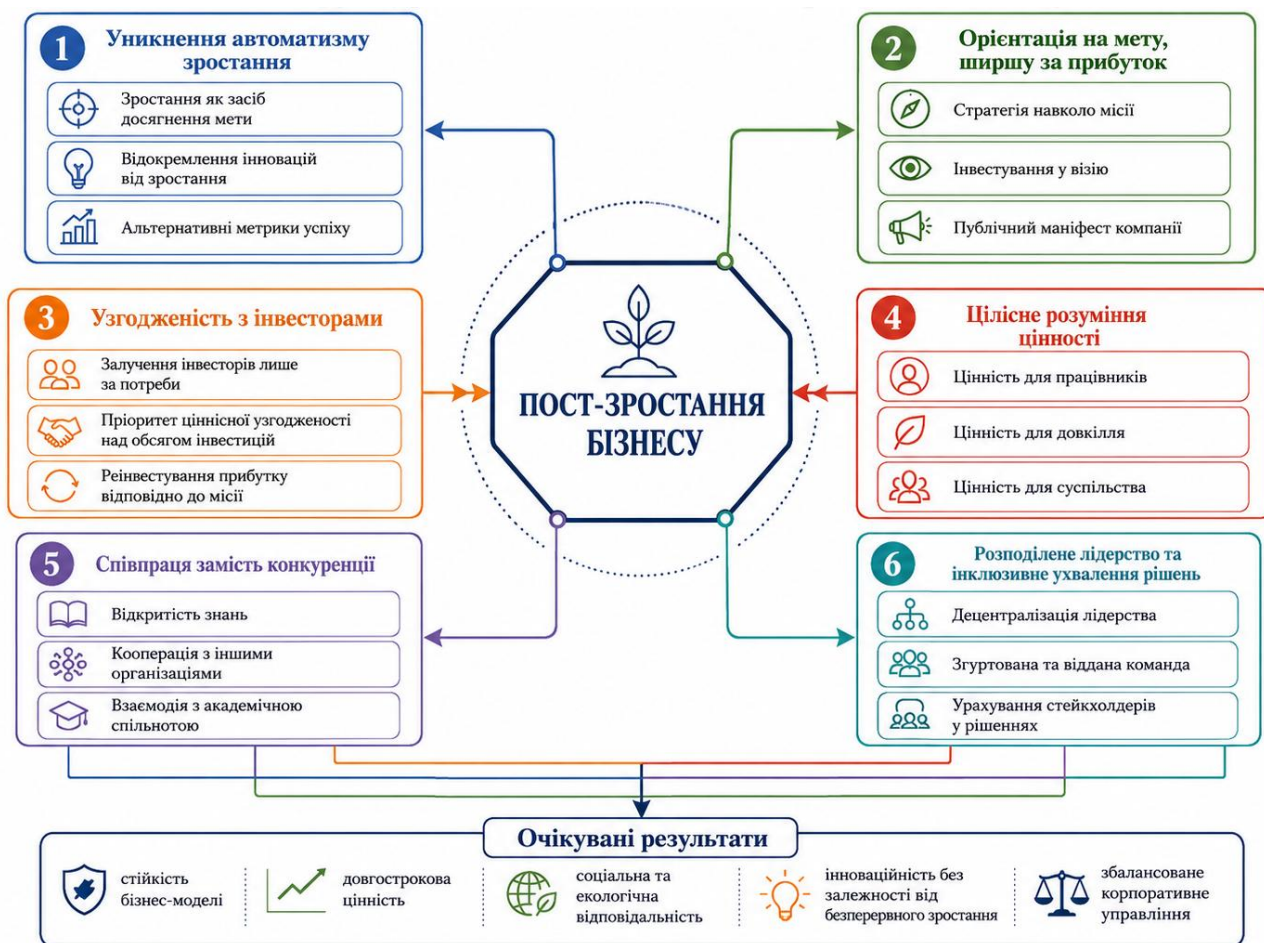


Рис. 3.3. Структурно-логічна схема пост-зростання бізнесу

Джерело: складено автором.

Ці традиційні структури управління характеризуються суворими ієрархіями та централізованим управлінням.

Така система управління не тільки викликає розчарування у багатьох співробітників, але й може призвести до прийняття неправильних рішень та ігнорування важливих зацікавлених сторін. Багато вчених та теоретиків, що досліджують концепцію «пост-зростання», виступають за більш інклюзивні, децентралізовані та мережеві структури управління замість традиційних ієрархій (рис. 3.4). У цих умовах виникає такий концепт як «Розподілене лідерство». Багато підприємницьких проектів працюють за централізованою моделлю лідерства, в якій є один визначений лідер або команда керівників, і всі співробітники підпорядковуються їм, як показано на графіку нижче. У цій моделі

лідером часто є засновник, і хоча співробітники можуть мати свої сфери компетенції, вони мають дуже мало автономії або можливостей для прийняття рішень. Децентралізована модель лідерства створює в організації декількох лідерів, зазвичай шляхом формування команд, які відповідають за різні проекти та мають автономію у прийнятті рішень щодо цих проектів.

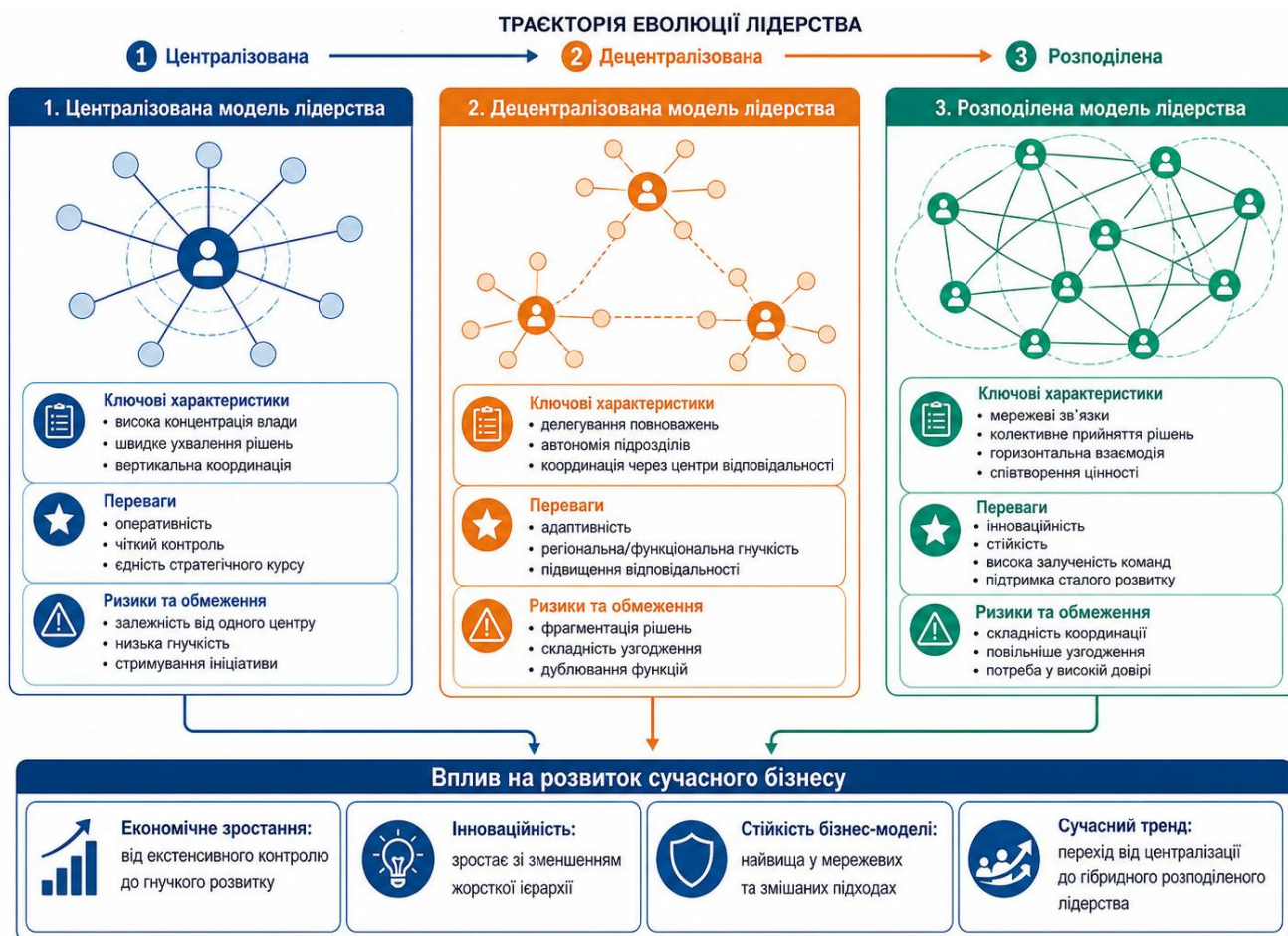


Рис. 3.4. Роль еволюції лідерства у забезпеченні пост-зростання

Джерело: складено автором.

У системі розподіленого лідерства співробітники та проектні команди пов'язані між собою через регулярні зустрічі, але мають автономію у прийнятті рішень у своїх сферах компетенції. Цього можна досягти шляхом усунення центру організаційної влади, уникнення прихованих ієрархій (таких як велика різниця в зарплатах та посадах) та рівномірного розподілу відповідальності. У сучасному, заснованому на знаннях робочому середовищі, як ніколи раніше, рідко трапляється, щоб одна людина володіла всіма навичками та талантами,

необхідними для створення успішного підприємницького проекту, тому підприємець повинен довіряти своїм співробітникам та командам, використовуючи їхні різноманітні погляди та сфери компетенції для досягнення успіху. Такий розподіл лідерства приносить користь не тільки підприємцю, але й співробітникам, які отримують задоволення від більш значущої роботи. У ситуації пост-зростання лідери повинні не тільки враховувати, як приймаються рішення в їхній організації, але й брати до уваги наслідки цих рішень для ширшого кола зацікавлених сторін. Однак, якщо підприємці зможуть цього досягти, їхні підприємства зможуть створити величезну цінність як у межах своїх кордонів, так і за їх межами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено практичний аналіз компаній Kern Tec та Analyse & Tal як прикладів інтеграції принципів пост-зростання у бізнес-практику. Встановлено, що Kern Tec демонструє екологічний і ресурсний вимір пост-зростання, оскільки використовує побічні продукти харчового виробництва та створює на їх основі нову додану вартість. Analyse & Tal, своєю чергою, є прикладом соціально-управлінського виміру пост-зростання, адже функціонує як демократична кооперативна компанія, де працівники беруть участь в управлінні, а прибуток підпорядкований місії організації. Оцінювання компаній за моделлю Хінтон показало, що бізнес може поєднувати прибутковість із соціальною, екологічною та управлінською відповідальністю. На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації щодо переходу бізнесу до моделі пост-зростання: усвідомлене ставлення до масштабування, формування місії поза логікою максимізації прибутку, запровадження альтернативних показників успіху, відповідальне залучення інвестицій, реінвестування прибутку в суспільно значущі цілі, розвиток партнерств і перехід від гіперконкуренції до співпраці. Отже, пост-зростання слід розглядати не як відмову від розвитку, а як перехід до більш зрілої, відповідальної та довгостроково стійкої моделі бізнесу.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено проблематику економічного зростання в розвитку сучасного бізнесу, розкрито теоретичні засади традиційної парадигми зростання, проаналізовано її економічну, соціальну та екологічну критику, а також обґрунтовано значення концепцій пост-зростання для трансформації бізнес-моделей у міжнародному середовищі. Логіка роботи охоплює три взаємопов'язані рівні аналізу: теоретичний, модельний і прикладний, що відображено у структурі дипломного дослідження.

1. Встановлено, що економічне зростання тривалий час виступало ключовим орієнтиром економічної політики, бізнес-практики та суспільного прогресу. Воно традиційно асоціювалося зі збільшенням обсягів виробництва, зростанням ВВП, підвищенням прибутковості компаній, розширенням ринків і покращенням матеріального добробуту. Водночас сучасні глобальні виклики засвідчують, що кількісне зростання не завжди забезпечує якісне покращення життя, а його результати можуть супроводжуватися екологічними втратами, соціальною нерівністю та посиленням залежності бізнесу від постійного масштабування.

2. Доведено, що критика традиційної парадигми зростання має комплексний характер. Економічна критика пов'язана з обмеженістю ВВП як універсального показника добробуту та розвитку, оскільки він не враховує якість життя, екологічні наслідки виробництва, соціальну справедливість і неформальні форми створення цінності. Соціальна критика акцентує увагу на нерівномірному розподілі вигод від зростання, концентрації багатства та посиленні нерівності. Екологічна критика ґрунтується на усвідомленні планетарних меж, виснаження природних ресурсів, зміни клімату та неможливості безкінечного економічного розширення в умовах обмеженої ресурсної бази.

3. У роботі з'ясовано, що концепції пост-зростання та де-зростання формують альтернативний погляд на розвиток економіки і бізнесу. Якщо де-зростання більшою мірою орієнтоване на свідоме скорочення надмірного

виробництва та споживання, то пост-зростання пропонує ширшу рамку переосмислення розвитку, у якій зростання перестає бути самоціллю. Пост-зростання не означає повну відмову від економічної активності, а передбачає переорієнтацію бізнесу на достатність, довгострокову цінність, соціальну відповідальність, екологічну сумісність і стійкість бізнес-моделі.

4. Проаналізовано роль міжнародних корпорацій та підприємницьких організацій у переході до моделей пост-зростання. Встановлено, що сучасний бізнес може бути не лише джерелом проблем, пов'язаних із надмірним споживанням і ресурсною експлуатацією, а й важливим агентом трансформації. Особливого значення набуває п'ятивимірна модель пост-зростання Хінтон, яка дозволяє оцінювати компанії за такими ключовими параметрами, як ставлення до прибутку, організаційна структура, корпоративне управління, стратегія, розмір і географічне охоплення, а також характер створення цінності. У роботі показано, що ця модель є зручною аналітичною рамкою для визначення рівня відповідності бізнесу принципам пост-зростання.

5. У другому розділі досліджено моделі пост-зростання корпорацій за стратегіями Руле, Ботелло та Рамоса-Мехії. Узагальнено, що бізнес у пост-зростаючій логіці має змінювати не лише окремі управлінські рішення, а й саму архітектуру створення цінності. Важливими напрямками такої трансформації є дизайн продуктів, адаптований до пост-зростання; переосмислення ланцюга створення вартості; лідерство через формування нових стандартів; відмова від автоматизму зростання; розвиток відкритих знань; співпраця замість надмірної конкуренції; децентралізація лідерства та врахування інтересів стейкхолдерів.

6. Встановлено, що стале підприємництво є важливою практичною формою реалізації принципів пост-зростання. На відміну від традиційного підприємництва, яке часто орієнтується на швидке масштабування, залучення інвестицій і максимізацію ринкової частки, стале підприємництво виходить із ціннісної мети бізнесу. Воно передбачає формування бізнес-моделей, орієнтованих на достатність, відповідальне споживання, екологічну ефективність, соціальну

користь і довгострокову стійкість. Такий підхід дозволяє компаніям залишатися інноваційними навіть тоді, коли зростання не є основним критерієм успіху.

7. У третьому розділі проведено кейс-стаді компаній Kern Tec та Analyse & Tal, які інтегрують принципи пост-зростання у власну бізнес-практику. Обидві компанії мають соціальну та екологічну місію, альтернативну організаційну логіку й обережне ставлення до традиційного імперативу зростання. У роботі зазначено, що ці підприємства відповідають критеріям аналізу, оскільки «вагаються щодо зростання», мають у своїй основі соціальну та екологічну місію та організовані альтернативним чином.

8. Оцінювання Kern Tec та Analyse & Tal за моделлю Хінтон показало, що компанії можуть по-різному інтегрувати принципи пост-зростання залежно від сектору діяльності, бізнес-моделі, організаційної структури та характеру створення цінності. Kern Tec демонструє практичний потенціал пост-зростання у сфері B2C через переробку ресурсів, інноваційний харчовий продукт і орієнтацію на екологічну цінність. Analyse & Tal репрезентує іншу логіку — сервісну, знаннєву та соціально орієнтовану модель, у якій важливу роль відіграють участь працівників, аналітична діяльність і ціннісна узгодженість організації. Порівняння цих компаній засвідчує, що пост-зростання не має єдиного універсального формату, а може реалізовуватися через різні бізнес-практики.

9. Практичні рекомендації щодо переходу бізнесу до моделі пост-зростання мають ґрунтуватися на кількох ключових напрямках. По-перше, бізнесу доцільно відмовлятися від автоматизму зростання та розглядати зростання не як самоціль, а як інструмент досягнення змістовної місії. По-друге, компаніям варто формувати стратегію навколо мети, ширшої за прибуток, і публічно артикулювати власну візію. По-третє, важливо забезпечувати узгодженість із інвесторами, партнерами та стейкхолдерами не лише за фінансовими, а й за ціннісними критеріями. По-четверте, бізнес має створювати цінність цілісно — для працівників, довкілля, суспільства і споживачів. По-п'яте, необхідно розвивати співпрацю, відкритість знань, децентралізоване лідерство і відповідальне корпоративне управління.

10. Отже, у роботі підтверджено, що проблематика економічного зростання в розвитку сучасного бізнесу полягає не лише в пошуку нових темпів зростання, а насамперед у переосмисленні самої логіки розвитку компаній. Майбутнє бізнесу дедалі більше залежатиме від його здатності поєднувати економічну життєздатність із соціальною справедливістю, екологічною відповідальністю, інноваційністю, довірою стейкхолдерів та довгостроковою стійкістю. Пост-зростання у цьому контексті виступає не запереченням бізнесу, а новою рамкою його стратегічної трансформації, у якій успіх вимірюється не лише масштабом, прибутком і ринковою часткою, а й якістю створеної цінності для суспільства, довкілля та майбутнього розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rosa, H., Dörre, K., & Lessenich, S. (2017). Appropriation, activation and acceleration: The escalatory logics of capitalist modernity and the crises of dynamic stabilization. *Theory, Culture & Society*, 34(1), 53–73.
2. Hickel, J., Kallis, G., Jackson, T., O'Neill, D. W., Schor, J. B., Steinberger, J. K., Victor, P. A., & Ürge-Vorsatz, D. (2022). Degrowth can work — here's how science can help. *Nature*, 612, 400–403.
3. Black, J., Hashimzade, N., & Myles, G. (2009). *A dictionary of economics* (3rd ed.). Oxford University Press.
4. OECD. (2024). Measuring well-being “beyond GDP” in Asia, South-East Asia and Korea. OECD Publishing.
5. Lepenies, P. (2016). *The power of a single number: A political history of GDP*. Columbia University Press.
6. OECD. (2024). *Well-being and beyond GDP*. OECD.
7. Cassidy, J. (2020). Can we have prosperity without growth? *The New Yorker*.
8. Jackson, T. (2021). *Post growth: Life after capitalism*. Polity Press.
9. Strunz, S., & Schindler, H. (2018). Identifying barriers toward a post-growth economy: A political economy view. *Ecological Economics*, 153, 68–77.
10. Walker, C. C., Druckman, A., & Jackson, T. (2021). Welfare systems without economic growth: A review of the challenges and next steps for the field. *Ecological Economics*, 186, 107066.
11. Dale, G. (2019). *Economic growth: A short history of a controversial idea*. Zed Books.
12. OECD. (2022). *Gross domestic product (GDP)*. OECD Data.
13. Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.
14. Hickel, J. (2020). *Less is more: How degrowth will save the world*. William Heinemann.
15. Costanza, R., Hart, M., Talberth, J., & Posner, S. (2009). *Beyond GDP: The need for*

new measures of progress. *The Pardee Papers*, 4.

16. World Bank. (2024). *Poverty, prosperity, and planet report 2024: Pathways out of the polycrisis*. World Bank.

17. Damodaran, A. (2009). *Valuing young, start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges*. SSRN Electronic Journal.

18. Kenney, M., & Zysman, J. (2019). Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance. *Venture Capital*, 21(1), 35–50.

<https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1517430>

19. Blank, S. (2010). *What's a startup? First principles*. Steve Blank.

20. Graham, P. (2012). *Startup = growth*. Paul Graham.

21. Griffin, T. (2017). *A dozen lessons for entrepreneurs*. Columbia University Press.

22. Daly, H. E. (2014). *Beyond growth: The economics of sustainable development*. Beacon Press.

23. Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2022). *World inequality report 2022*. World Inequality Lab.

24. Streeck, W. (2016). *How will capitalism end? Essays on a failing system*. Verso.

25. Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

26. European Parliamentary Research Service. (2023). *From growth to “beyond growth”: Concepts and challenges*. European Parliament.

27. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The limits to growth*. Universe Books.

28. Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., von Bloh, W., Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T., Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., ... Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), eadh2458. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>

29. Jackson, T. (2018). *The post-growth challenge: Secular stagnation, inequality and the limits to growth*. CUSP Working Paper No. 12.

30. Daly, H. E. (2008). *Growth and development: Critique of a credo*. Population and

Development Review, 34(3), 511–518.

31. Daly, H. E. (2013). A further critique of growth economics. *Ecological Economics*, 88, 20–24.
32. Kallis, G. (2018). *Degrowth*. Agenda Publishing.
33. Van den Bergh, J. C. J. M. (2009). The GDP paradox. *Journal of Economic Psychology*, 30(2), 117–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.12.001>
34. Summers, L. H. (2016). The age of secular stagnation: What it is and what to do about it. *Foreign Affairs*, 95(2), 2–9.
35. Terry-Doyle, D. C., & Barrett, A. B. (2025). Implications of zero-growth economics analysed with an agent-based model. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2501.19168>
36. O'Neill, D. W., Fanning, A. L., Lamb, W. F., & Steinberger, J. K. (2018). A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability*, 1(2), 88–95. <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0021-4>
37. Fanning, A. L., O'Neill, D. W., Hickel, J., & Roux, N. (2022). The social shortfall and ecological overshoot of nations. *Nature Sustainability*, 5, 26–36. <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00799-z>
38. Rätzer, M., Hartz, R., & Winkler, I. (2018). Post-growth organizations. *Management Revue*, 29(3), 193–205.
39. Harvard Business Review. (2007). Climate business. *Harvard Business Review*.
40. Orsato, R. J. (2009). *Sustainability strategies: When does it pay to be green?* Palgrave Macmillan.
41. Johnsen, C. G., Nelund, M., Olaison, L., & Sørensen, B. M. (2017). Organizing for the post-growth economy. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 17(1), 1–21.
42. Vogel, J., & Hickel, J. (2023). Is green growth happening? An empirical analysis of achieved versus Paris-compliant CO₂–GDP decoupling in high-income countries. *The Lancet Planetary Health*, 7(9), e759–e769. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(23\)00174-2](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(23)00174-2)
43. Cozzens, S. E., & Kaplinsky, R. (2009). Innovation, poverty and inequality: Cause, coincidence, or co-evolution? In B.-Å. Lundvall, K. J. Joseph, C. Chaminade, & J. Vang (Eds.), *Handbook of innovation systems and developing countries*. Edward Elgar.

44. Pansera, M., & Fressoli, M. (2021). Innovation without growth: Frameworks for understanding technological change in a post-growth era. *Organization*, 28(3), 380–404. <https://doi.org/10.1177/1350508420973631>
45. Seidl, I., & Zahrnt, A. (Eds.). (2010). *Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft*. Metropolis-Verlag.
46. Daly, H. E. (1977). *Steady-state economics*. W. H. Freeman.
47. Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship Earth. In H. Jarrett (Ed.), *Environmental quality in a growing economy* (pp. 3–14). Johns Hopkins University Press.
48. Kerschner, C. (2010). Economic de-growth vs. steady-state economy. *Journal of Cleaner Production*, 18(6), 544–551. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.10.019>
49. Martínez-Alier, J., Pascual, U., Vivien, F.-D., & Zaccai, E. (2010). Sustainable de-growth: Mapping the context, criticisms and future prospects of an emergent paradigm. *Ecological Economics*, 69(9), 1741–1747.
50. Kallis, G. (2011). In defence of degrowth. *Ecological Economics*, 70(5), 873–880.
51. Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149–159.
52. Smith, T. S., Baranowski, M., & Schmid, B. (2021). Intentional degrowth and its unintended consequences: Uneven journeys towards post-growth transformations. *Ecological Economics*, 190, 107215. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107215>
53. Deriu, M. (2012). Democracies with a future: Degrowth and the democratic tradition. *Futures*, 44(6), 553–561.
54. Alexander, S. (2012). The optimal material threshold: Toward an economics of sufficiency. *Real-World Economics Review*, 61, 2–21.
55. Owen, R., & Pansera, M. (2019). Responsible innovation and responsible research and innovation. In R. von Schomberg & J. Hankins (Eds.), *International handbook on responsible innovation* (pp. 26–48). Edward Elgar.
56. Firth, R. (2018). Utopianism and intentional communities. In C. Levy & M. S. Adams (Eds.), *The Palgrave handbook of anarchism* (pp. 491–510). Palgrave Macmillan.
57. Borowy, I., & Aillon, J. L. (2017). Sustainable health and degrowth: Health, health

- care and society beyond the growth paradigm. *Social Theory & Health*, 15(3), 346–368.
58. Simms, A., Johnson, V., Chowla, P., & Murphy, M. (2010). *Growth isn't possible: Why we need a new economic direction*. New Economics Foundation.
59. Klitgaard, K. A., & Krall, L. (2012). Ecological economics, degrowth, and institutional change. *Ecological Economics*, 84, 247–253.
60. Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143–180.
61. Banerjee, S. B., Jermier, J. M., Peredo, A. M., Perey, R., & Reichel, A. (2021). Theoretical perspectives on organizations and organizing in a post-growth era. *Organization*, 28(3), 337–357. <https://doi.org/10.1177/1350508420973629>
62. Ciepley, D. (2013). Beyond public and private: Toward a political theory of the corporation. *American Political Science Review*, 107(1), 139–158.
63. Argenti, P. A. (2015). *Corporate responsibility*. Sage.
64. Chertkovskaya, E., Paulsson, A., & Barca, S. (Eds.). (2019). *Towards a political economy of degrowth*. Rowman & Littlefield.
65. Johanisova, N., & Wolf, S. (2012). Economic democracy: A path for the future? *Futures*, 44(6), 562–570.
66. Ramos-Mejía, M., Dueñas-Ocampo, S., & de la Vega, I. G. (2021). Understanding organisations for a post-growth era: Contributions from an epistemic analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(11/12), 1223–1239.
67. Roulet, T., & Bothello, J. (2020). Why “de-growth” shouldn't scare businesses. *Harvard Business Review*.
68. Hinton, J. B. (2021). Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together. *Futures*, 131, 102761. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102761>
69. Reichel, A. (2017). Shape of things to come: From the “laws of form” to management in the post-growth economy. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 17(1), 89–118.
70. Gebauer, J. (2018). Towards growth-independent and post-growth-oriented entrepreneurship in the SME sector. *Management Revue*, 29(3), 230–256.
71. Nesterova, I. (2020). Degrowth business framework: Implications for sustainable

- development. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121382>
72. Reichel, A., & Seeberg, B. (2011). The ecological allowance of enterprise: An absolute measure of corporate environmental performance, its implications for strategy, and a small case. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), Article 6.
73. Singh, J., Sung, K., Cooper, T., West, K., & Mont, O. (2019). Challenges and opportunities for scaling up upcycling businesses: The case of textile and wood upcycling businesses in the UK. *Resources, Conservation and Recycling*, 150, 104439. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104439>
74. Frega, R., Herzog, L., & Neuhäuser, C. (2019). Workplace democracy: The recent debate. *Philosophy Compass*, 14(4), e12574.
75. Beckert, J. (2013). Imagined futures: Fictional expectations in the economy. *Theory and Society*, 42(3), 219–240.
76. Farny, S., & Binder, J. (2021). Sustainable entrepreneurship. In L.-P. Dana (Ed.), *World encyclopedia of entrepreneurship*. Edward Elgar.
77. Binder, J. K., & Belz, F. M. (2015). Sustainable entrepreneurship: What it is. In P. Kyrö (Ed.), *Handbook of entrepreneurship and sustainable development research*. Edward Elgar.
78. Liesen, A., Dietsche, C., & Gebauer, J. (2015). Successful non-growing companies. *Humanistic Management Network Research Paper Series*, 25/15.
79. Bocken, N. M. P. (2020). Transforming business models: Towards a sufficiency-based circular economy. In M. Brandão, D. Lazarevic, & G. Finnveden (Eds.), *Handbook of the circular economy*. Edward Elgar.
80. Beulque, R., Micheaux, H., Ntsondé, J., Aggeri, F., & Steux, C. (2023). Sufficiency-based circular business models: An established retailers' perspective. *Journal of Cleaner Production*, 429, 139431. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139431>
81. Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
82. Young, W., & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift

toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402–415.

83. OECD. (2015). *The innovation imperative: Contributing to productivity, growth and well-being*. OECD Publishing.

84. OECD. (2023). *OECD science, technology and innovation outlook 2023: Enabling transitions in times of disruption*. OECD Publishing.

85. WWF-UK. (2021). *Driven to waste: The global impact of food loss and waste on farms*. WWF.

86. Bauwens, T., Mees, R., Gerards, M., Van Dune, J., Friedl, H., von Daniels, C., ... & Kirchherr, J. (2020). *Disruptors: How circular start-ups can accelerate the circular economy transition*. Utrecht University.

87. Burlingham, B. (2016). *Small giants: Companies that choose to be great instead of big* (10th anniversary ed.). Penguin.

88. OECD. (2022). *Policies to support green entrepreneurship*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/policies-to-support-green-entrepreneurship_8d26f5f9-en.html

89. Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2023/2024 sustainability and entrepreneurship report: Awareness and actions*.
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20232024-entrepreneurship-and-sustainability-report-awareness-and-actions>

90. B Lab. (2026). *B Corp: A global movement working to benefit people and the planet*.
<https://www.bcorporation.net/>

91. World Bank. (2026). *Entrepreneurship Database: Methodology*.
<https://www.worldbank.org/en/programs/entrepreneurship/methodology>

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Дьяконова Олена Андріївна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Проблематика економічного зростання в розвитку сучасного міжнародного бізнесу»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

08.06.2026

О. ДЬЯКОНОВА