

Міжнародний гуманітарний університет



ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ ТА ПРОЕКТАХ

Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції
17–18 вересня 2020 р.

PROSPECTS FOR EFFECTIVE MANAGERIAL DECISIONS IN BUSINESS AND PROJECTS

Proceedings of the 6th International Scientific Conference
September 17–18, 2020

ПЕРСПЕКТИВЫ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ И ПРОЕКТАХ

Материалы VI Международной научно-практической конференции
17–18 сентября 2020 г.

Одеса
Фенікс
2020

УДК 330.34(477)
П 26

Рекомендовано до друку Вченою Радою
Міжнародного гуманітарного університету
(Протокол № 6 від 15.07.2020 р.)

П 26 **Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах : матер. VI Міжнар. наук.-практич. конф. (м. Одеса, 17–18 вересня 2020 р.) / Міжнародний гуманітарний університет. – Одеса : Фенікс, 2020. – 152 с.**

ISBN 978-966-928-548-5

У збірнику подано тези доповідей і виступів на VI Міжнародній науково-практичній конференції. Вони містять теоретичні, методологічні та практичні аспекти сучасного менеджменту, актуальні проблеми управління бізнесом і проектами.

Для науковців, аспірантів, студентів, керівників, фахівців та усіх, хто цікавиться питаннями менеджменту, управління бізнесом і проектами.

УДК 330.34(477)

ISBN 978-966-928-548-5

© Міжнародний гуманітарний
університет, 2020

ЗМІСТ | CONTENT | СОДЕРЖАНИЕ

Розділ 1 | Chapter 1 | Раздел 1

<i>Пленарне засідання Plenary Session Пленарное заседание</i>	7
Dipu Das, Giuseppe T. Cirella Corporate Social Responsibility Practices in the United Kingdom	8
Anatoliy G. Goncharuk Comparing Effectiveness of Academic Institutional Models in Europe	12
Valentina Marinkovic, Dalia Krikščiūnienė Implementation of New Technologies in Shared Decision-Making in Healthcare	15
Velychko O.P. Administrative and Academic Educational Program Management	16

Розділ 2 | Chapter 2 | Раздел 2

<i>Стратегічні та тактичні орієнтири формування управлінських рішень у бізнес-середовищі</i>	
<i>Strategic and Tactical Targets for Making Managerial Decisions in the Business Environment</i>	
<i>Стратегические и тактические ориентиры формирования управленческих решений в бизнес-среде</i>	19
Prabhat P. Ghosh Public Private Partnership for Infrastructural Development in India: Recent Trend and Emerging Challenges	20
Hilmar Þór Hilmarsson How Can Ukraine Achieve Internal and External Stability and Sustainable Economic Growth?	21
José G. Vargas-Hernández, Omar Cristian Vargas Gonzalez, José Satsumi López-Morales A Theoretical Approach to the Concept of the Cluster	23
Білецька І.М. Стратегічні і тактичні орієнтири стратегування мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств	24
Бояринова К.О. Орієнтири варіювання управлінських рішень в умовах економічної нестабільності	26
Волинець Л.М., Сопочко О.Ю. Система управління постачаннями швидкопсувних продуктів харчування	28
Горбенко О.В. Цифровізація діяльності вантажних автотранспортних підприємств в Україні	31
Калініна С.П., Тахтарова К.А., Кушнарєнко О.П. Стратегічні імперативи формування міжнародного ринку праці в умовах глобалізації	34

Колодій С.Ю., Колодій С.К. Особливості прогнозування середньої заробітної плати в умовах малої відкритої економіки зі значною часткою тіньового сектору	37
Котенок Д.М. Моделі аналізу політики: нові можливості використання	39
Куприй О.Д., Калінін В.В., Линдюк С.Д. До питання про транснаціоналізацію трудових ресурсних потоків	42
Серебряннікова Н.І. Beauty індустрія через призму соціальних мереж	45
Ципліцька О.О. Управління розвитком індустріальних парків: корейський досвід та уроки для України	47

Розділ 3 | Chapter 3 | Раздел 3

<i>Фінансові, економічні, екологічні та психологічні аспекти прийняття управлінських рішень</i>	
<i>Financial, Economic, Environmental and Psychological Aspects of Making Managerial Decisions</i>	
<i>Финансовые, экономические, экологические и психологические аспекты принятия управленческих решений</i>	51
Hasnia Douma, Ali Bendob, Naima Bentouir The Contribution of Islamic Banks to the Reinforcement of Financial Inclusion: Cross Section Analysis in Saudi, Kuwait and Qatar	52
Roman Lewandowski Management Control in Polish Hospitals: Innovations, Environmental Uncertainty and Trust in Doctors	54
Jean-Michel Sahut, Eric Braune, Lubica Hikkerova, Léopold Djoutsa Wamba Environmental Performance and Risk of European Firms	58
Браткевич А.О., Ушканов О.В. Роль бізнес-планування в управлінні розвитком діяльності підприємства	61
Валенкевич Л.П., Балагуровська І.О. Особливості підбору кадрів при заміщенні посад керівників середньої ланки управління	63
Осипов В.М., Осипова Л.А., Локатарьова Г.В. Впровадження концепції «зеленої» економіки у виноробну галузь України	65
Попівняк Ю.М. Виклики для бухгалтерського обліку як функції управління у цифрову епоху	68
Харинович-Яворська Д.О. Інтеграція держави та бізнес-структур як основа формування конкурентних переваг українських компаній для забезпечення сталого розвитку	70

Шиукашвили И., Гогитидзе М., Гоголадзе М. Законодательно-правовое обеспечение банковской конкуренции: на примере Грузии

74

Розділ 4 | Chapter 4 | Раздел 4

Актуальні проблеми розвитку управління проектами, програмами та портфелями

Actual Problems for Developing Management of Projects, Programs and Portfolios

Актуальные проблемы развития управления проектами, программами и портфелями

77

Дишкантюк О.В., Харенко Д.О., Власюк К.В. Аналіз гастрономічного бренда туристичної дестинації на прикладі міста Одеса

78

Корольов І.О. Використання технології віртуальної реальності в управлінні проектами

81

Кропельницька С.О. Фінансово-економічні аспекти управління проектами в університеті

84

Луньов Д.Ю. Гнучкі методології в ІТ-проектах

86

Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О. Економіко-статистичний аналіз функціонування підприємницького середовища в умовах зовнішньої нестабільності

89

Павличенко А.В. Стратегічні орієнтири сталого розвитку гірничопромислових регіонів України

92

Розділ 5 | Chapter 5 | Раздел 5

Вимір та управління ефективністю діяльності підприємств та проектів

Performance Measurement and Management in Business and Projects

Измерение и управление эффективностью деятельности предприятий и проектов

95

Горобець Т.А. Особливості створення доданої вартості на малих та середніх підприємствах

96

Левченко С.П. Сучасні концепції управління закладами вищої освіти

98

Літвінов О.С. Методика витратного оцінювання інтелектуального капіталу підприємства

101

Уварова А.Є., Єресько Д.О. Застосування збалансованої системи показників при оцінці ефективності діяльності ІТ-компаній

104

Розділ 6 | Chapter 6 | Раздел 6

Енергетична політика та менеджмент

Energy Policy and Management

Энергетическая политика и менеджмент

Nyenno I.M. Energy Policy Risk Management 107

Olena V. Shatilova Business Organization Energy Saving Management 110

Sobolieva T.O., Harashchenko N.M. Intellectual Property Indicators of Renewable Energy Trends 113

Stanislavsky V. Digital Transformation of Energy Efficiency at Ukrainian Nuclear Power Plants 116

Us Ya.O., Pimonenko T.V., Lyulyov O.V. Retrospective Energy Efficiency Profiles in Developing the Free-Carbon Economy 118

Бутко М.П., Тульчинська С.О., Худолей В. Ю., Тульчинський Р.В. Підвищення ефективності функціонування об'єднаної енергетичної системи України в умовах євроінтеграції 121

Гаряга Л.О. Менеджмент енергоефективності підприємства 124

Дергачова В., Кравченко М., Кузнєцова К. Енергетична політика України: аналіз та стратегія розвитку 127

Дорошук Г.А. Реалізація енергетичної політики України через стратегічні проекти енергогенеруючої компанії 129

Драчук Ю З., Чейлях Д.Д., Снітко Є.О. Екологічна та економічна доцільність використання відходів металургійного виробництва в галузях промисловості 131

Жибер Т.В., Солопенко Т.В. Реалізація цілей енергетичної політики України за допомогою бюджетних програм 134

Китасв А. Провали енергетичної політики в Україні в контексті пріоритетів енергетичної безпеки 137

Смирнов Є.В. Особливості структурної політики в енергетичному секторі України 141

Шаховская Л.С., Гончарова Е.В., Морозова И.А. Применение кластерного подхода для повышения энергоэффективности в регионах России 144

Шмиголь Н. М., Чернявська О. В., Завгородній Р. В. Економічна оцінка реалізації ресурсоефективної стратегії у нафтогазовому секторі економіки 147

Chapter 1

PLENARY SESSION

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Dipu Das, MSc
Giuseppe T. Cirella, PhD, Professor
Faculty of Economics
University of Gdansk, Poland

Corporate Social Responsibility Practices in the United Kingdom

In reflection of corporate social responsibility (CSR) practices in the United Kingdom, this paper looks at some significant roles and activities of business and standardization of CSR policy. At present, CSR is global matter—especially since media and global association can impact enterprises—regardless of borders. We analyze current CSR practices and related policy in the United Kingdom and demonstrate important advances. Since the United Kingdom left the European Union, via Brexit, on 31 January 2020 its new-found sovereignties in-line with its financial services as well as strong banking industry, strong supermarket sector, and vast array of multidisciplinary culture makes it an excellent candidate to evaluate and compare its CSR practices in an effort to assist other countries standardize their principles and implementation strategies. Findings reveal that the United Kingdom focalizes on four objectives, as found in its general objectives, set out by the Government, i.e., support the planet, employees, customers, and communities. In other words, these four objectives mean the environment (i.e., estates and environment), people (i.e., human resources, health, and wellbeing), individual procurement (i.e., finance and purchasing), and community procurement (i.e., finance and purchasing) (UK Government, 2020). In order to evaluate the practicing nature of CSR activities adopted by enterprises in the United Kingdom, a focalized look into two types of business sectors is conducted: retail and banking.

In considering the retail sector, primary and secondary data sources indicate that the United Kingdom's CSR activities is community- and environment-oriented (Hirsh et al., 1999; Reynolds et al., 2005; Coop News, 2015). In terms of CSR, community activities, for example, that include its largest retail shops like Tesco and Morrisons have developed their own “Community Champion” by setting up store collection points for donation to local food banks and surplus food to charities or food conversion into energy. ALDI, in the United Kingdom, uses anaerobic digestion to convert food into energy whereas Marks and Spencer have set up clothes recycling initiatives. According to Coop News (2015), most retailers raise money for local charities and make donations to local causes. Morrisons donated £ 18 m worth of gardening equipment to over 21,000

schools through its “Let’s Grow” program. There is some common ground in reporting on a range of environmental issues, on sourcing, on commitment to customers, “on employees and on the communities in which the top ten retailers operate” (Jones et al., 2005). Jones et al. (2005) add that Sainsbury’s, Marks and Spencer and Kingfisher for example produced 60%, 40%, and 46% in favor of CSR, respectively—highlighting the key importance of the reporting agenda in terms community, environment, and wellbeing of society. Environmental activities and reporting should include details in regards to environmental performance in relevant areas, for example greenhouse gas emissions, waste, and water use. This information should be expressed in quantified data and improvement targets, and is usually found in the annual reports (Allen-Gil et al., 2005; Jones et al., 2005; Aguinis, 2010; Aguinis and Glavas, 2012; Rangan, Chase and Karim, 2015; Wells et al., 2016).

Day and Woodward (2009) argue that the bigger the banking sector organization the more likelihood it is to comply with CSR reporting. RBS, one of the largest banks in United Kingdom, aims to build a more sustainable bank, more responsible company, and doing business plan in a more sustainable way. To meet their wider societal obligations, it must continue to manage operational impacts as well as contribute towards more sustainable growth (RBS, 2020). Santander (2020) has a wide range of CSR initiatives that address the main CSR issues to the primary group. Their CSR policy is at Santander supports financial capability that helps people better understand and manage their money. The Santander WorkWise program supports develops skills, training, and job opportunities to help address youth unemployment. Santander Property Operations also manage environmental impacts through an environmental management system, considering energy and water usage, management of waste, and CO₂ emissions. The supply chain management is governed by a procurement policy which includes measures to ensure the fair treatment of suppliers. Santander’s (2020) main principal of banking is based on supporting local communities where their branches, banking centers, and offices are located, with a particular focus on education, enterprise, and employment. Reflecting on these examples the use of community involvement as a basis of all accomplished CSR policy initiatives and extending far beyond the standard charitable measures, banks in the United Kingdom have elevated to introduce innovative CSR schemes such as: permanent learning programs for disadvantaged sectors of society, sponsorship of young entrepreneurs, provision of academic scholarships and research proposals, support environmental issues such as recycling and waste management, community support programs, health support programs, and financial support for art and

culture. The bank sector provides a wide range of services, benefits, and initiatives to support staff with their mental, physical, and social wellbeing including flexible working, seminars to help support wellbeing and good work-life balance, practical advice and support through our employee assistance, in-house counselling as well as discounted gym memberships (Bank of England, 2020). Recently published reporting by Bank of England (2020) shows that a diverse workforce is its latest initiative, targeting increased gender as well as black, Asian and minority ethnic diversity. At length, this extensive list of targets from varying banking institutions indicates a distinct effort by the banking sector to focalize on CSR policy and illustrate, at a societal level, strong reporting.

Unfortunately, much of today's CSR falls short of making a real difference. As of 2014, the United Kingdom changed its enterprise CSR reporting to voluntary. As such, enterprises such as non-profit organizations are no longer required to report on their CSR activities, meaning a lot of the programs have ended. Nonetheless, more than 60% of enterprises across all industry sectors are still reporting on CSR and in the last year have seen showed an increased rate due to media and public awareness (Rangan, Chase and Karim, 2015; Wells et al., 2016; UK Government, 2020). As a result of the United Kingdom's CSR advances in sustainability thinking and societal conformity persons expect a sound, just CSR practice. Its enterprises are exemplar to other countries, especially developing, in terms of economic development and arguments for compliance to CSR activities.

References

Aguinis, H. (2010), "Organizational responsibility: Doing good and doing well", in *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. American Psychological Association, pp. 855-879.

Aguinis, H. and Glavas, A. (2012), "What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 932-968.

Allen-Gil, S., Walker, L., Thomas, G., Shevory, T. and Elan, S. (2005), "Forming a community partnership to enhance education in sustainability", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 6 No. 4, pp. 392-402.

Bank of England (2020), *Corporate Responsibility*, Bank of England, London, available at: <https://www.bankofengland.co.uk/about/corporate-responsibility> (accessed May 8, 2020).

Coop News (2015), How do UK supermarkets do corporate social

responsibility? available at: <https://www.thenews.coop/93768/sector/how-do-uk-supermarkets-do-corporate-social-responsibility/> (accessed May 8, 2020).

Day, R. and Woodward, T. (2009), "CSR reporting and the UK financial services sector", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 159-175.

Hirsh, E.R., Rodewig, L.F., Soliman, P. and Wheeler, S.B. (1999), "Changing Channels In The Automotive Industry: The Future of Automotive Marketing and Distribution", *Strategy and Business*, Vol. 14, p. 42-59. available at: <https://www.strategy-business.com/article/10102?gko=afc62> (accessed May 8, 2020).

Jones, P., Comfort, D. and Hillier, D. (2005), "Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33 No. 12, pp. 882-892.

Rangan, V. K., Chase, L. and Karim, S. (2015), "The Truth About CSR", *Harvard Business Review*, Vol. 93 Nos. 1/2, pp. 40-49. available at: <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr> (accessed May 8, 2020).

RBS (2020), *Sustainable Banking*, Royal Bank of Scotland, Edinburg, available at: <https://www.rbs.com/rbs/sustainable-banking.html> (accessed May 8, 2020).

Reynolds, J., Howard, E., Dragan, D., Rosewell, B. and Ormerod, P. (2005), "Assessing the productivity of the UK Retail sector", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 237-280.

Santander (2020), *Corporate Social Responsibility*, Santander UK, London, available at: <https://www.santander.co.uk/about-santander/sustainability/csr-reports> (accessed May 8, 2020).

UK Government (2020), *Our commitment to corporate social responsibility (CSR)*, UK Government, London, available at: <https://www.gov.uk/government/news/our-commitment-to-corporate-social-responsibility-csr> (accessed May 8, 2020).

Wells, V.K., Smith, D.G., Taheri, B., Manika, D. and McCowlen, C. (2016), "An exploration of CSR development in heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 58 May, pp. 1-17.

Anatoliy G. Goncharuk, Dr.Ec.Sc., PhD, Professor, Vice-Rector
International Humanitarian University, Odessa, Ukraine

Comparing Effectiveness of Academic Institutional Models in Europe

Academic institutional models are very different between Eastern and Western Europe. This study explores the perception of existing academic institutional models through the lens of individual university teachers' assessment scores and adds knowledge base of the root causes of the effectiveness level of higher educational models by pinpointing, by example, key generalizations between Eastern and Western European universities. For an accurate comparison, two relatively young universities ranked in the top-three from both sides of Europe were examined: University of Banja Luka (UBL), Banja Luka, Bosnia and Herzegovina and Paris Diderot University (UP7), Paris, France.

It has been found that both considered academic institutional models are not perfect. They consolidate different opportunities and challenges (Table 1), which do not allow for optimum synergies and high effectiveness in each of the four main areas of university work: research, teaching, learning, and writing development. As such, having good research funding, the UP7 university teachers have enough opportunities for new course development and applying research results during their courses (e.g., on-line learning) as well as improving interactions between student ideas and teacher's research and teaching processes. However, a lot of administrative and high bureaucratic tasks at UP7 creates a barrier for a successful synergy across supportive structures. It was noted that high UP7 funding did not automatically equate to high effectiveness due to the fact that there lacked textbooks being published as well as lack interactivity and joint projects for early-stage university teachers with their colleagues.

On the other hand, the key conclusion for the UBL academic institutional model is that with good practical experience and intra-university ties, university teachers could successfully combine research, teaching, writing, and professional development; however, the teaching hours overloading and administrative pressure does not allow them to have enough time and skills for effective research and writing work.

According to the results of the UP7 academic institutional model some recommendations are advised. Despite the apparently decent situation—with large amounts of funding from various sources—UP7 university teachers are still not fully satisfied with the support for their research, teaching, learning, and writing development. Without taking a

complete synergistic look at balancing these four elements further improvements will be needed (Goncharuk, 2015; Köse & Korkmaz, 2019; Magennis & Farrell, 2005).

Table 1. Opportunities and Challenges of the UBL and UP7 Models

	UBL	UP7
Opportunities	▪ opportunity for mobility abroad for teaching or attending foreign training schools via the Erasmus+ and other foreign or local government programs on a competitive basis ▪ opportunity to participate in research project-oriented teams within faculties ▪ opportunity to communicate with colleagues inside the university to assist with interdisciplinary research and teaching ▪ various teaching and learning programs, workshops, disciplinary-related and cross-disciplinary research support, leadership training, and support of engaging in EU and international projects ▪ continuing professional development opportunities within the university—funded by the university ▪ limited financial support for some types of research and publications for senior university teachers	▪ good information technology support that ensures on-line learning and teaching as well as the opportunity for easy transfer of knowledge to students, including novel application of research results in teaching courses ▪ comfortable teaching schedule and classes ▪ opportunity for research mobility with funding (i.e., grants) ▪ enough basic funding from the university and incentive-based financing (i.e., grants) of research from the university, ANR, and EU programs—with APC support for publications ▪ opportunity to get support from experienced colleagues inside the university for teaching and research ▪ various workshops, lectures, and special training in French and English academic writing, innovative information technology and plagiarism-based resources, and state-of-the-art skills development for research, teaching, learning, and writing ▪ opportunity for effective interactions between undergraduate and graduate students (i.e., knowledge and ideas creation) and university teachers (i.e., research and teaching) ▪ opportunity for new courses to be development due to an excellent research funding base
Challenges	▪ relatively low budget from the university, resulting in a very low number of opportunities for funding and grants for research and publishing for university teachers ▪ heavy teaching loads that leave almost no time for teacher self-development, research, and writing ▪ heavy amount of administrative duties and bureaucracy, which take a lot of time and effort from university teachers	▪ low amount of information regarding opportunities for career development ▪ no personal grants for research projects ▪ no support for English writing and not enough academic loading and no special service for English proofreading of written papers and books for mid-stage university teachers ▪ not enough pedagogic programs for early-stage university teachers ▪ no administrative and information technology support for research and too much research-oriented bureaucracy ▪ no special program to improve managerial skills for senior university teachers ▪ not enough funding for textbook publishing and for synergy, interactivity, and joint projects for early-stage university teachers in conjunction with their colleagues ▪ a lot of administrative tasks and high levels of bureaucracy

Hence, if the university administration is interested in improving the effectiveness of UP7 and achieving national leadership, it should listen to the needs of teachers. This can be achieved through the regular use of internal surveys and interviews for university teachers as well as the use of various incentives to increase their motivation for effective work.

Obviously, UP7 should consider opening a department or special courses to improve English writing skills and special support for English proofreading. All the project and department managers will also need to receive special training to improve their managerial skills. Young university teachers should also receive special training to improve their pedagogic skills. Moreover, if the university teacher believes they need more teaching hours the university should find additional opportunities to satisfy this desire. Finally, the high level of bureaucracy could be overcome by digitalizing all the processes for research, teaching, learning, and writing development.

Recommendations for UBL's academic institutional model immediately signals a need to open up its level of creativity (i.e., the notion that university teaching is a creative profession that requires a certain level of academic freedom). As such, the weakening of administrative pressure on university teachers could not only increase the effectiveness of teacher's work, but also reduce university expenses for the administrative apparatus. The released money could be spent on new research projects and competitive support for early-stage academics. As a result of this change, UBL teachers would most likely start to feel a sense of university concern—morally and financially—and abandon their plans to leave the country in search of work in a prosperous Western country.

Acknowledgments

This paper contains the results of two research cases conducted via short-term scientific missions at the UP7 and UBL. The author is extremely grateful to the COST Action CA15221 “Advancing effective institutional models towards cohesive teaching, learning, research, and writing development” and personally to Dr. Alison Farrell, Dr. Aleksandra Figurek, and Dr. Genevieve Bordet for their support.

References

- Goncharuk, A.G. (2015), Management Education in Research, *Journal of Applied Management and Investments*, 4(3), 151–155.
- Köse, M.F. and Korkmaz, M. (2019), Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance, *Higher Education Research and Development*, 38(6), 1213–1226.
- Magennis, S. and Farrell, A. (2005), “Teaching and learning activities: Expanding the repertoire to support student learning”, in G. O'Neill, S. Moore, & B. McMullin (Eds.), *Emerging Issues in the Practice of University Learning and Teaching*, AISHE: All Ireland Society for Higher Education, Dublin.

Valentina Marinkovic, PhD, Associate Professor, Head
Department of Social Pharmacy and Pharmaceutical Legislation
University of Belgrade, Serbia

Dalia Krikščiūnienė, PhD, Full Professor
University of Vilnius, Lithuania

Implementation of New Technologies in Shared Decision-Making in Healthcare

Decision-making in a business environment is a complex process of forming alternatives and choosing the right criteria. Mainly, decision-making in Health Care systems is quite challenging because of the patient-centered care approach. Besides health care professionals, the decision-making process involves the patient as well. Nowadays, a growing body of research is focused on the development of innovative techniques and tools for shared decision-making. One of the most promising multi-criteria decision-making tools is the analytical hierarchical process (AHP), whose great advantage is the implementation in shared decision-making.

Using AHP can help to reduce the detrimental effects of emotions on the decision-making process. Examples presented from the literature and case studies have shown that the available AHP software and mobile applications are applicable in various collaborative practice scenarios.

The aim of this paper is implementation of Software, based on the AHP technique, to optimize shared decision-making in collaborative practice and multidisciplinary teams.

The practical application of the AHP technique is shown on the example of making a decision on the choice of pharmacotherapy. Chosen criteria were: efficacy, safety, mode of administration and price of different medication (alternatives).

To make decisions about pharmacotherapy, the AHP Online System software was used - *AHP-OS available online*. *AHP Online System - AHP-OS* has the option to involve more participants (medical doctor, pharmacist, patient) in decision-making, by having the project leader / researcher send the appropriate link to the e-mail to all participants in decision-making. This feature of the software gives a great advantage for shared decision-making over other competing tools, as it allows you to easily display the results of the calculated preferences.

The presented examples from the literature and case studies have shown that the AHP technique is applicable in different scenarios of collaborative practice in health care.

Velychko O. P., PhD, Professor, Head
Department of Management and Law
Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Administrative and Academic Educational Program Management

International experience in efficient activity under the conditions of autonomy of higher education institutions (HEI) has to be considered in features of organizing management in the educational process of the national higher education. Focus of the state policy on Standards and Guidelines on Quality Assurance in Higher Education in the European area [1] and the new accreditation paradigm of educational programs in Ukraine [2] contribute to it. It is reasonable to resolve new tasks by using new methods. Therefore the issue of reforming ineffective bureaucratic models of managing state universities is actual [3].

One of the ways of such modernization is the implementation of parallel flexible systems of administrative and academic management of educational programs (EP). At that the new model of external quality assurance is focused on the system in which certain internal educational processes of HEI are responsible for some of the criteria. It means that the organization of administrative and academic management can become the most efficient based on the grounds of the process approach. Therefore key performance indicator (KPI) can reasonably be determined on the base of the criteria (K1-K10) Annex to Guidelines for Accreditation of Educational Programs, which are the base for preparing higher education students [2].

A rector, department of internal quality assurance, dean's office and heads of departments should have the authorities and responsibilities of administrative management in EP. Moreover their main functions have to be focused on administrative service, provision of resources, organizational support and general regulation and control. On the other hand the authorities and responsibilities of administrative management should be provided to the guarantor along with the project (work) group on development (update) of the educational program, as well as to the representatives of the academic community from the group of providing the educational process in the program. These management subjects should have possibilities to tackle the issues connected with projecting and periodic modernization of EP, general regulation of the educational content, attracting academic staff to EP, communication with potential employers, surveying students and other stakeholders.

It is essential that mechanisms of providing alternative participation

of the academic staff for implementing the program should exist. For example the guarantor can get the right to offer by his/her candidate for the academic staff (AS) (including a part-time job), if a specific department of HEI twice in a row recommend teachers who do not meet the expectations of most stakeholders first of all due to the educational content. Such situations can be revealed by anonymous surveying only with public trust to survey results. Besides it can be the practice of carrying out open competitions for teaching certain disciplines and other procedures. Those authorities are caused by a large number of responsibilities, which rest with the guarantor for running certain educational program. Therefore within the context of providing efficient educational management, to a certain degree he or she has to be the subject of the real influence on all processes which correlate with estimation criteria in this EP.

Moreover it is vital that the guarantor should be an academic manager in one educational program, since it makes possible to focus as much attention as possible on efficient management. For this the guarantor should have sufficient freedom of choice and application of tools for providing quality, considering specific features of EP. Nevertheless this freedom has to be partly limited by procedures and politics of the university. Therefore reporting and accountability of the guarantor have to exist. It is significant to have this accountability and reporting system in connection with the department of internal quality assurance.

It is also important to consider that combining the guarantor's role with the administrative position has to be a grounded exception rather than a wide-spread situation. The latter has been connected with the probability of possible risks of lobbying administrative interests by the guarantor which periodically may not coincide with interests of quality in EP. In the same way parallel administrative authorities of the guarantor on the contrary can become the risks for dishonest protectionism of interests in his/her own program. Overall combining administrative and academic functions is not welcomed in many world universities. It is usually considered that such an employee cannot do the high-quality job in one or another direction. However in the Soviet system of higher education such combination remains a tradition which was in fact inherited by most modern Ukrainian universities.

Without any doubt the efficient system of motivating a guarantor and other key subjects of academic management must be created for constant quality improvement on the educational program. First of all it can be provided by various material bonuses for achieving KPI in educational processes. In certain conditions universities might opt for choosing a guarantor on a competitive basis.

Moreover it is necessary to use a complex of managerial tools for providing quality in educational processes in the system of administrative management of HEI. This complex must clearly and directly answer the following questions: 1) How to provide the quality of a certain educational process (K1-K10)? (process management); 2) What is the purpose of applying one or another measure? (purpose-targeted management); 3) Why should the guarantor and staff be interested in quality of education? (motivational management).

Meanwhile the suggested model of managing educational programs is not uncontested. In particular for efficient de-bureaucratization matrix, project and other methods [3] can be applied. However the process approach to organizing management is most efficient for providing high quality assurance complied with the quality criteria for the new national procedure of accreditation of educational programs. Besides the additional division of functions in the process management into administrative and academic management creates a set of other advantages. In particular, favorable conditions are created for realizing individual potential of administrators and experts. The former ones can focus on carrying out organizational-managerial and regulating functions while the latter ones can focus on the quality of the EP content and not be disturbed by routine procedures which do not create conditional added value. Whereas parallel implementation of the purpose-focused and motivational management could significantly enhance the general effect.

References

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium, available at: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf.

2. Polozhennya pro akredytatsiyu osvithnikh prohram, za yakymy zdiysnyuyetsya pidhotovka zdobuvachiv vyshchoyi osvity. Zatverdzheno nakazom MON Ukrayiny # 977 vid 11.07.2019 g. [Regulations on the accreditation of educational programs, which provide training for higher education. Approved by the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine # 977 Dated July 11, 2019, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19>.

3. Velychko, O. and Velychko, L. (2018), "Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 16 Issue 1, pp. 133-144.

Chapter 2

STRATEGIC AND TACTICAL TARGETS FOR
MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN
THE BUSINESS ENVIRONMENT

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ
ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В БИЗНЕС-СРЕДЕ

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Public Private Partnership for Infrastructural Development in India: Recent Trend and Emerging Challenges

Notwithstanding the higher growth rate of the economy since the nineties, the problem of sluggish infrastructural development has persisted for long in India. This was partly due to the historical trend because, after independence, India has opted for socialist path of development where the entire responsibility of infrastructural development rested on the state, i.e., public sector. But, by the eighties of the last century, limited resources of the government has slowed infrastructural development in India. In response, the idea of Public Private Partnership (PPP) has emerged in India during the nineties, initially in selected sectors, but later covering the entire economy.

The proposed paper attempts to critically examine the progress of PPP in India along three major aspects.

First, it tries to examine whether practice of PPP has indeed increased the level of investment in infrastructure, which was indeed the rationale for opting for the mechanism.

Secondly, the paper analyses the spatial pattern of PPP investments across the Indian states to judge whether this pattern was spatially equitable to lessen the existing regional inequality in infrastructural development or it has actually accentuated it. This is indeed an important issue, since regional economic inequality is a serious problem in a large country like India.

Thirdly, the paper analyses the sectoral pattern of the PPP investments, particularly between social and physical infrastructure. The broad conclusions of the paper are:

(a) introduction of PPP has only marginally improved the infrastructural investment in India, and the impact is lessening over the years;

(b) PPP has unfortunately generally accentuated the regional inequality in infrastructural development making the situation even worse;

and (c) PPPs have generally covered physical infrastructure, ignoring the social infrastructure, where the infrastructural gap is even wider.

Finally, the paper also tries to identify the emerging challenges in PPP and offers some suggestions to overcome them.

Hilmar Þór Hilmarsson, PhD, Professor
School of Business and Science
University of Akureyri, Iceland

How Can Ukraine Achieve Internal and External Stability and Sustainable Economic Growth?

The objective of the article is to discuss how Ukraine can achieve internal and external stability and sustainable economic growth. The article argues that more inclusive and sustainable economic growth in Ukraine will require increased productivity of the economy with skilled workforce and adequate physical capital, more benefits from international trade and investment supported by closer integration into the global economy, and well-governed economy with stronger domestic institutions to withstand pressures from vested interests. At the center of these goals, the strength and durability of the transformation will depend upon successful structural reforms, commitment by political leaders in the coming years and stronger support from the international community. The US, EU and NATO should make more efforts to help Ukraine resolve the current conflict with Russia, and Russia needs to stop the military engagement in Ukraine to allow the country recover and benefit for more integration and cooperation with the West.

At the same time, NATO membership and full EU membership should not be considered for now, but Ukraine should be an independent and neutral buffer state between the East and the West, with full access to the EU common market and free from the devastating effects of the current East-West competition for its people and territory.

Internal and external stability is critical for fast and sustained economic growth and for Ukraine's ability to keep more of its young and most talented human capital within its borders. Ukraine needs increased financial support from the EU, US, IMF and the World Bank for the reconstruction of its economy.

José G. Vargas-Hernández, PhD, Research Professor
Department of Administration
University Center for Economic and Managerial Sciences
University of Guadalajara, Mexico
Omar Cristian Vargas Gonzalez
Technological Institute of Ciudad Guzmán, Mexico
José Satsumi López-Morales
National Technological Institute of Mexico, Mexico

A Theoretical Approach to the Concept of the Cluster

There is no single formal definition about the concept of the industrial cluster. Some researchers such as Porter (1998), Rosenfeld (1996), Altemburg (2001), among others, proposed definitions regarding this concept, but the concept of the cluster goes beyond the networks developed by companies that operate in the same market of final goods, which are part of the same industry and which cooperate in certain areas, including strategic alliances. To approach the concept, it is necessary to analyze the theoretical approaches of the cluster, starting from the approach of classical economists such as Marshall (1890), the theory of industrial location of Weber (1929), the theory of industrial interactions and industrial districts.

Another of the key aspects is to place the cluster as a global or regional development strategy in the global and local context, due to which it allows to interrogate the impact through its analytical theoretical bases and study the success cases and their contributions to the economies local. To know the formation of industrial clusters it is necessary to know the value chains and identify the processes and the interrelated parts that compose it. Some key factors to identify a cluster are technological development, commercial linkages, cooperation between firms and, according to Porter, subcontracting (Corrales, 2007, p.71).

Many researchers agree that the cluster consists of a critical mass of companies, generally small and medium-sized, specialized in the same sector or related productive activities, located in a specific and relatively small geographical area. Other authors suggest that a cluster includes institutions that interact with companies that affect their competitive performance.

Finally, some others explicitly refer to the existence of collaborative relationships between all these actors and highlight the importance of social, historical, political and cultural factors that promote or hinder collaboration between actors.

The main aim of this research was to provide a general overview of the concept of the cluster. The main conclusions are that all the theoretical approaches to the concept are relevant, we can conclude that several authors coincide in the assumptions and some parts of the conceptual definition subtracting a simple definition is that the cluster is a group of companies that perform in the same activities or activities closely related both backward, forward and sideways. The cluster according to the authors cited can be a natural or artificial, natural regional development strategy like the one that has already been formed due to supply and demand and the artificial ones created through public policies to encourage the development of a region.

Although several theoretical approaches have been analyzed, it is pertinent to mention that all of them subscribe to this topic of relevance, the cluster cannot be defined by means of a focal lens or through a perspective. For this reason, due to the heterogeneity of the clusters the most accurate definition of cluster depends on the type of cluster.

For future empirical research it is necessary to start from the theory because there are empirical studies that do not give great value to the theory. This being the support of knowledge generated through the application in case studies. Also it is important to start a research analyzing the regional development and thus develop a definition that comprises the benefits of a cluster in a specific region. Another important research area is including in the definitions of cluster the role of small and medium enterprises (SMEs), due to some clusters are supported for this kind of business.

References

Altenburg, T. (2001), *The promotion of industrial clusters in Latin America*, Focopyme, Mexico.

Corrales, S. (2007), Importance of the cluster in current regional development, *Frontera Norte*, Vol. 19 No. 37, pp. 173-191.

Marshall, A. (1890), *Principles of economics: An introductory volume*, McMaster University, Hamilton.

Porter, M.E. (1998), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Rosenfeld, A.S. (1999), *Business concentrations, business networks and local development*, OECD, París.

Weber, A. (1929), *Theory of the location of industries*, University of Chicago Press, Chicago.

Білецька І. М., д. е. н., доцент, завідувач
кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільський національний економічний університет, Україна

Стратегічні і тактичні орієнтири стратегування мультисистемного інноваційного розвитку туристичних підприємств

Зростання конкуренції на внутрішньому ринку туристичних послуг, беззаперечно, ускладнило умови розвитку українських туристичних підприємств та активізувало потребу в нововведеннях як чиннику підвищення якості і конкурентоспроможності туристичних послуг [1,с.18]. Водночас політика підприємств у цій сфері повинна бути системною і мати стратегічний характер із чітко визначеними напрямками реалізації [2,с.12]. У підсумку аналізу стану і тенденцій, умов функціонування підприємств туризму в Україні встановлено, що перспективними кроками їх подальшого інноваційного розвитку можна вважати: створення нових інноваційних продуктів та сервісів, виведення на ринок нових туристичних послуг, удосконалення організаційно-управлінських процесів, інформаційно-технологічного, інтелектуально-кадрового, фінансового забезпечення інноваційної діяльності, активну інформатизацію та впровадження маркетингових інновацій, інтеграцію в єдиний інформаційно-туристичний простір.

Відповідно, зазначене обґрунтувало необхідність визначити такі пріоритетні напрями інноваційного розвитку туристичних підприємств: (1) організаційно-управлінський з орієнтацією на вдосконалення внутрішніх організаційно-управлінських та бізнес-процесів у частині управління інноваційною діяльністю; (2) інформаційно-технологічний, що спрямований на впровадження нових інформаційних технологій у здійсненні туристичної діяльності, доєднання до єдиних інформаційних баз та мереж регіонального та глобального туристичних ринків; (3) фінансово-інвестиційний у контексті формування достатнього інвестиційного забезпечення та раціонального використання фінансових ресурсів, що спрямовуються на інноваційний розвиток; (4) маркетинговий зі створенням та просуванням бренду підприємства, впровадженням нових методів та інструментів рекламування та реалізації туристичних продуктів і послуг; (5) інфраструктурний, що передбачає модернізацію існуючої та розбудову нової внутрішньої і зовнішньої інфраструктури інновацій туристичного підприємства, активне впровадження інструментів

аутсорсингу; (6) іманентний із завданнями нових підходів та способів задоволення потреби в туристичних та суміжних послугах; (7) інтегрований, орієнтований на вертикальну, горизонтальну та діагональну інтеграцію з зовнішніми суб'єктами для покращення функціонального забезпечення інноваційної діяльності; (8) кластерний, що передбачає участь туристичного підприємства у створенні та функціонуванні регіональних туристичних кластерів, формування тісніших коопераційних зв'язків між підприємствами туристичного ринку, зростання рівня спеціалізації, концентрації бізнесу, оптимізації витрат на створення і впровадження інновацій; (9) інтерактивний просторово-мережевий, що передбачає формування регіональних мереж туроператорів, просування сучасної моделі брендингу та провадження інструментів франчайзингу.

Реалізація політики інноваційного розвитку за цими напрямками передбачає ретельне стратегічне планування і проектування впровадження інноваційних змін, інституційною основою чого є стратегія мультисистемного інноваційного розвитку туристичного підприємства, реалізація якої забезпечує його стабільний структурно збалансований розвиток на інноваційних засадах.

Стратегічні та операційні цілі стратегії зорієнтовані на комплексну і системну інноваційну діяльність, що в підсумку і забезпечує досягнення її мети, а також орієнтує на створення середовища довгострокового інноваційного розвитку.

Ключовими елементами стратегії мультисистемного інноваційного розвитку туристичного підприємства є її мета, стратегічні цілі, завдання, операційні заходи. Управлінський блок стратегії включає: суб'єкти, об'єкти, ресурсне та організаційне забезпечення, процес моніторингу й оцінювання результатів впровадження заходів стратегії. Необхідними умовами ефективної реалізації стратегії є: повнота, комплексність та достатність інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, фінансового, інтелектуально-кадрового та матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Інша невід'ємна умова ефективності – це розробка і формування на підприємстві належного інституційного забезпечення, що скеровуватиме інноваційні процеси на досягнення окресленої мети та визначених стратегічних цілей. Інституційне забезпечення розвитку туристичних підприємств на інноваційних засадах передбачає закріплення на підприємстві інститутів інноваційного розвитку, удосконалення комплексу нормативно-правової документації (зокрема, концепції, стратегії, програми інноваційного розвитку, ін.) та

створення й впровадження неформальних інститутів інноваційного розвитку (інноваційної корпоративної культури, ідеології інновацій тощо).

Йдеться про формування корпоративної культури, розвиток інноваційних цінностей, визнання і підтримку нових інноваційних проєктів, впровадження соціально-психологічних, ідеологічних методів стимулювання інноваційної діяльності.

Література

1. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В., Белікова С.О. Стан та тенденції розвитку туристичного комплексу в контексті забезпечення економічної безпеки України. Економіка та держава. № 9. 2019. С. 17-25.

2. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В., Белікова С.О. Аспекти безпеки розвитку туристичної галузі України в умовах гібридних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 10-15.

Бояринова К. О., д. е. н., доцент
кафедра менеджменту

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського», Україна

Орієнтири варіювання управлінських рішень в умовах економічної нестабільності

Економічна нестабільність, зумовлена глобалізаційними економічними перетвореннями, трансформацією ринкових відносин і зміною чинників економічного зростання, зумовлює зміну у використанні наявних та формування нових орієнтирів прийняття та варіювання управлінських рішень. Ускладнення прогнозування майбутнього стану за швидких змін економічних умов активізує зростання уваги до короткострокового планування, яке дозволяє підвищити достовірність врахування факторів впливу на досягнення результативності діяльності підприємства та спонукає до застосування як орієнтирів цільові результати діяльності, їх керованість, збалансованість та паритет економічних інтересів.

Цільові результати діяльності є необхідним фактором-орієнтиром під час прийняття управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. З огляду на існуючу концепцію управління за результатами, яке визначається процесом отримання конкретних, продуманих, планованих відповідно до об'єктивних

можливостей результатів [1], керівництву підприємства доцільно встановлювати відповідні цільові показники на основі поєднання досвіду, економічної здатності та економічного інтересу підприємства. При цьому з'являється можливість врахування поточного економічного стану підприємства та застосування ситуаційного підходу до управління.

Управлінська дія, що виражається у впливі керівництва на економічні, організаційні та бізнес-процеси підприємства за умов економічної нестабільності потребує постійного моніторингу реагування результатів діяльності на прийняті рішення для коригування подальшого функціонування та розвитку підприємства. Саме тому, як орієнтир у варіюванні управлінських рішень, має використовуватись керованість економічних результатів діяльності, тобто відповідна управлінському впливу зміна таких результатів згідно заданим цілям. Поряд з керованістю не менш важливим орієнтиром є збалансованість економічних результатів у досягненні встановлених цільових параметрів діяльності підприємства. Важливість оцінювання збалансованості перебуває в постійній увазі вчених, при цьому цілі збалансованого розвитку служать для формування пріоритетів поточного функціонування [2]. Подолання невідповідності та розбалансованості в умовах економічної нестабільності має реалізовуватись на основі контролювання відхилень від встановлених цільових параметрів кожного напрямку діяльності підприємства шляхом оперативного управління.

Діяльність підприємств відбувається у поєднанні з діяльністю різних контрагентів та стейкхолдерів, що забезпечує сукупний очікуваний результат функціонування. Це зумовлює необхідність варіювання управлінських рішень щодо укладення угод, налагодження системи постачання та інших напрямів реалізації економічних відносин з урахуванням паритету економічних інтересів та наслідків взаємозалежної діяльності. Орієнтування на такий паритет та його досягнення забезпечує зниження дебіторської заборгованості, трансакційних витрат, збільшення прибутковості завдяки проектам «під ключ», постгарантійному обслуговуванню тощо.

Таким чином в умовах економічної нестабільності особливої актуальності у варіюванні управлінських рішень набувають специфічні орієнтири: цільові результати діяльності, сформовані шляхом виявлення спроможності підприємства їх досягати на основі аналізу цільового періоду функціонування, керованість як реакція на управлінські дії результатів діяльності змінюватись у заданому напрямі, збалансованість у досягненні цільових результатів як

відображення спроможності підприємства узгоджено розвиватись та паритетність економічних інтересів між контрагентами бізнес-середовища функціонування підприємства.

Література

1. Строчилина В.С. Технология управления по результатам в системе HR-менеджмента организации // Экономика, управление, финансы : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь : Зебра, 2015. – С. 146-149.

2. Коверга С.В. Концепція управління збалансованим розвитком промислових підприємств // Економіка промисловості. – 2014. – № 3 (67). – С. 43-56.

Волинець Л. М., к. е. н., доцент

Сопочко О. Ю., асистент

кафедра транспортного права та логістики

Національний транспортний університет, Київ, Україна

Система управління постачаннями швидкопсувних продуктів харчування

На сьогодні, досягнення ефективності систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування вимагає прийняття відповідних управлінських рішень в такій системі, враховуючи мінливості логістичного циклу.

Пропонується система управління постачаннями ШПХ, суть якої полягає у створенні методичних основ, які ідентифікують складові підсистеми загального технологічного ланцюга постачань на основі визначення процедур інформаційного-аналітичного, нормативно-параметричного і організаційного характеру щодо формування оптимальних умов виконання замовлень з урахуванням допустимого відхилення часу доставки вантажу відповідно з вимогами замовника. Оригінальність запропонованої системи полягає в розробленні програмного забезпечення задачі оптимізації поставок, що здійснюється в специфічних умовах мінливості логістичного циклу і невизначеності факторів втрат продукції. Для розв'язання цієї задачі було запропоновано впровадити новий порядок двоступеневого постачання в якості засобу оперативного реагування на можливість виникнення дефіциту і необхідність ефективного забезпечення високого рівня задоволення попиту. Дана система дозволяє узгодити економічні позиції всіх учасників логістичного процесу.

Запропоновану систему можна охарактеризувати, як таку, що

складається із таких трьох підсистем як інформаційно-аналітична, нормативно-параметрична підсистема та організаційна підсистема. До інформаційно-аналітичної відносимо такі блоки: формування інформаційної бази щодо періодичності поставок; збір і систематизація статистичних даних щодо термінів виконання замовлень на поставку ШПХ; формування статистичних даних щодо попиту на ШПХ у встановленому періоді часу між черговими поставками – визначення закономірності розподілу попиту в інтервалі часу між черговими поставками; виокремлення основних підпроцесів виконання замовлень на поставку ШПХ; проведення аналізу особливих причин мінливості (варіації) термінів виконання підпроцесів замовлень на поставку ШПХ, які не відповідають заданим параметрам.

До нормативно-параметричної підсистеми належить : побудова контрольних карт Шухарта щодо термінів виконання замовлень на поставку ШПХ; перевірка підпроцесів виконання замовлень на поставку ШПХ на відповідність до заданих параметрів; визначення відхилення терміну виконання замовлень на поставку ШПХ – як випадкової величини – як суми відхилень термінів виконання окремих підпроцесів [1, с. 438-447]; розроблення і реалізація заходів, спрямованих на стабілізацію підпроцесів виконання замовлень, які не відповідають заданим параметрам [2, с. 249 – 257]; формування вимог до вдосконалення процесу виконання замовлень на поставку ШПХ в частині зменшення мінливості терміну виконання, виходячи з наявних максимальних граничних обмежень величини поставки і/або витрат [3, с. 43–50]; організація циклу доставки, таким чином щоб мінімізувати кількість непроданого (поверненого) товару у всіх торговельних точках і максимізувати питомий дохід по кожному виду продукції – вибір оптимальної схеми доставки [1, с. 438-447]; розроблення і оцінювання за обраними критеріями заходів, спрямованих на вдосконалення процесу виконання замовлень на поставку ШПХ в частині зменшення мінливості (варіативності) термінів виконання, і проведення ранжування цих заходів [4, с. 39-47]; формування взаємозалежності заходів, спрямованих на вдосконалення процесу виконання замовлень на поставку ШПХ, а також встановлених обмежень щодо бюджету і/або відхилень термінів виконання кожного етапу замовлень на поставку ШПХ [1, с. 438-447].

До організаційної підсистеми відносимо такі блоки: методика визначення терміну виконання замовлень на постачання ШПХ із урахуванням мінливості перевізного процесу; методичні підходи до управління виконанням замовлень на постачання ШПХ із урахуванням

мінливості логістичного циклу; механізм реалізації оперативного реагування на дефіцит ШПХ; моделювання обсягу замовлень на додаткові поставки в системах ланцюгів постачань ШПХ [3, с. 43–50]; метод управління ефективністю систем ланцюгів постачань ШПХ із урахуванням мінливості логістичного циклу; визначення ефективності реалізації переліку заходів, спрямованих на вдосконалення процесу виконання замовлень на поставку ШПХ, використовуючи транспортну складову та ступінь задоволення попиту, в контексті забезпечення системної ефективності роботи ланцюга постачань ШПХ [4, с. 39-47; 5, с. 141-145], скорегувати, за потреби, за умовами забезпечення системної ефективності роботи ланцюга постачань ШПХ, перелік заходів, спрямованих на виконання замовлень на поставку ШПХ.

Дана система дозволяє враховувати економічні позиції підприємств-учасників ланцюга-постачань за критерієм прибутку, ймовірність виникнення втраченої вигоди при дефіциті ШПХ, із можливістю подолання останнього через введення додаткової поставки, або збитку при надлишку ШПХ, а також витрати на логістичне обслуговування ланцюга постачань залежно від прийнятого допустимого рівня мінливості логістичного циклу та може бути застосована для управління підприємствами автомобільного транспорту.

Література

1. Сопощко О.Ю. Алгоритм вирішення практичних задач оптимізації логістичного циклу доставки продуктів харчування (швидкопсувних вантажів) // Актуальні проблеми економіки. 2014. – № 12 (162). – С. 438-447.
2. Сопощко О.Ю. Модель управління логистическими системами в цепях поставок продуктов повседневного спроса // Новая экономика. – 2013. – № 2 (62). – С. 249-257.
3. Vorkut, T., Volynets, L., Bilonog, O., Sopotsko, O., Levchenko, I. The model to optimize deliveries of perishable food products in supply chains // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2019. – Vol. 5, Issue 3 (101). – P. 43–50.
4. Воркут Т.А., Сопощко О.Ю. Підвищення ефективності управління постачаннями швидкопсувних продуктів харчування в системах ланцюгів постачань // Вісник Національного транспортного університету. 2019. – Вип. 2 (44). – С. 39-47.
5. Сопощко О.Ю. Методичні підходи до управління постачаннями швидкопсувних продуктів в умовах реалізації концепції управління ланцюгами постачань // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017.– Вип. 6. – С.141-145.

Цифровізація діяльності вантажних автотранспортних підприємств в Україні

“Повна цифровізація транспортних послуг із одночасним забезпеченням сервісу високої якості” — ключова мета поточної діяльності Міністерства інфраструктури України. Під цифровізацією розуміють можливість ведення діяльності, використовуючи замість паперових, електронні засоби. Діяльність вантажних автотранспортних підприємств передбачає ефективне виконання різних завдань одночасно у декількох напрямках, а саме: пошук клієнтів, вантажів; ведення документообігу; управління процесом транспортування в частині раціоналізації маршрутів руху та контролю за їх дотриманням. Для кожного з цих напрямів розроблено відповідні інструменти цифровізації: платформи обміну даними, застосунки, програмні комплекси.

Для пошуку клієнтів та вантажів наразі в Україні використовують платформи, застосунки та “біржі”. Одразу зазначимо, що поняття «транспортна біржа», “транспортний агрегатор” є виключно бізнесовим і не закріплено у законодавстві України. Зазвичай під транспортною біржою розуміють інтернет платформу, що є інструментом спрощення обміну інформацією між вантажовідправниками і вантажоодержувачами про перевезення вантажів, додаткові послуги (страхування, фінансування тощо) і представлений у вигляді онлайн ресурсів [2]. Існує широкий спектр транспортних бірж від загальних до спеціалізованих; відкритих до умовно закритих. Наразі найбільш відомими в Україні є майже 2 десятки автомобільних транспортних бірж, серед них: Lardi Trans.com, Della.ua, Trans.eu, Degruz.com, Cargo.lt, Timocom.ru, Stascom.com, A2b.direct, Transporeon.com, Ati.su, Sittrans.com, Sovtes.ua, Tona.com.ua, Logistoffice.com, Transport.md, Logintrans.ru, Transinfo.by, Avtodispatcher.ru, Transport.totalsystem.md. Серед найбільш відомих користувачам Lardi trans.com, Della.ua, Trans.eu, Degruz.com, Cargo.lt. Згідно проведеного дослідження [2] 73% опитуваних користувачів відзначили, що використовують транспортні біржі щоденно, 27% — щотижня.

Практично кожна зі зазначених транспортних бірж має власні мобільні застосунки. Так, наприклад, біржа Trans.eu на даний момент

має 6 мобільних додатків, серед часто вживаних користувачами є: TransExpress (пошук вантажів), TransParking (пошук вільних стоянок для вантажівок) та TransMessenger (бізнес комунікатор в мобільній версії). Втім дані платформи не дозволяють здійснювати управління транспортуванням.

Для вирішення завдань з управління процесом транспортування в частині раціоналізації маршрутів руху та контролем за їх дотриманням широко відомі наступні транспортні системи: ABM Rinkai TMS, Мурашина логістика (ANT-Logistics), 1C:TMS Логистика, Oguar TMS, Rational logistics, iCanDeliver, 4Logist, Skyriver тощо. Більшість з них є хмарними системами, які дозволяють завантажувати в систему перелік замовлень на доставку, дані про транспортні засоби та виконувати розрахунки маршрутів з урахуванням низки обмежень (часові вікна, затори на дорогах, пріоритетність та інше), завдяки чому покращується якість клієнтського сервісу з одночасним зменшенням видатків на утримання транспортного парку.

Кожна з зазначених систем має певні переваги у модулях системи. Так, наприклад, ANT-Logistics, що більшою мірою допомагає у вирішенні завдань планування оптимальних кільцевих маршрутів “мурашиної логістики” завдяки раціональному завантаженню транспортних засобів, зменшує видатки до 40% [1]. Можливості аналізу вільного місця в кузові вантажівки реалізовані в транспортній системі-агрегаторі Cargofy, який окрім цього автоматично реагує на замовлення про транспортування і здійснює підбір найближчих вільних перевізників, з відповідним типом кузова.

Багато з наведених TMS-систем останнім часом пропонують відкрите API, завдяки якому можливо виконувати обмін даними з системами: 1C, CRM, GPS тощо. Це особливо важливо в контексті синхронізації документообігу з бухгалтерським та управлінським обліком.

Для ведення документообігу вантажні автотранспорти підприємства використовують різні сервіси, серед яких: М.Е.Дос, Flydoc, EDI-N, iFinEDI тощо. Згідно законодавства всі провайдери подібних сервісів повинні мати відповідний сертифікат.

Тема електронного документообігу важлива не лише для внутрішніх перевезень. Одинадцять країн ЄС переходять на електронну форму накладної (e-CMR) в процесі міжнародних перевезень вантажів [5]. Електронна накладна дозволяє учасникам логістичного процесу вводити і зберігати інформацію в електронному вигляді і обмінюватися даними в режимі реального часу, що призводить до підвищення якості в ланцюгах поставок.

В Україні товарно-транспортна накладна є єдиним та обов'язковим для всіх учасників транспортного процесу документом, який підтверджує факт перевезення та доставки товарів, розрахунків за перевезення вантажу та облік виконаної роботи. Наказом № 363 Мінінфраструктури [4] в 2019 році було затверджено зміни до Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні і використання електронної форми ТТН. Відтоді підприємства мають законну можливість використовувати е-ТТН у господарській діяльності, що спрощує документообіг і заощаджує державі кошти. За даними Міністерства інфраструктури України: «В країні щороку друкують понад 500 млн. накладних і їх копій. Це більше 120 повних 20-тонних фур із 1 мільйоном пачок паперу А4, кожна з яких у середньому коштує 70–80 грн. Додаймо до цього вартість пересилки оригіналу паперової накладною поштою 20–40 грн» [3].

Резюмуючи, стратегічним орієнтиром найближчих років повинна стати дивергенція IT-продуктів галузевих рішень в частині створення агрегаторів, тобто нового типу сервісних інтеграційних платформ (Integration platform as a service – iPaaS). Сучасні хмарні платформи мають стати універсальними аби їх можна було використовувати для системної інтеграції, інтеграції окремих даних, B2B інтеграції, IoT, SaaS, API-менеджмента, а також корпоративних сервісних інтеграційних платформ (EiPaaS).

Література

1. Ant-Logistics зменшує видатки на транспортування до 40% [Електронний ресурс] // Logistics in Ukraine. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://logistics-ukraine.com/2020/04/16/ant-logistics>.
2. Горбенко О.В. Вантажні автомобільні транспортні біржі в Україні: поточний стан і тенденції / О. В. Горбенко. // Збірник наукових праць «Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України». – 2017. – №4. – С. 9-15.
3. Криклій В. Товарно-транспортна накладна: "цифра" замість паперу [Електронний ресурс] / Владислав Криклій // Міністерство інфраструктури України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://mtu.gov.ua/news/31485.html?PrintVersion>.
4. Наказ № 363 [Електронний ресурс] // Міністерство інфраструктури України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98>.
5. Електронна ТТН: правила оформлення [Електронний ресурс] // Logistics in Ukraine. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://logistics-ukraine.com/2019/07/13>.

Калініна С. П., д. е. н., професор
кафедра управління персоналом та економіки праці

Інститут підготовки кадрів
державної служби зайнятості, Київ, Україна

Тахтарова К. А., к. е. н., доцент
кафедра менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет ім. В. Стуса, Вінниця, Україна

Кушнарєнко О. П., аспірант
Маріупольський державний університет, Маріуполь, Україна

Стратегічні імперативи формування міжнародного ринку праці в умовах глобалізації

На сучасному етапі світогосподарського розвитку особливої актуальності набувають питання використання робочої сили у світовій економіці, в якій спостерігається прискорення глобалізаційних процесів. З одного боку, це відкриває сприятливі перспективи щодо посилення ефективності національних економік за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці, з іншого – виникають ряд складних процесів і явищ, пов'язаних з необхідністю збільшення масштабів регулюючого впливу на національні і наднаціональні ринки праці, формуванням міжнародних стандартів використання робочої сили.

Напрямами впливу глобалізації на розвиток ринків праці країн у стратегічному вимірі є такі:

- суттєва зміна масштабів та структури світової зайнятості (безперервна модернізація структури зайнятості при випереджальному зростанні частки зайнятих у сфері послуг;

- загальний та структурний дефіцит робочої сили в розвинутих країнах (розвинутим країнам для підтримки чисельності економічно активної частини населення необхідна суттєва компенсаторна нетто-імміграція);

- значне відставання темпів зростання рівнів заробітних плат від темпів зростання продуктивності праці на міжнародному ринку праці (внаслідок перенесення виробництва і робочих місць до країн з більш дешевою робочою силою);

- поряд із кількісними змінами в динаміці попиту на робочу силу, відбувається суттєве підвищення вимог до якості робочої сили з підвищенням попиту на висококваліфіковану робочу силу з боку ТНК (причому вимоги до якості робочої сили підвищуються не тільки в матеріальному виробництві, а й у сфері послуг);

- зростання мобільності робочої сили супроводжується інтенсифікацією процесів міждержавних переміщень робочої сили в межах світового господарства (відплив висококваліфікованої робочої сили з менш розвинутих країн);

- поглиблення поляризації у доходах працівників різних рівнів (найвищої управлінської ланки і рядових працівників компаній);

- відмова від макроекономічного стимулювання сукупного попиту з метою розширення зайнятості, а також від скорочення тривалості робочого часу як засобу зниження безробіття.

У рахуванням вищевикладеного можна виділити *принципи* (добровільність участі країн на основі суверенної рівності держав в сфері соціально-трудових відносин; рівні права громадян і членів їх сімей на соціальний захист незалежно від держав перебування; визнання документів, що підтверджують рівень кваліфікації; єдині принципи оплати праці, недопущення дискримінації в оплаті праці; свобода переміщення громадян і їх родин на міжнародному ринку праці), *завдання* (підвищення інвестиційної активності з метою створення нових робочих місць; формування національної галузевої структури зайнятості населення; розробка національних програм створення робочих місць на основі прогнозування потреби в робочих місцях з урахуванням демографічних чинників; підвищення ефективності наявних робочих місць; створення розвинутого ринку житла; підвищення гнучкості національних ринків праці; переорієнтація економічно активного населення на нові форми виробничих відносин; підвищення професійної і територіальної мобільності людських ресурсів; підвищення рівня життя населення; реалізація упереджувальних заходів, спрямованих на недопущення зростання безробіття; збереження і розвиток кадрового потенціалу; розвиток системи безперервної освіти; професійне навчання безробітних), *напрямки* (приєднання країн до Конвенцій МОП щодо захисту прав працівників-мігрантів; захист інтересів громадян за кордоном; укладання міждержавних угод щодо працевлаштування та соціального захисту працівників-мігрантів; визначення взаємних міждержавних квот для працевлаштування громадян; просвітницька діяльність щодо умов і наслідків нелегальної міграції; перешкоджання нелегальній міграції на міжнародному ринку праці) формування глобального ринку праці [1, с.145-146].

Формуванню міжнародного ринку праці сприяє також розвиток інтеграційних процесів у світовій економіці. Практично всі регіональні угруповання розробили відповідні програми зайнятості і міграції, однак їх недоліком є рекомендаційний характер відповідних заходів на

рівні окремих країн. Створення наднаціональних інститутів розпочалось лише в рамках Європейського Союзу згідно з Концепцією соціальної Європи [2] та деяких інших ініціатив [3], спрямованих на регулювання ринку праці. Незважаючи на складність даного завдання (відмінність культури, психологічних настанов, наявність дискримінації щодо мігрантів та ін.), передбачається вільний рух працівників між країнами при повній взаємодії та уніфікації систем соціального забезпечення і охорони здоров'я.

Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку праці свідчать, що незважаючи на обмеження і відмінності між країнами, ринки праці стають більш інтернаціоналізованими внаслідок дії як прямих, так і непрямих факторів. Сучасний рівень інтернаціоналізації економіки стимулює розвиток міжнародного співробітництва з таких питань, як права працівників-мігрантів, трудові стандарти, умови праці, безпека і здоров'я, грошові перекази, ліквідація примусової праці, заборона дитячої праці тощо. Одночасно в світі частішають етнічні конфлікти, викликані припливом зарубіжних працівників, що зумовлює вихід проблеми праці за рамки економічних причин і наслідків та необхідність формування багатостороннього підходу щодо регулювання міжнародного ринку праці, що вимагає дослідження демографічних, політичних, інституційних, соціально-економічних, гендерних, урбаністичних і міжнародних взаємодій.

Література

1. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект: монографія / С.П. Калініна, Ю.О. Гетьманенко, О.А. Оливко, К.А. Тахтарова, О.С. Гайдаш, О.П. Кушнарєнко. – Вінниця: Нілан-ЛТД, 2015. – 288 с.
2. Вітте Л. Європейська соціальна модель і соціальна згуртованість: яку роль відіграє ЄС? / Л. Вітте. – Фонд ім. Фрідріха Еберта, Регіональне представництво в Україні та Білорусі. – К.: Заповіт, 2006. – 44 с.
3. Колобердянко І.І. Використання досвіду країн ЄС у вирішенні проблем безробіття в Україні / І.І. Колобердянко, Д.О. Білий // Вісник Запорізького національного університету. – 2017. – №3. – С. 93-102.

Колодій С. Ю., д. е. н., професор,
головний менеджер з макроекономічного аналізу
Райффайзен банк Аваль, Україна
Колодій С. К., аспірант
Університет банківської справи, Київ, Україна

Особливості прогнозування середньої заробітної плати в умовах малої відкритої економіки зі значною часткою тіньового сектору

Статистичні показники, що характеризують динаміку середньої заробітної плати, виступають дуже важливими індикаторами, з точки зору макроекономічного планування та прогнозування, що, з одного боку, безпосередньо впливають на реальний випуск, а з іншого боку, на загальний рівень цін. Таким чином, вона одночасно впливає на головні показники, які виступають індикаторами і інфляції, і економічного зростання. Разом з цим, прогнозування середньої заробітної плати є важливим інструментом планування кошторисів бюджетних установ та підприємств, формування собівартості реалізованої продукції.

Середня заробітна плата по країні розраховується як результат ділення фонду оплати праці на кількість офіційно зайнятих, тому вона залежить від динаміки обох факторів. Варто зазначити, що даний показник враховує лише статистичну інформацію, яка описує офіційну економіку, тому показник середньої заробітної плати формує певний бенчмарк для заробітних плат у неформальній економіці, які підлаштовуються під неї. Разом з цим, підняття мінімальної заробітної плати розглядається як один з базових інструментів легалізації зарплат в приватному секторі економіки.

З точки зору впливу на інфляцію, середня заробітна плата розглядається одночасно фактором як інфляції витрат, так й інфляції попиту, шляхом значного впливу на кінцеві витрати домогосподарств. Виступаючи основним компонентом сукупного попиту останні одночасно збільшують ВВП та призводять до прискорення інфляційних процесів.

Основними соціально-економічними характеристиками України, що прямо або опосередковано впливають на динаміку заробітних плат в середньостроковому періоді є такі:

- Україна відноситься до країн з ринками, що формуються, з відносно низьким рівнем ВВП на душу населення;
- у неформальному секторі економіки задіяна доволі велика

кількість зайнятих, в тому числі і частково. Тому доходи цього сектору не охоплюються статистичним обліком;

- економічна криза 2014 - 2015 рр., якій передувало різке уповільнення зростання продуктивності праці внаслідок вичерпання екстенсивного ресурсу відновлюючого зростання, підсилена військовою агресією з боку РФ та тимчасовою окупацією частини території держави, призвела до падіння реальних заробітних плат та формування значного розриву в доларовому еквіваленті між Україною та сусідніми країнами ЦСЄ;

- підписання Угоди про асоціацію з ЄС та значна лібералізація візового режиму разом зі спрощенням порядку працевлаштування українців в країнах ЦСЄ призвели до прискорення трудової міграції з боку найбільш мобільної частини економічно активного населення;

- відновлення економіки збільшило попит на ринку праці, що в умовах скорочення пропозиції призвело до виникнення дефіциту та відносно швидкого зростання заробітних плат в 2017-2018 рр. як у формальному так й неформальному (тіньовому) секторах економіки.

Тіньовий (неформальний) сектор економіки включає три базових сегменти: 1) напівсірий, 2) сірий та 3) чорний. В рамках першого підприємства займаються легальної діяльністю, але офіційно показують не всю заробітну плату, економлячи на витратах. Легальна діяльність другого сегменту є повністю схованою від офіційної статистики, як й нелегальна діяльність третього. Разом з цим, неформальна економіка представлена здебільшого в приватному секторі, особливо при наданні послуг представниками МСБ.

Головними чинниками, що впливають на динаміку середньої заробітної плати є ВВП на душу населення та мінімальна заробітна плата [1]. Проведене на основі даних 1995-2018 рр. дослідження виявило дуже сильну статистичну залежність між реальною заробітною платою та реальним ВВП на душу населення, яке характеризується коефіцієнтом кореляції 0,992, а побудована OLS-модель дозволила отримати статистично значиме рівняння регресії, що відповідає критеріям достовірності апроксимації та характеризується коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9836$ [2].

Що стосується взаємозв'язку середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати, то в результаті проведених розрахунків встановлено, що коефіцієнти еластичності середньої заробітної плати за ВВП є більш постійними на відміну від відповідних коефіцієнтів за мінімальною заробітною платою. Це означає, що зростання ВВП на душу населення є більш впливовим фактором, ніж зростання мінімальної заробітної плати. Окрім цього, якщо показники

еластичності реальної заробітної плати за ВВП у 2009 – 2011 роках були меншими за одиницю (тобто, середня заробітна плата не була еластичною за ВВП, а отже відсоток її зміни був меншим за зміну ВВП), то починаючи з 2012 року відповідний показник стає більшим за одиницю.

Основними факторами, які визначають поточну та майбутню динаміку заробітних плат в Україні, є такі:

- ступінь відкритості економіки та лібералізації ринку праці, включаючи трудову міграцію;

- динаміка розриву у заробітних платах в Україні та країнах ЦСЄ зі сприятливою міграційною політикою;

- макроекономічна стабільність в умовах подальшого реформування інституціонального середовища та проведення структурних реформ;

- політика уряду щодо мінімальної заробітної плати, реформування ЄТС як базового інституту визначення окладів бюджетних установ та трансформація підходів до формування заробітних плат в сфері державного управління та адміністрування.

Література

1. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 274 с.

2. Kolodii S. Correlation-regression analysis of GDP and average wage indicators in Ukraine // Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. – 2020. – № 1. – С. 82-89.

Котенок Д. М., к. е. н., доцент
кафедра національної економіки та публічного управління
Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана, Україна

Моделі аналізу політики: нові можливості використання

Розбудова та реалізація публічної політики є надзвичайно актуальною для України, де відбуваються активні процеси перетворення державного управління в публічне. Зазначені трансформації є надскладними. З одного боку, вони відображають загалом об'єктивні зміни, пов'язані з розвитком інституційного середовища, а саме:

- модернізація діючих державних інституцій,

- розбудова відповідних «формальних» інститутів та відродження або ж навіть створення нових неформальних інститутів.

З іншого боку, в Україні було проведено «запуск» механізму децентралізації, який, окрім розбудови територіальних органів самоуправління, обумовив розвиток цінностей діяльнісного та відповідального громадянина. Компліментарність зазначених процесів актуалізувала запит на формування теоретичних підходів щодо аналізу політики розвитку території, прийнятних для цього рівня управління, передовсім, для громади, що стала своєрідним центром перетворень публічного характеру.

Варто зазначити, що науковці в своїх дослідженнях не обійшли увагою моделі аналізу державної політики. Згідно класифікації, запропонованої відомим американським професором політичних наук Томасом Даєм, аналізувати політику можна за допомогою наступних класів моделей: інституціональної, процесуальної, групової, еліт, раціональної, інкрементальної, ігрової, суспільного вибору [1]. Відзначимо, що жодна з моделей не є самодостатньою, і відображає певний погляд на економічну політику. Ба більше, не всі з них беззаперечно можуть використовуватись на всіх рівнях публічного управління.

Так, в основі інституціональної моделі знаходиться аналіз політики як результату взаємодії різнорівневих політичних інститутів. Процесуальний підхід дозволяє вивчати те, як приймаються або мають прийматися рішення, враховуються інтереси стейкхолдерів. Модель груп подає політику у термінах групової боротьби, управління груповими конфліктами за допомогою встановлення правил гри, збалансування інтересів, прийняття компромісних рішень, їх узаконення та визнання суспільством. В межах моделі груп виокремлюють модель еліт, в якій політика є відображенням цінностей та інтересів правлячих еліт. Таким чином, формування економічної політики здійснюється елітою (небагатьма, які мають владу) і «спускається» на виконання більшістю, яка не має влади.

Визначення економічної політики як процесу досягнення максимальної соціальної вигоди закладено в основу раціональної моделі. Соціальна вигода оцінюється через порівняння відповідних вигід та витрат. Інкрементальна модель, засновуючись на основних положеннях раціональності, доповнила їх так звану консервативністю, яка проявляється у беззаперечному визнанні легітимності діючої політики, і всі нові рішення й заходи вважаються доповнювальними та модифікувальними по відношенню до неї (політики).

Ігрова модель також ґрунтується на принципі раціональності та спрямована на опис політики за допомогою інструментарію теорії ігор. Дана модель передбачає вивчення варіантів рішень у ситуаціях, коли два і більше учасників мають зробити свій вибір (прийняти рішення). Модель суспільного вибору, поєднуючи переваги раціональної моделі та ігрової моделі, пояснює політику як результат колективного прийняття рішень стейкхолдерами.

Кожна із зазначених моделей має свою сферу доцільного застосування. Так, інструментальна модель зручна для оцінювання рівня субсидіарності місцевої політики. Модель груп дозволяє виявити основних стейкхолдерів та оцінити рівень їх впливу на формування політики, зацікавленість у досягненні тих чи інших цілей, а також визначити рівень опортуністичності громади. Ігрову модель варто використовувати для оцінки наслідків економічної політики сусідніх громад тощо.

Стає цілком очевидною проблема розвитку теоретичних засад та розробки аналітичного інструментарію аналізу публічної політики, що сприятиме формуванню цінностей «розумного» громадського контролю за її формуванням та реалізацією.

Одним із дієвих засобів, які, на наш погляд, сприятимуть прискореному формуванню необхідних інститутів та їх поширенню в суспільстві, є відповідна знансєва підготовка здобувачів вищої освіти, котрі були би здатні до таких дій:

- поєднувати прикладні дослідження та якісний науковий аналіз;
- шукати, обробляти та аналізувати інформацію з різних джерел;
- забезпечувати соціальну взаємодію, співробітництво й розв'язання конфліктів;
- забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів;
- готувати проекти управлінських рішень та їх запроваджувати.

Зазначені здатності є складовими компетенційної моделі фахівця, підготовка якого відбувається в межах спеціальності «Публічне управління та адміністрування» [2]. У ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» унікальність підготовки таких фахівців має унікальність, яка полягає в посиленій освітній економіко-управлінській складовій.

Література

1. Дай Т.Р. Основи державної політики: пер з англ. Г.

Краснокурського. – Одеса: БАХВА, 2005. – 468 с.

2. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для першого рівня вищої освіти. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>.

Куприй О. Д., аспірант

Калінін В. В., аспірант

Линдюк С. Д., м. н. с.

Інститут підготовки кадрів державної служби
зайнятості, Київ, Україна

До питання про транснаціоналізацію трудових ресурсних потоків

Світова економіка – складна динамічна система, що постійно змінюється, визначаючи нові орієнтири розвитку міжнародного ринку праці. Однією з новітніх тенденцій розвитку ринку праці на етапі глобалізації є транснаціоналізація трудових ресурсних потоків: широкомасштабне проникнення філій ТНК на території іноземних держав і діяльність в економіці приймаючих країн зарубіжних транснаціональних корпорацій виступає чітким напрямом впливу глобалізації на стан національних ринків праці.

Транснаціоналізація здійснює потужний вплив на всі аспекти життєдіяльності суспільства загалом і на рух трудових ресурсів: не тільки на виробництво товарів та послуг, динаміку інвестиційної діяльності, розвиток технологій та їх розповсюдження з одних країн в інші, а й на розвиток, переміщення і використання трудових ресурсів. Глобальний характер конкуренції між транснаціональними компаніями змушує їх розглядати світовий простір як міжнародний цілісний ринок праці з точки зору трудових ресурсного забезпечення економічної діяльності.

Транснаціоналізація трудових ресурсних потоків представляє собою об'єктивний процес формування, кількісної та якісної трансформації і виходу за національні кордони у фізичній та/або віртуальній формі трудових ресурсного потоку, спрямованість і обсяг якого визначаються стратегіями економічного розвитку та управління людськими ресурсами, що прийняті в транснаціональній компанії [1, с. 101].

Транснаціональний чинник формування структури

міжнародного ринку праці відображає вплив іноземного капіталу на структуру та динаміку національних ринків праці. При цьому характер даного впливу для окремо взятої країни є неоднозначним.

З одного боку, на створюваних філіалах іноземних ТНК з'являються нові робочі місця, зазвичай в країнах, що розвиваються, та країнах з перехідною економікою, часто з більш високим рівнем оплати праці у порівнянні з місцевими підприємствами і підвищеними вимогами до кваліфікаційних характеристик персоналу. Завдяки залученню іноземних інвестицій зростають виробничі потужності економіки, що створює умови для збільшення зайнятості.

З іншого боку, в середньому по країнах, що розвиваються, вплив ТНК на зайнятість населення оцінюється на рівні 1-2% зайнятих, при тому, що існує реальний ризик витіснення вітчизняних виробників з внутрішнього ринку праці країн – реципієнтів іноземних інвестицій з відповідними негативними наслідками для загального рівня зайнятості даної країни [1, с. 121].

Таким чином, хоча транснаціональні корпорації є важливими учасниками процесу інтернаціоналізації ринків товарів і капіталу, їх роль в інтернаціоналізації ринків праці та забезпеченні глобальної зайнятості є неоднозначною. Зокрема ТНК мають значний непрямий вплив на зайнятість через надання субпідрядів та інші форми ресурсозабезпечення. У багатьох країнах непрямий вплив ТНК на зайнятість може бути навіть більшим, ніж прямий вплив [2, с. 137].

Слід відзначити, що транснаціональні компанії виступають більш дієвими в контексті підвищення якості робочої сили всередині своєї системи, ніж в контексті стимулювання міжнародної міграції працівників, перетворившись на сьогодні у найефективніших продуцентів активів людського ресурсу, оскільки здійснюють підготовку персоналу відповідно до поточних і перспективних потреб виробництва, розширюючи спектр фахових спеціалізацій та нарощуючи капіталовкладення у навчання та професійну підготовку кадрів.

Концентрація ТНК на високотехнологічних секторах, які потребують знань і вмінь високого рівня, означає, що транснаціональні корпорації і надалі відіграватимуть вагомий роль у генерації вимог щодо професійних компетенцій і таким чином сприятимуть інтернаціоналізації професійно-освітніх стандартів [3].

Зазвичай професійна підготовка (перепідготовка) є частиною угоди про передачу технології ТНК і здійснюється або у філії ТНК в приймаючій країні, або за кордоном, у країні базування ТНК чи її інших філіях. Такі інвестиції ТНК особливо важливі для збереження

людського капіталу країн – реципієнтів інвестицій.

Крім того, діяльність транснаціональних компаній впливає на стан міжнародного ринку праці, змінюючи структуру зайнятості у світовому масштабі. Так, дослідницька і науково-технічна діяльність, що вимагає кадрів високої кваліфікації, зосереджується виключно в материнських компаніях, а діяльність, що вимагає менш високого кваліфікаційного рівня – на дочірніх підприємствах, що у довгостроковому періоді може призводити до зменшення рівня кваліфікації в приймаючих країнах.

Отже, багатовекторний вплив діяльності ТНК на міжнародний ринок праці проявляється у формуванні транснаціональних контингентів робочої сили в рамках компаній, встановленні глобальних стандартів якості ресурсу праці, диверсифікації процесів міждержавного руху трудових ресурсів, які трансформуються в цілеспрямовані трудові ресурсні потоки, що набувають транснаціонального характеру [1, с. 104], а система регулювання міжнародного ринку праці трансформується відповідно до фактично сформованих транснаціональних підсистем останнього: підсистема залучення персоналу до ТНК; підсистема управління транснаціональними трудовими ресурсними потоками, підсистема управління розвитком персоналу ТНК, підсистема утримання персоналу ТНК, - що свідчить про становлення транснаціонального рівня регулювання ринку праці.

Література

1. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект: монографія / С.П. Калініна, Ю.О. Гетьманенко, О.А. Оливко, К.А. Тахтарова, О.С. Гайдаш, О.П. Кушнарєнко. – Вінниця: Нілан-ЛТД, 2015. – 288 с.

2. Воронкова А.Э. Формирование кадрового потенциала внешнеэкономической деятельности предприятия в условиях конкурентного рынка труда / А.Э. Воронкова, Н.Е. Гринєва // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спецвипуск. Проблеми економіки праці, соціально-трудових відносин та соціального захисту населення. – К.: КНЕУ, ДУ НДІ СТВ, 2007. – С. 247-263.

3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / За ред. О.А. Кириченка. – К.: Знання, 2008. – 518 с.

Beauty індустрія через призму соціальних мереж

Останні десятиліття показали стрімкий розвиток мережі Інтернет та комунікаційних технологій, які безпрецедентно впливають на всі сфери життя сьогодні.

Паралельно з розвитком цифрових технологій відбувається самоорганізація інформаційного простору, а саме – формуються системи соціальних інформаційних мереж. «Соціальна мережа – це спільнота людей, об'єднаних однаковими інтересами, уподобаннями або тих, хто має інші причини для безпосереднього спілкування між собою» [1].

Соціальна мережа як концепт інформаційно-комунікативного суспільства є перехрестям соціальної і технічної реальностей, що утворює багатоманітні комунікативні конфігурації [2], які формують соціальний капітал.

За визначенням Ф. Фукуями «соціальний капітал – це набір неформальних цінностей та норм, які є спільними для певної соціальної групи і створюють можливості для співпраці» [3]. Він є актуальним лише коли стає суспільно важливим і використовується широким колом індивідуумів, тобто є характеристикою суспільства або його великих груп, а не характеристикою індивідуумів.

Цей капітал є надзвичайно важливим для формування «обличчя» компанії, демонстрації цінностей компанії. Розглянемо як соціальні мережі використовуються в beauty індустрії. За даними Euromonitor International [4], у країнах Західної Європи на косметику і парфумерію витрачають мінімум 120–150 євро на рік, у Польщі — 90 євро, в Україні — не більше за 30–35 євро. Отже, індустрія краси – це сфера, яка розвивається швидко й має ресурс для подальшого розширення.

Найбільш перспективним підходом для використання соціальних мереж для маркетингових цілей є ресурсний підхід. Він розглядає «можливості акторів по залученню індивідуальних і мережевих ресурсів для досягнення певної мети і диференціює гравців, які знаходяться в ідентичних структурних позиціях соціальної мережі за їх ресурсами. Такими ресурсами є знання, престиж, багатство, етнічність, стать (гендерна ідентичність). Під мережевими ресурсами розуміються вплив, статус, інформація, капітал» [5].

Інтеграція соціальних аспектів кампанії зараз є життєво

важливою для стратегії будь-якого beauty бренду. Соціальний вплив - це тактика більшої стратегії бренду, яка включає кампанії в соціальних мережах. Стратегія бренду – це фундамент комунікації, яка вибудовує справжні стосунки між клієнтом та компанією. Розуміння ДЕ обраний вами соціальний капітал впливає на вашу кампанію, є головним для успіху.

Основними етапами роботи з використання соціальних мереж є: 1. вибір соціальної мережі та аналіз інформації, 2. формулювання ключових «вузлів подальшого впливу на аудиторію», 3. розробка та реалізація рекламної кампанії. Перший та другий етапи є кроками, над якими працюють не тільки маркетологи, але й антропологи, але різними методами та різними завданнями. Маркетологи дають відповіді на запитання «ЩО?», антропологи дають відповідь на запитання «ЧОМУ?».

Наведемо приклад. Communication Technologies Centre «Argentum» разом з українським брендом декоративної косметики Aneli проаналізували соціальні мережі Facebook, Instagram, YouTube. Основною метою було з'ясувати: ключові цінності, які пропонують гравці на українському «ринку краси» вітчизняні та міжнародні бренди, вікові категорії, на які вони орієнтуються, вікові та соціальні характеристики відвідувачів різних соціальних ресурсів.

Ми з'ясували, що основними цінностями для просування брендами в індустрії краси є – *естетичне здоров'я* та *краса*. Бренди виділяють для себе 4 основні вікові категорії (для подальшого аналізу враховуються критерії – матеріальні ресурси, освіта, хобі, звички щодо косметичного догляду, смаки, стиль споживання, типажі):

- жінки від 16 до 24 років (Instagram)

Приклад драйверу для просування продукту – можливість приховати недоліки.

- жінки від 25 до 34 років (Instagram, Facebook, YouTube)

Приклад драйверу для просування продукту – швидкий ефект.

- жінки від 35 до 44 років (Instagram, Facebook, YouTube)

Приклад драйверу для просування продукту – турбота про здоров'я.

- жінки від 45 до 65 років (Facebook, YouTube)

Приклад драйверу для просування продукту – приховати вікові нюанси.

Таким чином, робота в соціальних мережах дає компаніям можливість відстежувати те, що подобається покупцям як онлайн, так і в традиційних магазинах. Вони мають можливість одразу реагувати на ці вподобання, та розміщувати релевантну рекламу, що дає можливості

зростання.

Література

1. Якимчук О. Онлайніві соціальні мережі: перспективи розвитку / О. Якимчук // Релігія та соціум. Міжнар. часопис. – 2011. – № 2(6). – С. 199-205.
2. Хлебнікова А.А. Соціальна мережа як засіб розвитку соціального капіталу в умовах формування глобального інформаційно-комунікативного суспільства / А.А. Хлебнікова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Вип. 59. – С. 278-285. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2014_59_29.
3. Фукуяма Ф. Доверие : социальные добродетели и путь к процветанию : пер с англ. / Ф. Фукуяма. – М.: АСТ Хранитель, 2006. – 730 с.
4. Beauty and Personal Care — Euromonitor International. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care>.
5. Hanneman, R.A. and Riddle. M. Introduction to social network methods. – Riverside, CA: University of California, 2005. – 322 p.

Ципліцька О. О., к. е. н., доцент, с. н. с.
відділ промислової політики

Інститут економіки та прогнозування НАН України, Київ, Україна

Управління розвитком індустріальних парків: корейський досвід та уроки для України

Однією з тенденцій, пов'язаних з Covid-19, є поступовий рещоринг компаній та диверсифікація їх геоекономічних векторів діяльності. Американські, японські та подекуди європейські великі виробники планують або вже почали переміщувати свої заводи з Китаю в Індонезію, Південну Корею, Таїланд тощо. Деякі компанії взагалі покидають азійський регіон та переміщують виробництва поближче до ринків збуту. Україна розглядається як один з можливих полігонів для їх розміщення. Значним потенціалом для таких рішень бізнесу володіють індустріальні парки (далі ІП).

Також ІП є перспективними майданчиками для тих виробників, які планують оптимізувати виробничі витрати за рахунок переміщення із столичного регіону до інших регіонів країни, де вони матимуть

нижчі витрати на оренду, оплату праці, підключення до мереж тощо [1]. В багатьох регіонах все ще наявний високий потенціал «синіх комірців». А його ефективне відтворення та нарощування можливо забезпечити за рахунок запровадження дуальної освіти на базі промислових підприємств.

Сьогодні в Україні створено 43 ІП, зареєстрованих в Мінекономрозвитку, а також 10 приватних ІП. Планується побудувати ще 42 парки в 19 областях, зокрема, в яких необхідне нарощування промислового потенціалу або реструктуризація промислового сектора: Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Рівненській, Херсонській, Чернігівській тощо.

Досвід Китаю свідчить, що рентабельність ІП досягається при його розмірах понад 100 га [2, с. 21]. В Україні таку площу серед парків мають лише одиниці. Тому актуальною є послідовна державна політика та заходи із підвищення ефективності управління ІП в Україні.

Корисним з точки зору бачення розвитку мережі індустріальних парків як окремого національного проєкту є досвід Південної Кореї. Він демонструє системний та градуалістський підхід до їх розвитку. Спочатку, з 1980-х років створювалися ІП по всій території країни з метою подолання міжрегіональних диспропорцій. З 1990-х років метою став розвиток високих технологій, а у 2000-х роках спектр видів ІП розширився в результаті диверсифікації промислових структур та розвитку сфери послуг [3].

Державою надавалася активна фінансова, організаційна та адміністративна підтримка як для забудовників парків, так і для резидентів. Ключову роль в успішності реалізації цього великомасштабного та довготривалого проєкту відіграло створення окремих інституцій з управлінням парками – Корейської експортної промислової корпорації, а також Банвольської, Сонамської та інших. Різноманітність їх підходів до управління парками певною мірою забезпечувала позитивні результати. Однак розширення паркової мережі звернули увагу на проблему фрагментованості цієї системи управління та на необхідність вироблення єдиного підходу. Відбулася трансформація функцій та обов'язків керуючих компаній, в результаті якої останні мали займатися не лише розвитком та функціонуванням ІП, а й залучати резидентські та донорські організації, підтримувати будівництво заводів та виробництво й експорт резидентських компаній, проводити дослідження із перспектив виходу на зарубіжні ринки та експортного потенціалу тощо. В результаті відбулося розширення промислового виробництва та нарощування експорту,

наприклад, підприємства легкої промисловості почали експортувати майже 90% своєї продукції.

Також було створено національної агенції із реалізації проєктів щодо ІП на загальнодержавному рівні, зокрема, Корейську корпорацію промислового комплексу (KICOX), яка управляла найбільшими парками. Вона мала розширені функції – крім управління парками, надавала також підтримку для створення заводів, спеціальних ІП, здійснювала їх фінансове та кадрове забезпечення. Також був створений Центр із дослідження промислових майданчиків для поглибленого вивчення короткострокової та довгострокової потреби у промислових землях. Зміна парадигми промислової політики привела до цілеспрямованої підтримки перетворення ІП в інноваційні та технологічні центри. До функцій управління парками додалася кластеризація, розвиток структур парків та зв'язків між ними. Новим напрямом також стало будівництво еко-індустріальних парків, що розширило сферу повноважень управлінських компаній щодо інформування населення про якість життя робітників.

Станом на 2012 рік на частку ІП вже припадало 62% промислового виробництва та 80% промислового експорту, в той час як у 1970-х роках їх частка становила лише 3% промислового виробництва переробного сектора [3]. Змінювалися й пріоритетні технологічні уклади в промисловому розвитку – у 1960-х роках до парків залучалися підприємства легкої промисловості та з виробництва електричних продуктів; а у 2000-х – вже із сфери ІКТ, ігрової індустрії та біотехнологій.

Факторами успішності розвитку корейських ІП стали:

1) повна та беззаперечна підтримка держави, яку представляли висококваліфіковані чиновники, узгодженість поглядів різних гілок влади та значна фінансова підтримка – лише у 1974 році було виділено 100 млрд. південнокорейських wonів (еквівалент 1,3 млрд дол. США);

2) обмірковане розташування ІП, що в результаті перетворило їх в полюси зростання та забезпечило інклюзію периферійних районів у загальноекономічний оборот;

3) довгострокове бачення розвитку промислового сектора країни та розробка «дорожньої карти» на декілька десятиліть;

4) добре розвинена інституціональна база;

5) конгруентність моделі розвитку індустріальних парків із соціально-економічними та політичними умовами розвитку країни.

Незважаючи на певні недоліки корейської моделі, такі як перенаселеність столичного регіону та посилення економічних регіональних диспропорцій, досвід Південної Кореї виявляє важелі, за

допомогою яких ІП можуть стати ефективним інструментом нової індустріалізації та модернізації вітчизняної економіки, зокрема: необхідність довгострокової стратегії розвитку ІП, ретельне обґрунтування їх місцезонашування, організаційна підтримка, скоординованість та прорахованості кроків при реалізації проєктів створення ІП та створення системи дієвих стимулів для залучення резидентів та інвесторів.

Література

1. Могилевич Д. Бизнес-рейтинг городов и регионов – 2020. Деньги.ua. 26 мая 2020. URL: <https://dengi.ua/magazine/banki-na-sleduyuschij-den/1848409-biznes-rejting-gorodov-i-regionov-2020>
2. UNIDO. Fostering inclusive and sustainable local industrial development in Europe and Central Asia. Second regional conference on the role of a new generation of science, industrial and technology parks. 8-9 April 2014, Ljubljana, Slovenia. 2014. 53 p. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2015-12/SITP_Slovenia_Conference_Report_0.pdf
3. Ministry of Strategy and Finance. 2011 Modularization of Korea's Experience: Industrial Park Development Strategy and Management Practices. 2012. Knowledge Sharing Program. 2012. 112 p.

Chapter 3

FINANCIAL, ECONOMIC, ENVIRONMENTAL
AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MAKING
MANAGERIAL DECISIONS

ФІНАНСОВІ, ЕКОНОМІЧНІ, ЕКОЛОГІЧНІ ТА
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ФИНАНСОВЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ
И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Hasnia Douma, PhD Student
Ali Bendob, PhD, Lecturer
Naima Bentouir, PhD Student
Institute of Economic Sciences, Commerce and Management Sciences
University of Ain Temouchent, Algeria

The Contribution of Islamic Banks to the Reinforcement of Financial Inclusion: Cross Section Analysis in Saudi, Kuwait and Qatar

With the expansion of financial inclusion around the world and the growth in the size of financial services, especially for strong international flows and transfers, lack of access to these services has become a major impediment for developed countries especially developing countries, take advantage of opportunities that generate income and the economic well-being of individuals. Poor youth and women there are significant differences between developed and developing countries in the area of financial services, with the proportion of adults with a bank account at formal financial institutions in developed countries more than doubling in the developing countries.

Financial inclusion enables all individuals and institutions to access financial services that play a role in the performance of markets and the economy and contribute to economic development, particularly in the economy, and contribute significantly to all sectors of the state, including the industrial, commercial and agricultural sectors, facilitate national and international transactions, mobilize national savings, extend credit to small and medium-sized enterprises and households and contribute to production and employment, thereby increasing financial flows and international transactions with small businesses moving from the informal sector to the formal sector and it's stabilizing. The financial system mobilized savings to diversify the bank and financial deposit portfolio and reduce risk, as a World Bank study showed that countries with strong financial integration are less exposed to policy and avoid fluctuations by enabling individuals to integrate and strengthen their communities and automate the financial system.

This paper examines the contribution of Islamic banks to the promotion of financial inclusion by examining the relationship between the financial inclusion indexes and showing how to measure it with Islamic finance in some Islamic countries, using an empirical study between the financial inclusion index as dependent variable, Islamic bank banking assets and growth rates as independent variables using the multi-linear regression

model according to panel data and the individual fixed and random effects test.

Table 1. The Study of the Relationship between Financial Inclusion and Total Assets of Islamic Banks

	Model 1 (POLS)	Model 2 (FE)	Model 3 (RE)
Variable	Coefficient	Coefficient	Coefficient
C	0.344920*	0.335275*	0.335347*
	(0,000)	(0,000)	(0,000)
TAIB	5.33E-08ns	1.02E-07*	1.02E-07*
	(0.4975)	(0.0056)	(0,005)
R-squared	0.013641	0.843807	0.209530
F-statistic	0.470196 ns	57.62478*	9.012368*
Prob(F-statistic)	0.497546	0,00000	0.004999
Correlated Random Effects - Hausman Test			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	0.109496	1	0.7407

Table 2. Test the Causal Relationship between Financial Inclusion and Total Assets of Islamic Banks

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
TAIB does not Granger Cause IFI	30	5.30206*	0.0120
IFI does not Granger Cause TAIB		2.73864*	0.0841

Table 3. Estimation of the Relationship between Financial Inclusion and Economic Growth

		Model 1 (FE)	Model 2 (RE)
Variable		Coefficient	Coefficient
C		-3.49E+11*	-3.11E+11
		(0.0073)	(0,1111)
IFI		1.72E+12*	1.61E+12*
		(0.0000)	(0,005)
R-squared		0.874958	0.390655
F-statistic		74.63769*	21.79760*
Prob(F-statistic)		0,00000	0.0000
Correlated Random Effects - Hausman Test			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	3.028132**	1	0.0818

*() Prob; * Significant at1% level; ** Significant at 5% level; *** Significant at10% level; ns: Not Significant*

Management Control in Polish Hospitals: Innovations, Environmental Uncertainty and Trust in Doctors

Most public hospitals are complex organizations subject to external political and social influence, populated by medical professionals who identify more with their professional group than with the organization in which they work (Kuhlmann et al., 2013). Doctors institutional logics (IL) are different from hospitals' managers (Lewandowski and Sułkowski, 2018). This leads to the situation that implementation of management and control tools used successfully in business organizations, to public hospitals fails to reduce their costs and improve the quality of services (Lewandowski, 2014). 2011).

Therefore, the research of management control in hospitals have to take into account the differences between managerial and professional logics (Lewandowski and Sułkowska, 2017). The study reported here is aiming to develop a model of the effective control system in hospitals. There will be a multiparadigmatic model, combining both cybernetic approach based on administrative procedures as well as approach grounded in social relations and self-control mechanisms of medical professionals. In order to achieve the above objectives research problems have been formulated and developed into a sequence of research questions. Then, based on the literature analysis four working hypotheses have been proposed:

H.1. The control system is the most important element in aligning hospital's resources and processes with its strategic goals.

H.2. It is possible to propose a universal, generalized model of management control in hospitals.

H.3. There is a relationship between the characteristics of the hospital's management control system and its economic effectiveness as well as service quality.

H.4. The only composition of a variety of phenomenon can provide an effective management control system.

The research was based on a qualitative case study analysis using grounded theory methodology. Narrative interviews with members of the boards of directors and head of medical wards of 6 purposefully chosen Polish hospitals and 4 from other European countries were conducted. The narrative interviews sought rich descriptions of people as they exist and

unfold in their natural worlds. Marshall and Rossman (2014, p. 153) acknowledge that “narrative inquiry assumes that people construct their realities through narrating their stories” and qualitative interviewing is a way of exploring and uncovering the meanings which underpin people’s lives. Intense active listening was required to enable the narrator’s voice to be heard unabated. This open question was aimed at capturing the reality of participants’ experiences thus enabling participants to share their experiences and views about management control systems in hospitals without being influenced by predetermined questions. However, a set of structured questions were employed to ensure the systematic data collection across sites.

A grounded theory approach (Glaser and Strauss, 2009) has been used for the analysis of the narrations. The verbal narratives were audio-taped and transcribed. Transcription was conducted immediately after the interviews allowing the simultaneous dual processing of data collection and data analysis. Data immersion permitted the interlinking of elements and building a clear picture of management control practices. The great sensitivity in narrative inquiry during the interpretative phases has moved the theory beyond initial concepts and generated conceptual frameworks. Grounded theory analysis approach for naturalistic data analysis enabled description from participants’ perspectives through coding and categorizing without imposing preconceived theories. This reflects a naturalistic paradigm where the coding of categories and themes were derived directly from textual data.

The research suggests that the central construct of the managerial control system in hospitals was the management accounting system (MAS), in which the following elements has been distinguished: defining key organizational goals, quantification of measures to achieve goals, measurement, reporting, assessing the level of achievement of the objectives.

Studies have shown that all hospitals were setting goals, although the type and the range of goals varied significantly. Also, the substantial difference was noticed between hospitals in terms of measuring achievements, in particular measuring costs. Measurement performs dual roles as part of a hospital control system. One role is that numbers from MAS may be used to monitor the extent to which goals have been achieved, so that employees may undertake corrective and evaluative feedback. The second role relates to the process of measurement per se. The very fact that something is the subject of measurement tends to influence the behaviour of people in hospital (Flamholtz, 1996).

The other key element enabling the hospital to achieve goals

(performance) was the introduction of innovative changes by both hospital directors and doctors (including middle managers - head of wards). Hospital directors introduced organizational, technological, managerial and other innovations in the process of top-down strategic management heading to achieve organizational goals. By innovative solutions, managers also responded to the uncertainty of the environment resulting from legal changes (e.g. nurse employment standards), unstable prices of supplied goods and services, activities of competing medical facilities, e.g. in the field of "buying" key specialists as well as for changing the methods and levels of financing delivered by the hospital medical services by a public payer.

Doctors implement innovations not as a planned long term activity but rather through the bottom-up response to environmental uncertainty. However, not in all hospitals these emerging innovations were well received and supported. The level of absorption of innovations was associated with the level of trust of directors in doctors.

The level of trust of directors in doctors has been related to the level of innovation in the hospital in two ways. Firstly, when directors trusted in their doctors, they accepted doctors' ideas with much greater openness and supported their implementation with commitment no matter that the professional IL is not compatible with managers' IL. Secondly, trust increased the scope of freedom that the top management gave doctors to independently introduce innovations. The relationships between described above phenomena are presented in Figure 1.

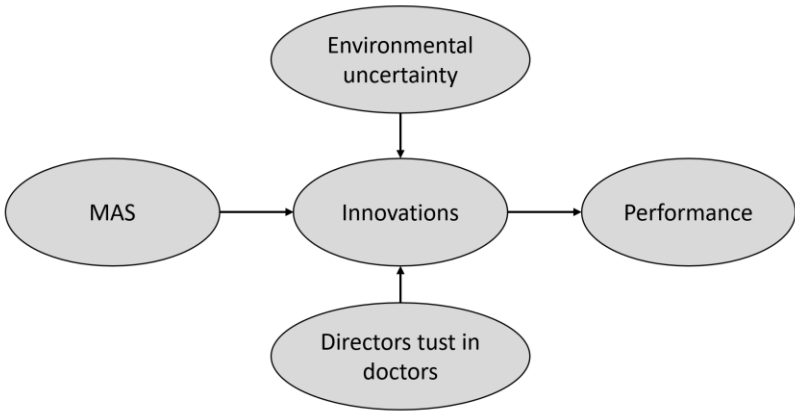


Figure 1. Management control in Polish hospitals

This research extends the understanding of how hospital top managers through building MAS influence behaviour of their subordinates to implement innovations ensuring achievement of organizational goals.

References

Flamholtz, E. (1996), “Effective organizational control: A framework, applications, and implications”, *European Management Journal*, Vol. 14 No. 6, pp. 596–611.

Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (2009), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, First publ. 1967., Transaction publishers.

Kuhlmann, E., Burau, V., Correia, T., Lewandowski, R., Lionis, C., Noordegraaf, M. and Repullo, J. (2013), ““A manager in the minds of doctors:’ a comparison of new modes of control in European hospitals”, *BMC Health Services Research*, Vol. 13 No. 1, p. 1.

Lewandowski, R.A. (2014), “Cost Control of Medical Care in Public Hospitals—a Comparative Analysis”, *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 13 No. 1, available at: <http://www.ejournals.eu/sj/index.php/IJCM/article/download/4274/4209> (accessed 18 October 2016).

Lewandowski, R.A. and Sułkowska, J. (2017), “Levels of hybridity in healthcare sector”, in Teczke, J. and Buła, P. (Eds.), *Management in the Time of Networks, Cross-Cultural Activities and Flexible Organizations*, Cracow University of Economics, Cracow, pp. 147–162.

Lewandowski, R.A. and Sułkowski, Ł. (2018), “New Public Management and Hybridity in Healthcare: The Solution or the Problem?”, in Savignon, A.B., Gnan, L., Hinna, A. and Monteduro, F. (Eds.), *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services*, Vol. 7, Emerald Publishing Limited, pp. 141–166.

Marshall, C. and Rossman, G.B. (2014), *Designing Qualitative Research*, SAGE Publications.

Jean-Michel Sahut, PhD, Professor
IDRAC Business School, France
Eric Braune, PhD, Associate Professor
INSECC Business School, France
Lubica Hikkerova, PhD, Associate Professor
IPAG Business School, France
Léopold Djoutsa Wamba, PhD, Assistant Professor
University of Dschang, Cameroon

Environmental Performance and Risk of European Firms

The protection of the environment and its resources has become a priority. According to stakeholder theory, it is beneficial for the company as a whole. The activities of companies can have harmful effects on the environment through the emission of polluting products or the exploitation of natural resources such as fossil energy, forests, fisheries or water resources (Ambec and Lanoie, 2009). In order to compel or encourage companies to reduce their harmful effects on the environment, several environmental regulations have been adopted at the international level. These regulations are generally perceived as a prejudice in terms of costs by companies who are subjected to them. The rise of corporate social responsibility (CSR) has brought a good number of firms to improve their environmental performance without being forced by the regulations. The environmental performance of a company is materialised mainly by the putting in place of an ISO 14001 type system of environmental management in order to measure and reduce the harmful effects of the products of the company on the environment throughout their life cycle, from their design to their destruction, through their transportation and distribution.

During the last few decades, researchers have shown a considerable interest in environmental performance and its effect on the performance of companies. Certain authors focus on organisational performance (Horváthová, 2012; Trumpp et al., 2015) while others focus on financial performance.

Many empirical studies undertaken to the United States and Europe on the relationship between the environmental performance of a company and its financial performance show that no clear relationship that is stable through time has been found between the two, and that the direction of the relationship is not yet established.

This study lies within this scope and seeks to empirically examine if companies that engage themselves in environmental protection manage to reduce their systematic risk. In other words, *does the environmental*

performance of a company enable it to reduce its systematic risk?

This study seeks to examine the existence of a relationship between the environmental performance of European listed companies and their level of systematic risk. Regression analyses on data on 351 companies over the 2007-2015 period taken from the ASSET4-ESG database enables us to address the research problems in this study.

This study seeks to examine the effect of environmental performance on the systematic risk of European listed companies over the 2007-2015 period. The ASSET4-ESG database provides a set of relevant criteria, thus making it possible to evaluate the engagement of companies in environmental protection. These criteria enable us to build an aggregate index using Principal Components Analysis (ACP) that enables to take into account all criteria for measuring environmental performance (global index) and sub-indices which take into account the criteria by dimension. Thus we distinguish the sub-index “Reduction of environmental emissions”, the sub-index “Reduction of resource usage” and the sub-index “product innovation”.

After treating and analysis of data on 351 listed large European companies, we make three major findings.

We first find that the companies of the sample are averagely not well ranked as regards environmental protection because their global index of environmental performance is 0.174 which is largely lower than 0.5 (this index lies between 0 and 1). In fact, few companies have a good score taking into account the low dispersion.

Secondly, we find that the global index thus calculated exerts a negative effect on the risk of the company. This means that the effective engagement of companies in environmental protection would enable them to reduce their systematic risk. This result enables us to validate our hypothesis 1.

Thirdly, we push the research further, assuming that the negative effect of the global index of environmental performance on risk could only be an effect that is masking contrary effects. For this purpose, we broke up the global index of environmental performance into sub-indices in order to determine the effect of each one of them on the risk of the company. It arises that the sub-index related to the reduction of environmental emissions and the sub-index related to the reduction resource usage make it possible to reduce the systemic risk very significantly; whereas the sub-index related to product innovation has a rather moderated effect.

The results of this study will enable potentials investors to make better decisions in the light of the results obtained on the effect of the global index and sub-indices of environmental performance on the systemic risk of

the company. For certain authors (Xue et al., 2017), environmental performance not only reinforces the wealth of shareholders but also improves risk management and ensures the protection of wealth. Within this framework, environmental performance like governance can partially comparable to a mechanism of insurance of the firm (Godfrey et al., 2009) that reduces the probability of occurrence of events which affect its cash-flows negatively. Moreover, while focusing on the set of stakeholders, Jo and Na (2012) show that the social responsibility of the company very significantly decreases its risk. This effect is greater if the probability of occurrence of events that negatively affect the cash-flows is high.

One of the limits of this study resides in the choice of our sample which is composed of very large listed companies. It is thus not certain that the results obtained within the framework of this study will be the same for companies with a low capitalisation or whose capital is less dispersed.

References

Ambec, S. and Lanoie, P. (2009), "Performance environnementale et économique de l'entreprise", *Economie & Prévision*, Vol. 4, pp. 71-94.

Godfrey, P. C., Merrill, C., Hansen, J. (2009). "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 425-445.

Horváthová, E. (2012), "The Impact of Environmental Performance on Firm Performance: Short-Term Costs and Long-Term Benefits?", *Ecological Economics*, Vol. 84, pp. 91-97.

Jo, H. and Na, H. (2012), "Does CSR reduce firm risk? Evidence from controversial industry sectors". *Journal of Business Ethics*, Vol. 110 No. 4, pp. 441-456.

Trumpp, C., Endrikat, J., Zopf, C. and Guenther, E. (2015), "Definition, Conceptualization, and Measurement of Corporate Environmental Performance: A Critical Examination of a Multidimensional Construct", *Journal of Business Ethics*, Vol. 126 No. 2, pp. 185-204.

Xue, B., Li, P. and Zhang, Z. (2017), "The impact of multi-dimensional environmental performance on firm performance and risk", European Financial Management Association, Annual Meetings, June 28-July 1, Athens, Greece.

Браткевич А. О., викладач
Фаховий коледж
Ушканов О. В., магістрант
кафедра менеджменту
Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, Україна

Роль бізнес-планування в управлінні розвитком діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств у ринковій економіці практично усі операції, пов'язані з підприємницькою діяльністю, у тій чи іншій мірі мають підприємницькі ризики. Більшість з підприємств та підприємців через відсутність якісного управління та обґрунтованого планування бізнесу банкрутує ще у перші роки свого існування.

Саме тому дуже важливим при створенні нового чи намаганні розвинення існуючого бізнесу мати певні навички та знання методів планування бізнесу, зокрема бізнес-планування. Процес бізнес-планування містить багато розрахунків та вимагає розуміння стану ринку, позицій конкурентів, маркетингових досліджень, юридичних аспектів ведення бізнесу, знань економіки, фінансів та знання виробничих і операційних процесів.

Науково-практичним проблемам здійснення бізнес-планування та його особливостям у різних сферах економічної діяльності присвячено роботи багатьох вітчизняних та іноземних дослідників, зокрема: Барроу К., Бекетова О.Н., Бельтюков Е.А., Маніловський Р.Г., Попов В.М., Бланк І.А., Блеквелл Е., Буров В.П., Вест А., Головань С.І., Горемикін В.А., Должанський І., Зігель Е.С., Куденко М.Ю., Кучеренко В.Р., Ліпсіц І.В., Покропивний С., Тарасюк Г.М., Фатхутдінов Р.А., Черняк В.З., Ясінський В.В. та ін.

Як свідчить теорія і практика, бізнес-планування виступає надійним інструментом пошуку інвестора для створення та розвитку бізнесу, оцінки його життєздатності, зменшення ризиків підприємницької діяльності, а також конкретизувати та співставляти стратегічні та тактичні аспекти діяльності підприємства.

В останні десятиліття бізнес-планування практично витіснило техніко-економічне обґрунтування зі сфери управління підприємствами та особливо при створенні нових підприємств та організацій, та стає основною плановою діяльністю сучасних підприємств, враховуючи зовнішні та внутрішні особливості діяльності підприємств, їх фінансові, ринкові, організаційні та

юридичні можливості. Розробка та реалізація бізнес-плану стає вираженням бізнес-планування, а сам бізнес-план стає основним документом підприємства поруч з його статутом та іншими установчими документами.

З іншого боку, бізнес-план є планом розвитку діяльності підприємства, він спрямований на розкриття майбутніх комерційних та виробничих аспектів діяльності, отримання прибутку власниками бізнесу, зростання конкурентоспроможності, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Він дає відповіді на запитання щодо напрямів розвитку та необхідних дій задля створення гарного іміджу та зростаючої кількості покупців продукції підприємства.

Бізнес-план розвитку діяльності підприємства має спиратись на певні процеси та проекти, що забезпечують обґрунтування необхідності, наявні можливості та необхідні ресурси, а також перспективи розвитку за конкретними напрямками, зокрема:

- оцінку та глибокий аналіз економічної діяльності підприємства (ситуаційний аналіз);
- розроблений проект створення та реалізації конкретних товарів чи послуг; маркетингові дослідження з оцінкою ємкості ринку та можливих обсягів продажу на ньому;
- аналіз використаних ключових важелів техніко-економічного організаційного та кредитно-фінансового характеру щодо розвитку діяльності та окремих процесів підприємства, включаючи підприємницькі інновації;
- аналіз політичних та інших важливих факторів, здатних суттєво впливати на розвиток бізнесу.

Таким чином, теоретичне дослідження проблеми показало, що бізнес-план – це найважливіший документ, необхідний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівництва підприємства про доцільність розвитку бізнесу, а також для пошуку зовнішнього фінансування. Він виступає в якості одного з найважливіших документів щодо розвитку діяльності будь-якого підприємства. Маючи певні особливості стратегічного та тактичного характеру, він узгоджує необхідні ресурси з відповідним обсягом фінансових коштів. Відіграючи ключову роль в управлінні розвитком підприємства, бізнес-план розвитку використовується для залучення інвесторів або кредиторів для розвитку бізнесу, визначення потрібних виробничих ресурсів та персоналу, обґрунтування доцільності розвитку діяльності підприємства.

Особливості підбору кадрів при заміщенні посад керівників середньої ланки управління

Актуальність нашого дослідження обумовлена специфікою ієрархічного підпорядкування менеджерів середньої ланки, вони одночасно відповідають за стратегічний розвиток своєї структурної одиниці та втілюють в життя стратегічні плани та оперативні завдання делеговані ТОР-менеджментом. При цьому їм необхідно не тільки транслятувати інформацію з вищих шаблів управління, а й адаптувати її та доносити до своїх підлеглих в зрозумілій, логічній формі.

В менеджменті розглядається два основних джерела підбору кадрів: внутрішнє та зовнішнє.

При підборі кадрів з внутрішнього середовища оцінка кандидата на несе у собі мінімальні ризики завдяки можливості об'єктивно оцінити його особисті характеристики та професійний рівень..

Призначення особи на керівну посаду із зовнішнього ринку праці є ризикованим. Для оцінки особистих якостей претендента роботодавець не має необхідної кількості релевантної інформації. Його бачення претендента формується на рівні інтуїтивного сприйняття під час проведення співбесіди.

Людина, що проходить співбесіду, готується до неї, має можливість змоделювати свою манеру поведінки у відповідності до корпоративної культури організації, продумати відповіді, які не завжди будуть щирими, тобто ввести в оману роботодавця, та отримати посаду. Як наслідок, посаду обійме особа, яка не відповідає потребам організації і ефективність її роботи буде невисокою.

Можемо стверджувати, що відсутність необхідної релевантної інформації призводить до помилок, що в свою чергу, впливає на результат діяльності організації.

Існуюча система підбору кадрів потребує змін, реорганізації.

На цей час алгоритм відбору, здебільшого проходить за схемою на рис. 1.

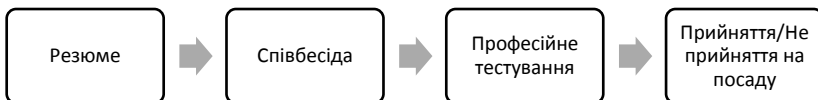


Рис. 1. Алгоритм відбору кадрів

Такий підхід зовсім не враховує індивідуальність претендента.

На нашу думку, для більш повного розуміння особистих характеристик претендента необхідно розуміти наявність лідерських якостей, а саме енергійність, вміння вести за собою, відповідальність та бажання перемагати; які життєві пріоритети має, тип темпераменту та до якого стилю управління тяжіє, чи відповідає цей стиль корпоративним традиціям.

Тип темпераменту людини в значній мірі впливає на стиль управління, наприклад, важко уявити меланхоліка з автократичним стилем управління. Для трьох інших типів темпераменту підходять і автократичний стиль управління, і демократичний.

Однак, якщо для автократичного стилю керівництва необхідні сильні і вольові властивості особистості, то для демократичного більш характерним буде використання емоційного інтелекту та комунікаційних якостей.

У ділових комунікаціях слід враховувати *культурно-психологічні типи* особистості, або ідеальні типи індивідуальності, вчення про яких розвивав Е.Шпрангер – німецький філософ, психолог і педагог. Згідно Шпрангера, основні типи людського існування, або життєві форми, є історично незмінні структури, що залишаються постійними в різноманітті і мінливості життя.

Такі сфери діяльності як фінанси, будівництво та спорт потребують поєднання автократичного та демократичного стилів управління. Для армії, органів юстиції буде більш притаманним автократичний стиль.

Зміна алгоритму підбору кадрів полягає в доповненні ще одним етапом (рис. 2).

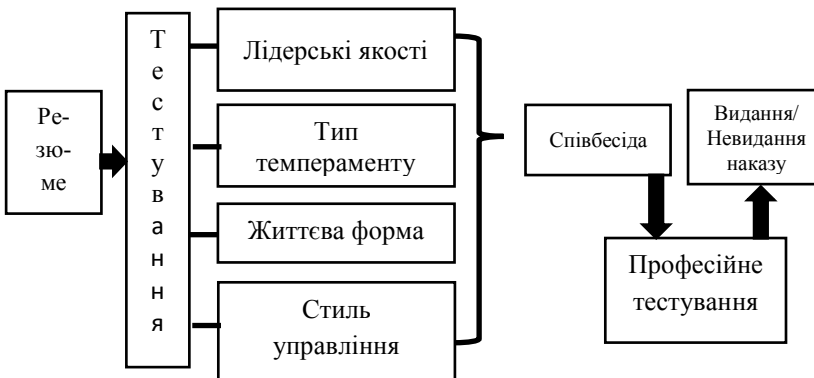


Рис. 2. Змінений алгоритм підбору кадрів

Така послідовність дій, на нашу думку, дозволить в значній мірі знизити ризики та вірогідність помилки при підборі менеджерів середньої ланки.

Література

1. Костенко О.І. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів. – Х.: ХНАМГ, 2006 – 351 с.
2. Жилієва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf.
3. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник/за ред.: Н.А. Побірченко Н.А. – К.: Наук. світ, 2007. - 274 с.
4. Шпрангер Э. Формы жизни: Гуманитарная психология и этика личности/ /Перевод А.К.Судакова. – М.: «Канон», 2014 – 400 с.
5. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе : дисс. канд. псих. наук / А.Л. Журавлев. – М. : Изд-во ИПАН СССР, 1976. – 326 с.
6. Швіндіна Г.О. Основи менеджменту – Менеджмент для бакалаврів: підручник : у 2 т. Т. 1 / ред.: О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко. - Суми : Університетська книга, 2009. – 606 с.
7. Креймс Дж. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Перевод Модестова А.Б. – М.: Поколение, 2007. – 110 с.
8. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. - К.: Наук. думка, 1992. – 365 с.

Осипов В. М., д. е. н., професор, с. н. с.
відділ міжрегіонального економічного розвитку
Українського Причорномор'я
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних
досліджень НАНУ, Одеса, Україна

Осипова Л. А., д. т. н., професор
кафедра технології вина та сенсорного аналізу
Одеська національна академія харчових технологій, Україна

Локатарьова Г. В., студентка
кафедра менеджменту
Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, Україна

Впровадження концепції «зеленої» економіки у виноробну галузь України

Перехід традиційної моделі економіки до інноваційної "зеленої"

економіки – це основний, єдино вірний загальноосвітній тренд, що визначає стійкість розвитку, як секторів економіки окремих держав, так і всієї планети в цілому. "Зелене" зростання означає стимулювання виробничої діяльності підприємств при збереженні природних активів і безперерйному наданні ним ресурсів і екосистемних послуг, від яких залежить благополуччя людства. "Зелена" економіка закликає каталізувати інвестиції та інновації, які є основою сталого розвитку і приводити до появи нових економічних можливостей. Основна парадигма сталого розвитку звіщає: в "зеленій" економіці немає місця відходам. Розглянемо на прикладі виноробної галузі України доцільність впровадження концепції "зеленої" економіки.

Значна частина території України має унікальні можливості для успішного функціонування галузі виноградарства, яка існує і розвивається, головним чином, відповідно до запитів виноробства: всього близько 10 % виробленого в світі винограду споживають у свіжому виді; близько 6 % використовують для сушіння (родзинки, кишмиш); близько 84 % переробляють на виноматеріали.

У 2019 р. в Україні було перероблено 124,2 тис. т винограду на виноматеріали. Частка вторинної сировини (гребені, вичавки), яка становить 15-20 % від переробленого винограду, склала 18,6-24,8 тис. т.

За вмістом біологічно активних речовин вторинна сировина виноробства (ВСВ) перевершує і виноград, і вино. При раціональному її використанні можна отримати продукти, що представляють значну цінність для ряду галузей народного господарства (харчової, фармацевтичної, парфумерно-косметичної та ін.), табл. 1.

Таблиця 1. Продукти переробки вторинної сировини виноробства [1]

Вторинна сировина	Продукти переробки вторинної сировини виноробства
Гребені	Енотанін, поліфенольні концентрати, виннокислі солі, винна кислота, добрива та ін.
Вичавки	Етиловий спирт, виннокислі солі, винна кислота, виноградна олія, поліфенольні концентрати, енотанін, напої, сиропи, корм для тварин, добрива та ін.

В Україні проблемі переробки ВСВ не приділяють належної уваги. У переважній більшості випадків вичавки і гребені без попередньої обробки безконтрольно вивозять на сільськогосподарські угіддя, що призводить до кислотної ерозії ґрунту, а внаслідок розвитку

мікроорганізмів забруднює навколишнє середовище, посилюючи одну з глобальних проблем людства – екологічну.

До теперішнього часу не створені підприємства з переробки ВСВ, а відомі технології не ефективні з технологічної, економічної та екологічної точки зору, що свідчить про не раціональне використання ресурсів і втрати матеріальних засобів.

Значні резерви приховані в розробці та впровадженні інноваційних технологій переробки ВСВ. В даний час в Одеській національній академії харчових технологій (ОНАХТ) розроблені інноваційні технології сушіння ВСВ для зберігання та подальшої переробки в міжсезонний період на напої, сиропи, лікери з високим вмістом біологічно активних сполук та ін. продукти.

Стимулюючим фактором в організації переробки ВСВ є відсутність вітчизняного та дорожче імпортного обладнання.

Для ефективного рішення проблеми необхідна концентрація ресурсів і об'єднання зусиль підприємств і організацій різних галузей для створення кластеру – добровільного об'єднання діючих виноробних підприємств і знов сформованих спеціалізованих підприємств, пов'язаних спільними цілями з підготовки та переробки ВСВ впровадженням інноваційних технологій, консолідацією соціального капіталу для подальшого виробництва, збуту виробленої продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках, отримання додаткової вартості, прозорого розподілу прибутку між усіма засновниками і учасниками кластера в залежності від вкладу [2].

За своєю суттю кластери являють собою організаційну інновацію – кожен кластер є системою господарювання з унікальною комбінацією ресурсів. Однак, кінцевою метою кожного кластера є забезпечення розширеного відтворення, створення доданої вартості. За допомогою кластера можливо реалізувати концепцію "зеленої" економіки, яка дозволяє впровадити комплекс інноваційних і безвідходних технологій з переробки ВСВ. Синергетика взаємодії учасників кластеру дозволить забезпечити ефект масштабу і випускати конкурентоспроможні продукти, отримані з ВСВ.

Модель створення кластера з переробки вторинної сировини виноробства в Україні та Молдові була розроблена в Інституті проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України та підтримана Європейським союзом у 2017 р. шляхом виділення коштів для реалізації грантового проекту ЄС № 83263440 «Розвиток українсько-молдавського транскордонного виробничо-науково-освітнього кластера з переробки вторинної сировини виноробства». Даний проект був складовою частиною програми територіального

співробітництва держав Молдова-Україна, яка, в свою чергу, включена в програму територіального співробітництва країн Східного партнерства (ЕaPТС).

Програма проекту передбачала низку науково-освітньо-організаційних заходів щодо залучення широкої аудиторії до обговорення проблеми переробки ВСВ.

В результаті виконання грантового проекту були розроблені теоретичні основи кластеризації у сфері переробки вторинної сировини виноробства, запропоновані шляхи вирішення цієї важливої проблеми.

У 2018 р. на базі комплексу "Фрумушика-Нова" було успішно випробувано розроблене в ОНАХТ обладнання та впроваджені інноваційні технології для переробки вторинної сировини виноробства в умовах міні виноробного заводу і отримані виноградна олія, виноградна мука, екстракти з високим вмістом біологічно активних речовин, напої, та інші продукти, перелік яких продовжує розширюватися.

Література

1. Разуваев Н.И. Комплексная переработка вторичных продуктов виноделия. – М.: Пищепром, 1975. – 121 с.
2. Концепт трансграничного кластера по переробці вторинної сировини виноробства в Україні та в Молдові. Проблеми формування і стратегія розвитку / Осипов В.М., Осипова Л.А., Гаїна Б.С. – Економічні інновації. Збірник наукових праць ІПРЕЕД НАНУ. Т. 21, Вип. 1(70). – Одеса, 2019. – С. 122-133.

Попівняк Ю. М., к. е. н., доцент

кафедра обліку і аудиту

Львівський національний університет ім. І. Франка, Україна

Виклики для бухгалтерського обліку як функції управління у цифрову епоху

Сучасні метод та принципи ведення бухгалтерського обліку формувалися століттями і протягом довгого часу залишаються незмінними. Однак, внаслідок глобалізації та розвитку технологічних й цифрових інновацій (до прикладу, штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну, великих даних тощо) поряд із беззаперечними можливостями, перед обліковою практикою постали нові виклики,

пов'язані з необхідністю адаптації цифрових технологій та, відповідно, трансформації бухгалтерського обліку згідно з потребами користувачів облікової інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

За даними дослідження німецьких підприємств, проведеного компанією KPMG, основними цифровими рішеннями у сфері бухгалтерського обліку є безпаперовий облік, управління якістю даних, інтегрована система консолідації, автоматизація процесів, аналіз великих даних, звітність у режимі реального часу, засоби для візуалізації даних, хмарні технології та ін. [1, с. 18]. Всі вони змінюють технологію облікового процесу та ставлять перед системою обліку певні виклики.

Передусім слід наголосити на зміні функцій і ролі бухгалтера в управлінському процесі. Цифровізація дозволяє зменшити завантаженість працівника рутинними повторюваними операціями і змістити акцент у його роботі з простої реєстрації ретроспективних даних та заповнення звітності на поглиблення адаптивності, гнучкості й аналітичності роботи бухгалтера, системне й критичне мислення, як і креативність у підтримці процесу управління ефективністю діяльності підприємства та вирішення неструктурованих завдань, представлення системи менеджменту достовірної та своєчасної інформації, яка відображає сучасні реалії ведення бізнесу з акцентом на перспективу.

В еру цифрових технологій змінюються очікування клієнтів й інших користувачів облікової інформації. Зокрема, останні бажають отримувати дані в найкоротші терміни та у режимі реального часу без затримок, причому за відсутності втрати якості такою інформацією [2, с. 505]. Сказане – один з чинників необхідності провадження цифрових рішень в облікову практику і, одночасно, виклик для системи бухгалтерського обліку у цифрову епоху.

Трансформації відбуваються й у вимогах до компетенцій та навичок фахівців з ведення бухгалтерського обліку. Так, на зміну знанням бухгалтерських стандартів, податкового законодавства та методології ведення обліку на перше місце виходять вміння працювати у цифровому середовищі з модерними цифровими рішеннями, бути бізнес-експертом та знаходити шляхи вирішення проблем діяльності підприємства, працювати в команді, володіти навичками комунікації для ведення переговорів та представлення облікової інформації інвесторам й іншим користувачам тощо.

Для ефективного застосування цифрових технологій в обліку важливо ідентифікувати, правильно обрати й впровадити підходящі підприємству цифрові рішення, а також обрати правильну комбінацію «людина-машина» [3, с. 3].

Суттєво, що у фокус при веденні бухгалтерського обліку сьогодні повинен потрапляти не лише процес управління витратами та їх зниження, а й аналіз можливостей підвищення ефективності й зростання бізнесу, підтримка нових ініціатив, проектів та змін.

Насамкінець зазначимо, що теорія з даної проблематики значно відстає від практики, відчувається брак досліджень впливу діджиталізації на бухгалтерський облік, хоча зацікавленість до цього питання серед вітчизняних та зарубіжних науковців постійно зростає. Формування теоретичного підґрунтя для своєчасної трансформації обліку і посилення його ролі у процесі прийняття управлінських рішень, як і реалізація вітчизняними підприємствами процедури такої трансформації на практиці має нині важливе значення, а, відтак, є напрямом наших подальших досліджень.

Література

1. Digitalisation in Accounting: Study of the Status Quo in German Companies. KPMG Report. Germany, 2017. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/digitalisation-in-accounting-en-2017-KPMG.pdf>.

2. Gulin, D., Hladika, M., Valenta, I. Digitalization and the Challenges for the Accounting Profession: Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERprise REsearch INNOVAtion Conference, Rovinj, Croatia, 12-14 September 2019, IRENET – Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, 2019. – P. 502-511.

3. Möller, K., Schäffer, U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial // Journal of Management Control. – 2020. – No 31. – P. 1-8.

Харинович-Яворська Д. О., к. е. н., доцент, консультант
Верховна Рада України, Київ, Україна

Інтеграція держави та бізнес-структур як основа формування конкурентних переваг українських компаній для забезпечення сталого розвитку

Концепція сталого розвитку суспільства базується на системному узгодженні та балансі економічної, природоохоронної (екологічної) та соціальної компонент. Таким чином, конкурентні переваги українських компаній, з одного боку, виступають чинником їх сталого розвитку, а з іншого – результатом упровадження принципів

концепції сталого розвитку в діяльність компаній.

Проте кількість компаній, які формують конкурентні переваги і працюють на принципах сталого розвитку в Україні є не достатньою як серед приватних, так і серед державних. Для компаній, які є збитковими або працюють із незначними операційними прибутками одним із варіантів підвищення їх ефективності є інтеграція між державою і бізнес-структурами. Найбільш поширеною формою такої інтеграції виступає державно-приватне партнерство, що представляє собою форму довгострокової взаємодії держави і приватного сектора для реалізації проектів (програм) з метою отримання суспільно значущих завдань на умовах, які вигідні обом сторонам.

Важливість використання механізму ДПП (через проведення Greenfield Projects, концесійних моделей, контрактів (угод) на управління (management contracts), лізингових (орендних) угод, договорів про розподіл продукції, спільних підприємств, венчурних фондів, технологічних зон тощо) на загальнодержавному рівні та роль, відведена йому в розвитку економіки України, підтверджується Концепцією розвитку державно-приватного партнерства на 2013-2018 рр., схваленою Розпорядженням КМУ №739-р від 14.08.2013 р [1].

Аналіз міжнародного досвіду застосування ДПП в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку, реалізованих за допомогою концесійної форми ДПП, свідчить, що такі партнерства успішно застосовуються в транспортній (автодороги, залізниці, аеропорти, порти, трубопровідний транспорт) і соціальній інфраструктурі (охорона здоров'я, освіта, розвага, туризм), житлово-комунальному господарстві (водо-, газо-, електропостачання, очищення води, та ін.), в інших сферах (в'язниці, оборона, об'єкти військової сфери). При цьому лідируючою є транспортна та портова інфраструктура, за нею з невеликим відривом слідує соціальна інфраструктура.

Зацікавленість держави у реалізації проектів визначається через розрахунок бюджетної ефективності проекту. Адже основною статтею доходу держави від реалізації будь-якого проекту ДПП зазвичай є податкові надходження. Це податок на прибуток, ПДВ, податки на фонд оплати праці, податок на репатріацію. Якщо проект передбачатиме зовнішньоекономічну діяльність, то до переліку можуть додаватися різноманітні непрямі податки, в т. ч. мито, акцизні платежі та збори.

Перевагами ж для бізнес-структур є сталий розвитку бізнесу; підвищення конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій; доступ до суспільних ресурсів і активів; можливість використання

інфраструктури та різноманітних розробок державних наукових установ, доступ до державного фінансування та інші пільги, пов'язанні з державною підтримкою (наприклад, податкові пільги, пом'якшення регуляторних обмежень тощо) [2, с. 47].

ДПП може реалізовуватися на базі прибуткового чи збиткового підприємства чи активу. У випадку поточних збитків ціллю проекту може бути зменшення цих збитків за інших рівних умов або виведення діяльності підприємства в прибуткову площину та відповідна виплата дивідендів до державного бюджету. У випадку прибуткової діяльності перш за все необхідно детально розрахувати, за яку частину чистого прибутку відповідають активи, що будуть об'єктом реалізації проекту ДПП. Після розрахунку до проекту може бути включено платіж за використання на користь державного підприємства, яке до передачі об'єкта в ДПП отримувало відповідний прибуток. Періодом сплати такого платежу може бути весь строк реалізації проекту (іноді навіть із врахуванням індексації платежів) або за певних умов лише його частина.

За умови реалізації проекту ДПП у формі концесії розрахунок бюджетної ефективності включатиме також і концесійні платежі (КП), які можуть бути фіксованим або змінними. Останні зазвичай визначаються як відсоток від суми реалізації чи операційного прибутку підприємства.

Відповідно до найкращих міжнародних практик після розрахунку всіх складових бюджетної ефективності необхідно розрахувати дисконтований грошовий потік для всіх рівнів бюджету. Замість звичайної ставки дисконтування використовується вартість державного боргу (наприклад державних облігацій відповідного строку).

Кожен проект ДПП є унікальним та потребує власного набору припущень, деталізації розрахунків, часу на підготовку в залежності від галузі, залучених сторін (власника(ів) активів, консультантів, споживачів/постачальників), обсягів проекту тощо.

ДПП зберігає право власності держави на об'єкт із паралельним використанням не лише фінансових вкладень, а й технологій та управлінського досвіду, які часто «заходять» на підприємство разом із матеріальними ресурсами. І вже після закінчення строку концесії у власності держави залишається оновлений інфраструктурний об'єкт, а інвестор за строк користування об'єктом повертає вкладені кошти та отримує прибуток шляхом справляння плати за проїзд автомобілів по автомагістралі чи портових зборів із суден.

Проте варто не забувати і про механізми подолання

інституційних конфліктів, серед яких: зміна національного законодавства; заміна концесіонера (за ініціативою концесієдавця - у разі істотного порушення концесіонером умов концесійного договору; за зверненням кредитора - у порядку звернення стягнення на майнові права концесіонера, що випливають із концесійного договору, які передавалися в заставу з метою забезпечення виконання договору про фінансування у разі істотного порушення концесіонером своїх зобов'язань фінансового характеру, передбачених таким договором; внесення правок чи застережень до суміжних договорів однією зі сторін протягом дії договору концесії, які можуть нести корупційні ризики, які можуть підвищити вартість проєктів, знизити якість наданих послуг і в кінцевому рахунку зіпсувати імідж і втратити довіру економічних агентів до проєктів у формі концесій; для вирішення конфлікту між неформальними правилами - скликання засідань, проведення процедурних голосувань, застосування інструментів декларативного осуду міжнародною спільнотою тощо.

Загалом, збалансування трьох згаданих раніше основоположних умов у процесі ведення діяльності надає можливість формувати стратегічні переваги над конкурентами, котрі не досягли цього балансу. Такими стратегічними перевагами є: соціальна відповідальність бізнесу та визнання суспільством користі від діяльності компанії; раціоналізація використання відновлюваних ресурсів та мінімізація використання ресурсів, що не відновлюються (формування конкурентних переваг у сфері ресурсоефективної діяльності).

Література

1. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки, схвалена Розпорядженням КМУ №739-р від 14.08.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80>.

2. Харинович-Яворська Д. О., Урсакий Ю.А. Публічно-приватне партнерство як спосіб забезпечення концепції сталого розвитку інноваційної економіки України / Д.О. Харинович-Яворська, Ю.А. Урсакий // Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наук. праць. Вип. 802. Економіка. – Чернівці : ЧНУ, 2018. – 142 с. – С. 44-56.

3. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old2.niss.gov.ua/articles/816/>.

Ия Шиукашвили, заведующая
отдел международных отношений
Телавский государственный университет им. Я. Гогешашвили, Грузия
Мамука Гогитидзе, профессор
Национальный университет Руставели, Грузия
Мамия Гоголадзе, академик
Международная академия им. Дж. Лежава, Грузия

Законодательно-правовое обеспечение банковской конкуренции: на примере Грузии

Задачи по реформированию банковской системы страны в значительной степени связаны с ростом ее конкурентоспособности и эффективности. Создание в банковском секторе конкурентного пространства напрямую связано с уточнением законодательно-нормативной базы о конкуренции.

К сожалению, в целом, политическая система влияет на конкуренцию, чаще она против любой инициативы, и в отличие от «невидимой руки» А. Смита, государственная вертикаль и есть одновременно та невидимая и видимая рука, которая определяет правила поведения участников рынка, их количество, цену и даже прибыль. Условно, это управляемая конкуренция, со своими монополиями и картельными соглашениями. Главный вызов власти состоит в том, чтобы совершенствовать законодательные требования, влияющие на конкуренцию в банковском регулировании.

В связи с этим, в первую очередь, перед Национальным банком ставятся определенные задачи, с точки зрения активации ролей его регуляции и надзора. Эффективная система надзора опирается на банковское дело и регулируемое законодательство надзора, режим надзора, соответственно на правовую среду и методы учета.

Следует отметить, что согласно действующего законодательства, функции коммерческого банка разграничены, как лицензированного юридического лица Национального банка, которое берет депозиты и с их помощью и со своим именем производит банковскую деятельность в соответствии с законодательством Грузии. Деятельность банков, лицензированных Национальным банком, разрешена лишь в пределах видов, разрешенных законодательством. Также законом регулируются надзорные функции и полномочия исполнителей. Из них особо значимы следующие: минимальные критерии лицензирования, которые включают в себя право собственности и контроль над банками по вопросам управления;

вместе с гибкостью этих критериев и развитием банковской индустрии, для их постоянного совершенствования у Национального банка есть, на основе своих нормативных актов, по отношению к коммерческим банкам, предъявлять дополнительные, более детальные требования; обязанность банковских ревизоров – действовать в соответствии с ограниченными законодательством обязательствами. Вместе с этим, однако, ревизоры обязаны обеспечить конфиденциальность полученной информации. Законодательство также определяет обстоятельства, когда надзиратели банка имеют право передачи данной информации другим конкретным организациям; о деятельности в Грузии коммерческих банков, действующих в соответствии с полномочиями, предусмотренными законодательством, вхо для того, чтобы они могли принимать соответствующие решения; предоставление органам надзора таких полномочий, на основе которых, будет возможна деятельность находящихся за границей, в их юрисдикции зарегистрированных банков, и наоборот, контроль деятельности банков, находящихся на территории страны и зарегистрированных за границей.

В защите от недобросовестного конкурента нуждается как потребитель, так и порядочный конкурент, который подчиняется установленным законодательством рыночным «правилам игры». Тем не менее, следует отметить, что выявление и предотвращение любой формы недобросовестной конкуренции служит не только конкретным потребителям и предпринимателям, но и в целом, интересам всего общества и, в более общем плане, стимулированию прогресса.

По оценке экспертов работающих в сфере конкурентных законодательств разных стран, действия экономических агентов считаются актом недобросовестной конкуренции, если это действие направлено на благо предпринимательской деятельности.

С целью пресечения недобросовестной конкуренции и регулирования конкуренции проблемы надо переработать существующий закон «О конкуренции», в котором будет учтен современный мировой опыт и максимально приблизится к конкурентному законодательству Евросоюза, а также к требованиям Всемирной организации Труда в сфере конкуренции.

Кроме того, в Закон «О конкуренции» необходимо внести изменения и должна быть добавлена одна глава, которая обяжет Национальный банк урегулировать и поддержать банковский сектор для здорового развития конкуренции.

Эффективному функционированию банков препятствует отсутствию норм таких, как, например, закон регуляции ипотеки.

Использование ипотеки в банковской деятельности как мы думаем, препятствует регистрации прав на отсутствие законодательства в сфере недвижимости, следует отметить также отсутствие в банковской сфере законодательства страхования депозитов и антимонопольного законодательства.

Поэтому необходимо ускорить процесс по выработке и принятия парламентом этих законов.

Коммерческие банки не могут позволить себе расширение реального сектора кредитирования, если при возникновении проблем, связанных при возвращении государственного кредита, не обеспечат защиту их интересов.

В то же время, следует отметить, что пока государство не создаст институты по защите прав кредиторов, не будет иметь соответствующий эффект стимулирование кредитования реального сектора кредитирования.

Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, надо искать создание системы страхования вкладов, что требует соответствующей поддержки со стороны государства, что существенно способствует оптимальному управлению банковскими рисками, что, в конце концов, защитит банки и банковские системы от кризисов.

На современном этапе в Грузии для защиты вкладов главным механизмом является 7-й пункт 37-й статьи Закона Грузии «О деятельности коммерческих банков, который предусматривает в случае банкротства банков, возврат вкладов вкладчикам.

К сожалению, как показала практика, выполнение означенных требований, фактически осложнено, так как вкладчики, не смогли вернуть свои средства, что еще больше снижает доверие к банковской системе.

Поэтому, в условиях нынешних экономических реформ, по нашему мнению, следует учесть то, что обеспечение охраны вкладов (сбережений) населения, в условиях, когда возникают проблемы банкротства банков, невозможно регулировать без создания системы страхования депозитов.

Таким образом, ввод систем страхования банковских депозитов и его принятие можно считать стратегически важным мероприятием.

Вместе с тем, считаем неотложным принятие Закона о страховании депозитов в коммерческих банках Грузии и выработку механизмов по его принятию.

Этому должно быть придано особое значение не только для коммерческих банков и банковской системы в целом, но и для устойчивого развития экономической стабильности страны.

Chapter 4

ACTUAL PROBLEMS FOR DEVELOPING MANAGEMENT OF
PROJECTS, PROGRAMS AND PORTFOLIOS

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАМАМИ ТА ПОРТФЕЛЯМИ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ

Дишкантюк О. В., к. т. н., доцент, завідувач
кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, Україна

Харенко Д. О., к. т. н., доцент
кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Одеська національна академія харчових технологій, Україна

Власюк К. В., магістр

Аналіз гастрономічного бренда туристичної дестинації на прикладі міста Одеса

Важливим аспектом розвитку території є позиціонування та просування, адже однією з конкурентних переваг в боротьбі територій є формування факторів привабливості для різних цільових груп.

В процесі формування і просування бренду території на перше місце виходить пошук результативних інструментів і методів. До головних складових туристичного бренду місця належать: багатство на різноманітні пам'ятки та історії регіону, існування привабливої культурної спадщини, цікаві культурні заходи, яскраві особистості, які жили або живуть в даному регіоні та інше. Однак значне місце належить саме гастрономічній компоненті, а також структурі, сутності і особливостям діяльності гастрономічної галузі. Саме гастрономічна компонента туристського продукту є найважливішим чинником, що утворює туристський імідж дестинації в умовах економіки вражень [1, 2]. Дотепер недостатньо досліджені властивості українського гастрономічного брендингу. В цьому дослідженні вивчаються підходи до визначення особливості формування гастрономічних брендів мультикультурних міст на прикладі міста Одеси (Україна).

Уподібнювання кухні країни в цілому і кухні міста є помилкою, адже в цьому випадку місто позбавляється в умовах згадуваної вище гострої конкуренції міст справжньої конкурентної переваги – гастрономічної компоненти територіального бренду, кулінарної унікальності і привабливості міста. На противагу цьому, сама космополітична природа міста створює ризик: співіснування різноманітних культур може позбавити місто власної, унікальної гастрономічної культури, кулінарної винятковості.

Внаслідок цього актуальним є дослід гастрономічного брендингу міста Одеси як перспективної туристичної дестинації.

Дослідники [3–4] окреслюють багато глибоких зв'язків між гастрономією і туризмом. Локальна кухня є суттєвим інструментом боротьби за споживача на ринку туристичних послуг, вагомим

ресурсом території, її конкурентною перевагою, важливою складовою бренду міста, регіону та країни [5]. Гастрономічний фактор – це багатозначна складова туристичного продукту. Дослідники характеризують гастрономію не просто як важливу складову туристичної поїздки, але як можливий ключовий мотив подорожей. Локальна кухня є визначним елементом бренду території не тільки для гурманів, а й для іншої, більш численної сегментації туристів – тієї групи, яка зацікавлена в пошуку автентичності, пізнанні самотності території. Пошук автентичності став популярним мотивом подорожі, а гастрономія є значущим джерелом формування ідентичності території, важливим маркером туристичної дестинації, допомагає створенню «sense of place» [6,7].

Як найбільш визначні і сакраментальні методи маркетингу і брендингу, виступають: розробка візуальних символів регіону або міста, просування території за рахунок знакових фігур, таких як історичні особистості, політики, митці. Проте в теперішній час найбільш результативним напрямом в процесі формування бренду території стає культуралізація і соціалізація брендів міст, внаслідок цього уряди країн і міст більше уваги приділяють комунікативному і культурному капіталу. У зв'язку з цим робиться наголос на креативних індустріях, які допомагають у розкритті культурного потенціалу території, і в рамках такої концепції все частіше застосовується гастрономія як атракція та інструмент територіального брендингу.

Так само завдяки результатам літературного аналізу можна зробити висновок про те, що гастрономічна компонента є найважливішою для розвитку туризму та бренду дестинації. Потрібно аналізувати та формувати гастрономічний бренд дестинації, враховуючи специфіку та особливості території.

Проаналізувавши місто Одеса, як туристичну дестинацію, можна однозначно наголосити на гострій необхідності формування єдиного бренду Одеси, який буде сприяти залученню туристів. Таким чином це збільшить його конкурентоспроможність відносно до інших великих міст України (Київ, Львів). В теперішній час, головний акцент робиться на стародавньому образі Одеси, який притягує нечисленний сегмент туристів. Тому був зроблений висновок про те, що доречно буде вдатися до гастрономії, як до інструменту просування туристичного бренду. Збільшити привабливість даного напрямку гастрономія може, як для молоді, так і для аудиторії середнього віку. Внаслідок використання методів контент-аналізу та експертного інтерв'ювання був зроблений висновок про відсутність гастрономічного бренду Одеси. Зокрема, всіма експертами було

підтверджено, що ресторани відіграють важливу роль у формуванні такого бренду і для Одеси є ключовим джерелом гастрономічної культури.

В ході проведення практичного дослідження були зібрані та проаналізовані дані, які дозволили виявити ключові проблеми, які пов'язані з формуванням гастрономічного бренду міста і розвитком ресторанів в ключі цього бренду. Для подолання перелічених проблем в рамках даної дослідницької роботи була висунута ідея зі створення гастрономічних карт Одеси. Це допоможе проінформувати громадськість, в тому числі і туристів, про всі гастрономічні сегменти міста, тим самим підвищити привабливість Одеси, як дестинації. Дані карти є гастрономічною інформаційною екосистемою, яка дозволить всім учасникам ринку спілкуватися між собою, поліпшуючи ефективність бізнес-процесів.

Безпосередня сутність цієї роботи, полягає в тому, що результати даного дослідження можуть призначатися базою для подальших досліджень гастрономічного бренду дестинації. А також служити рішенням проблем залучення ресторанів в формування гастрономічного бренду Одеси.

Література

1. Pine B. J. Welcome to the experience economy. / B. J. Pine, J. H. Gilmore // *Harvard business review*. — 1998. — Vol. 76, No. 4. — P. 97–105.
2. Дишкантюк О.В. Економіка вражень – сучасний етап розвитку суспільного виробництва / О.В. Дишкантюк // *Економіка харчової промисловості*. — 2016. — Vol. 8, No. 4. — P. 3–9.
3. Bessiere J. Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas / J. Bessiere // *Sociologia Ruralis*. — 1998. — Vol. 38, No. 1. — P. 21–34.
4. Henderson J. Food tourism reviewed / J. Henderson // *British Food Journal*. — 2009. — Vol. 111, No. 4. — P. 317–326.
5. Hjalager A. M. What do tourists eat and why? towards a sociology of gastronomy and tourism / A. M. Hjalager // *Tourism*. — 2004. — Vol. 52, No. 2. — P. 195–201.
6. Hjalager A. Chapter 13 still undigested : research issues in tourism and gastronomy / A. Hjalager, G. Richards // *Tourism and Gastronomy*. — 2002. — No. 8. — P. 224–234.
7. Richards G. Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption? / G. Richards // *Tourism and Gastronomy*. — 2002. — Vol. 11. — P. 3–20.

Використання технології віртуальної реальності в управлінні проектами

Netflix, Steam, Rozetka – цей список онлайн сервісів, які переживають суттєвий приріст користувачів через карантин, можна перераховувати годинами. Наразі, пандемія коронавірусу – це головний інфлюенсер у світі. І впливає вона не тільки на сферу розваг, а також на політику, економіку, бізнес, та життя людей.

За прогнозами експертів, нас очікує найстрашніша економічна криза за останні 12 років. У 2008-му році чимало людей втратили довіру до класичної банківської системи, як наслідок, у розпал кризи японський програміст Сатоші Накамото розробив біткоїн, нову електронну валюту. У 2020-му році зростає запит на розвиток дистанційних технологій – все більше компаній переходять на формат аутсорсингу. Проте на відміну від ІТ та онлайн-торгівлі, звичних технологій вистачає не всім. Люди готові купувати на електронних ресурсах речі за кількасот гривень, але новеньку автівку з салону за декілька десятків тисяч доларів хочуть побачити на власні очі.

В компанії Audi вирішення цієї проблеми почали шукати ще до пандемії – спеціалісти розробили VR-кімнати у своїх салонах. Там клієнт міг побачити, в якійсь мірі навіть доторкнутись до автівки, яку він збирається придбати. Саме в тій комплектації, кольорі, яку він замовив. Так, питання дистанційності, поки не вирішено.

Технологія віртуальної реальності не є новою технологією, проте аудиторія в неї почала з'являтися тільки в останні кілька років. Серед зацікавлених – і представники різноманітних галузей бізнесу [1].

Віртуальну реальність можна поділити на три типи:

- 1) VR – віртуальна реальність, де користувач повністю занурюється в простір;
- 2) AR – технологія доповненої реальності, де в умовах реального часу і простору додаються 3-д об'єкти;
- 3) MR – змішана реальність, схожа на AR, проте вона поєднує в собі динамічну сцену що складається з 3-д об'єктів, текстур, в умовах реального простору [2].

Зарубіжні експерти впевнені, що VR технології стануть невід'ємною частиною нашого життя у найближчому майбутньому.

Фактично зараз це неможливо через високу вартість VR-девайсів. Ціни на гаджети з широким функціоналом стартують від 1 000\$ і можуть доходити до 10 000\$. Мова йде про захоплення на ринку вже існуючих інструментів комунікації та їх повній зміні.

Що стосується AR, то технологія доповненої реальності вже давно стала частиною нашого повсякденного життя. З ймовірністю в 95% ви нею також користувались. AR – це сканувати штрих-код, накласти на своє обличчя маску під час запису інста-сторіс (соціальна мережа Instagram), зловити покемона у популярному мобільному додатку (Pokemon GO).

Проте технології віртуальної реальності починають використовувати не тільки для розваг. За оцінками експертів, до 2023 р. ринок технологій віртуальної та доповненої реальності сягатиме 5 млрд доларів. Напрями використання дуже різноманітні – в оксфордському будинку престарілих вже більше року тестують VR-системи для боротьби з деменцією. Експеримент триває більше року, за цей час у 50% піддослідних зафіксували значний прогрес когнітивних та комунікаційних функцій.

В Ізраїлі віртуальну реальність почали використовувати замість наркозу під час ортопедичних процедур. Людину буквально відправляють у буддистський сад чи на засніжену вершину гори, замість введення анестетиків в організм. Також, слід розглянути два найперспективніших напрямки в медицині – це освіта та онлайн прийом пацієнтів. Щодо першого, то зараз активно розробляється софт, що дозволить інтернам проводити віртуальні операції, або стежити за реальними із повним зануренням (Acadius, Oxford medical simulation). Команда нейрохірургів з Лондону вже записала операцію на головному мозку. Для цього знадобилося лише дві камери – панорамну закріпили на стіні, іншу на лобі хірурга. Цей матеріал вже активно використовується у провідних медичних навчальних закладах [3].

Що стосується онлайн прийому пацієнтів, то тут все складніше – в перспективі такі сеанси будуть виглядати, як зустріч двох голограм у віртуальній кімнаті. У цьому випадку все впирається у вартість обладнання – ціна на набір гаджетів (окуляри, контролери, камери), яке зможе передавати 3-д модель людини в реальному часі і у високій якості, такі пристрої зараз коштують від 2 000 доларів. Що стосується психології, то досягти ефекту присутності під час дистанційного сеансу простіше, але через відносно невелику кількість активних користувачів (25 млн по всьому світу), наразі, це лише теоретична практика. Віртуальні сеанси вигідні і для пацієнтів, і для терапевтів –

перші можуть економити час, а другі можуть створити ідеальний віртуальний кабінет (чи взагалі проводити сеанси на «природі») і не сплачувати за оренду реального приміщення [4].

А ось доповнена реальність вже доволі активно використовуються в медицині. В іспанських клініках Gregorio Marañon, лікарі за допомогою спеціальних AR окулярів можуть переглянути історію хвороби, результати аналізів. При цьому їх руки повністю вільні. Також в окуляри вбудовані камери, завдяки можливості трансляції відео в реальному часі, технологія доповненої реальності також використовується і в освітніх цілях.

Таким чином, технологія віртуальної реальності вже є важливим інструментом багатьох галузей життєдіяльності людини. Існують певні психологічні та технічні проблеми що створюють труднощі при використанні пристроїв, проте, технологія стрімко розвивається та у майбутньому стане широко вживаною в управлінні різними проектами.

Література

1. Virtual Retail/Exhibition Showrooms. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zreality.com/virtual-product-presentations-meetings-and-fairs>.
2. Сучасні технології віртуальної реальності. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Виртуальная_реальность_\(VR,_Virtual_Reality\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Виртуальная_реальность_(VR,_Virtual_Reality))
3. Кузнецов В. Віртуальна реальність у якості анестезії для дітей. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://hi-news.ru/research-development/virtualnuyu-realnost-predlagayut-ispolzovat-v-kachestve-anestezii-dlya-detej.html>
4. Войскунський О.Е., Меньшикова Г.Я. Використання систем віртуальної реальності у психології, С. 24. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-primenenii-sistem-virtualnoy-realnosti-v-psihologii/viewer>

Кропельницька С. О., к. е. н., доцент, директор
Проектно-освітнього центру «Агенти змін»
кафедра фінансів
Прикарпатський національний університет
ім. В. Стефаника, Івано-Франківськ, Україна

Фінансово-економічні аспекти управління проектами в університеті

Одним з основних організаційних елементів механізму побудови системи управління проектами, що реалізуються у ЗВО, є створення його ефективної фінансової структури, яка б визначала порядок формування, використання фінансових ресурсів університету, а також розподіл відповідальності за досягнення загального фінансового результату від проектної діяльності.

Трендом у розвитку сучасних освітніх закладів як у Європі, так і на Заході, у країнах США вже давно стали проектні офіси (центри, бюро тощо), які допомагають закладам вищої освіти структурувати власну проектну діяльність, вивести її на новий рівень сприйняття і виконання, тим самим сприяти прозорому плануванню, моніторингу і виконанню бюджетів різноманітних проектів, які реалізуються у ЗВО [1].

Ключова роль проектних офісів – управління проектами. Проектний офіс структурує і виділяє повторювані бізнес-процеси, маючи на меті в майбутньому підвищити ефективність планування і якість виконання проектів. Проектний офіс також документує, консультує і пропагує кращі практики проектного менеджменту в організації, що безумовно впливатиме на якісне і прозоре бюджетування усіх проектних процесів.

У Прикарпатському національному університеті ім.В.Стефаника такий офіс створено за консультаційною моделлю [2]. Його функції виконує структурний підрозділ університету – Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні «Агенти змін».

Так, для підсилення проектно-грантової діяльності як кафедр, так і Прикарпатського університету загалом, було розроблено концепцію проекту, ідею якого було запропоновано доцентом С.О. Кропельницькою та підтримано в університеті й схвалено Міністерством освіти і науки України до участі у конкурсі секторальної бюджетної підтримки ЄС. Проект став одним із переможців конкурсу за програмою регіонального розвитку «Інноваційна економіка та інвестиції».

На підставі опрацювання існуючих підходів до організації проектної діяльності у ЗВО, запропонована загальна організаційна структура управління проектами у Прикарпатському університеті. Вона є відображенням сукупності центрів відповідальності, пов'язаних ланцюгом інформаційної та функціональної відповідальності, які забезпечують рух відповідної інформації, необхідної для прийняття рішень на всіх рівнях управління проектною діяльністю (рис.1).



Рис. 1. Загальна організаційна структура управління проектами у Прикарпатському університеті

Створений центр покликаний структурувати проекти університету та випрацювати нову модель управління ними в майбутньому. На даний час команда проекту успішно надає консультаційно-освітні послуги стейкхолдерам університету за різними типами проектів [3], одночасно формуючи базу потенційних проектних пропозицій задля стратегічного розвитку як університету, так і регіону, в якому він функціонує, загалом.

Література

1. Кропельницька С.О., Криховецька З.М. Проектно-освітні інституції ЗВО – інноваційні структури розвитку регіону / *Актуальні проблеми інноваційної діяльності та трансферу технологій*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, з міжнародною участю, смт Сергіївка, Білгород-Дністровський р-н, Одеська обл., 24-26 червня 2019 р. // МОН України; УкрІНТЕІ; Одеський національний економічний університет. – К. : УкрІНТЕІ,

2019. – С.65-67.

2. Кропельницька С. О., Кондур О. С., Криховецька З. М., Кулеша-Любінець М. М., Мигович Т. М. Проектна діяльність як інноваційний тренд розвитку Університету 4.0. *Стратегія післядипломної освіти для сталого розвитку* : монографія; за ред. Н.М. Рідей, Л.М. Панченко. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2020.

3. Агенти змін, Проектно-освітній центр. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://agencyzmin.pnu.edu.ua/services/%d0%b0%d0%b3%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8-%d0%b7%d0%bc%d1%96%d0%bd/>

Луньов Д. Ю., аспірант
кафедра менеджменту

Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, Україна

Гнучкі методології в ІТ-проектах

Гнучкі методології (більш відомі, як Agile методології) виникли в ІТ на протипагу до традиційних методологій водоспаду (англ. Waterfall), для можливості адаптивного вирішення найгостріших проблем бізнесу.

По-перше, можливість з боку замовника проектного завдання впливати на розробку відразу ж, як тільки бізнес вимоги будуть змінені (що дуже важливо, тому що в традиційних лінійних методах управління, зазвичай, про весь основний хід робіт над майбутнім проектним завданням сторони намагаються домовитися заздалегідь, спланувати бюджет до кінця проекту, а додаткові вимоги або зміни можливі тільки після виконання основного блоку завдань).

По друге, необхідність детально, поелементно описувати кожную складову майбутнього проектного плану і витрачати час на написання проектної документації (особливо зважаючи на те, що бізнес вимоги настільки швидко змінюються, що в майбутньому, можливо навіть до введення системи в експлуатацію, при застосуванні лінійних методологій, не тільки документація, але і велика частина самого проектного завдання можуть виявитися не актуальними і не вирішальними для поточної проблеми бізнесу).

Під методологією "Agile" (з англ. "проворний", "шустрий"), в сучасному ІТ розуміється сукупність прийомів і практик націлених на мінімізацію ризиків шляхом введення циклів створення кінцевого продукту для здійснення своєчасного коригування запланованого

функціоналу продукту відповідно до бізнес вимог, що швидко змінюються.

Гнучкі методології отримали початок свого розвитку в кінці 90-х – на початку 2000-х років минулого століття. У лютому 2001 року на зустрічі 17 незалежних бізнес-практиків, які розвивають напрями різних методик програмування, та іменують себе "Agile Alliance", був створений документ – маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення ("Agile manifesto"). Цей документ декларує базові цінності і 12 принципів, які і формують уявлення про гнучкі методології [1].

Чотири основні цінності, що описані в Agile manifesto:

1. Люди і взаємодія важливіше процесів та інструментів.
2. Працюючий продукт важливіше вичерпної документації.
3. Співпраця з клієнтом важливіше ніж узгодження умов контракту.
4. Готовність до змін важливіше проходження плану.

Дванадцять основних принципів:

1. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб клієнта, завдяки регулярного і раннього постачання цінного (для бізнесу) програмного забезпечення.
2. Зміна вимог вітається, навіть на пізніх стадіях розробки.
3. Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.
4. Протягом всього проекту розробники і представники бізнесу повинні щодня працювати разом.
5. Над проектом повинні працювати мотивовані професіонали. Щоб робота була зроблена, створіть умови, забезпечте підтримку і повністю довіртеся їм.
6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним і ефективним способом обміну інформацією як з самою командою, так і всередині команди.
7. Працюючий продукт - основний показник прогресу.
8. Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм безкінечно.
9. Постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту.
10. Простота - мистецтво мінімізації зайвого клопоту - це вкрай необхідно.
11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються в самоорганізованих командах.
12. Команда повинна систематично аналізувати можливі

способи поліпшення ефективності і відповідно коригувати стиль своєї роботи.

Значна частина українського ІТ-бізнесу сьогодні це підрядні проекти, тобто аутсорсинг. Тому можливість застосування розглянутої методології в ІТ-аутсорсинзі грає важливу роль.

Концентрація на колективній роботі на принципах самоорганізованих команд, а також відсутність необхідності написання складної проектної документації внаслідок зменшення розмірів частин, що поставляються, т. з. "патчів" (частини кінцевого продукту які ітеративно поставляються і є цінними для бізнесу за певний короткий проміжок часу) робить гнучкі методології ідеальним інструментом також для управління малими віддаленими командами, які працюють на підряд. При найманні команди, замовник, крім того щоб оплачувати реалізацію переліку проектних вимог, який є у нього прямо зараз, також оплачує експеримент. На рис. 1 наведена статистика використання Agile Metods and practices для розробки проектного завдання за 2020 рік у світі.

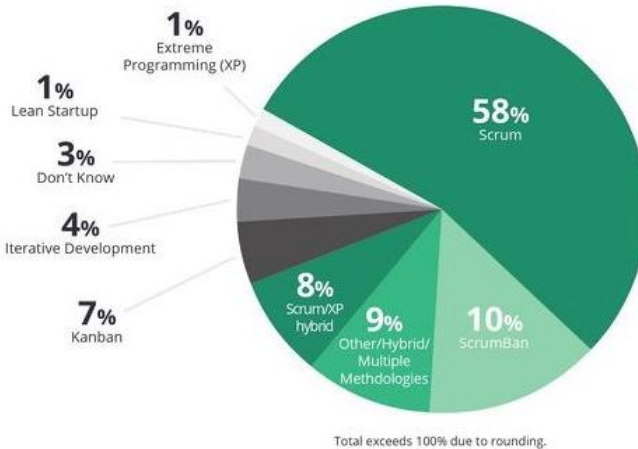


Рис.1. Статистика використання Agile Metods and practices для розробки проектного завдання за 2020 рік [2]

В процесі розробки цілком може виявитися, що прийнята спочатку модель і скоп завдань вже не є актуальними і будуть викинуті на наступній ітерації, але все одно буде отримано цінний досвід, на підставі якого вимоги і цінності майбутнього продукту будуть удосконалені (принцип емпіризму).

Література

1. Солцнев О. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення, переклад / О. Солцнев, С. Мовчан, С. Євтушенко, А. Мудрий, Т. Евграшин, Р. Кононов, Л. Шишкіна, А. Марюхненко, А. Козлов. – Режим доступу: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата звернення: 22.06.2020).
2. Digital.ai Software, Inc. A look into the global state of enterprise Agile in 2020. – Режим доступу: <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494> (дата звернення: 22.06.2020).

Павленчик Н. Ф., д. е. н., професор, завідувач
кафедра економіки та менеджменту
Павленчик А. О., к. е. н., доцент
кафедра інформатики та кінезіології
Львівський державний університет фізичної
культури ім. І. Боберського, Львів, Україна

Економіко-статистичний аналіз функціонування підприємницького середовища в умовах зовнішньої нестабільності

Виклики сьогодення вимагають від бізнес-середовища нових підходів, як для ведення вже існуючої справи, так і до тих хто лише планує стати підприємцем.

Успіх діяльності підприємця підпорядковується детермінантам внутрішнього й зовнішнього порядку. І, якщо внутрішнє середовище підприємці мають можливість безпосередньо регулювати, то їх зовнішні умови функціонування піддаються опосередкованому впливу на мікро- й майже не піддаються впливовості на макро-рівні.

За даними державної служби статистики України на кінець 2019 р. в державі налічувалось 380,6 тис. підприємств, з них 0,5 тис. – великих, 17,8 тис. – середніх й 362,3 тис. – малих. У порівнянні з 2014 р. загальна їх кількість зросла на 11,6 %, зокрема чисельність великих збільшилась на 4,0 %, а середніх і малих - на 11,6% [1].

Відомо, що бюджетотворюючим фактором економік багатьох країн є малий та середній бізнес, який у всьому світі є найдинамічнішим з позиції відкриття, розвитку, диверсифікації і закриття. У США, наприклад, щорічно відкривають свою справу близько 5 тис. підприємців. Проте, за три роки діяльності з них залишається у

започаткованому бізнесі лише п'ята частина. Подібні тренди розвитку підприємницького середовища спостерігаються і в Україні.

За даними держстату у 2019 р. 99% українських суб'єктів підприємництва – це малі та середні підприємства, в яких було зайнято близько 63% працівників, від загальної зайнятості в підприємстві, та ними забезпечено 55% загального обсягу реалізованої продукції. Про поживлення малого бізнесу свідчить і той факт, що 96% підприємств в Україні функціонують у формі мікро-підприємств, які наймають менше десяти працівників. Зазначимо, що до їх числа зараховують і представників індивідуального підприємництва (ФОПи), питома вага яких у 2019 р. склала 87,1% усіх мікро-підприємств проти 85,9% у 2014 р.

Ріст індивідуального підприємництва за 2014-2019 рр. спричинений не стільки покращенням умов функціонування ФОПів, скільки змінами в законодавчій базі [2] у напрямку легалізації фонду оплати праці та посиленням контролю з боку управління праці та соціального захисту населення щодо незареєстрованих працівників, які працюють на ФОП. Зокрема, існує практика за якої, для полегшення ведення бізнесу, індивідуальні підприємці фактично найманих працівників, що працюють на них, примушують реєструватись як окремі ФОПи і, таким чином, укладаючи договори про співпрацю, обходять законодавчі бар'єри.

Форс-мажорні обставини у функціонуванні економіки світу й окремих держав, що виникли в наслідок пандемії Q-2019, спричинили кризову ситуацію для діяльності підприємницького середовища на початку 2020-го р. За прогнозами експертів, опублікованого міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, найбільше постраждає від карантинних заходів малий бізнес – так вважають 44% опитуваних, середній – відповідно 36%, великий – 18% [3].

З метою перевірки оприлюднених прогнозів було проведено соціологічне інтернет-опитування представників підприємницького середовища з різних регіонів України щодо його розвитку та функціонування в умовах карантинних обмежень, результати якого наведено в табл.1.

За допомогою системи Google-опитування було отримано 273 заповнені анкети, з яких 3 % - від менеджерів великих підприємств, 18 % - від управлінців середнього бізнесу та 79 % респондентів – представники малого підприємництва.

Аналіз результатів соціологічного дослідження підтвердив твердження, що в найгіршій ситуації спричиненій проти

епідеміологічними заходами опинились підприємці малого бізнесу, а надто мікро-підприємці. Більше половини їх були вимушені призупинити або змінити вид діяльності. Позитивним є той факт, що гнучкість ФОПів дозволила доволі швидко, значній частині малого бізнесу, переорієнтуватись на ведення «безконтактної» діяльності через мережу Інтернет. Великі й середні підприємці поки що крім скорочення обсягів виробництва суттєвих втрат не понесли, але якщо карантинні заходи будуть продовжені в майбутньому, то ситуація погіршиться.

У розрізі видів економічної діяльності найскладнішою є ситуація в галузі туризму та будівництва, з яких більше 50 % підприємств призупинили чи закрили свою діяльність.

Таблиця 1. Результати соціологічного дослідження від 1.06.2020 р.
у % до загальної кількості опитаних

Наслідки	Розподіл за величиною підприємств			Розподіл за основними видами економічної діяльності						
	Великі	Середні	Малі	Промисловість	Будівництво	Роздрібна торгівля	Транспорт	Туристичні послуги	Тимчасове розміщення й організація харчування	Інші
Скоротили обсяги виробництва та надання послуг	17	48	78	43	92	28	89	92	87	24
Скоротили чисельність працюючих	7	12	38	9	44	12	7	47	27	17
Змінили вид економічної діяльності	-	2	15	-	-	5	2	-	-	9
Призупинили чи закрили діяльність	1	14	68	15	54	37	22	68	21	11
Перейшли на он-лайн замовлення	-	17	43	3	-	39	-	5	27	15
Диверсифікували діяльність	-	7	59	-	-	28	6	3	22	10

Література

1. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці: Закон України / Відомості Верховної Ради. 2015. № 11. ст.75.
3. Україна у 2020-2021 роках: Наслідки пандемії консенсус-прогноз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=18d8ce19-4219-4a47-b02f-f24804f064bc>.

Павличенко А. В., д. т. н., професор, завідувач
кафедра екології та технологій захисту навколишнього середовища
НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, Україна

Стратегічні орієнтири сталого розвитку гірничопромислових регіонів України

Сьогодні Україна посідає одне з перших місць в Європі за рівнем техногенного навантаження на довкілля. Погіршення еколого-економічної ситуації обумовлене відсутністю єдиної політики та стратегії щодо використання мінеральних ресурсів і збереження навколишнього середовища. На цьому фоні особливу тривогу викликає недосконалість наукових підходів при вирішенні проблем сталого розвитку гірничопромислових регіонів України.

Багаторічне функціонування на території України підприємств гірничодобувного комплексу призвело до високих рівнів забруднення атмосферного повітря, ґрунтів, поверхневих і підземних вод. Виробнича діяльність гірничих підприємств супроводжується постійним утворенням і накопиченням значних об'ємів відходів. Усе це спричиняє виснаження та деградацію природних ресурсів, забруднення об'єктів довкілля, зростання захворюваності та скорочення тривалості життя населення гірничопромислових регіонів і країни в цілому.

На теперішній час відсутній досконалий механізм управління та належного екологічного нагляду за використанням й охороною надр, що обумовлює, у свою чергу, недбале ставлення гірничодобувних підприємств до мінеральної сировини та зростання її необґрунтованих втрат.

Складна ситуація, що склалася на території гірничопромислових регіонів України, потребує розробки та впровадження ефективної системи стратегічного управління екологічною безпекою виробничих процесів і технологій (на різних етапах їх життєвого циклу) як окремого підприємства, так і галузі в цілому. Саме тому виникає актуальна наукова проблема удосконалення методологічного підходу до комплексної оцінки рівня екологічної небезпеки гірничопромислового підприємства чи певної технології з метою розробки та пошуку ефективних стратегій екологізації гірничого виробництва.

У гірничопромислових регіонах України структура природокористування формувалася впродовж тривалого періоду без урахування об'єктивних законів розвитку та відновлення природно-

ресурсних комплексів. До того ж, на цих територіях перевага надавалася екологічно небезпечним ресурсодобувним і переробним галузям промисловості, таким як гірничодобувна, паливно-енергетична, металургійна, хімічна, машинобудівна тощо без урахування наслідків діяльності та дотримання вимог з охорони навколишнього середовища.

Використання системного підходу обумовлене необхідністю встановлення екологічних, технологічних та економічних критеріїв, що враховують взаємозв'язки в межах гірничого підприємства та прилеглих територій. Розробка методології стратегічної екологічної оцінки стану та перспектив розвитку гірничопромислових регіонів потребує вирішення наступних задач:

1. Вивчення закономірностей та механізмів змін стану об'єктів навколишнього середовища на різних етапах розробки родовищ корисних копалин.

2. Розробка системи ефективного оперативного управління екологічною безпекою гірничопромислових регіонів на різних етапах функціонування гірничих підприємств з удосконаленням моніторингу екологічного стану їх територій.

3. Виконання фотограмметричних досліджень земної поверхні для виявлення змін рельєфу місцевості, порушеної в результаті видобування корисних копалин.

4. Дослідження та розробка технологій формування техногенних ландшафтів на територіях гірничого відводу з метою їх ефективного використання та прогнозування їх розвитку впродовж постгірничопромислового періоду.

5. Удосконалення природоохоронних методик проектування та планування технологічних процесів з позицій створення екологобезпечних технологій видобування корисних копалин та ліквідації гірничих підприємств.

6. Обґрунтування та розробка екологічно доцільних технологічних схем відновлення порушених земельних ресурсів, що відповідають конкретному напрямку господарського використання.

Надзвичайно важливим є охоплення усіх стадій життєвого циклу функціонування гірничого підприємства в узгодженості з природоохоронними проектними та плановими рішеннями, виходячи з необхідної умови мінімізації техногенного навантаження на стадії відновлення постгірничопромислових територій.

Після вирішення завдань кожного напрямку досліджень дані об'єднуються в кінцевий результат – створення екологобезпечних технологій видобування корисних копалин і рекультивациі порушених

земель, які забезпечують ефективне використання постгірничопромислових територій.

Створена система стратегічної екологічної оцінки наслідків функціонування гірничих підприємств на різних етапах їх експлуатації та ліквідації сприятиме забезпеченню збалансованого розвитку гірничодобувних регіонів і раціонального використання природно-ресурсного потенціалу України.

Chapter 5

PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT
IN BUSINESS AND PROJECTS

ВИМІР ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРОЕКТІВ

ИЗМЕРЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРОЕКТОВ

Особливості створення доданої вартості на малих та середніх підприємствах

В умовах розвитку світової пандемії COVID-19 однією з найбільш уразливих категорій бізнесу є малі та середні підприємства, які втрачають покупців та вимушені зачинятись через відсутність або значне скорочення доходів, з одного боку, та необхідність сплачувати за оренду та комунальні послуги, заробітну плату, відсотки за кредитами та податки, з іншого. В таких умовах важко говорити про ефективність бізнесу та його здатність створювати додану вартість. Втім, саме під час криз та випробувань проявляється життєздатність бізнесу та його креативність щодо подолання викликів. Та оскільки останнє десятиліття після світової фінансової кризи 2008 р. можна вважати перманентною кризою для українського малого та середнього бізнесу, який постійно знаходився під тиском негативних зовнішніх факторів, доречно провести оцінку здатності вітчизняних малих та середніх підприємств до створення доданої вартості, яка фактично відображає ефективність їх господарської діяльності.

Нами було проведено емпіричне дослідження малих та середніх підприємств Одеського регіону, що займаються різними видами діяльності, за даними їх звітності за 2019 р. До вибірки увійшли 26 підприємств з чисельністю персоналу від 15 до 50 чол. та річним оборотом від 10 до 250 млн. грн. Ключовим індикатором, що досліджувався була *абсолютна ефективність діяльності ПМСБ*, розрахунок якої є однією зі складових методичного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, запропонованого раніше [1, 2].

Результати оцінки у розрізі видів економічної діяльності представлено на рис. 1.

За суттю, перевищення цього показника позначки 1 вказує на його здатність створювати додану вартість підприємствами відповідної галузі. Як видно, лідером за цією здатністю виявилась професійна, наукова та технічна діяльність, середня зарплата по вибірці якого склала біля 14 тис. грн. на місяць, а додана вартість складає понад 39% доходів. Наступними у рейтингу йде переробна промисловість та будівництво, в яких додана вартість складає відповідно 24 та 21% у структурі доходів. Малі та середні підприємства інших галузей

виявились менш здатними до створення доданої вартості, яка складає менш 20% у структурі їх доходів.



Рис. 1. Абсолютна ефективність діяльності малих та середніх підприємств Одеського регіону у 2019 р.

Таким чином, виявлено види економічної діяльності, у яких малі та середні підприємства мають найвищу здатність створювати додану вартість, а саме професійна, наукова та технічна діяльність, переробна промисловість та будівництво. Саме у цих галузях малий та середній бізнес в Одеському регіоні працює найбільш ефективно, створює робочі місця та платить достойну заробітну плату. Очевидно, саме в цих секторах найбільш перспективно відкривати нові підприємства малого та середнього бізнесу.

Література

1. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – №. 5. – С. 77-86.
2. Horobets T.A. Value-Added Approach to the SMEs' Performance Measurement // Journal of Applied Management and Investments. – 2019. – Т. 8. – №. 4. – С. 182-188.

Сучасні концепції управління закладами вищої освіти

В умовах розвитку вищої освіти в Україні все більш важливим стає питання розробки такої концепції управління закладами вищої освіти (далі – ЗВО), яка повинна забезпечити як ефективність освіти, так і її якість. Для цього необхідно проаналізувати існуючі концепції управління закладами вищої освіти та зробити висновок щодо їх ефективності в українських реаліях.

А. Ромін [1, с.3] розглядає чотири моделі управління ЗВО. Перша модель базується на показниках економічної ефективності ЗВО, він зазначає, що ця модель розглядається, як замкнута, механістична та раціональна система. Друга модель базується на критерії педагогічної ефективності та базується на основах психологічної науки, та на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів. Така модель розглядається як напіввідкрита, органічна природна система, управління якою спрямоване на інтеграцію її складових елементів з метою оптимізації її функціонування. Акцент в ній робиться на людських відносинах і управлінській поведінці. Третя модель базується на критерії гнучкості, вона ґрунтується на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії ймовірності, інституціонального розвитку. Ця система розглядається, як відкрита та адаптивна, тобто вона може пристосовуватись до зовнішніх політичних та економічних чинників. Четверта модель базується на критерії релевантності, в основі якої лежать положення діалектичного матеріалізму, екзистенціалізму, критичному реалізму та теорії людських відносин. Така модель розглядається, як «цілісна система елементів, які взаємодіють, у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість та критичність суб'єктів, суперечливість та спільність ідей в контексті культурної релевантності».

О. Бичкова [2, с.12] звертає увагу на концепцію «Участь в управлінні університетом» (концепція «УУУ»). Модель концепції «УУУ» в якості стейкхолдерів освітнього процесу висуває наступних учасників:

- наглядову раду, основні задачі якої – вирішення стратегічних та фінансових питань, відповідальність за особисті кошти на поточні витрати ЗВО та контроль наймання працівників, однак вона не займається повсякденними справами університету;

- адміністративний персонал, функцією якого є контроль за фінансами на повсякденні справи ЗВО;
- науково-педагогічний персонал, на обов'язки якого покладається створення освітніх програм, контроль за якістю освіти, зміст освітніх програм, тощо;
- студенти, які можуть вносити свої рекомендації та пропозиції щодо внутрішньоуніверситетського життя, а саме загальні стандарти навчання, проживання, харчування, тощо.

Концепція «УУУ» має значний недолік: вона не передбачає зв'язку із роботодавцями для подальшого працевлаштування випускників ЗВО. Цей недолік було враховано при проектуванні української концепції студентоцентрованого навчання, де до стейкхолдерів були включені роботодавці, які мають давати рекомендації щодо професійної підготовки здобувачів вищої освіти. Також, для контролю за якістю вищої освіти в Україні було створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке своєю метою ставить такі цілі як: створення студентоцентрованого навчання, формування політики академічної доброчесності в сфері вищої освіти, формування європейського підходу до діяльності ЗВО, забезпечення системного впливу діяльності ЗВО разом з усіма стейкхолдерами [3].

К. Щадковський [4] звертає увагу на те, що класичний концепт вищої освіти є застарілим, та виділяє 6 напрямків, за якими вища освіта повинна адаптуватись: онтологія, форма власності, політика, стратегії виконавчої влади, переваги та фінансування.

Р. Болден [5, с. 43-44] в результаті свого дослідження лідерства у сфері вищої освіти дійшов до висновку, що ЗВО повинен «завоювати розум і серце» студента, тобто створити умови для позитивного психоемоційного стану студентів, переглядати кар'єру своїх випускників, «створити простір для процвітання», тобто ЗВО повинен надати якомога більше шансів для самореалізації студентів, стимулювати культуру дискусій та розслідувань задля розвитку критичного мислення.

О. П. Величко [6, с.12] стверджує, що пострадянська система вищої освіти має застарілу систему мотивації персоналу, що зводить нанівець її ефективність. Він стверджує, що введення нової системи контролю за якістю вищої освіти та підвищення мотиваційних факторів серед викладачів, а саме заохочення викладачів до індивідуальної публікаційної активності, введення механізму зовнішнього регулювання якості освіти, що буде стимулювати підвищення конкурентноспроможності ЗВО.

Таким чином, можна зробити висновок, що для створення

якісної та ефективної концепції управління ЗВО необхідно враховувати поточне політичне та економічне становище в Україні. Тому, для українських ЗВО оптимальним варіантом є саме адаптивна модель управління, яка повинна вміти адаптуватися під будь-які нові умови, враховуючи інтереси усіх зацікавлених сторін та підлаштовуватись під будь-які соціальні, політичні та економічні умови. Також я вважаю, що слід звернути увагу на психоемоційний стан студентів, який дасть змогу проаналізувати внутрішню атмосферу у ЗВО, адже всі сучасні концепції базуються на студентоцентрованості, незалежно від зовнішніх чинників.

Література

1. Ромін, А.В. Державне управління освітою на прикладі управління вищими навчальними закладами // Демократичне врядування. – 2013. – №. 12. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik12/fail/Romin.pdf.
2. Бычкова, О.В., Жидкова, Н.Г., Земнухова, Л., Попова, Е., Черныш, А.В., Шилов, Л. Участие в управлении университетом. – 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://eusp.org/sites/default/files/archive/public-policy/euspbYYY_screen.pdf.
3. Стратегія національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2022 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://naqa.gov.ua/місія-та-стратегія-агентства>.
4. Szadkowski K. The common in higher education: a conceptual approach // Higher Education. – 2019. – Vol. 78. – №. 2. – pp. 241-255.
5. Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M.K., Haslam, S.A. and Winkleman, K. Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education. – 2012. available at: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10871/15098> (accessed 29th June 2020).
6. Velychko O., Velychko L., Kharytonov M. Managing Efficiency in Higher Education: A Case of Ukrainian Universities // Social Sciences. – 2018. – Vol. 7. – №. 8. – p. 138.

Літвінов О. С., д. е. н., доцент
кафедра економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеський національний економічний університет, Україна

Методика витратного оцінювання інтелектуального капіталу підприємства

Інтелектуальний капітал в сучасних умовах є ключовим ресурсом підприємства та визначальним фактором підвищення його конкурентоспроможності. Під інтелектуальним капіталом підприємства (далі – ІКП) запропоновано розуміти сукупність економічних відносин між підприємцями, персоналом і суб'єктами зовнішнього середовища щодо формування, споживання та відтворення знань як ресурсу підприємства [1, с. 29; 2, с.103].

ІКП, як й інші види капіталу, має здатність до накопичування протягом усього періоду існування підприємства. Спробу врахувати якісні зміни стану ІКП за рахунок аналізу процесів зношування та відновлення, в процесі оцінювання зробили М. Балестер, Д. Лівнат та Н. Сінх при здійсненні динамічної оцінки вартості людського капіталу [3, с. 367-368]. Дослідники виходили з того, що певна частка (β) витрат на персонал (w_t) у періоді t перетворюється у людський капітал підприємства (L_t), який, у свою чергу, має властивість зношуватися щорічно на певну частку від минулого рівня (δ). Частка витрат на персонал (β) та рівень зношення (δ) змінюються у діапазоні від 0 до 1.

При цьому потрібно враховувати обсяг витрат на формування ІКП як за період коли фінансова звітність є доступною, так і за минулі роки, звітність за які є не доступною. Зазвичай, доступною є інформація за останні 5-10 років. Також треба враховувати те, що ІКП має здатність втрачати свою корисність із часом під дією морального зношування. Інакше кажучи, знання, що формують елементи ІКП, із часом значно зменшують свою корисність та втрачають можливість впливати на отримання майбутніх прибутків. Запропоновано було розглядати цей процес також як лінійний, тобто такий, що спричиняє щорічну втрату такої ж самої частини вартості ІКП, яку запропоновано називати коефіцієнтом вибуття ІКП (δ). Розрахунок коефіцієнта вибуття запропоновано здійснювати із урахуванням динаміки R&D за останні роки, що зумовлено результатами аналізу провідних науковців світу [3, с. 20-21; 4, с. 20-21; 5].

Ще одним фактором, який потрібно врахувати підчас розрахунку обсягу ІКП, є зміна вартості грошей у часі. Із часом гроші

втрачають частину своєї вартості під дією загального зростання цін. Тому для одночасного використання вартісних показників за різні роки треба їх коригувати на коефіцієнт, який відображає різницю у їхній вартості. Потрібно враховувати також, що різні види витрат на відтворення ІКП мають різний ступінь капіталізації. Деякі витрати у повному обсязі стають частиною ІКП, а інші – лише частиною. Тому варто ввести показник, який буде характеризувати частку витрат на відтворення ІКП, що будуть капіталізовані (α). Фактичне значення цієї частки (α) є предметом багатьох досліджень і теоретично може залежати від ефективності діяльності підприємства щодо відтворення його ІК, але практичні розрахунки провідних учених свідчать про можливість прийняття цього показника як константи [4, с. 617-618; 6, с. 6].

Отже, авторська модель для розрахунку вартості ІКП витратним методом має такий вигляд:

$$IC_{ti}^B = (\alpha \times V_{ti} + (1 - \delta) \times IC_{(t-1)i}^B) \times K_{nt}, \quad (1)$$

де IC_{ti}^B , $IC_{(t-1)i}^B$ – грошова оцінка ІК і-го підприємства у періодах t та $(t-1)$, отримана витратним методом;

α – частка капіталізованих витрат на відтворення ІКП;

V_{ti} – обсяг витрат на відтворення ІК і-го підприємства у році t ;

δ – коефіцієнт вибуття ІКП;

K_{nt} – коефіцієнт нарощення вартості грошей у році t .

Запропонована модель є рекурсивною, тобто такою, що у визначенні містить сама себе тільки за попередні періоди. До неї потрібно також ввести умову рівномірності зростання витрат на відтворення ІКП, що можна здійснити за допомогою коефіцієнта оновлення ІКП (γ). Використавши рекурсивність формули 1, отримано модель 2:

$$\begin{aligned} IC_{ti}^B &= \left(\alpha \times V_{ti} + (1 - \delta) \times \left(\alpha \times V_{(t-1)i} + (1 - \delta) \times IC_{(t-2)i}^B \right) \right) \times K_{nt} = \\ &= \alpha \times V_{ti} \times K_{nt} \times \frac{\left(1 - \left(\frac{1-\delta}{1+\gamma_i} \right)^t \right) (1+\gamma_i)}{\gamma_i + \delta}. \end{aligned} \quad (2)$$

У разі, якщо підприємство здійснює діяльність щодо відтворення ІК протягом тривалого часу, модель 2 без суттєвого погіршення точності розрахунків може бути спрощена:

$$IC_{ti}^B = \alpha \times V_{ti} \times K_{nt} \times \frac{1+\gamma_i}{\gamma_i + \delta}. \quad (3)$$

Отже, вартість ІКП залежить насамперед від обсягу витрат на відтворення ІК та особливостей їхньої капіталізації, а також від характеристик процесів зношування та оновлення ІКП. Це підтверджує важливість аналізу не лише витрат, пов'язаних із формуванням ІКП, але й процесу його відтворення, а саме, зношування та оновлення.

Література

1. Літвінов О. С. *Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток* : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
2. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 98-104. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/determination-of-the-essence-of-intellectual-capital/> (дата звернення 07.05.2019).
3. Ballester, M., Livnat, J., Sinha, N. Tracks: Labor costs and investments in human capital. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 2002. Vol. 17(4). P.351–373.
4. Ballester, M., Garcia-Ayuso, M., & Livnat, J. The economic value of the R&D intangible asset. *European Accounting Review*. 2003. Vol. 12(4). P. 605–633.
5. Hirschey M., Weygandt J. J. Amortization policy for advertising and research and development expenditures. *Journal of Accounting Research*. 1985. Vol. 23(1). P. 326–335.
6. Sydlar R., Haefliger S., Prukša R. Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*. 2013. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.008>.

Уварова А. Є., викладач
кафедра міжнародної економіки та менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності
Єресько Д. О., магістрант
факультет міжнародних економічних відносин
Харківський національний економічний університет
ім. С. Кузнеця, Харків, Україна

Застосування збалансованої системи показників при оцінці ефективності діяльності ІТ-компаній

Сьогодні, однією з найприбутковіших та найбільш впливових бізнес сфер в економіці нашої держави є сфера ІТ. Посилення впливу ІТ-компаній на економічний розвиток України потребує визначення доцільних інструментів для оцінки ефективності діяльності цих організацій.

В свою чергу, основною проблемою більшості ІТ-компаній при управлінні своєю ефективністю є орієнтація на дуже велику кількість ключових показників для її оцінки, більшість з яких не відображають реального положення справ. Через це, ІТ-компанії не в змозі адекватно та реально оцінити ефективність своїх внутрішніх бізнес-процесів, і як наслідок прийняти стратегічно правильні та обґрунтовані рішення. У зв'язку з цим, вибір оптимальної кількості показників, які б дали змогли чітко та повно визначити рівень ефективності діяльності ІТ-компаній набуває особливої актуальності в сучасних ринкових умовах.

Одним з ефективних інструментів вирішення вищезазначеної проблеми є застосування збалансованої системи показників (далі – ЗСП) (від англ. Balanced Scorecard) - метод, який зараз набуває все більшої популярності, розроблений Р. Капланом та Д. Нортеном [1]. ЗСП має велике поширення у всьому світі, в першу чергу через доведену ефективність та прозорість інтерпретації показників, що входять до її складу. Визначення універсального переліку показників, що складають цю систему – це виняткове завдання менеджменту будь-якого підприємства, яке повинне базуватися на певних характеристиках самого підприємства, та його оточення: продуктивність праці, собівартість продукції чи послуг, динаміка прибутку, інтенсивність конкуренції, ринкова частка, темпи зростання ринку тощо. Саме тому кожна ЗСП є індивідуальною та налаштованою під вимоги конкретного підприємства [3].

Враховуючи наявність алгоритмів здійснення бізнес-процесів підприємства, під час застосування ЗСП необхідно дотримуватися

наступної послідовності: визначити перелік стратегічних пріоритетів розвитку; скласти перелік цілей, через досягнення яких буде реалізовуватися стратегія підприємства; створити стратегічну карту підприємства; визначити показники, що кількісно характеризують досягнення тієї чи іншої цілі; визначити способи та періодичність вимірювання цих показників; сформулювати заходи щодо досягнення поставлених цілей [2].

Цілі, поставлені підприємством, повинні відповідати вимогам SMART, тобто: бути конкретними та визначеними, підлягати вимірюванню, бути досяжними та узгодженими, бути актуальними та реалістичними та відстежуватися у часі.

Насамперед, для кожної ІТ-компанії ЗСП повинна бути індивідуальною і розроблятися з урахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, проте розробка типової загальної збалансованої системи показників для ІТ-сфери є достатньо актуальною.

У своєму первісному вигляді ЗСП включала в себе чотири напрямки розвитку підприємства: фінансові відносини, взаємини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток [1]. Однак практика показала, що для більшості галузей даний варіант не є релевантним і потребує модифікації. Так, в галузі ІТ-технологій існують певні ключові фактори успіху діяльності ІТ-компаній, на основі яких можна виділити додаткові напрями розвитку, а саме:

Комунікація, який поділяється на два етапи: передпродажний – налагодження постійного зв'язку з клієнтами для оперативного узгодження умов виконання замовлень та збільшення кастомізації продукції задля підвищення ступеню задоволеності клієнтів; післяпродажний – контроль над задоволеністю клієнтів продуктами та послугами підприємства, підвищення лояльності клієнтів та заохочення до повторного звернення.

Тайм-менеджмент – своєчасне та якомого скоріше виконання замовлень клієнтів з урахуванням часу на комунікацію та доопрацювання інформаційного продукту. Головною метою є максимальне зниження витрат часу та необхідності додаткового налагодження програмного забезпечення, що придбається клієнтами.

Наступним етапом впровадження ЗСП є так зване каскадування – визначення цілей і їх «вимірників» на кожному управлінському рівні і в кожному підрозділі підприємства. І при цьому необхідно розуміти, що цілі, які ставляться перед менеджерами і рядовими працівниками, повинні в першу чергу бути їм зрозумілі та доступні, а система вимірювання результатів діяльності – стандартизованою. Дані умови дозволять уникнути непорозумінь і помилкової інтерпретації

показників ефективності.

Існують різні методи каскадування, які базуються як на самостійному формуванні стратегії та цілей підрозділу, обмеженому лише рамками вище стоячої структури, так і на відкритій комунікації між різними підрозділами для досягнення консенсусу незалежно від їх ієрархічної приналежності [4].

Для ІТ-компаній, з огляду на специфіку протікання їх внутрішніх бізнес-процесів, найкращим варіантом буде комбінування стандартних та індивідуальних цілей, що означає використання у ЗСП нижчих рівнів ієрархії цілей вищого рівня ієрархії в комбінації з цілями, що мають відношення лише до специфіки діяльності кожної з нижчих рівнів ієрархії ЗСП, та які не можуть бути застосовані на вищих рівнях. Наприклад, стратегічні цілі відділу продажів і відділу контролю якості можуть мати одну і ту ж глобальну ціль – підвищення рівня прибутку, однак поточні цілі для кожного з підрозділів будуть різними: для відділу продажів – максимізація обсягу продажів, для відділу контролю якості – підвищення якості продукції і так далі.

Таким чином, ЗСП є дієвим і ефективним способом оцінки ефективності діяльності будь-якого підприємства, в тому числі компаній, що належать до ІТ-індустрії. Однак, в цьому випадку система потребує певного доопрацювання через впровадження додаткових напрямків стратегічного розвитку підприємства. При розробці збалансованої системи показників для ІТ-компанії варто враховувати специфіку її діяльності, визначити актуальні і досяжні цілі, а також релевантні «вимірювачі» та дієві засоби їх досягнення. У такому випадку ІТ-компанія зможе отримати адекватну оцінку ефективності своєї діяльності і надалі вийти на абсолютно новий високий рівень роботи.

Література

1. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: пер. з англ. М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2003. – 304 с.
2. Крилов С. І. Аналіз в збалансованій системі показників: теоретичний аспект // Економічний аналіз: теорія і практика. 2010. № 29. С. 2-10.
3. Мельник М. В. Збалансовані показники: вміст та інтерпретація: монографія / М.В. Мельник, О.В. Никифорова, К.Ю. Бурцева. ТГУ. Тольятті: Кассандра, 2010. – 213 с.
4. Хорват та Партнери. Впровадження збалансованої системи показників / пер. з нім. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 478 с.

Chapter 6

ENERGY POLICY AND MANAGEMENT

ЕНЕРГЕТИЧНА ПОЛІТИКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

Energy Policy Risk Management

Energy policy actually is based on the normative rules which are appropriately organized to prevent risks for this policy, however the unity of the economic approach to implement the norms and requirements should be considered deeply in the context of existing law and economic results. Thus, the aim of the research is to develop the managerial tool for evaluating and preventing the energy policy risks.

Political risks impact includes attraction of new goods, expansion of the list of services provided, approval of markets in other regions, lobbying in the government, conclusion of long-term contracts, implementation of government orders. In accordance with World Bank recommendations, political and legal risks should be attributed to the government, providing guarantees to the private sector when necessary. This is possible in the form of a public- private partnership. Social risks impact – development and implementation of a long-term social security program, development of an early retirement scheme with security from the corporate non-state pension fund of the port; creating reserves to cover possible excess payments under employment contracts. Key risk indicator, risk assessment - compliance with social guarantees for employees. Insolvency risk. Preventing overdue receivables, partial advance payments, inventory control, increasing the company's solvency, avoiding the excessive use of current assets in low-liquid forms, refusing to use temporarily free cash assets in short-term financial investments; the minimum size (specific weight) of assets in a highly liquid form - the formation of a “liquid cushion” that characterizes the size of the reserve of highly liquid assets with a view to the forthcoming repayment of urgent financial obligations.

HR – risk requires improving the remuneration system and non-material incentives for employees, increasing the attractiveness of the social package, training specialists, attracting specialists on a temporary contract basis in order to prevent staff shortages due to retirement, outsourcing; creating reserves to cover possible excess payments under a collective agreement. Impact on production risk - Improving the efficiency of the organization of production activities, increasing the speed of work, improving the organizational structure, establishing communications, using the information network (intranet); management improvement: distribution of powers; change of the functional structure - transfer of the control

function during shipments to check the correctness of prices and payment terms changing processes to improve decision-making mechanisms; regulation of ad hoc processes and procedures.

Consumer risk needs establishment of long-term cooperation based on mutually beneficial relationships (discounts), marketing activities, obtaining guarantees from customers, identifying the financial stability of the customer, expanding the range of solvent customers, reducing dependence on customers with a share of more than 15%, increasing customer satisfaction, maintaining the customer base, searching for new beggars, risk limiting - setting a maximum period for diverting funds to receivables.

Risk assessment is the process of identifying and analyzing risks in relation to the objectives and key performance indicators of an organization. It allows an organization to understand the scale of the impact of potential threats. Evaluation is made by: probabilities exposed to involve the use of qualitative and quantitative assessments (a priori and a posteriori approaches). Assessment requires an assessment of the economic efficiency of risk management (Figure 1).

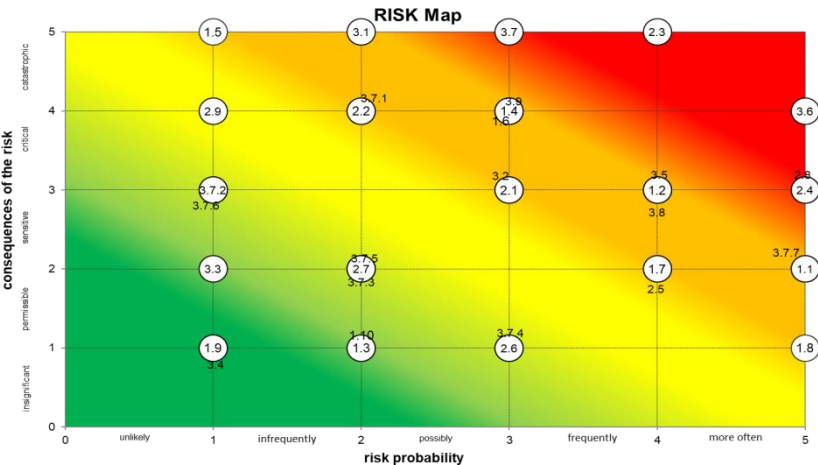


Figure 1. Risk Map Tool to Evaluate Energy Policy Risks

References

MITRE Risk Management Toolkit. (1999–2007).
 Australian and New Zealand Standard for Risk Management, AS/NZS 4360:2004 and International Standard.

Olena V. Shatilova, PhD, Associate Professor
Department of Management
Kyiv National Economic University named after V. Hetman, Ukraine

Business Organization Energy Saving Management

The stability of functioning is the viability condition of any business organization and the basis of its development in a competitive market. At the same time, the high dependence of the economy of most countries on fuel and energy resources, the geopolitical component of the process of providing them and the instability of market prices significantly affect the competitiveness of business organizations and largely determine the specifics of their operation. These issues cause the actualization energy efficiency of business organization and require relevant to modern realities approaches to energy saving management.

The study showed that the formation of modern approaches to energy management of a business organization took place within the evolutionary process of forming an appropriate system of scientific knowledge. It ranges from theoretical views on the economics of rational consumption of natural resources to recognizing energy efficiency as an important prerequisite for competitiveness of individual business organizations, and ensuring the stability of the state's economy.

Approaches to energy saving management have changed in accordance with the stages of development of the world economy in the context of consumption of fuel and energy resources. Attention to energy saving issues at the micro level became relevant in the early 70s of the twentieth century due to the global energy crisis. Scientific views on the specifics of energy saving have evolved from its perception in the context of measures that provided mainly short-term savings by reducing the cost of fuel and energy resources, to the recognition of energy saving as a necessary element of a business organization's strategy. In the 21st century, the ability of business organization to exist constantly refers generally to the capacity for the biosphere and human civilization to coexist [1]. It is also defined as the process of people maintaining change in a homeostasis balanced environment, in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations.

Energy saving in a business organization in modern business conditions, in our opinion, is a factor in obtaining both economic effect (benefit) and other effects, in particular, environmental and economic,

social, environmental and reputational. The main task of energy saving management is to increase the energy efficiency of the business organization, which is crucial for achieving economic effects. Energy efficiency characterizes the degree of consumption of fuel and energy resources per unit of final effect and determines the level of their costs, and can be identified by a set of relevant indicators, the most generalizing of which is energy consumption.

The process of energy saving and business organization should be aimed at overcoming the phenomenon of energy efficiency gap, the emergence of which is due to the presence of its four levels: the actual, project-achievable, economically feasible and theoretically possible [2]. In this case, the magnitude of the energy efficiency gap is determined by the action of specific energy saving factors and barriers to energy efficiency. External factors of energy saving include global environmental, economic and social trends in the use of fuel and energy resources; state regulation of energy efficiency and energy saving; market conditions of final products. Internal factors of energy saving include organizational characteristics of the business organizations functioning. In contrast to energy saving factors, barriers to energy efficiency reflect specific barriers that exist in a particular business organization within the energy saving process and are formed under the influence of these external and internal conditions.

In our opinion, to improve the process of energy saving management in a business organization, it is advisable to use the PDCA (plan–do–check–act) also known as the Deming circle [3], a component of which is the creation and development of an energy saving management system. This approach ensures the continuity of the process of energy saving management, at each new cycle of which the management of this area is improved.

The energy saving management system should be considered as one of the functional subsystems of a business organization, which is a set of interdependent and interacting elements necessary to ensure the efficient flow of energy savings.

The subjects of the energy saving management system are the top management of the business organization, the person responsible for energy saving, the heads of departments, and the energy saving quality group. They influence the managed subsystem through the implementation of the main functions of energy saving management. The main functions are: motivation and incentives for staff in the field of energy saving; organization and regulation of energy saving processes; development of an energy saving program; accounting and reporting on the consumption of fuel and energy resources; analysis of the effectiveness of energy saving program measures;

control over the consumption of fuel and energy resources and the implementation of the energy saving program.

The object of energy saving management is the process of energy saving. It consists of elements that simultaneously reflect its content and organizational mechanism of implementation: informing stakeholders about the results of energy saving; staff training, involvement in the process of continuous improvement of energy savings; formation of an appropriate organizational structure; investing in energy savings; compliance with energy consumption regulations; monitoring, analysis and evaluation of energy consumption.

Managing a business organization's energy savings also involves transforming its business model. The business model should demonstrate the features of the business organization as a system, describe the relationship of its elements, how to create value, make a profit and provide competitive advantage and should consist of interconnected components that form the architecture of efficient energy saving in the business organization. Formalization of such a business model is the basis for developing a set of measures that make up the energy saving program, which is the main application tool for the main task of energy saving - improving the energy efficiency of the business organization. The list of measures of the energy saving program should be made within each of the internal factors of energy saving, because they are the levers that a business organization can directly influence to improve the energy efficiency of its operation and, consequently, gain additional competitive advantages.

References

1. United Nations General Assembly “48. Sustainable development: managing and protecting our common environment” 2005 World Summit Outcome, 24 October 2005, available at: <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/487/60/PDF/N0548760.pdf?OpenElement> (accessed July 1, 2020).
2. Dasheng Lee, Chin-Chi Cheng. Energy savings by energy management systems: A review. // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2016, Vol. 56. pp. 760-777, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032115013349?via%3Dihub> (accessed July 1, 2020).
3. Plan-Do-Check-Act (PDCA). Continually Improving, in a Methodical Way // *Mind Tools*. Emerald Works Limited 2020, available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm (accessed July 1, 2020).

Sobolieva T. O., PhD, Associate Professor
Harashchenko N. M., PhD, Associate Professor, President
The Club of Economists NGO
Department of Management
Kyiv National Economic University
named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine

Intellectual Property Indicators of Renewable Energy Trends

Technology shifts in gas production and use, biofuel, energy storage networks, electric cars, new energy efficiency approaches cause a new look at the energy sector. The use of alternative energy sources is fostered by climate change and environmental pollution and requires special attention.

According to the Global Trends in Renewable Energy Investment 2019, published by UN Environment Programme and BloombergNEF, for the period 2014–2018 total yearly investments in renewables was over USD 250 bln. 26,3% of electricity produced in the world was done from renewables (including big hydropower plants) in 2019 [1].

Renewable energy consumption varied 17-18% of total final energy consumption globally during 1990-2015, showing the maximum of 18,1% in 1999 and 2015. For the same period electricity production from renewable sources, excluding hydroelectric had grown exponentially - it increased 10,5 times from 156 billion kWh in 1995 up to 1,65 trillion kWh in 2015 [2].

In April 2019 in USA renewable energy sources provided 23% of power generation compared to 20% of such derived from coal running ahead of it the first time ever. In the first half of 2019 wind and solar energy took 50% of total renewables instead of the traditional dominance of hydropower [3].

In 2018, renewable energy represented 18.9% of the energy consumed in the EU, compared with 9.6 % in 2004 and on a path to the 2020 target of 20%. Becoming the world's first climate-neutral continent by 2050 is the objective behind the European Green Deal seeing as an integral part of the European Commission's strategy to implement the United Nation's 2030 Agenda and the sustainable development goals [4].

According to the forecast published in «The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation» (GII 2018) the global energy demand by 2040 will increase by 1/3 while traditional power production methods are facing environmental failure in climate change conditions [5]. This calls for new researches resulting in technological innovations for the sustainable development of society. Changes in the number of applications

for registration of intellectual property rights comprising patents may serve as early indicators for such inventions and developments. This reflects the level of innovation activities in relevant industries and technologies. Registered patents are more likely to be utilized in applied technologies and innovative equipment and devices increasing alternative energy sources use and raising their productivity. There are trends in international patent registration routes according to the Patent Cooperation Treaty (PCT) that may be explored for valuing scalability of used patents.

During GII 2018 discussion forum the fact that the peak of innovation activity was achieved in 2012 when the number of «green» patent families reached its maximum of 113.5 thousand families was emphasized. Besides that, it should be taken into account, that the inventions themselves were made at least a year and a half earlier. By 2015, the number of registered patent families in the field of renewable resources had decreased by 4%. Similarly, the maximum number of international patent applications published under the PCT procedure was reached in 2013 and then followed by a decrease of about 11% through 2013-2017 [6].

Innovation in green technologies barely rose in 2019 and WIPO Director General Francis Gurry pointing figures stated that a surge in «green» technologies is needed to combat climate change. In particular, it was noted that in 2019, the number of PCT applications containing at least one IASC code related to the «green» energy sector increased by 1.3% compared to 2018. This is below the peak reached in 2016 (17,880 applications) and represents just over 6% of the total number of PCT applications submitted in 2019 [7]. More than 76% of all «green» PCT applications were submitted by countries such as Japan, China, USA, Germany and the Republic of Korea. However, only China and the Republic of Korea showed increases. Moreover, China showed an increase in PCT applications in most categories related to «green» energy. In particular, China has emerged in recent years as the world's patent leader of environmentally friendly transport technologies [8].

Foresighting based on intellectual property indicators enhances technology intelligence approach helping policymakers and firm managers build up roadmaps for future movements.

References

1. Nurton, J. (2020), "Patenting trends in renewable energy", *WIPO Magazine*, available at: https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2020/01/article_0008.html.
2. Renewable energy consumption (% of total final energy

consumption) World Bank, Washington DC, available at: <https://data.worldbank.org/indicator/-EG.FEC.RNEW.ZS>.

3. 2020 renewable energy industry outlook. Deloitte Development LLC., 2020, 10 p. available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/-Documents/energy-resources/us-2020-renewable-energy-industry-outlook.pdf>

4. Renewable energy statistics by Eurostat. available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Renewable_energy_statistics.

5. The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation, available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf

6. GII 2018 Panel Discussion: Innovate Now for a Cleaner, Greener Future, available at: https://www.wipo.int/pressroom/en/news/2018/news_0005.html.

7. World Intellectual Property Day 2020: Green Innovation Surge Needed to Address Climate Change, New WIPO Figures Show, available at: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2020/article_0007.html.

8. WIPO IP Statistical Database Using the WIPO Environmental Register of the International Patent Classification (IPC), available at: https://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/ru/documents/pr_2020_851_annex.pdf.

Stanislavsky V., PhD Student
Department of Management

International Humanitarian University, Odessa, Ukraine

Digital Transformation of Energy Efficiency at Ukrainian Nuclear Power Plants

In 2019, when the new government came in the person of President Vladimir Zelensky, the word “Digitalization” appeared for the Ukrainian political movement in everyday life. In connection with the stagnation of economic processes in Ukraine, the Ministry of Economy and Energy and some politicians have proposed cryptocurrency mining at nuclear power plants. The department said that such an approach could “Really transform a liability into an asset. Having a surplus of atomic generation, one of the modern tools for using excess electricity is to send it to cryptocurrency mining”. Cryptocurrency mining at nuclear power plants began to be seen

as a guaranteed sales method. Presumably mining will maintain guaranteed loads at nuclear power plants and will attract additional funds. The author notes that, within the framework of state policy, this is a very advantageous position, since national nuclear power generating company “Energoatom” is a state-owned enterprise and operator of all operating nuclear power plants in Ukraine. The President of “Energoatom” Yuri Nedashkovsky noted that within the framework of the Energy Strategy approved by the Government until 2035, it is planned not only to extend the operating life of existing nuclear power units, but also to design and build new ones. In addition, Nikolay Kukharchuk, Director for International Cooperation at “Energoatom”, noted that the main risks hindering the development of nuclear energy are exceeding the terms and cost of building nuclear power plants in the world, the lack of political support, and the incapacity of the energy markets to attract long-term investments (Energoatom, 2019).

At the time of writing this material, 15 power units are in operation at Ukrainian nuclear power plants (NPPs), with a total installed capacity of 13835 MW, which is 26.3% of the total installed capacity of all Ukrainian power plants (Uatom, 2019). And, according to the data from the beginning of the year, part of the energy of “Energoatom” in the total electricity production in Ukraine amounted to 56.2% (Energoatom, 2020). At the same time, from 18.06.2020 to 06.19.2020, Ukrainian nuclear power plants underdeveloped 80.84 million kW of electric power, and from the beginning of 2020, 4193.65 million kW were under produced (Energoatom, 2020).

The author will try to calculate the capabilities of Ukrainian nuclear power plants to mine Bitcoin cryptocurrency based on the under-production data presented above, as well as compare the data obtained with the capacities of the largest Bitcoin mining pools. At its core, mining is a process of decrypting data and energy capacity it is only a consumable for computing processors. In addition, in the field of mining, a certain type of technical equipment is required, which tends to become obsolete. The purpose of writing this material is to determine the competitiveness of the “Energoatom” in the cryptocurrency industry not only in terms of capacity, but also in terms of the profitability of this type of activity. The cryptocurrency industry is a huge variety of different cryptocurrencies working on various mechanisms. It is very important to give a correct assessment and timely enter the market in order to obtain sufficient profit and take its place among the other giants and monopolists.

For comparison, the author gives a graph of the distribution of hash searches among the largest mining pools of Bitcoin.

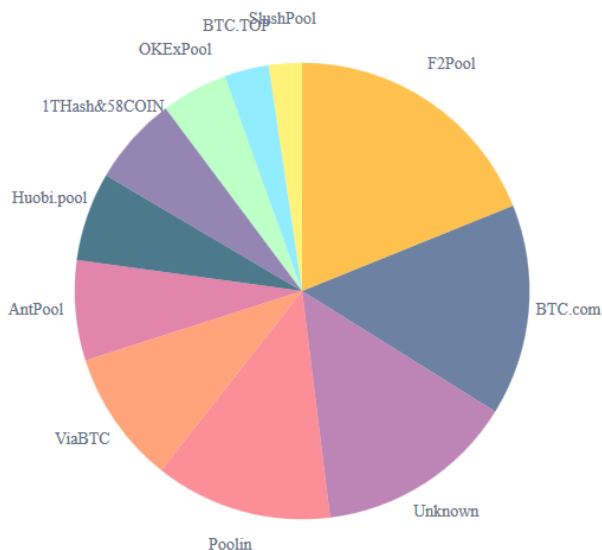


Figure 1. An Estimation of Hash Rate amongst the Largest Mining Pools

Source: F2Pool (2020)

For approximate calculation and comparison, the author will take the largest F2Pool pool, according to the stated data of which the Bitcoin mining speed is 20.40 EH / s using mining machines such as AntMiner S9k F2Pool (2020), with a declared hash rate of 13.5 Th / s and an energy consumption of 1148 W / h at optimal conditions (Asic, 2020). $20.40 \text{ EH} / \text{s} = 20400000 \text{ Th} / \text{s}$. The author notes that open data of this kind make it possible to fairly accurately calculate the possibilities for entering the cryptocurrency market, and moreover, stabilize and strengthen the financial position of the state-owned company “Energoatom”. The digital transformation of energy efficiency in Ukraine’s nuclear power plants would accelerate the formation of market conditions for the development of Ukraine’s energy networks and budget revenues.

References

Energoatom (2019), “Nuclear Energy: Investing in the Future - Optimism and Ambitious Projects”, Press Center of Energoatom company, available at: http://www.atom.gov.ua/ru/press_cent-19/vystavki_i_konferencii-32/den_atomnoj_energetiki-220/den_atomnoj_energetiki_

2019-233/ned2017-196/p/atomnaa_energetika_investicii_v_budusee_optimizm_i_ambicioznye_proekty-4254.

Uatom (2019), “Operating NPPs”, Website on nuclear and radiation safety and non-proliferation, available at: [https://www.uatom.org/ru/obschie-svediniya](https://www.uatom.org/ru/obschie-svedeniya)

Energoatom (2020), “On June 18, Ukraine's nuclear power plants underproduced 80.84 million kWh of electricity”, Press Center of Energoatom company, available at: http://www.energoatom.com.ua/ua/press_centra-19/novini_kompanii-20/p/generuemo_cistu_elektroenergiu-45944.

F2Pool (2020), F2Pool – Cryptocurrency mining pool, available at: <http://f2pool.com>.

Asic (2020), “Bitcoin asic miner AntMiner S9k”, Asic trade crypto services, available at: <https://asictrade.com/bitcoin-asic-miner-antminer-s9k.html>.

Us Ya. O., PhD student
Pimonenko T. V., DSc, Associate Professor
Lyulyov O. V., DSc, Head
Department of Marketing
Sumy State University, Sumy, Ukraine

Retrospective Energy Efficiency Profiles in Developing the Free-Carbon Economy

The sustainable green transformation towards free-carbon economy is a priority in the EU green course. In December 2019 the European Council announced communique Green Deal, which is an agenda for action focused on providing free-carbon Europe until 2050. Mainly, the European Green Deal (EGD) provides the persuading and supporting the development of ecological, energy and climate partnership with its neighbours and with the countries of Eastern Partnership. Nowadays, the highly carbonized and lowly energy-efficient economy of Ukraine needs to raise the significant amount of “green” funding (Chygryn et al., 2018; Lyeonov et al., 2019). Following Figure 1, in 2018, the final energy consumption level decreased by more than 33%, but it the highest among the Visegrad Four countries. The abovementioned makes Ukraine formulate the clear energy strategy considering the climate goals in the frame of the Paris Agreement’s obligations.

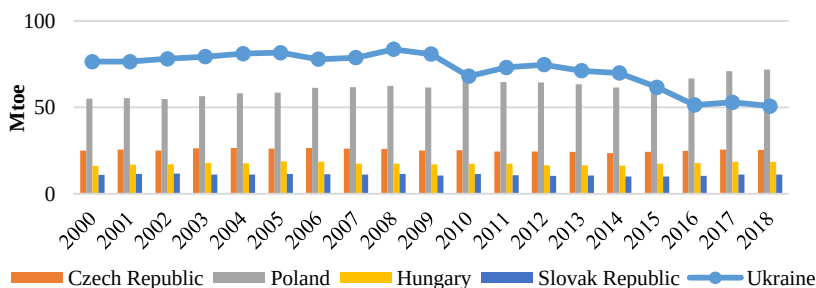


Figure 1. The dynamics of final energy consumption of Ukraine and Visegrad Four

**Source: formulated by the authors based on the Eurostat database*

Table 1. The Main Results of EGD Influence in Energy on Ukraine

OPPORTUNITIES	THREATS
– reformation of the energy sector in Ukraine to comply with the EU requirements; – synchronization with the EU countries in implementing the National plan in energy and climate until 2030; – access to technical and financial instruments of EU supporting to develop energy infrastructure in Ukraine; – strengthening the energy security of Ukraine by cooperation in the hydrogen economy, etc.;	– significant technological gap between EU and Ukraine energy systems; – complicacy of energy export to EU due to fighting against carbon offshores; – unbalanced development of RES; – the unexpected social and economic consequences of energy business shutdown; – transit income decreasing due to the carbon footprint of Ukrainian goods; – new EU non-tariff barriers and access restriction for Ukraine goods, etc.
CHALLENGES	
– developing a road map for Ukraine in energy in the frame of EGD; – supporting European integration of Ukrainian producer into the EU industrial supply lines; – liberalization of energy markets; – effective regulation of natural monopoly in the energy sector; – increasing the flexibility and modernization of outdated energy capacities; – fair transformation development of coal regions; – integration of Ukraine energy market to EU one; – optimization of the gas-transport system operating mode in Ukraine; – developing Ukraine hydrogen energetics, etc.	

**Source: systemized by the authors based on (Matsenko et al., 2011; European Green Deal, 2020; Ukraine 2050, 2020)*

It worth noting the essential international mechanism in the frame of

EGD will allow decarbonizing Ukraine economy by investing in modernization of the fixed assets and development of renewable energy resources. Notably, the renewable energy sources as a basis of energy strategy provide the refusal of using the coals, transformation towards decarbonize gas and realizing the potential of offshore wind energy. Thus, these new renewable energy resources trends can be a reference point to intensify the collaboration between the EU and Ukraine (Pimonenko et al., 2017; Panchenko et al., 2020). In the view of accepting the EGD the new window of opportunities for Ukraine will open while new threats will appear (Table 1).

It is worth mentioning, in Ukraine, the most approximated document to EGD is the “Green” Energy Transition Concept 2050 where the main goal is the free-carbon economy of Ukraine until 2070. Herewith, the agenda for implementing this concept must be the integrated National plan in energy and in fighting against climate change until 2030. It worth noting that the technical, political and analytical aspects of the document mentioned above are in the developing stage. Furthermore, the working out EGD hasn’t completed yet and expected to undergo the development process in 2020-2021.

Thus, formulating the retrospective energy profiles of Ukraine based on multifactor economic and mathematical models (forecasting the relationship between energy-efficient level and social and economic indicators) are considered to be the priority to provide the comprehensive analysis of EGD impact on the developing and implementing the climate, ecological and energy policies in short- and long-term outlooks. Based on the obtained results, it will be possible to formulate the priorities in energy-efficient development for Ukraine and develop the road map in the frame of EGD. Consequently, the transition towards the energy-efficient development and implementing the renewable energy source will be decisive to gain the efficient energy consumption, improving the people welfare, boost competitive advantages of Ukrainian producers, promote Ukraine on the international market, etc.

References

«European Green Deal: the prospects and threats for Ukraine». Analytical document. – Resource and Analytical Center «Society and Environment». – 2020.

Chygryn, O., Pimonenko, T., Lyulyov, O., and Goncharova, A. (2018). Green Bonds Like the Incentive Instrument for Cleaner Production at the Government and Corporate Levels: Experience from EU to Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, Volume 8, 9(17): 105-113. DOI:10.14505/jemt.v5.2(10).01

Lyeonov, S., Pimonenko, T., Bilan, Y., Štreimikiene, D., & Mentel, G. (2019). Assessment of green investments' impact on sustainable development: Linking gross domestic product per capita, greenhouse gas emissions and renewable energy. *Energies*, 12(20) doi:10.3390/en12203891

Matsenko, A. M., Chigrin, E. Y., Taranovsky, V. I., & Dolgodush, A. I. (2011). Sotsio-ekoloho-ekonomichni problemy vodopostachannia v Ukraini. *Mekhanizm Rehuluvannya Ekonomiky*, 4 (54), 264-271.

Panchenko, V., Harust, Yu., Us, Ya., Korobets, O., & Pavlyk, V. (2020). Energy-Efficient Innovations: Marketing, Management and Law Supporting. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 256-264. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-21>

Pimonenko T., Lyulyova, L., and Us, Ya., (2017). Energy-efficient house: economic, ecological and social justification in Ukrainian conditions. *Environmental Economics*, 8(4), 53-61

Ukraine 2050. Green Energy Transition Concept. – Ministry of Energy and Environment Protection of Ukraine. – 2020.

Бутко М. П., д. е. н., професор, завідувач
кафедра менеджменту та державної служби
Чернігівський національний технічний університет, Україна

Тульчинська С. О., д. е. н., професор
кафедра економіки і підприємництва
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут ім. І. Сікорського», Україна

Худoley В. Ю., д. е. н., професор, ректор
Міжнародний науково-технічний університет
ім. акад.Ю.Бугая, Київ, Україна

Тульчинський Р. В., д. е. н., доцент, завідувач
кафедра менеджменту та публічного адміністрування
Міжнародний науково-технічний університет
ім. акад. Ю. Бугая, Київ, Україна

Підвищення ефективності функціонування об'єднаної енергетичної системи України в умовах євроінтеграції

У сучасному світі електроенергетична галузь являється системоутворюючою галуззю економіки у всіх країнах глобального простору. У свою чергу, стан енергетичної галузі та її розвиток є базовим підґрунтям для розвитку економіки, її ефективності та конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки країни, а

також впливає на добробут життя населення, сприяє забезпеченню зростаючих потреб життєдіяльності суспільства. Безперерйність, чіткість, безпечність та ефективність функціонування енергетичної системи сприяють забезпеченню досягнення цілей сталого розвитку.

Глобальні тенденції інтенсифікації економічного розвитку зумовлюють зростання обсягів споживання електроенергії світовою спільнотою, що призводить до збільшення обсягу використання невідновлювальних ресурсів та кліматичних змін. Україна ще у 2011 р. приєдналась до Європейського енергетичного співтовариства, що було ратифіковано Законом України «Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства» [1]. Цім законодавчим актом було підтверджено напрями дії України щодо досягнення цілей європейських країн у енергетичній сфері.

На території України енергетична галузь сьогодні представляє собою об'єднану енергетичну систему, яка пройшла певний етап свого формування під впливом розміщення виробничих сил, історичних, географічних та інших умов.

Сьогодні об'єднана енергетична система України розвивається відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»» [3]. Та представляє собою одну із найпотужніших енергетичних систем європейського простору.

Необхідно зазначити, що зміни, які відбулися у законодавстві України [2], це вагомий крок до підвищення ефективності як енергосистеми так і економіки в цілому, оскільки вони дозволили змінити модель функціонування енергоринку з монопольної до моделі оптової конкуренції.

Останнім часом більше половини всього обсягу відпуску електроенергії (у 2018 р. – це 67,0 %, що відповідало 79,3 млрд. кВт. год) здійснюється атомними електростанціями. З 2013 р. почався відпуск електроенергії вітровими та сонячними електростанціями, що у 2013 р. становило всього 0,6 % від загального обсягу, а у 2018 р. – 1,9 % [4].

На відпуск електроенергії в енергосистему від генеруючих підприємств, що працюють на використанні відновлювальних джерел енергії, таких як вітрова, сонячна енергія, використання біомаси у 2018 р. становило 2,0 %, а також 10,0 % становив відпуск електроенергії гідроелектростанціями [4]. Інституціональні зміни, які відбулися в Україні у енергетичній сфері, а також євроінтеграційні

процеси вплинули на формування завдань у енергетиці, які йдуть в унісон із загальносвітовими пріоритетами сталого розвитку та європейськими завданнями щодо енергоефективності та енергозбереження.

А саме перед Україною стоять завдання щодо:

- забезпечення модернізації енергетичної сфери;
- захисту інтересів суб'єктів енергетичного ринку, оптимізації енергетичного балансу країни та підвищення енергонезалежності країни;
- зниження втрат електроенергії та підвищення енергоефективності об'єднаної енергетичної системи;
- збільшення генерації електроенергії з відновлювальних джерел, підвищення коефіцієнту корисної дії їх використання;
- забезпечення прозорості енергетичного ринку та прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень тощо.

Як показує світовий досвід, поширення задіявання відновлювальних джерел енергії та підвищення ефективності функціонування енергетичних систем вимагає залучення інвестиційних ресурсів у енергетичну сферу.

Напрямом активізації залучення інвестиційних ресурсів в об'єднану енергетичну систему України може бути використання механізму державно-приватного партнерства. Зміни у функціонуванні моделі ринку електроенергетики цьому позитивно сприяють. Процес залучення приватного партнера у енергетичну сферу вже розпочався.

Необхідно зазначити, що, незважаючи на зміни у напрямі лібералізації енергетичного ринку за рахунок зміни моделі функціонування ринку електроенергетики, є аспекти, що гальмують розвиток державно-приватного партнерства, серед яких, перш за все, політична нестабільність, бюрократизм, непрозорість влади та корупція.

Отже, процеси євроінтеграції, які супроводжують економічний розвиток України, зміни геополітичних умов, у тому числі у напрямі експорту та імпорту первинних енергетичних ресурсів, зумовлюють необхідність підвищення ефективності функціонування енергетики із дотриманням засад сталого розвитку.

Література

1. Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства»: Законом України № 2787-VI, від 15.12.2010 р.
2. Про ринок електричної енергії: Закон України № 2019-VIII,

від 24.09.2019 р.

3. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження кабінету Міністрів України № 605-р від 18 серпня 2017 р.

4. Статистичний щорічник України за 2018 р. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2020).

Гаряга Л. О., к. е. н., доцент
кафедра менеджменту та інформаційних технологій
Черкаський інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи», Черкаси, Україна

Менеджмент енергоефективності підприємства

У сучасних умовах здійснення господарської діяльності важливого значення набувають процеси забезпечення ефективності, екологічності та інноваційності виробництва. Використання енергетичного ресурсу на підприємстві повинно бути спрямовано на зниження енергоємності виробництва, що передбачено Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [1]. Тобто діяльність сучасного підприємства повинна бути спрямована на оптимальне управління енергоефективністю, застосовуючи інноваційні технології енергозбереження та зберігаючи екологічність.

Основні етапи управління енергоефективністю підприємства подано на рис. 1.

Зважаючи на необхідність оперативної оцінки та аналізу показників енергоефективності підприємства пропонується одним із етапів управління енергоефективністю підприємства визначати інтегральний показник енергоефективності підприємства.

Порядок розрахунку інтегрального показника енергоефективності підприємства [2]:

- побудова матриці спостережень (вибір показників (індикаторів), що характеризують використання енергетичних ресурсів на підприємстві);
- стандартизація елементів матриці спостережень та формування матриці стандартизованих значень;
- побудова вектора-еталону (визначення стимуляторів та

дестимуляторів);

- визначення відстані між елементами матриці та вектором-еталоном;

- визначення інтегрального показника енергоефективності підприємства (таксономічного показника).

Детальні формули розрахунку таксономічного показника наведено у [2].



Рис. 1. Управління енергоефективністю підприємства

Важливим етапом визначення інтегрального показника енергоефективності підприємства є вибір показників (індикаторів), що характеризують використання енергетичних ресурсів на підприємстві. Залежно від розмірів підприємства та галузі може бути складено різний набір показників. Наприклад, це можуть бути наступні показники [3]: коефіцієнт рівня втрат енергії в мережах підприємства, коефіцієнт кількості постачання енергії на підприємство, питома енергоємність продукції, коефіцієнт рівня сплати за спожиту енергію, коефіцієнт зносу основних фондів підприємства, що виробляють та споживають енергію, коефіцієнт збалансованості цін, питома вага

енергетичної складової у витратах, індикатор власної генерації, коефіцієнт ефективності енергозберігаючої діяльності, коефіцієнт зносу енергоустаткування підприємства, коефіцієнт частки витрат на енергозберігаючі заходи, індикатор питомих викидів CO₂ на одиницю продукції та інші. Окремі показники можуть мати як позитивні, так і негативні тенденції, саме тому розраховуючи інтегральний показник енергоефективності підприємства, можна аналізувати ситуацію в цілому.

Значення інтегрального показника енергоефективності підприємства може коливатися від нуля до одиниці. Управління енергоефективністю на підприємстві буде тим краще, чим більше буде наближатися значення показника до одиниці.

На підставі моніторингу інтегрального показника енергоефективності підприємства та з'ясування, що саме призвело до коливання його значень необхідно контролювати та у разі необхідності коригувати діяльність підприємства для покращення енергоефективності.

Таким чином, використання таксономічного аналізу дозволяє удосконалити менеджмент енергоефективності підприємства шляхом визначення багатомірного синтетичного показника – інтегрального показника енергоефективності підприємства. Аналіз тенденцій даного показника дозволяє комплексно оцінити енергоефективність підприємства та оперативно приймати рішення щодо коригування діяльності в аспекті оптимізації параметрів енергетичного стану підприємства.

Література

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://menr.gov.ua/news/34422.html>.
2. Гаряга Л.О. Удосконалення управління фінансовим результатом банку / Л.О. Гаряга // *Modern Economics*. – 2017. – № 4. – С. 23-34. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/4-2017/UKR/hariaha.pdf>.
3. Іващенко С.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління енергозабезпеченням підприємства / С.В. Іващенко, М.В. Малиш // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/24.pdf.

Дергачова В., д. е. н., професор, завідувач
Кравченко М., д. е. н., доцент
Кузнєцова К., к. е. н., доцент
кафедра менеджменту
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут ім.І. Сікорського", Україна

Енергетична політика України: аналіз та стратегія розвитку

Тенденції розвитку паливно-енергетичного комплексу за будь-яких умов мають відображатися на загальній політиці уряду, оскільки складають основу національної безпеки країни. Державний нормативний документ «Енергетична стратегія України до 2030 року» було розроблено у 2006 р., який представляє собою спробу керівництва країни розробити напрями вирішення виявлених глобальних проблем в енергетичному секторі. Аналіз основних положень цього документа та результати їх реалізації подано у табл. 1.

Таким чином, енергетична стратегія, в першу чергу, передбачала зниження енергозалежності країни шляхом зміни структури видобутку та споживання первинних енергоресурсів, що реалізувалось за 14 років частково (у зниженні імпорту та споживання природного газу) а також – у другорядному сенсі – економії енергії, підвищення енергоефективності за рахунок використання ВДЕ, що не реалізувалось взагалі.

У 2020 р. Міністерством енергетики та захисту довкілля було запропоновано нову Концепцію розвитку енергетичного сектору України, який ґрунтується «зеленому» енергетичному переході країни до 2050 р., ставлячи в центр дві головні мети – енергоефективність та ВДЕ. Крім того, вектор напрямів вирішення проблем торкається поводження з відходами, інноваційного сільського господарства, цифровізації економічних процесів, екологізації транспорту та загальної декарбонізації економіки. Запропоновані шляхи декарбонізації економіки за основним змістом повторюють ті, що були задекларовані в Енергетичній стратегії України до 2035 року та поки що не досягнуті. Нова концепція включає у себе тенденції європейського простору та розвинутих країн світу щодо вектору захисту довкілля та супутніми з цим процесом заходами.

Таблиця 1. Досягнення цілей Енергетичної стратегії України до 2035 р.

Стратегія до 2035 р.	Досягнення цілей
Зменшення енергозалежності країни	У 2006 р. імпорт природного газу склав 57 млрд. куб. м, у 2019 р. – 14,3 млрд. куб. м
Збільшення обсягів видобутку природного газу з 20 млрд. куб. м до 28-29 млрд. куб. м	У 2006 р. обсяг видобутку природного газу склав 20,9 млрд. куб. м., у 2019 р. – 20,7 млрд. куб. м
Збільшення обсягів видобутку вугілля	У 2006 р. видобуток вугілля склав 80,3 млн. т, у 2019 р. – 31,21 млн. т. На тимчасово окуповані території припадало приблизно 30% видобутку
Переобладнання електростанцій із природного газу на вугілля	У 2006 р. основним паливом для ТЕС є природний газ (52-58%), частка вугілля складає 27-36%. У червні 2020 р. КМУ ухвалив розпорядження щодо встановлення вітчизняного вугілля основним паливом для виробництва електроенергії на ТЕС
Зменшення щорічного споживання природного газу з 55-60 млрд. куб. м до 45-48 млрд. куб. м у 2020-2030 рр.	У 2006 р. використання природного газу склало 73,9 млрд. куб. м, у 2019 р. – 29,8 млрд. куб. м
Будівництво нових АЕС і збільшення строку експлуатації АЕС, що працюють	У 2020 р. оновлений баланс енергосистеми України, затверджений Міністерством, передбачає виведення у вимушений простір 3 атомних енергоблоків ДП «Енергоатом» і роботу на зниженій потужності 5 енергоблоків
Збільшення обсягів видобутку урану	У 2006 р. видобуток уранової руди склав 800 т, у 2018 р. – 776 т. На 2019 р. потенціальні ресурси уранових руд в Україні оцінюються у 560 тис. т
Регіональна диверсифікація імпорту енергоносіїв за рахунок більш активної участі України в проєктах з видобутку сировини за кордоном (Алжир, Єгипет, Іран, Казахстан, Близький Схід) та пов'язане з цим постачання газу до 12 млрд. куб. м до 2030 р.	У 2008 р. 100% природного газу імпортувалось з Російської Федерації – 52,6 млрд. куб. м. У 2019 р. природний газ було імпортовано 14,3 млрд. куб. м – зі Словаччини (64%), Угорщини (26%), Польщі (10%).
Збільшення % використання ВДЕ (з 3% до 6%)	У 3 кв. 2019 р. частка ВДЕ у виробництві електроенергії склала 3,7% (з них, ВЕС – 30%, СЕС – 60%, малі ГЕС – 5%, генерація з біогазу/біомаси – 5%

Складено авторами на основі: [1; 2], за даними офіційних сайтів Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, Державної служби статистики України, компанії НАК «Нафтогаз України»

Проте, головним недоліком обох документів, які втілюють в собі енергетичну політику України, є необґрунтованість пропонуванних заходів, відсутність аналітичної та прогнозної бази для прийняття

відповідних рішень у векторі подальшого розвитку, з чого випливає відсутність саме стратегічного плану дій в його класичному розумінні. Таким чином, нова Концепція має включити у себе аналіз доцільності поставлених, але недосягнутих, цілей в Енергетичній стратегії України до 2035 року та розробити загальну дорожню карту розвитку енергетичного комплексу, визначити пріоритетні напрями дій з подальшим їх уточненням, встановленням відповідальних структур за їх виконання та поточним контролем, включивши всі основні функції управління для досягнення довгострокового позитивного результату.

Література

1. Розенбергер К. Політика України в галузі енергетики. Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=0ff395f1-5626-4300-6e5f-98815dfc091c&groupId=252038.
2. Державна підтримка українського експорту. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/20.html>.
3. Концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. Міністерство енергетики і захисту довкілля. 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://menr.gov.ua/files/images/news_2020/21012020/pdf_%D0%B7%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.

Дорошук Г. А., к. е. н, доцент
кафедра менеджменту

Одеський національний політехнічний університет, Україна

Реалізація енергетичної політики України через стратегічні проекти енергогенеруючої компанії

Енергетичний сектор є складовою та запорукою сталого соціально-економічного розвитку України. Вектором розвитку енергетичного сектору, визначеного в Енергетичній стратегії України на період до 2035 р. [1], є формування ефективного сектору національної економіки, здатного до конкуренції на європейському та світовому енергетичних ринках. Успішна реалізація енергетичної політики України щодо розвитку енергетичного сектору полягає в

лібералізації ринку електроенергії, основою якого є вільна конкуренція та клієнтоорієнтованість; інтеграція енергетичного сектору України до енергетичних ринків ЄС; технічне оновлення, підвищення безпеки та зростання ефективності. А якщо коротко – безпека, ефективність, конкурентоспроможність.

Саме ці напрями енергетичної політики держави і формують основу для реалізації стратегічних проектів найбільшої енергогенеруючої компанії України ДП «НАЕК «Енергоатом». Атомна енергетика – це в першу чергу безпека, в тому числі і економічна безпека країни, тому пріоритетами розвитку як вітчизняної, так і світової атомної енергетики є реалізація проектів з безпеки. Ці проекти визначаються МАГАТЕ на основі світового досвіду функціонування атомної енергетики. Для ДП «НАЕК «Енергоатом» основними стратегічними проектами з безпеки є побудова ЦСВЯП за технологією Holtec International та диверсифікація поставок палива для уникнення залежності від однієї країни-постачальника. В Україні у 2018 році було вперше завантажене паливо шведсько-американського виробника на Южно-Українському енергоблоці, а в 2019 році було отримано дозвіл на промислову експлуатацію.

Технічне оновлення енергетичного сектору потребує інвестицій, джерелами яких на практиці виступають власні кошти та міжнародні програми підтримки безпеки, але цього досить замало. Новою формою фінансування є державно-приватні партнерства, успішним прикладом якого є «Енергетичний міст «Україна-ЄС», який представлено Ukraine Power Bridge Company у складі консорціуму Westinghouse Electric Sweden AB, Polenergia International S.r.l. та EDF Trading Limited. Ефективність українських компаній потребує постійної роботи через те, що продуктивність праці та фондовіддача в деяких випадках значно нижча за світовий рівень. Успішність змін полягає в значній мірі в тому, як компанія працює над своїми бізнес-процесами. А ДП «НАЕК «Енергоатом» підтверджує свої реформи зростанням на 101,8% від планового завдання, зниженням порушень з 22 в 2018 році до 13 в 2019 році та рейтингом єдиної компанії в Україні, яка показала рівень корпоративної стійкості «ААА».

Проект лібералізації ринку електроенергії в Україні є досить довготривалим, незважаючи на те, що його головною метою є підвищення ефективності енергетичних компаній та забезпечення їх інвестиційної привабливості. Офіційно нова модель ринку функціонує більше року, новий ринок налічує п'ять сегментів: ринок двосторонніх договорів, ринок «на добу наперед», внутрішньодобовий ринок, балансуєчий ринок та ринок допоміжних послуг. По суті компанія-

гравець нового ринку мала б отримати більший ступінь свободи для ведення бізнесу, але на практиці нажаль це не зовсім так. Адміністративні обмеження в вигляді спеціальних обов'язків є порушенням принципів функціонування ринку, що не дозволяє говорити ні про добросовісну конкуренцію, ні про недискримінаційне ціноутворення, яке відображає економічно обґрунтовані витрати. Все це перетворює для атомної енергетики заплановані зміни на псевдозміни та підміну понять.

Успішному процесу змін в енергетичному секторі буде сприяти конструктивний діалог між всіма учасниками процесу, а також комбінування адміністративних методів змін та змін в організаційній культурі енергокомпаній задля перетворення лозунгу «безпека, ефективність, конкурентоспроможність» в практику кожного енергетика.

Література

Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/58/f469391n10.pdf>.

Драчук Ю. З., д. е. н., професор, п. н. с.

Чейлях Д. Д., інженер

Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, Україна

Снітко Є. О., к. т. н., доцент, завідувач
кафедра менеджменту

Луганський національний університет
ім. Т. Шевченка, Старобільськ, Україна

Екологічна та економічна доцільність використання відходів металургійного виробництва в галузях промисловості

Україна належить до групи країн із несприятливими стартовими умовами, оскільки її економіка є дуже енерго- та ресурсовитратною і продукує неприпустимо великі обсяги відходів. Для більш прискореного й ефективного переходу України до сталого розвитку доцільне першочергове його запровадження на промислових підприємствах, бо саме вони значно впливають на вирішення завдань

забезпечення сталого розвитку регіонів і країни в цілому [1]. Як зазначається там же, гірничо-металургійний комплекс України належить до провідних бюджетоутворюючих галузей, що обумовлює темпи зростання національної економіки. Незважаючи на вагомий роль в економіці й високий експортний потенціал, екологічна та соціальна політика українських металургійних підприємств не відповідає критеріям, досягнутим в економічно розвинених країнах: викиди шкідливих речовин на тонну готової продукції істотно вище, а частка заробітної плати робітників і витрат на соціальні заходи у структурі валових витрат істотно нижче

Новою економічною моделлю на цей час є циркулярна економіка, де акцент робиться на повторне використання матеріалів, а також на створення доданої вартості за допомогою послуг та інтелектуальних рішень. Циркулярна економіка передбачає, що ланцюг створення вартості заплановано так, що виходи одного ланцюга стають входами для іншого, знижуючи залежність від нового виду сировини.

Основні принципи економіки замкнутого циклу засновані на відновленні ресурсів, переробці вторинної сировини, переході від викопного палива до використання відновлюваних джерел енергії. Переходом від старої лінійної моделі економіки до циркулярної передбачено як створення нових ринкових ніш (промдизайну, інжинірингу, ремануфактурингу, переробки, сервісу), а також нових бізнес-моделей. Україна може стати східноєвропейським хабом у цій новій реальності, долучившись до її побудови на ранній фазі. Але для виходу на цей якісно новий рівень ресурсної ефективності знадобляться технологічні інновації та зміна шаблонів поведінки, масштабні інвестиції та спеціальні пакети державного стимулювання.

Створення національної галузі переробки доменних шлаків потребує формування відповідного інституційного середовища (закони, стандарти, інституції, включаючи ринки). Актуальність завдання й важливість очікуваних результатів обумовлені екологічними та економічними проблемами вітчизняної металургійної промисловості та індустрії будматеріалів, яка виробляє природні продукти, субститутами яких може виступати доменний шлак.

Проблему утилізації та переробки відходів можна вирішити наступним: співробітництвом держави і бізнесу, де можуть стати нові економічні можливості, створення нових високотехнологічних галузей з потужним потенціалом, рішення екологічних проблем і зростання ВВП. А «Економіка, яка сприяє повторному використанню та переробці матеріалів, а також подовженню терміну служби продуктів,

є, за визначенням, більш трудомісткою, ніж та, що базується на філософії утилізації, тобто на лінійних потоках ресурсів. Основна причина, звичайно, полягає у тому, що піклування про вже зроблене – шляхом ремонту, техобслуговування, модернізації та відновлення – вимагає більших трудовитрат, ніж видобуток та виробництво, взяті разом» [2, С. 34].

У металургійному виробництві 80% від загальної кількості твердих промислових відходів складають шлаки. Це відходи доменного і сталеплавильного виробництв. Їх щорічно утворюється 30 млн. т В даний час усі шлаки можна переробляти в добрива або будівельні матеріали. Економічний ефект використання шлакоситалів у будівництві обумовлений порівняно невисокою собівартістю виробів, поліпшенням якості і збільшенням довговічності конструкцій. Так, для прикладу, як зазначається дослідником Крюковською Л.І. [3, С. 94-95], економічна цілеспрямованість застосування металургійних шлаків обумовлена високою цінністю традиційного природного матеріалу, у зв'язку з великими витратами на їх видобування. Крім того, вдосконалені фізико-механічні характеристики дорожньої конструкції з використанням металургійних шлаків дозволяють прогнозувати збільшені міжремонтні терміни, знижувати витрати на будівництво та ремонт автомобільних доріг. При цьому еколого-економічна оцінка використання металургійних шлаків у дорожньому будівництві має проводитися за попередженими екологічними збитками навколишнього середовища через зменшення впливу шлаків на довкілля і економії природних матеріалів. В тому ж напрямку йдеться мова й в роботі Калмикової Ю.С. [4], де теоретично обґрунтовано та експериментально підтверджено доцільність утилізації відходів металургійної промисловості шляхом їх переробки в будівельні матеріали. Ресурсозберігальні розробки, наведені в роботі, дозволяють розширити сировинну базу для виробництва будівельних матеріалів за рахунок утилізації промислових відходів і покращити екологічну ситуацію в промислових регіонах України.

Таким чином, проблема може бути вирішена шляхом створення циркулярної економіки, що забезпечує максимально повну і комерційно вигідну переробку доменних шлаків з метою зміни на краще екологічної та економічної ситуації в країні, для чого необхідна національна галузь переробки металургійних, зокрема доменних, шлаків. Механізм державного управління використанням вторинних сировинних ресурсів, особливо металургійного виробництва, в умовах дефіциту енергетичних ресурсів та інтенсивного використання невідновлюваних природних ресурсів залишається важливою

науковою проблемою і потребує подальших досліджень.

Література

1. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством: моногр. / НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2012. – 320 с.

2. Війкман А., Сконберг К. Побудування моделей // Сконберг К., Берглунд М. Циркулярна економіка та переваги для суспільства. Явні переможці в області робочих місць та клімату в економіці, заснованій на відновлюваній енергії та ресурсоефективності. – Римський клуб. Українська асоціація Римського клубу. – 54 с.

3. Крюковська Л.І. Підвищення рівня екологічної безпеки у дорожньому будівництві шляхом використання металургійних шлаків.- Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 21.06.01 – Екологічна безпека. – Національний авіаційний університет, Київ, 2019.- 188 с.

4. Калмикова Ю.С. Зниження антропогенного впливу на навколишнє середовище шляхом переробки відвальних доменних шлаків : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 21.06.01 / Ю. С. Калмикова; Н.-д. установа "Укр. НДІ екол. проблем", Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2015. – 20 с.

Жибер Т. В., к. е. н., доцент

Солопенко Т. В., аспірант

кафедра фінансів

Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана, Україна

Реалізація цілей енергетичної політики України за допомогою бюджетних програм

Реалізація енергетичної політики вимагає витрат грошей платників податків, які прив'язані до цілей за допомогою бюджетних програм державного бюджету. В Україні розрахунок змін реальних пріоритетів енергетичної політики в процесі бюджетування за програмами, наприклад, з виділенням управлінських, інвестиційних або витрат на ліквідацію наслідків уможливлено з 2002 року. Перспективним напрямком дослідження є вимірювання релевантності співвідношення декларованих і реальних цілей енергетичної політики

за напрямками видатків у процесі їхнього досягнення на державному рівні.

Після здобуття незалежності виробництво електроенергії в Україні скоротилося на 40%, викликавши диспропорції енергетичного потенціалу. Лише у середині минулого десятиліття альтернативна "зелена" електроенергетика стала займати більше 1% загального обсягу виробленої електроенергії, на початку 2020 року її частка склала 1,5%. Найбільшу частку у виробництві електроенергії України має атомна енергетика: 48,6% в 2014 році і 54,9% на початку 2020 року. Теплова генерація у структурі виробництва електроенергії займала 45,5% в 2014 році і 35,4% на початку 2020 року, це обумовило компенсацію з бюджету вартості видобутку бурого вугілля і поточну вимогу квот використання вітчизняних вугілля і газу. Проводиться державне фінансування заміни імпортного вугілля вітчизняним, в тому числі шляхом переобладнання ТЕС. У 2013 році (до кризи і окупації сходу України) компенсація собівартості видобутку вугілля близько 125 державних шахт з державного бюджету досягла 0,94% від ВВП країни [1].

Відповідно, витрати на матеріали (вугілля), яке до 2014 року склало 83,5% від палива ТЕС [2] постійно зростали. Постало завдання підвищення ефективності вугільної галузі, яке відображається у бюджетних програмах. Значення вугільної галузі для виробництва електроенергії вплинуло на профільне міністерство енергетики: у 2002 році за бюджетні програми в рамках енергетичної політики відповідало Міністерство палива та енергетики. У 2006 році додатково виокремлене Міністерство вугільної промисловості, з 2011 року за бюджетні програми з енергетичної політики відповідало об'єднане Міністерство енергетики та вугільної промисловості. У 2019 шляхом об'єднання створили Міністерство енергетики та захисту довкілля України, але вже через 5 місяців 2020 року ці Міністерства знову розділили через суперечливість завдань у спільних бюджетних програмах, і поточна енергетична політика покладена на Міністерство енергетики України. Частина Міністерства вугільної промисловості недоліквідована на початок 2020 року, але не є розпорядником бюджетних програм.

Кількість бюджетних програм, присвячених реалізації завдань енергетичної політики скоротилася з 57 в 2002 році до 19 одиниць в 2014 році. Сучасне укрупнення завдань, що вирішуються з їх допомогою, передбачає близько 20 бюджетних програм. Структура видатків на енергетичний сектор за програмами показана у табл. 1 і охоплює: забезпечення розробки та впровадження Енергетичної

стратегії та Програми розвитку енергетики України, управління і наукові розробки в сфері енергетики, бюджетні програми з реструктуризації покинутих видобутків незалежно від форми власності, бюджетні програми витрат на підтримку діяльності і будівництво об'єктів енергетичної галузі, бюджетні програми щодо наслідків Чорнобильської катастрофи.

Таблиця 1. Видатки бюджетних програм за основними напрямками, %*

Напрямок	2014 рік	2019 рік	Різниця 2019-2014	1 кв-л 2020 року (факт)
Загальне керівництво енергетичною сферою	0,65	5,71	+5,06	5,22
Наукові розробки	0,19	1,11	+0,92	1,08
Субсидії і компенсаційні заходи	86,42	18,24	-68,18	6,55
Реструктуризація	11,75	69,75	+58,00	87,06
Енергетична стратегія та Програма розвитку	0,97	0,31	- 0,66	0,9

* розраховано авторами за [3]

Показниками-бенчмарками, які можуть визначати критерії для підсумкової оцінки цілей реалізації бюджетних програм в сфері бюджетної політики пропонуємо: 1. витрати на енергетичну політику, які склали в 2019 році 0,75% від видатків державного бюджету; 2. показник енергоємності ВВП з постачання первинної електроенергії. Оперативний показник такої енергоємності для України за розрахунками Державного комітету статистики склав у 2018 році 0,269 т н.е. / тис. міжнародних доларів, тому Україна має одну з найбільш енергоємних економік світу.

Література

1. Жибер Т.В. Державні видатки на вугільні шахти в Україні / Т.В. Жибер // Модернізація публічного сектору в Україні: можливості, виклики та обмеження фіскальної децентралізації : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару, Київ, 11-14 квіт. 2016 р. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», каф. фінансів ; редкол.: В. Федосов (голова) [та ін.]. – Київ : Аграр Медіа, 2016. – С. 56-58.
2. Черноусенко О. Ю. Стан енергетики України та результати модернізації енергоблоків ТЕС / О. Ю. Черноусенко // Проблеми загальної енергетики. – 2014. – Вип. 4. – С. 20-28.
3. Підрозділ II.1 "Видатки за програмною класифікацією видатків та кредитування державного бюджету" розділу II "Видатки"

Звіту про виконання Державного бюджету України. //Звітність порталу Державної казначейської служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення 26.06.2020 р.)

Китасв А., здобувач, керівник
кафедра маркетингу та управління бізнесом
Центр енергоменеджменту
Національний Університет «Києво-Могилянська академія», Україна

Провали енергетичної політики в Україні в контексті пріоритетів енергетичної безпеки

З весни 2020 року в Україні розгортається енергетична криза, що пов'язана із зменшенням споживання електроенергії на фоні епідемії COVID-19 та конфліктом інтересів при розподілі виручки від продажу електроенергії на оптовому ринку, який значно скоротився.

Причиною кризи стали управлінські помилки під час розробки та реалізації енергетичної політики України, які не дозволили компенсувати ризики, що виникли під час розгортання кризи не платежів. Зокрема, протягом останніх 10 років державний регулятор – Національна комісія з державного регулювання у сфері енергетики і комунальних послуг (НКРЕКП), реалізовував тарифну політику, яка не дозволяла державному НАЕК «ЕнергоАтом» отримувати адекватну ціну за електроенергію, відпущену на оптовий ринок. Внаслідок державного регулювання НАЕК «ЕнергоАтом» забезпечував електроенергією виробництва наповнення 53,9% від всього обсягу оптового ринку – 83 млрд.кВт*год (2019), але отримував за відпущену електроенергію не більше 28% коштів в загальному балансі платежів споживачів за електроенергію (45,65 млрд.грн – 2019).

Такі дії державного регулятора створювали товарний резерв у обсязі до 25% від суми всіх платежів оптових споживачів за електроенергію, який через продаж електроенергії кінцевим споживачам перетворювався у фінансовий ресурс обсягом 50 млрд. грн. на рік або близько USD2млрд, що переходив в управління державному оператору – ДП «Гарантований Покупець» (до цього – ДП «Енергетичний ринок»).

Тарифна політика державного регулятора коштувала державному НАЕК «Енергоатом» неотриманням більш ніж USD 20 млрд. валового прибутку протягом останніх 10 років, що фактично

можна розглядати, як інвестиційний внесок держави у розвиток енергетичної сфери України.

Цілком логічним виглядає спрямування таких коштів на реалізацію довгострокових пріоритетів енергетичної політики держави, які мають вирішувати нагальні питання у контексті енергетичної безпеки: зниження залежності від імпорту енергоносіїв; зниження енергоємності галузі; підвищення екологічних стандартів та зниження викидів CO²; розвиток внутрішнього енергетичного ринку; недопущення критичної зовнішньої фінансової та ресурсної залежності; залучення інвестицій для реалізації власного енергетичного потенціалу; ініціація досліджень та наукових розробок в енергетичній сфері.

З 1 лютого 2011 р. Україна стала повноправним членом Енергетичного Співтовариства. У жовтні 2012 року ухвалено Рішення Ради Міністрів Енергетичного Співтовариства D/2012/04/MC-EpC “Про впровадження Директиви 2009/28/EC і внесення змін до Статті 20 Договору про заснування Енергетичного Співтовариства”, згідно з яким кожна Сторона за Договором повинна ввести в дію закони, нормативно-правові та адміністративні положення, необхідні для виконання вимог Директиви Європейського Парламенту та Ради 2009/28/EC від 23 квітня 2009 р. про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел. Зазначеною Директивою 2009/28/EC встановлювались обов’язкові національні цілі у сфері відновлюваної енергетики насамперед для того, щоб надати певні гарантії інвесторам та заохотити до розвитку новітніх технологій та інновацій у цій сфері. Реалізація такого завдання потребувала скоординованих дій державних органів та компаній: МінЕнерго, що формує та реалізує енергетичну політику; НКРЕКП, що формує та реалізує тарифну політику у сфері енергетики; ДержЕнергоЕфективності, що адмініструє дії учасників ринку на виконання Національного плану дій з розвитку ВДЕ до 2020 року; ДП «УкрЕнерго», що здійснює операційну діяльність з видачі технічних умов (ТУ) новим компаніям для приєднання до загальної енергомережі. Тарифна політика державного регулятора створювала умови, які штучно обмежували виручку державного НАЕК «Енергоатом» через тариф на продаж електроенергії - 0,55 грн за 1 кВт * год, що складає менш ніж 50% від середньої ціни оптового ринку - 1,11 грн за 1 кВт*год.

Внаслідок тарифної політики держави у привілейованому становищі були приватні компанії, для яких тариф був суттєво більше – для сонячних електростанцій (СЕС) 1 кВт * год – 4,6 грн., для

вітрових (ВЕС) - 2,95 грн, для електростанцій на біомасі – 3,72 грн., для вугільних станцій ДТЕК – 1,77 грн. (середня ціна продажу електроенергії ГК ТЕС).

При цьому, як можна побачити з табл. 1, у порівнянні з розвинутими країнами ЄС тарифи, що затверджені державним регулятором України, значно перевищують європейські – від 24% (тариф ВЕС Австрія) до 100% (тариф СЕС Австрія).

Таблиця 1. Вартість електроенергії, що виробляється ВДЕ в Україні та країнах ЄС

	Україна-Закон	Україна - Меморандум	Австрія	Греція	Німеччина	Швейцарія	Сербія
СЕС	€0,16	€0,134	€0,077	€0,09	€0,16	€0,11	€0,09
ВЕС	€0,102	€0,095	€0,082	€0,16	€0,105	€0,114	€0,092
БІО-паливо	€0,124	€0,124	€0,101	€0,16	€0,135	€0,154	€0,13

ДержЕнергоЕфективності України, що мало адмініструвати виконання Національного плану дій з розвитку ВДЕ до 2020 року, втратило контроль над ситуацією з розвитком ВДЕ, що призвело до виникнення суттєвого дисбалансу між Планом та реальністю.

Таблиця 2. Стан виконання Національного плану дій з розвитку ВДЕ до 2020 року (дала –План) із прогнозом показників на 2020 рік

Показник	Встановлені потужності генерації з ВДЕ (СЕС, ВЕС,БІОпаливо)	Встановлені потужності генерації з ВДЕ - СЕС	Встановлені потужності генерації з ВДЕ - ВЕС	Встановлені потужності генерації з ВДЕ - БІОпаливо
План на 2020	5 580 МВт	2 300 МВт	2 280 МВт	950 МВт
Факт на 2020	6 871 МВт	5 614 МВт	1 075 МВт	182 МВт
Невідповідність	+ 25%	+150%	-50%	-80%
Планова видача в мережу - 2020, кВт	11 804 000 000	2 760 000 000	5 814 000 000	3 230 000 000
Фактична видача в мережу, кВт	9 736 850 000	6 736 800 000	2 741 250 000	618 800 000
Фінансові зобов'язання по розрахунках з постачальниками, грн	39 905 159 500	30 989 280 000	8 086 687 500	829 192 000
Відхилення видачі в мережу, кВт	-1 707 150 000	+3 976 800 000	- 3 072 750 000	-2 611 200 000
Додаткове фінансове навантаження на рік, грн	+5 729 659 500	+18 293 280 000	-9 064 612 500	-3 499 008 000

Внаслідок управлінських помилок, що були припущені у сфері адміністрування реалізації Плану розвитку ВДЕ, виник дисбаланс, який з одного боку не дозволив досягти запланованих показників розвитку ВЕС (50% від запланованого) та ЕС на БІОпаливі (20% від

запланованого), але значно перевищив ліміти на побудову сонячних СЕС (перевищення +150%) з найбільш високим тарифом відпуску електроенергії в загальні мережі.

Внаслідок недосконалого управління, у 2019 році в експлуатацію було введено об'єктів генерації з альтернативних джерел загальною потужністю 6,871 ГВт (перевищення Плану склало +25%). За попередніми оцінками, у 2020 році генерація електроенергії з ВДЕ складе 9,7 млрд. кВт*год електроенергії, за що її виробники отримають до 39,9 млрд грн. (Показники НАЕК «ЕнергоАтом» - за 83 млрд.кВт*год – 45,65 млрд. грн.). Неконтрольовані процеси у сфері розвитку ВДЕ дозволили державному оператору систем передачі електроенергії – ДП"Укренерго" – видати станом на кінець 2019 року технічні умови (ТУ) на приєднання до мереж СЕС встановленою потужністю 12 ГВт, що в 5,4 рази перебільшує показники, що передбачені Планом. Видача ТУ є підставою для отримання компанією їх власником кредитування в українських та міжнародних банках. Вартість 1 кВт встановленої потужності СЕС на ринку складає €600-700. Загальна вартість таких проектів розкрутилася до €7,2 млрд., з яких до 85% могли покривати українські та міжнародні банки. У разі відмови у підключенні профінансованих СЕС до енергетичних мереж, міжнародні інвестори та банки ініціюють позови до України на суму вкладених коштів – до €7,2 млрд.

Провали в реалізації енергетичної політики України створили умови до значних економічних втрат держави через неконтрольоване зростання гарантованих державою зовнішніх та внутрішніх зобов'язань наслідком чого стає необхідність збільшення ціни на електроенергію для споживачів через доведення до штучного дефолту державних компаній – НАЕК «ЕнергоАтом», ДП «УкрЕнерго» та ДП «Гарантований Покупець».

Таким чином, виникнення Енергетичної кризи в Україні пов'язано з провалами в реалізації енергетичної політики в Україні та непрофесійними діями державної системи управління, які принесли значні негативні наслідки у сфері енергетичної безпеки, а саме: виникнення критичної заборгованості ДП «Гарантований Покупець» перед зовнішніми інвесторами, що гарантовано державою; втрата міжнародними інвесторами та банками значних кредитних ресурсів, що були вкладені в СЕС, які не будуть приєднані до загальних мереж; штучна фінансова криза НАЕК «ЕнергоАтом» через дискримінаційну тарифну політику, що створює передумови до виникнення аварій/технологічних катастроф через невиконання планових регламентних робіт; вимивання державних коштів, що мають

накопичуватись для консервації блоків атомних АЕС, що зовсім скоро почнуть виводитися з експлуатації; дискредитація якості державного управління в Україні та погіршення умов залучення коштів на зовнішніх фінансових ринках; підсилення корупційного впливу на формування та реалізацію енергетичної політики; дискредитація стратегічно важливої «зеленої» енергетики в Україні перед міжнародними партнерами та суспільством.

Смирнов Є. В., к. е. н., доцент
кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана, Україна

Особливості структурної політики в енергетичному секторі України

Триваюча трансформація технологічних стратегій в рамках концепції «Індустрія 4.0», а також засади сталого розвитку вимагають від соціально-економічного розвитку країни інноваційних інструментів забезпечення НТП. Одним з таких важелів є зелений тариф (Feed-in tariff) – економічний механізм, який мотивує до генерації відновлювальної електроенергії [1]. Неодмінними умовами, які супроводжують застосування зеленого тарифу є наступні:

- постійний та гарантований доступ до електромережі;
- довгостроковість контрактів на продаж електроенергії;
- заздалегідь високо встановлені закупівельні ціни з метою відшкодування інвестицій в розвиток ВДЕ (відновлюваних джерел енергії).

Одночасно з прийняттям 25.09.2008 р. Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого тарифу»» стартувала «ера зеленого тарифу». Динаміка цін на викуп електроенергії відображені в Табл. 1.

Станом на листопад 2019 р. частка електроенергії, виробленої завдяки ВДЕ складає приблизно 4,1% (528,9 млн кВт*год), що більше ніж в 3 рази за попередній 2018 р. В 2020 р. ця цифра за прогнозами експертів має наблизитись до 11%. Для співставлення візьмемо приклад Німеччини, де ресурси вітру, сонця та продукти біогазового розкладу зайняли провідне місце серед енергоносіїв у I кв. 2020 р., а роль вуглеводнів стрімко знижується.

**Таблиця 1. Ставки зеленого тарифу на енергію від СЕС,
2014-2024 рр. [2]**

Проміжок часу	Ціна, грн/кВт*год
2014	1015,38
2015 – перше півріччя	913,23
2015 – друге півріччя	567,15
2016	538,18
2019	512,26
2024	460,43

Альтернативні джерела генерації енергії в Німеччині вперше випередили традиційні джерела. Так, у І кв. 2020 р. за ВДЕ закріпилася більше половини сумарної енергогенерації в країні - 51,2%. При тому, що частка альтернативної енергетики в загальній структурі виробництва в ФРН за 2019 р. склала 46,8%. Що ж до цифр попередніх років, то наявна частка ВДЕ за підсумками 2018 р. становила близько 40%, у 2017 – приблизно 33%, а у 2016 – 29%. Тобто за останні 4 роки Німеччина «екологізувалася» більше ніж в 1,5 рази, що є позитивною тенденцією для стану навколишнього середовища країни [3].

По суті влада Німеччини організувала довгострокову схему пасивного заробітку для своїх громадян. Але ці надходження німці самі сплачують, як кінцеві споживачі електроенергії. Пояснюється це тим, що в Німеччині електроенергія для домогосподарств перевищує за ціною пропозицію виробників для представників масштабного та середнього бізнесу.

Навесні 2016 р. Україна запровадила в дію формулу «Роттердам+», результатом якої стало зростання тарифів ТЕС на 140% – від 0,9 грн до 2,2 грн за кВт-год. АМК України в 2017 р. видав рекомендацію регуляторам щодо доцільності відкриття кордонів для імпорту електрики, але ці органи, але, на жаль, відповідної реакції від цих органів не спостерігалось. Починаючи з 2018 р. прослідковується така ситуація з цінами на електроенергію:

- ДТЕК встановив ціну 1,8 грн за кВт*год для "Енергоринок", а надлишки приймав назад за 1,59 грн за кВт*год. В підсумку це становило 1,3 млрд грн додаткових виплат компенсації підприємствам групи Ріната Ахметова з боку всіх виробників;

- за статистикою ДП "Енергоринок", лютий 2019 р. відзначився середньою ціною ТЕС-операторів для «Оптовий ринок» в 2167 грн/МВт*г наростаючим підсумком (0,72 євро за кВт*год). Таким чином тариф ТЕС виріс на 16% у порівнянні з січнем того ж року.

Отже, маємо прецедент і підтвердження, що через інтереси окремих олігархічних груп, які володіють енергетичними комплексами

країни та штучно створені бар'єри в галузі, тарифи на енергоресурси зростають з кожним роком [4].

Нинішній дисбаланс та диспропорції в структурній політиці України спричинено занадто завищеним зеленим тарифом.

Для вирішення цієї проблеми пропонується: поступове зниження зеленого тарифу на 30% і 15% відповідно для СЕС та ВЕС, а також анулювання пільгової ціни на перші спожиті 100 кВт-год на місяць для побутових споживачів. В іншому випадку, має зрости або ціна електроенергії, або тариф від компанії "Укренерго". Проте таке співвідношення буде критичним для промислових споживачів [5].

Таким чином, актуальна криза в енергетичному секторі України виникла через неефективне та недолуге державне регулювання та адміністрування. До основних проблемних аспектів можна віднести:

- накопичені проблеми в енергосекторі, що супроводжувалося випуском ОВДП для відшкодування боргів, які створив колишній оператор і регулятор – ДП «Енергоринок»;
- труднощі з імплементацією та реалізацією Закону України «Про ринок електроенергії», дія якого почалася в липні 2019 р.;
- держава та влада виявилася неспроможною в питанні врегулювання розвитку екогенерації та запровадженні дієвого і ефективного механізму формування та розподілу «зеленого тарифу» на кшталт аукціонів;
- невідповідність цін на електроенергію, які заздалегідь є нижчими ніж її вартість на оптовому енергоринку;
- «ручне» втручання в усталені економічні процеси та недосконала законодавча база в сфері енергетики [6].

Література

1. Зелений тариф. Вікіпедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Зелений_тариф.

2. НКРЕКП, Постанова від 25.03.2020 № 725 "Про встановлення "зелених" тарифів на електричну енергію, вироблену генеруючими установками приватних домогосподарств". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=50515>.

3. Танасійчук О. Перехід від «брудної» енергетики до «зеленої». Як це робить Німеччина.- [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2706976-perehid-vid-brudnoi-energetiki-do-zelenoi-ak-ce-robit-nimeccina.html>.

4. ДТЕК Ахметова продає Україні електроенергію на 50% дорожче , ніж Угорщині. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/13/646042/>.

5. У НКРЕКП пояснили, як можна вирішити проблему «зеленого» тарифу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3031127-u-nkrekp-poasnili-ak-mozna-virisiti-problemu-zelenogo-tarifu.html>.

6. Солонина Є. «Атомний вузол»: в Україні розгортається найбільша енергетична криза від початку незалежності – експерти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/30599869.html>.

Шаховская Л. С., д. э. н., профессор

Гончарова Е. В., к. э. н., доцент

Волжский политехнический институт (филиал)

Волжский институт экономики, педагогики и права, Россия

Морозова И. А., д. э. н., профессор, заведующая

кафедра «Экономика и предпринимательство»

Волгоградский государственный технический университет, Россия

Применение кластерного подхода для повышения энергоэффективности в регионах России

С точки зрения организации управленческих процессов и повышения энергоэффективности в российских регионах любой кластер можно рассматривать как инновационный базовый институт для создания разноуровневыми субъектами хозяйствования инновационных технологий, продуктов и услуг с целью обеспечения оптимального использования энергоресурсов. Одним из условий успешного создания и дальнейшего функционирования региональных кластеров в России является их внутренняя инфраструктура, в которой происходит взаимодействие их участников – субъектов хозяйствования, от деятельности которых в рамках кластера, зависит эффективность инновационных процессов на всех уровнях хозяйствования национальной экономики: глобальном, мега-, макро-, мезо- и микроуровнях. Эта новая инфраструктура региональных кластеров создается одновременно с механизмом управления ими, как государством, так и региональными властями, причем, эти механизмы управления на макро- и мезо- уровнях должны быть согласованы друг с другом и обязательно учитывать природно-климатические и ресурсные возможности не только каждого региона, но и территорий в него входящих. Внутренние факторы, формирующие инфраструктуру

региональных кластеров и определяющие энергоэффективность, зависят от природно-ресурсных особенностей каждого региона и его территорий, которые определяют базовый социально-экономического уровень развития региональной экономики. Специфика инфраструктуры формируемых региональных кластеров зависит так же от традиций и методов управления наукой как в стране, так и в российских регионах, от уровня образования – от общего до профессионального, а так же от связи участников кластера с бизнесом и от территориального размещения всех участников инновационных процессов в рамках кластера. Большое влияние на консолидацию инновационных ресурсов оказывает средний и малый бизнес, как основной потребитель инноваций в регионах. При его отсутствии мало шансов на обеспечение рыночного спроса (в отличие от институционального) на продукцию инновационных кластеров.

Суть современного кластерного подхода к развитию экономики заключается в том, чтобы различные заинтересованные лица (стейкхолдеры) – бизнес-сообщество, общественные, научные и образовательные институты, органы власти, финансовые организации – смогли консолидировать свои усилия по кооперации большого числа конкурирующих между собой предприятий в кластер [1]. Успешная кооперация конкурентов, в дальнейшем, стимулирует экономический рост и социальное развитие, как отдельных регионов, так и страны в целом. Кооперация может осуществляться через организацию различных совместных проектов (инфраструктурных, научных, социальных, маркетинговых), либо в процессе слияний и поглощений, либо через развитие программ государственно-частного партнерства участников кластера.

Кластеры, инновационные по своей природе, стали важным объектом внимания со стороны государственных органов управления на макроуровне хозяйствования в связи с повышением роли инноваций в конкуренции за мировые рынки сбыта. Данный тип кластеров особенно актуален для России, взявшей курс на модернизацию национальной экономики на основе приоритетного развития наукоемких и высокотехнологичных отраслей, в начале, как основы для импортозамещения, а затем для завоевания новых рынков сбыта готовой продукции и услуг с высокой добавленной стоимостью.

Формирование кластера следует рассматривать в динамике: первоначально должны возникнуть предпосылки для создания кластера: его инфраструктура и институциональная среда, стимулирующая инновации, и особая «экосистема», которая ускоряет успешное взаимодействие организаций кластера, что приводит к

синергетическому эффекту, делая кластер самодостаточным экономическим институтом [2]. Рамочные условия для успешной реализации процесса кластерообразования сводятся к следующему:

1) Обеспеченность кластера рыночным спросом на конечную продукцию, как в любом другом коммерческом проекте;

2) Соответствие специализации кластера и модели его управленческой системы перспективным трендам развития современных мировых рынков, поскольку формирование кластеров происходит в результате их плотного взаимодействия именно на мировых глобальных рынках;

3) Управление преимущественно полным производственным циклом, изначально имеющим инновационный характер: обучение – исследования – разработка – производство – реализация – обслуживание;

4) Координация процесса кластеризации специальным органом управления, задающим институциональные рамки и правила взаимодействия участников кластера;

5) Локализация кластера в развитой инфраструктуре территорий, поскольку необходимый уровень инфраструктуры обуславливает достаточно жесткие требования к пространству размещения кластера: производственно-технологическая инфраструктура; наличие высококвалифицированных кадров разных профессий; наличие развитой инфраструктуры банковских услуг и венчурного капитала; доходы менеджеров, ученых, разработчиков должны превышать средние по стране доходы по соответствующим профессиям, чтобы избежать оттока кадров в другие регионы;

6) Стимулирование развития с помощью специальной конкурентной среды;

7) Обеспеченность нормативно-правовым регулированием и экономической поддержкой на стадии создания – с целью развития кластерных инициатив на федеральном и региональном уровне, для чего необходимо предусмотреть систему мероприятий нормативно-правового и экономического характера;

8) Кросс-культурный подход к процессам интеграции внутри кластера.

Рассматривая эффективность использования кластерного подхода в широком смысле, можно сделать вывод, что в качестве механизма развития и повышения конкурентоспособности территории основана на том, что кластер обеспечивает ряд синергетических эффектов, позитивно влияющих на экономику региона:

Литература

1. Тарасенко В. Территориальные кластеры: Семь инструментов управления. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 201 с.
2. Гончарова Е.В., Джинджолия А.Ф., Медведева Л.Н., Морозова И.А., Шаховская Л. С. Зеленая экономика как основа формирования инновационных кластеров в регионах России /под общей редакцией профессор Шаховской Л.С. и Медведевой Л.Н. – М.: Издательство «РУСАЙНС», 2019. – 228 с.

Шмиголь Н. М., д. е. н., професор

Запорізький національний університет, Україна

Чернявська О. В., д. е. н., професор

Національний авіаційний університет, Київ, Україна

Завгородній Р. В., аспірант

Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Економічна оцінка реалізації ресурсоефективної стратегії у нафтогазовому секторі економіки

Нафтогазовий сектор України відіграє вагомую роль в забезпеченні енергетичного балансу держави. Оскільки інтенсивний розвиток економіки передбачає більш ефективне використання наявних ресурсів, то проблема ресурсозбереження завжди є вкрай важливою та актуальною у тих сферах економіки, де відбувається їхній добуток та первинна переробка.

Для розробки заходів та економічної оцінки щодо реалізації запропонованого методичного підходу до ефективного розвитку ресурсозбереження в нафтогазовому секторі України [1, 2], будемо використовувати:

– модель цінової рівноваги на основі міжгалузевого балансу Леонт'єва [3-5], що дозволяє оцінити взаємний вплив часток доданої вартості та галузевих індексів цін на структуру проміжного споживання та, відповідно, зміну матеріаловіддачі у вказаних секторах економіки. Необхідність практичної реалізації даного етапу дослідження зумовлена надвисокою доданою вартістю, що утворюється на підприємствах з добування нафти та газу внаслідок високого рівня цін на їхню продукцію. Це, в свою чергу, викривлює реальні показники ефективності використання всіх видів ресурсів. В той же час, переробні підприємства нафтогазового сектору мають значні фінансові проблеми через низьку додану вартість;

– модель ІРЕ для економічної оцінки наслідків ресурсозбереження за рахунок резервів зростання ефективності використання сировини та матеріалів, основних фондів, трудових ресурсів та сукупного капіталу тощо.

Використаємо запропонований економіко-математичний апарат для розробки сценаріїв, що передбачають часткове чи повне усунення протиріч, які пов'язані з ціновою політикою між добутком нафти та газу й виробництвом продуктів нафтопереробки. На виході слід отримати зміни у матеріаломісткості продукції підприємств нафтогазового сектору України. Вивчення впливу зазначених факторів на результативні показники доцільно провести за допомогою розрахунку відповідних коефіцієнтів еластичності.

Перш за все, проведемо оцінку, яким чином зростання ціни на продукцію підприємств з добутку нафти та газу на +1% вплине на ефективність споживання матеріальних ресурсів у нафтогазовому секторі та на додану вартість по галузях економіки в цілому.

Перерахунок коефіцієнтів прямих витрат та відповідних галузевих часток доданої вартості виконувався за формулами (1) та (2). Коригування коефіцієнтів прямих витрат, з урахуванням нових цін [4]:

$$a'_{ij} = a_{ij} \times \frac{P_i}{P_j}, \quad (1)$$

де a'_{ij} – коефіцієнт прямих витрат з урахуванням галузевих індексів цін.

Відповідно, після завершення коригування, за формулою (2), для кожної галузі в економіці встановлюються нові частки доданої вартості:

$$v'_j = 1 - \sum_{i=1}^n a'_{ij} \\ \text{для всіх } j = 1 \dots n, \quad (2)$$

Де a'_{ij} – коефіцієнт прямих витрат з урахуванням змін галузевих часток доданої вартості та цін.

Результати розрахунків свідчать про наступні зміни у матеріаломісткості:

– на підприємствах з добутку нафти та газу матеріаломісткість буде зменшуватись на -0,10%, з 13,93% до 13,83%. Тобто, як і передбачалось раніше, зростання ціни на продукцію підприємств позитивно впливає на їхні показники ефективності використання ресурсів. Однак, слід зважати на те, що зазначені позитивні зміни, в даному випадку, відбувались за рахунок екстенсивного фактору, що є

небажаним, оскільки його дія має обмежений характер;

– на підприємствах нафтопереробки, внаслідок вказаних змін матеріаломісткості буде збільшуватись на $+0,23\%$, з $27,66\%$ до $27,89\%$, що є негативним. Це відбувається через високу залежність переробних підприємств нафтогазового сектору від продукції добувної промисловості. Про це свідчить відповідний коефіцієнт прямих витрат, що за даними 2018 р. мав значення 0,226.

Також, ціновий фактор окремої галузі, через систему міжгалузевих зв'язків має безпосередній вплив на розвиток економіки всієї держави. Для його оцінки розглянемо, які зміни будуть відбуватись з частками доданої вартості за даними 2018 р., рис. 1. Символом «*» на рис. 1, позначені добувна та переробна промисловості, куди увійшли підприємства відповідних галузей за винятком добування нафти й газу та нафтопереробки.

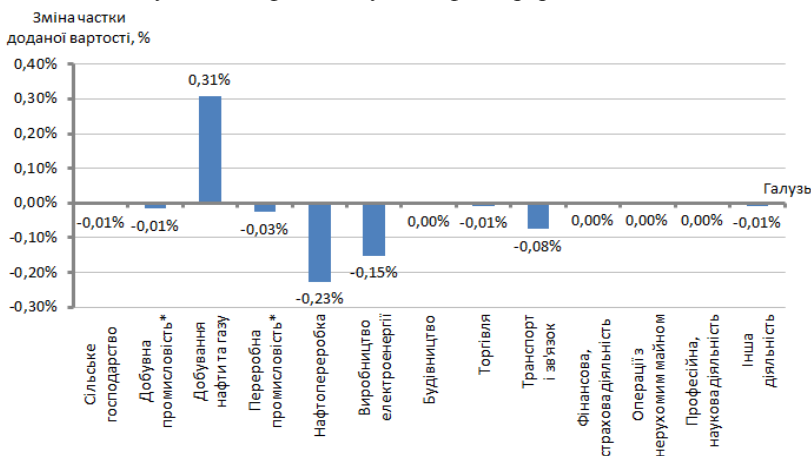


Рис. 1. Оцінка впливу зростання ціни продукції з добутку нафти та газу на 1% на галузеву додану вартість за даними 2018 р.

Як видно з рис. 1, підвищення ціни на $+1\%$ на продукцію підприємств з добутку нафти та газу мають позитивний ефект лише для них самих, оскільки їхня частка доданої вартості зростає на $+0,31\%$. Проте, негативний прояв такої цінової політики є набагато глибшим. Найбільше скорочення частки доданої вартості буде мати місце на підприємствах з нафтопереробки ($-0,23\%$), виробництва електроенергії, газу, пари та води ($-0,15\%$), транспорту і зв'язку ($-0,08\%$). Функціонування цих галузей найбільше пов'язано з безпосереднім споживанням нафти та газу. Саме тому, гідно ефекту

розповсюдження, вони втрачають додану вартість за рахунок додаткового проміжного споживання. Якщо ціна буде зменшуватись, то будемо мати протилежний ефект від її скорочення.

Література

1. Shmygol, N., Łuczka, W., Trokhymets, O., Zavgorodniy, R. Model of diagnostics of resource efficiency in oil and gas sector of economy of Ukraine // *E3S Web of Conferences*. – 2020. – Vol. 166. – p. 13005.
2. Kostetska, K., Khumarova, N., Umanska, Y., Shmygol, N., Koval, V. Institutional Qualities of Inclusive Environmental Management // *Sustainable Economic Development Management Systems in Production Engineering*, 2020.
3. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 407 с.
4. Поттосина С.А. Экономико-математические модели и методы: Учеб. пособие / С.А. Поттосина, В.А. Журавлев. – Мн.: БГУИР, 2003. – 94 с.
5. Вовк І.П. Особливості впровадження заходів ресурсозбереження та методика визначення їх ефективності на машинобудівних підприємствах в контексті ресурсономії / І.П. Вовк // Вісник СумДУ. «Серія Економіка». – 2012. – № 4. – С. 107-117.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ПЕРСПЕКТИВИ
ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У БІЗНЕСІ ТА ПРОЕКТАХ**

Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції
17–18 вересня 2020 р.

**PROSPECTS
FOR EFFECTIVE MANAGERIAL DECISIONS
IN BUSINESS AND PROJECTS**

Proceedings of the 6th International Scientific Conference
September 17–18, 2020

**ПЕРСПЕКТИВЫ
ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В БИЗНЕСЕ И ПРОЕКТАХ**

Материалы VI Международной научно-практической конференции
17–18 сентября 2020 г.

Підписано до друку 04.08.2020.
Формат 60х84/16. Ум-друк. арк. 8,17.
Наклад 300 прим. Зам. № 2008-01.

Видано і віддруковано в ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
Тел. +38 050 7775901 +38 048 7959160
e-mail: fenix-izd@ukr.net
www.feniksbooks.com