

#8 (48), 2019 część 5

Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe
(Warszawa, Polska)

Czasopismo jest zarejestrowane i publikowane w Polsce. W czasopiśmie publikowane są artykuły ze wszystkich dziedzin naukowych. Czasopismo publikowane jest w języku polskim, angielskim, niemieckim i rosyjskim.

Artykuły przyjmowane są do dnia 30 każdego miesiąca.

Częstotliwość: 12 wydań rocznie.

Format - A4, kolorowy druk

Wszystkie artykuły są recenzowane

Każdy autor otrzymuje jeden bezpłatny egzemplarz czasopisma.

Bezpłatny dostęp do wersji elektronicznej czasopisma.

Zespół redakcyjny

Redaktor naczelny - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

Rada naukowa

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

#8 (48), 2019 part 5

East European Scientific Journal
(Warsaw, Poland)

The journal is registered and published in Poland.
The journal is registered and published in Poland.
Articles in all spheres of sciences are published in the journal. Journal is published in English, German, Polish and Russian.

Articles are accepted till the 30th day of each month.

Periodicity: 12 issues per year.

Format - A4, color printing

All articles are reviewed

Each author receives one free printed copy of the journal

Free access to the electronic version of journal

Editorial

Editor in chief - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

The scientific council

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

Dawid Kowalik (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)
Peter Clarkwood(University College London)
Igor Dziedzic (Polska Akademia Nauk)
Alexander Klimek (Polska Akademia Nauk)
Alexander Rogowski (Uniwersytet Jagielloński)
Kehan Schreiner(Hebrew University)
Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)
Anthony Maverick(Bar-Ilan University)
Mikołaj Żukowski (Uniwersytet Warszawski)
Mateusz Marszałek (Uniwersytet Jagielloński)
Szymon Matysiak (Polska Akademia Nauk)
Michał Niewiadomski (Instytut Stosunków Międzynarodowych)
Redaktor naczelny - Adam Barczuk

1000 kopii.

Wydrukowano w «Aleje Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warszawa, Polska»

Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe

Aleje Jerozolimskie 85/21, 02-001
Warszawa, Polska

E-mail: info@eesa-journal.com ,
http://eesa-journal.com/

Dawid Kowalik (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)
Peter Clarkwood(University College London)
Igor Dziedzic (Polska Akademia Nauk)
Alexander Klimek (Polska Akademia Nauk)
Alexander Rogowski (Uniwersytet Jagielloński)
Kehan Schreiner(Hebrew University)
Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)
Anthony Maverick(Bar-Ilan University)
Mikołaj Żukowski (Uniwersytet Warszawski)
Mateusz Marszałek (Uniwersytet Jagielloński)
Szymon Matysiak (Polska Akademia Nauk)
Michał Niewiadomski (Instytut Stosunków Międzynarodowych)
Editor in chief - Adam Barczuk

1000 copies.

Printed in the "Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warsaw, Poland»

East European Scientific Journal
Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warsaw,
Poland

E-mail: info@eesa-journal.com ,
http://eesa-journal.com/

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Ганич Л.В.	
ИССЛЕДОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ	4
Власенко Т. А.	
МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ОБГРУНТУВАННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	6
Hehedosh K., Pugachevska K., Chuchka I.	
EXPERT ASSESSMENT OF PROBLEMS AND PROSPECTS OF TRANSBOUNDARY COOPERATION MANAGEMENT IN THE CARPATHIAN EUROREGION	10
Hrinchenko R.V.	
DETECTION OF CHANGES AND THEIR CAUSES IN THE ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE	23
Кабиева Ж.	
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	27
Абильхаирова Д.	
ОБЗОР ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ.....	32
Kalina I.I.	
DIGITALISIERUNGSMÖGLICHKEITEN BEIM UNTERNEHMEN UND SEINE FOLGEN	42
Некрасов В. О., Корнієнко О. П., Кошара К. А.	
ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВІДКРИТИХ МОРСЬКИХ ПОРТІВ	49
Леонтьев Р. Г.	
ПОПЫТКИ РЕЧНИКОВ НАВЯЗАТЬ ОРГАНАМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПСЕВДОИДЕЮ «О ЗАПРЕТЕ СНИЖЕНИЯ ТАРИФОВ ОАО «РЖД»	53
Крилова I. I.	
ОСОБЛІВОСТІ РИНКУ ПОСЛУГ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕНИЯ УКРАЇНИ 62	

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Ганич Л.В.
канд. экон. наук, доцент
ГОУ ВПО Донецкого национального университета

ИССЛЕДОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

Ganich L.V.
Cand. econ. sciences, associate professor
GOU VPO Donetsk National University

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы обучения персонала, проведен анализ системы обучения и развития работников Биржи: профессиональное и корпоративное обучение за 2016-2018гг.. дана оценка результативности и развития карьеры.

Ключевые слова: процесс, показатели, трудовой потенциал, развитие

Постановка проблемы.

Развитие любого предприятия на современном этапе формирования общества невозможно без развития кадрового потенциала. Предприятие, обладающее высококвалифицированными специалистами имеет большее преимущество перед другими предприятиями. Сотрудник с высокой квалификацией сможет не только проанализировать необходимую информацию, указать цель и найти пути для достижения этой цели, но и добиться ее, при этом использовав минимальное количество ресурсов. По этой причине, большее внимание сосредотачивается на понятии «обучение персонала».

Анализ последних исследований и публикаций.

Данные вопросы о развитии и обучении персонала рассматривались в трудах таких учёных, как Егоршин А. П. Магура М. И., Кибанову А. Я. Базаров Т. Ю., Чулановой О.Л. и Тимченко Я. А. Коджаспирова Г. М. и Коджаспиров А. Ю.

Цель статьи заключается в исследовании процесса обучения и развития трудового потенциала работников на примере ПАО «Московская биржа».

Основное содержание

Исследование вопроса обучения персонала затрагивает большое количество ученых и рассматривает это понятие как путь, основанный на получении профессионального образования. В широком смысле данное понятие трактуется как целенаправленный процесс, который планомерно и систематически осуществляется для получения знаний, умений, навыков и способов общения, приобретенных под руководством опытных преподавателей, специалистов и руководителей.

Группа «Московская Биржа» (далее также – Группа) управляет единственной в России многофункциональной биржевой площадкой по торговле акциями, облигациями, производными инструментами, валютой, инструментами денежного рынка и товарами.

Система обучения и развития Биржи включает образовательные программы, инструменты развития на рабочем месте и самообучения. При этом Биржа делает акцент на передаче сотрудникам ответственности за их развитие, предоставляя для этого современные технологии, ресурсы и дополнительные возможности. Начиная с 2017 года Биржа придерживается концепции обучения «70–20–10», которая предполагает смещение фокуса в обучении на самообучение и развитие на рабочем месте (70 % усилий) вместе с обучением на опыте других (20 % усилий) и непосредственным прохождением тренингов (10 % усилий).

В различных образовательных программах и тренингах приняли участие 692 сотрудника.

Профессиональное и обязательное обучение является приоритетным направлением. Большое внимание уделяется вопросам развития корпоративных компетенций, лидерских навыков и навыков проектного управления, необходимых для реализации стратегических проектов Биржи. На долю таких программ приходится до 30 % времени.

В 2018 году стартовал третий поток обучения по программе факультета менеджмента, в котором 40 сотрудников Группы развивают лидерские компетенции. В рамках программы проектного факультета 30 сотрудников развиваются навыки проектного управления и дизайн-мышления.

На профессиональном факультете реализуется проект «Внутренние тренеры», где сотрудники Группы проводят короткие мастер-классы, тренинги и семинары с целью передачи уникальных знаний внутри компании. В 2018 году внутренними тренерами стали 10 сотрудников Биржи, которые провели 16 тренингов для 135 сотрудников по различным тематикам.

Ежегодно компания проводит Неделю знаний для всей Группы с целью ознакомления сотрудников с трендами в обучении. В 2018 году более 400 сотрудников посетили мастер-классы на тему развития критического мышления и эмоционального интеллекта.

Таблица 1

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ ЗА 2016-2018ГГ., ЧЕЛ [7]

Год	Среднегодовое кол-во часов обучения на одного сотрудника	Профессиональное обучение	Общее количество часов обучения		Обучение по категориям сотрудников		
			Мужчин	Женщин	Руководители высшего звена	Руководители функциональных подразделений	специалисты
2016	16,40	25124	13638	11486	568	8240	16316
2017	10,86	18337	9773	8564	754	6431	11152
2018	38,68	21147	10541	10606	445	6897	13373

Обучение руководителей высшего звена включает как индивидуальные тренинги, так и совместные занятия. Для обеспечения непрерывного развития руководства компании ведущей европейской бизнес-школой разработана и внедрена программа по развитию навыков в стратегическом менеджменте и лидерстве.

Особое внимание уделяется практикам управления эффективностью (performance management), особенно в части предоставления обратной связи. Рабочими инструментами руководителя являются результаты, полученные в

МОEX FeedBack, обновленном опросе по методу «360 градусов». В планах на 2019 год – запуск специализированного курса обучения для руководителей всех уровней «Мастерская диалога».

2018 году на Бирже обновлена программа управления талантами, которая предполагает системную оценку эффективности и потенциала сотрудников для формирования долгосрочных индивидуальных планов профессионального и карьерного развития.

Таблица 2

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ (НАВЫКОВОЕ) ОБУЧЕНИЕ [7]

Год	Общее кол-во часов обучения	Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника
2016	41542	27,00
2017	35545	21,71
2018	32161	56,31

Важной составляющей программы являются обсуждение и формирование пула возможных преемников на ключевые позиции. Для членов исполнительных органов, в том числе дочерних предприятий, действует программа планирования преемственности, согласно которой определен пул преемников на ключевые позиции, сформированы и реализуются индивидуальные планы развития преемников.

Выходы. Разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет бирже выбирать наиболее подходящие для них в данный момент, и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Даже разовое обучение того или иного сотрудника предполагает целый ряд контактов внутри Группы, а построение системы развития персонала требует идеально отлаженных

коммуникаций между HR-отделом или отделом обучения, руководителями и сотрудниками. Здоровая доверительная обстановка в Группе мотивирует персонал на успешное обучение и повышение своего профессионального уровня. Важную роль играет то, как и за счет чего реализуется обучение — самые действенные методы совмещают в себе участие разных людей и наличие многофункциональных инструментов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 122 с

2. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений // Г.М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров / М.: издательский центр Academia. – 2009. – с. 222.

3. Годовой отчет ПАО «Московская биржа» www.moex.com

Власенко Тетяна Анатоліївна

кандидат економічних наук, старший викладач

Харківський національний технічний університет сільського господарства

імені Петра Василенка

УДК 658.012.23

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ОБГРУНТУВАННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Vlasenko Tetiana Anatoliivna

*PhD in Economics, Senior Lecturer, Kharkiv Petro Vasylchenko National
Technical University of Agriculture*

METHODICAL APPROACH TO DEFINITION AND EVALUATION OF ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL IN JUSTIFYING STRATEGIC CHANGE

Анотація. Стаття присвячена розробці методичного підходу до визначення та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в забезпеченні ефективності стратегічних змін. Здійснено аналіз існуючих підходів до визначення структури стратегічного потенціалу підприємства. Узагальнено якісні методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Виокремлено локальні потенціали, які становлять структуру стратегічного потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який передбачає оцінювання локальних потенціалів за сукупністю кількісних показників і визначення доступності найважливіших ресурсів у зовнішньому середовищі на основі якісних методів. До зазначених найважливіших ресурсів віднесено: фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-сировинні, технічні і технологічні. Оцінка стратегічного потенціалу за локальними складовими має здійснюватися для кожного окремого підприємства. Визначення доступності ресурсів у зовнішньому середовищі має здійснюватися для всієї сукупності досліджуваних підприємств однієї галузі.

Abstract. The article is devoted to developing a methodological approach to defining and assessing the enterprise strategic potential in ensuring the effectiveness of strategic changes. The analysis of existing approaches to determining the structure of the enterprise strategic potential is carried out. Qualitative methods of estimation of enterprise strategic potential are generalized. The local potentials that compose the structure of the enterprise strategic potential are distinguished: production, financial, labor, marketing, innovative, informational, resource-raw material, organizational-managerial, technical and technological. The methodical approach to assessing the enterprise strategic potential is proposed, which involves assessing local potentials by a set of quantitative indicators and determining the availability of the most important resources in the external environment on the basis of qualitative methods. These important resources include: financial, personnel, information, raw materials, technical and technological. Assessment of strategic potential by local components should be carried out for each individual enterprise. The determination of the resources availability in the external environment should be made for the entire set of surveyed enterprises in one industry.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, стратегічні зміни, структура стратегічного потенціалу, зовнішнє середовище, локальні потенціали.

Key words: strategic potential of the enterprise, strategic changes, structure of strategic potential, external environment, local potentials.

Постановка завдання. Підприємство є складною системою, яка включає ми множину підсистем, ефективна взаємодія яких забезпечує досягнення місії та цілей суб'єкта господарювання. В розробці управлінських рішень керівництво підприємства часто доводиться стикатися із необхідністю оцінки спроможності досягти обраних цілей в ході їх обґрунтування тій коригування. Одним із таких параметрів, які необхідно враховувати для забезпечення успішності вибору та реалізації стратегії діяльності, виступає стратегічний потенціал. В ході реалізації стратегічних змін його роль є принциповою. В залежності від рівня ефективності його використання керівництво може обґрунтovувати бажаний майбутній стан підприємства як результат стратегічних змін.

Головним завданням дослідження стратегічного потенціалу підприємства є визначення його рівня для розробки напрямів управління ним з метою досягнення завдань стратегічних змін. Це вимагає аналізу його структури, розробки методу проведення оцінювання, обґрунтування сукупності якісний чи кількісний показників, вибору об'єктів оцінки та формулювання висновків. Варто зауважити, що більшість дослідників оцінку потенціалу безпосередньо пов'язують його структурою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням аналізу структури стратегічного потенціалу та методам його оцінки присвячені праці таких науковців як: Л. П. Артеменко, В. Й. Бийця, І. Р. Бузько, М. В. Ганжа, Л. Ю. Гордієнко, І. Є. Дмитренко, Г. Л. Іващенко,

Т. М. Кібук, О. О. Колесніков, Л. С. Ладонько, І. С. Левік, Л. М. Малярець, І. П. Отенко, О. М. Пробоїв, О. А. Сохацька, О. А. Сущенко, Є. В. Швець, О. І. Фурсік тощо.

Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці: Дж. Балогун, Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоїд та інші. Серед українських варто виокремити: Д. Воронков, О. Гронь, І. Ліганенко, В. Отенко, І. Сокирник.

Незважаючи на існуючі дослідження роль стратегічного потенціалу в забезпечення успішності стратегічних змін вимагає подальшого уточнення та розробки.

Мета статі полягає у визначенні структури стратегічного потенціалу підприємства та розробці методичного підходу до його оцінки в забезпеченні ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві.

Одностайністі в розумінні структури стратегічного потенціалу серед дослідників немає. В роботі Т. М. Кібук [1] структура потенціалу представлена трьома рівнями, де зовнішній включає потенціал споживачів, постачальників, посередників, інших партнерів і конкурентний; а внутрішній об'єднує виробничий, інноваційний, трудовий, маркетинговий та фінансовий. Відповідно складові внутрішнього потенціалу другого рівня діляться на елементи третього: науково-технічний, основних фондів, оборотних фондів, управлінський, логістичний, інформаційний та інвестиційний.

Подібна модель потенціалу надана і в роботі С. Б. Алексєєва [2], де автор внутрішній потенціал розподіляє на суб'єктну та об'єктну складові: перша включає управлінський, організаційний, кадровий і маркетинговий, а друга – торговий, трудовий, фінансовий та інноваційний. Також автор виокремлює зовнішній мікропотенціал підприємства, ідентичний за складовими Т. М. Кібук і зовнішній макропотенціал підприємства, представлений економічними, політико-правовими, географічними, культурно-демографічними, технологічними й екологічними можливостями. Дві останні складові автор об'єднує в зовнішній стратегічний потенціал підприємства.

В роботі І. П. Отенко та О. С. Даневич [3] ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства включають: стратегічну позицію підприємства (імідж, репутацію, місце в галузі та соціальну відповідальність); управлінську компетентність відносно прийняття та реалізації стратегічних рішень, а також стратегічні знання; організаційну гнучкість та здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності (реалізація функцій, основних і допоміжних процесів шляхом використання ресурсів). Де стратегічна позиція відображає зовнішнє середовище, а управлінська компетентність знаходиться на перетині внутрішнього та зовнішнього. Внутрішнє середовище відображене двома іншими складовими.

О. А. Сохацька та О. М. Пробоїв [4] пропонують його структуру як складову трьох елементів: виробничого, який розраховується виходячи із обсягу реалізованої продукції та виробничих потужностей; управлінського, який об'єднує інформаційне забезпечення, продуктивність людського капіталу та готовність до змін; ринкового, який відображає приріст реалізованої продукції в залежності від споживчого попиту та ринкової частки. Відповідно оцінювання комплексного стратегічного потенціалу розглядається як сума добутків зазначених елементів на коефіцієнти їх вагомості для кожної складової на власному рівні.

В. Й. Бица [5] пропонує оцінку стратегічного потенціалу за моделлю, яка є функціональною залежністю: рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства – функція від рівня розвитку стратегічних ресурсів, можливості їх залучення та відповідності структури, динаміки та освоєння стратегічних ресурсів стратегічній меті. Рівень розвитку стратегічних ресурсів виступає функцією від ефективності їх використання, а відповідність стратегічній меті – як функція від оцінки конкурентної значущості стратегічних ресурсів і достатності для реалізації стратегії розвитку. До стратегічних ресурсів автор відносить матеріальні, фінансові, технічні, технологічні, управлінські, кадрові, інформаційні, науково-технічні та маркетингові.

В роботі Л. П. Артеменко й О. І. Фурсік [1] стратегічний потенціал розглядається як сукупність локальних за видами ресурсів, що дозволяє виділяти виробничий, ресурсно-сировинний, фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, інформаційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний, експортний та резерви підприємства. Методика оцінювання передбачає визначення ваги кожного із потенціалів та оцінювання за бальною шкалою із розрахунком зваженого значення.

І. С. Левік [7] визначає структуру стратегічного потенціалу через ресурси, компетенції і можливості, які становлять його ядро, а безпосередньо складовими визначає маркетинговий, фінансовий, виробничий, інноваційний, кадровий і організаційно-управлінський, де кожному відповідає відповідна конкурентна перевага в середовищі безпосереднього впливу, яке знаходиться в середовищі опосередкованого впливу.

В роботі О. О. Колеснікова [8] представлено методичний підхід до кількісного оцінювання стратегічного потенціалу на основі виокремлення його чотирьох елементів: загальне управління, маркетинговий, інноваційний і виробничий – шляхом визначення забезпеченості кожного з цих елементів ресурсами: кадровими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційно-технологічними. На перетині цих складових автор пропонує показники оцінки забезпеченості ресурсами. Безпосереднє оцінювання здійснюється за вагомістю показників і їх рівнем шляхом розрахунку інтегрального показника.

Крім вищерозглянутих робіт ще в окремих дослідженнях автори розглядають структуру стратегічного потенціалу. Незважаючи на різноманітність підходів більшість із авторів визначають його як сукупність локальних потенціалів як в рамках зовнішнього, так і в рамках внутрішнього. Для узагальнення представимо існуючи локальні потенціали з точки зору авторів таким чином (табл. 1).

На основі проведеного узагальнення варто представити власне бачення структури стратегічного потенціалу. Ми погоджуємося із тим, що він включає сукупність локальних потенціалів. Як було розглянуто вище, потенціал об'єднує складові, які мають відноситися до внутрішнього середовища. Натомість елементи зовнішнього потенціалу варто розглядати з точки зору доступності можливих найважливіших ресурсів для діяльності підприємства. Цей підхід близький

до розуміння О. О. Колеснікова – де поєднані потенціали та ресурси, але якщо автор визначав забезпеченість потенціалів ресурсами, то з нашої точки зору, оцінювання потенціалу в забезпечення успішності стратегічних змін повинно розглядатися з точки зору ефективності його використання, а можливість залучення варто розглядати відносно доступності ресурсів у зовнішньому середовищі. Таким чином, фактично саме оцінювання передбачає виокремлення внутрішньої структури стратегічного потенціалу підприємства на окремі локальні, кожен з яких має бути представлений відповідного множиною кількісних показників, що має здійснюватися паралельно із визначенням доступності ресурсів за їх типами у зовнішньому середовищі для підприємств досліджуваної галузі сільськогосподарського машинобудування України.

Таблиця 1

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Автор										
	[9]	[10]	[11]	[12]	[1]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
<i>Внутрішній</i>										
Виробничий	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Фінансовий	+	+	+	+			+	+	+	+
Трудовий, кадровий (людський)	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Маркетинговий	+	+	+	+			+	+	+	+
Інноваційний	+	+	+	+			+	+	+	+
Інформаційний		+	+	+	+	+	+	+		+
Інвестиційний			+	+	+			+		
Організаційно-управлінський	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Ресурсний (сировинний)		+	+	+	+		+	+	+	
Мотиваційний			+							
Комуникаційний		+			+					
Інфраструктурний				+	+					+
Екологічний				+						+
Технічний					+	+	+			+
Технологічний					+		+			+
Інтелектуальний					+					
Логістичний						+				
Резерви підприємства								+		
<i>Зовнішній</i>										
Ринковий					+		+			
Експортний					+			+		
Споживачів						+				
Постачальників						+				
Посередників						+				
Інших партнерів						+				
Конкурентний						+				

Аналіз доступності ресурсів зовнішнього середовища варто здійснювати, базуючись на якісних методах оцінювання стратегічного потенціалу, серед яких варто виокремити такі. Методи портфельного аналізу або матричні включають матрицю Бостонської консалтингової групи, консультаційної групи «Артур Д. Літтл», матриця ризиків, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEEP-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, екран бізнесу General Electric (McKinsey), модель VRIO, PEST-аналіз, матриця Shell (DPM), ADL, 64 стратегіями Тарасенка [9, 13]. Частина з цих методів зорієнтована на аналіз впливу чинників зовнішнього середовища у взаємозв'язку із внутрішнім (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Space). В рамках нашого дослідження аналіз впливу чинників зовнішнього середовища розглядається як окреме положення концепції управління стратегічними змінами і їх вплив стосується потенціалу в тій же мірі як і підприємства як системи в цілому.

Окремі з методів орієнтовані на визначення конкурентного статусу підприємства, що корелює із розумінням стратегічного потенціалу як наявності стійких конкурентних переваг – 5 сил конкуренції Портера, БКГ, McKinsey, Shell. Це відображає складову аналізу впливу зовнішнього середовища безпосереднього впливу, яка дозволяє визначити положення підприємства в галузі, стадії життєвого циклу галузі та можливі перспективи зростання.

Для оцінювання «перспективної» складовою стратегічного потенціалу найбільш доцільним є саме оцінювання доступу до найважливіших ресурсів, серед яких ми виділяємо фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-сировинні, технічні та технологічні. Оцінювання доступу до цих ресурсів варто проводити для всіх досліджуваних підприємств через подібність галузі їх функціонування. Натомість визначення рівня стратегічного потенціалу кожного підприємства вимагає індивідуального розрахунку сукупності показників за обраний період аналізу.

Останнім питанням залишається обґрутування сукупності локальних потенціалів в структурі стратегічного потенціалу. Виходячи з даних табл. 1 автори досить одностайні відносно окремих їх видів. Майже всі виокремлюють виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний та організаційно-управлінський. Відносна інших варто зазначити, що вони частково повторюються в попередніх. Мотиваційний потенціал достатньо враховувати в рамках трудового або людського, як і комунікаційний. Інвестиції доцільно розглядати в рамках фінансової підсистеми діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати ці два локальні потенціали. Особливої уваги вимагає інфраструктурний потенціал через відсутність чіткого розуміння його змісту. За традиційним розумінням інфраструктури такий потенціал властивий в більшій мірі зовнішньому середовищу,

але його можна використовувати як елемент підсистеми забезпечення основної діяльності в рамках виробничого. Подібну властивість має і екологічний потенціал, який як внутрішній варто розглядати лише відносно підприємств галузі сільського господарства. Зміст логістичного потенціалу близький до інфраструктурного, що також дозволяє об'єднати його в структуру загальновиробничого. Особливості інтелектуального потенціалу полягає в його взаємозв'язку із персоналом, що включено до трудового або людського потенціалу, а в матеріалізований формі набуває вигляду об'єктів інтелектуальної власності, база знань тощо, що частково входить до організаційно-управлінського потенціалу, технічного чи технологічного, які завдяки виокремленню інноваційного, доцільно об'єднати в один.

Таким чином, на основі проведеного дослідження запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який полягає з його декомпозиції на локальні потенціали, представлені такими: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний. Зовнішню складову потенціалу доцільно оцінювати виходячи із можливості залучення в діяльність підприємства сукупності найбільш важливих ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних, матеріально-сировинних, технічних і технологічних. Оцінка локальних потенціалів має здійснюватися з використанням сукупностей кількісних показників, які їх яких відображають, а можливість залучення додаткових ресурсів і зовнішнього середовища з використанням якісних методів. Поєднання отриманих результатів дозволяє повноцінно обґрутувати спроможність реалізації намірів стратегічних змін.

Література

1. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) : автoref. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. М. Кібук. – К. : ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. – 20 с.
2. Алексеєв С. Б. Концептуальна модель формування стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С. Б. Алексеєв // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2. – С. 17–25.
3. Отенко І. П. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, О. С. Даневич // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 302–307.
4. Сохацька О. А. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом акціонерних товариств/ О. А. Сохацька, О. М. Пробой // Проблеми і перспективи розвитку банківської

- системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2004. – Т. 11. – С. 94-98.
5. Бица В. Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств / В. Й. Бица // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 2. – С. 203–206.
6. Артеменко Л. П. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства / Л. П. Артеменко, О. І. Фурсік [Електронний ресурс]. // Ефективна економіка. – 2014. – №. 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2670>
7. Левик І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи. [Електронний ресурс]. – 2012. – С. 81–88. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13937/1/15_81-88_Vis_727_Menegment.pdf
8. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємством" / О. О. Колесніков. – Харків, 2005. – 18 с.
9. Ладонько Л. С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка / Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа // Науковий вісник полісся. – № 2 (2). – (2015). – С. 109-114.
10. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. Л. Іващенко. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 347 с.
11. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: моногр. / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевськ: в-во ДГМУ, 2002. – 216 с.
12. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л. Ю. Гордієнко, Є. В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 151–157.
13. Гапон Ю. В. Формування та оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. В. Гапон. – Х. : Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017. – 246 с.

Hehedosh Kristian

Postgraduate Student

Mukachevo State University, Ukraine

Pugachevska Kateryna

Ph.D., Associate Professor,

Mukachevo State University, Ukraine

Chuchka Ivan

Ph.D., Associate Professor,

Mukachevo State University, Ukraine

EXPERT ASSESSMENT OF PROBLEMS AND PROSPECTS OF TRANSBOUNDARY COOPERATION MANAGEMENT IN THE CARPATHIAN EUROREGION

Гегедош Кристіан Володимирович

асpirант кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,

Мукачівський державний університет

Пугачевська Катерина Йосипівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,

Мукачівський державний університет

Чучка Іван Михайлович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,

Мукачівський державний університет

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМ СПІВРОБІТНІСТВОМ В КАРПАТСЬКОМУ ЄВРОРЕГІОНІ

Abstract. The impact of cross-border cooperation in the Transcarpathian region on the border subjects of the regional economy on the basis of marketing questionnaire is investigated. Marketing and digital communications in development of cross-border processes is estimated. The main problems and innovative models of increasing efficiency in cross-border cooperation in the Carpathian Euroregion are identified.

Аннотация. На основі маркетингового анкетного опитування досліджено вплив транскордонного співробітництва в Закарпатській області на прикордонних суб'єктів регіональної економіки. Оцінено маркетингові та цифрові комунікації з розвитку транскордонних процесів. Виявлені основні проблеми та інноваційні моделі підвищення ефективності транскордонним співробітництвом у Карпатському Єврорегіоні.

Key words: cross-border cooperation, Carpathian Euroregion, management, marketing, market partnership.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, Карпатський Єврорегіон, менеджмент, маркетинг, ринкове партнерство.

1. Introduction

The basis for the creation of a cross-border institutional framework «Carpathian Euroregion» (CE) includes the development and maintenance of effective conditions for the development of border areas, in particular in the area of international business, solving common problems for local communities, developing regional development programs, representing projects and submitting them to EU grants programs, etc. However, the results show [1, p. 7-11] that the representative office of the CE, which at first was located in the Transcarpathian region (headed by the subdivisions of the regional state administration and the regional council) and since 2008 in the Lviv region (built to the Polish experience on the basis of association of local self-government bodies), did not form a proper permanent mechanism for the development of a regional border economy on the basis of social market and principles of European integration cooperation. As a result, entrepreneurial structures, government, communities and science are developing in completely opposite directions.

Therefore, we believe that, before developing and creating Euro-regional forms of cross-border cooperation (CBC), it is necessary first of all to identify for whom they will be created, and in what way each of its future users will see its mechanism. On the basis of different judgments this will greatly help to build the system that meets the needs of all its participants. The above mentioned statements confirm the relevance of this work for conducting a scientific study regarding identifying problems and perspectives of the cross-border mechanism in the CE based on the results of expert assessment.

2. Actual scientific researches and target setting

Various conceptual theories of CBC formation and development and its main organizational form - the Euroregion - have been researched in both the foreign and Ukrainian works of scientists (with the overwhelming majority of the latter). To the foreign scientists it should be included the following: H. Tanaka [2, p. 64-76], F. Dediuk [3, p. 208-211], T. Icho [4], M. Greta & J. Otto [5], I. Suli-Zakar, K. Czimre, K. Teperics [6], E. Wolanin-Jarosz [7], M. Malikowski [8, p. 84-85].

The leading Ukrainian scientists who made the most significant contribution to the researching the issues of cross-border processes on the example of the Carpathian Euroregion were: I. Artyomov [9], N. Mikula [10; 11], V. Gorbovyy & G. Lytvyn [12], O. Tsitsinska [13], V. Goblik [14], M. Lendel & P Studenya [15], and many other scholars [16].

Recently, some scholars [17] suggest using the modern form of CBC - the European grouping of territorial cooperation. They are created not primarily to address such global issues as democracy, socio-economic development, security, as Euroregions, but mainly to solve point problems or even to solve only one particular task. However, according to C. Bila and V. Romanova [18] among the priorities of state regional policy in Ukraine should be not a change of CBC form, but providing the existing form of intergovernmental regional cooperation by specific content appropriate for the formation of an institutional platform for European integration of Ukraine.

Thus, to study the peculiarities of the proper functioning of Carpathian Euroregion mechanism is important and necessary for the effective development of the EU-Ukraine border areas. Therefore, conducting an expert survey of interested parties in these processes is caused by the time challenges. Confirmation of this is the thesis of the Minister for Foreign Affairs of Ukraine Pavlo Klimkin [19] (during a visit to Zakarpattya at the end of 2017): "You must restart the Carpathian Euroregion. It founded in the 90's, there were plenty of plans, but now actually nothing happens". The Minister believes that the future of the Euroregion is the development of small and medium-sized businesses, unique opportunities for tourism, as well as within the framework of the development of science and education.

3. The research objective and tasks

In the framework of this scientific research, there was set a goal to identify the main problems and innovative models for increasing the efficiency of cross-border cooperation in the Carpathian Euroregion. To achieve this goal, the following tasks need to be addressed:

- to determine the influence of CBC and its current mechanism of existence on the border subjects of the regional economy;

- to assess marketing and digital communications in CBC development by judgments of its respective users.

4. The statement of the basic materials.

The object of marketing diagnostics are the participants of transborder cooperation in Transcarpathian region, which are geographically and geopolitically located in the center of interregional association "Carpathian Euroregion". An expert investigation was conducted by using the questionnaire method via e-mail and direct distribution of survey. The questionnaire is created in the form of semi-closed questions with direct content of investigated problem. For the reliability of conducted research two types of sample were selected: district - the division of general

population into parts, groups, differing on the basis that should affect the investigated phenomenon, and the typical one - purposefully selected the object with the most typical characteristics. In given case, in the sample are included representatives of economic sector (business entities involved in foreign economic activity (FEA)); management bodies (local authorities and district state administrations of economic departments); public sector (non-governmental institutions involved in the CBC); the scientific sector (representatives of universities with the corresponding directions of work of the departments).

For representative sample, in this marketing research participated experts of 5 executive bodies of 5 cities of region significance (i.e. 100% - Beregovo, Mukachevo, Uzhorod, Khust and Chop); representatives of 9 executive bodies of district state administrations from 13 (i.e. 69.23% - except Volovets, Mizhhirsky, Svalyavsky and Irshava districts); 5 representatives of 8 the most active NGOs of the region focused on the CBC (which carry out the project or initiative activity - 62.5%); 3 experts of 5 scientific-pedagogical institutions of the region (i.e. 60% - Mukachevo State University, Uzhorod National University and the Zakarpattya Regional Center of Socio-Economic and Humanitarian Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine); as well as representatives of 74 of 1497 enterprises involved in foreign economic activity (which is 5% - the sample is representative, since more than half of the registered entities either did not carry out any activity or their turnovers were low. Therefore, only the most active enterprises of the region were chosen, just as they are defined in CBC).

First of all, in order to carry out an effective research, it is necessary to identify who is an active participant of the CBC, and whether the category of respondents who are not active (or not a participant at all) should be involved in active participation in foreign economic activity with the border members of the neighboring countries.

The results of above mentioned issue showed positive answers, in particular, all experts of local authorities, district state administrations, higher educational institutions and public organizations of the region indicate that they are already active participants of CBC. With regard to business environment only 47% consider themselves participants of CBC, the rest (53%) - intend to become participants. In fact, the subjects of entrepreneurship chosen by us for all 100% are already active participants of CBC, as they carry out foreign economic activity. This follows from the definition of the Law of Ukraine "About cross border cooperation" [20], which states that legal entities and individuals can be participants in CBC if their actions are aimed at establishing and deepening relations with neighboring states (in this case, economic ones through export-import operations, foreign direct investment, etc.). The reason why 53% of business entities did not categorize their activities, as active participants in CBC is explained only by the fact that respondents surveyed are less aware of the concepts of regional border integration.

The issue of cross-border cooperation impact on professional activities has provided the opportunity to receive the following answers: expert respondents from relevant departments of local authorities and district state administrations, as well as non-government organizations and scientific institutions indicate a positive impact in the context of being able to study foreign experience of effective management of the territory through exchange programs, the implementation of innovative ideas for raising the living standards of the border population in different spheres of human activity, etc.; representatives of business structures in the overwhelming majority (in particular 66%) cannot assess the impact of CBC on their professional activity, since they do not know what impact it should be. This points on the imperfect work of the organizational mechanism of CBC and especially of the territorial administration (as exactly the latter should create the appropriate conditions for the development of business entrepreneurship in the context of the European integration aspirations of the country). Others (up to 34%) see positive effects, especially by introducing a Deep and comprehensive free trade area, which has led to the simplification of some customs and administrative procedures, it has made it possible for their specialists from certain departments to simplify their work and moving their own focus on solving more important business issues.

Particular interesting for assessing the current CBC is the issue of identifying obstacles that hold back the participants in the active work of CBC. Therefore, it is important to analyze each group of respondents separately in order to take into account the needs of each party more accurately.

District state administrations note that the most important problem in the CBC processes is the lack of adequate financial resources and the problem of organizational and legal provision. In particular, this problem arises in the fact that in the implementation of cross-border projects, co-financing from the bodies of the district state administration is not determined at the legislative level. As a result, they do not have their own funds, and it is prohibited to involve their own employees in the realization of grant projects. That is, this group of participants can only declaratively participate in the CBC.

Local authorities point out, that the most important problems are the absence of proper information provision on CBC processes both in the country and abroad (it occupies an average of 30% of all respondents), a complex linguistic barrier with neighboring countries (also about 30%), low level of project management and other organizational conditions (up to 40%).

Non-governmental public organizations identified two main problems for themselves - a complex language barrier and the lack of proper information support in the context of partner search for the writing and implementation of joint cross-border projects.

Higher scientific and pedagogical institutions assessed the obstacle to active work in CBC from the point of view of the problem of objective analysis and determination of regularities regarding real economic

processes in participants of foreign economic activity. This greatly complicates the work of scientists in writing scientific papers, so the main problem is focused on the absence of a full-scale comprehensive informational environment in CBC.

Representatives of business structures point out that the majority of obstacles to their active participation in CBC processes is caused by the lack of adequate information support and state support in financial issues regarding the development of venture business in joint ventures of foreign partners. In the context of information provision the majority of respondents (up to 80%) point out on the lack of direct benefits of cooperation in the cross-border area. As well, a significant part (about 44%) indicates the problem of searching external markets for sale and resource suppliers, that is, the problem is the lack of proper information business consulting. However, in Transcarpathian region a high percent of enterprises

operate on the tolling operations, so for them, the information component of the development of CBC does not play such a significant role to some extent. But the development of the information component in the cross-border area will make it much easier to start development of small and medium-sized companies that are already involved in external relations and those for whom access to foreign markets is considered an unachievable point (because it costs a lot of financial investments for conducting international information research and constant maintenance of leading marketing specialists).

It is especially important to evaluate the activity of state authorities within the framework of the created CE, the role of the national part of the CE on the development of CBC, and the influence of the Chamber of Commerce in the framework of the development of cross-border business by expert respondents (Table 1-3).

Table 1

EVALUATION OF THE ACTIVITY OF STATE AUTHORITIES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE CE

Mark	Expert conclusions				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Satisfactorily, %	22	20	66	20	34
Unsatisfactorily, %	78	80	34	80	66

Table 2

EVALUATION OF THE ASSOCIATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES "EUROREGION CARPATHIANS UKRAINE" WITHIN THE FRAMEWORK OF THE UKRAINIAN NATIONAL PART OF THE CE

Mark	Expert conclusions				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Satisfactorily %	44	40	-	40	-
Unsatisfactorily, %	28	-	100	20	-
Are not informed about the activity of such an institution, %	28	60	-	40	100

Table 3

ASSESSMENT OF THE INFLUENCE OF CHAMBERS OF COMMERCE IN THE FRAMEWORK OF THE DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER BUSINESS

Mark	Expert conclusions				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Satisfactorily, %	100	100	66	100	57
Unsatisfactorily, %	-	-	34	-	-
Are not using their services, %	100	80	100	100	43

After evaluation of the respondents it was revealed that the activity of state authorities in the framework of the created CE is in unsatisfactory condition. As it was earlier explained by district authorities, the problem concerns financial, organizational and legal mechanisms. In addition, since 2008 the government of Transcarpathia region has no direct influence on the formation of the Carpathian Euroregion, just as these power was transferred to the Lviv part - the NGO "Association of local government bodies "Euroregion - Carpathians Ukraine". The activity of the latter evaluated was disappointing as well according to the opinion of the experts. Nowadays, not all district state administrations of border territories of Transcarpathia region (in particular 3 of 9), as well as local authorities (3 of 5 cities of region significance) and public organizations (2 of 5 investigated) are informed about this national association and its activities. Representatives of the scientific sector are aware of this organization and evaluate it negatively. In particular, Professor Alain Panov considers current drawback that, instead of creating conditions for the development of cross-border cooperation, effective foreign policy, the national part has turned its attention to completely different aspects – «grant developing» [21]. The result, it has led to the fact that the Western Region of Ukraine, where during the 1990s the effective international relations with the five countries of the Carpathian Euroregion were developed, has been violated - foreign policy problems with Hungary (with the linguistic law of national minorities, the consequence of which is the blockage by the Hungarian government of all intentions of Ukraine concerning European integration) and Poland (the failure of Ukrainians to recognize the guilty in the history of the genocide of the Poles in Volyn

region, which was reflected in the deterioration of the attitude of the Poles towards Ukrainian labor migrants). The most negative assessment was given by business structures, which are not informed about such an institution at all. However, half of the polled businessmen, whose activities began in the early 2000s, answered that they knew about Carpathian Euroregion, because they received various types of consulting assistance at the first stage of their activity, in particular, in the attraction of foreign capital during the agreement of the Special economic zone in Zakarpattya (was standing till the beginning of 2005).

At the same time, experts appreciated positively the influence of Chambers of Commerce and Industry (CCI) in the development of cross-border business. CCI mainly creates conditions for business development through various joint actions: exhibitions, fairs, conferences, seminars, presentations, interchange of delegations and business groups, etc.

Taking into account the above analysis, the experts were asked about which management structures would be appropriate to include in the CE management system on a consultative basis (Table 4).

The most of the expert group exhibited high scores to all of the CEs' new managers proposed by us. The respondents explain this situation by the fact that a modern market economy should include a comprehensive partnership mechanism to facilitate the solving of common problems for its proper existence. Current CBC mechanism focuses on co-operation between nations, but not between market agents inside the territory of cooperation. Therefore, first of all, it is necessary to establish an internal mechanism of cooperation, and only then move to the cross-border level.

THE MODERN SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE CE BASED ON THE RESULTS OF EXPERT ASSESSMENTS

Expert group	Offered managers of the Carpathian Euroregion				
	Bodies of district and government administration	Local self-government bodies	Business structures	Scientific institutions, higher educational institutions	Public organization
Bodies of district administration	100%	100%	77%	100%	100%
Local self-government bodies	20%	100%	100%	100%	100%
Higher scientific-pedagogical institutions	66%	100%	100%	100%	100%
Public organization	40%	100%	60%	100%	100%
Business structures	72%	95%	71%	79%	100%

It is also worth focusing on analyzing the responses of the business sector (as the answers among proposed managers vary the most). Not all of this group of entrepreneurs agreed with the inclusion in the latest mechanism the regional authorities. It is more important to include municipal structures, as they are

closer to local business, better know the needs of certain organizations and can provide assistance by owning appropriate territorial resources in the community more effectively. At the same time, another category of business sector considers it more expedient to give preference to regional state administrations, as

the latter are central authorities and under certain conditions will be able to achieve certain benefits, subsidies or other facilitating procedures for foreign economic activity from the state budget. Not all entrepreneurs agree to participate in the management of the CBC processes within the CE. This can be caused by the fact, that the great share of these enterprises is working on the customer's raw materials (and CBC problems are of little interest), as well as not all entrepreneurs (as we found at the beginning of the research) are specialists in this sphere and will cost them an extra time to solve the general problems of the

regional foreign economic activity (as they do not see the benefits of such participation - that is, again the basic problem of the lack of information clarification of CBC processes).

Therefore, taking into account the above analysis of answers to the previous question, it is important to investigate what percent of the representatives of the expert group agree to participate on a consultative basis in management of the region in the sphere of CBC within the framework of the Carpathian Euroregion (Table 5).

ESTIMATION OF THE POTENTIAL PARTICIPATION OF MARKET AGENTS IN MANAGEMENT SYSTEM OF THE CARPATHIAN EUROREGION

Expert group	% of the results of the expert group's participation in CE management		
	Yes	No	Are planning
Bodies of district administration	-	-	100
Local self-government bodies	75	-	25
Higher scientific-pedagogical institutions	33	-	67
Public organization	50	-	50
Business structures	24	31	45

Over the last years, cross-border cooperation (thanks to the grant opportunities provided by the EU) has passed into the system of project management. That is, territorial public organizations or administrative bodies have the opportunity to solve local problems through skillful designing of ideas and their presentation to the euro-funds. Taking into account the trends of the latest mechanism of CBC, it is important to analyze what participation of the organization in Transcarpathia region (considered to be the center of international relations) is accepted in grant programs provided by financial institutions of the EU (Table 6).

Questions were divided into 3 types, each of which requires clarification:

1. "Whether your organization participated / is participating in the implementation of grants projects in CBC". In this case, the organization may act as: the main author of the project and as a consequence – to obtain all the power of financial management, measures defined in the project, responsibility, etc.; or to act as a partner, that is, the proportion of financing and related powers is much smaller, and this institution is not always co-author of the project. On the example of region authorities (from Table 6), they all participated in the implementation of grants. However, it has not been determined whether they relate to authors and chief spending units, or as a secondary partner. Therefore, there is a need for another type of issue;

Table 6

**ASSESSMENT OF THE POSSIBILITY OF PARTICIPATION OF THE EXPERT GROUP IN THE
IMPLEMENTATION OF CROSS-BORDER PROJECTS**

Expert group	Did your organization participate / is participating in the implementation of grants for CBC, (%)			Did your organization submit an application for participation in grant projects from EU programs (%)		Did your organization receive funding in the framework of a competition for the implementation of grants projects in CBC, (%)	
	Yes	No	Are planning	Yes	No	Yes	No
Bodies of district administration	100	-	-	56	44	44	56
Local self-government bodies	80		20	80	20	60	40
Higher scientific-pedagogical institutions	66	34	-	66	34	66	34
Public organization	100		-	100		80	20
Business structures	-	100	-	-	100	-	100

2. Did your organization submit an application for participation in grant projects from EU programs. Here it is possible to assess whether at least the expert group tried to create a project. As a result, taking into account the answers of the district authorities, only 56% of respondents (5 of 9 district state administrations investigated) tried to write a draft and represented it for consideration in the grant institution. However, whether they received funding, this is already an answer to the third type of question;

3. Did your organization receive funding in the framework of a competition for the implementation of grants projects in CBC. From 5 district state administrations that submitted applications, 4 won a grant for funding.

Consequently, cross-sectional analysis provided an opportunity to assess the design capacity of domestic market agents in Transcarpathia region. However, business structures did not take any part in the implementation of grant projects, but the problem here

concerns with the low awareness of entrepreneurs about these opportunities.

It is important to find out which areas of grant projects are implemented or intend to be implemented in the future by CBC participants (Table 7). This table provides an opportunity to evaluate both the current level of CBC in the relevant groups of expert participants, as well as its potential with an effective mechanism of cooperation of individual market participants. In particular, such trends as the development of venture business and entrepreneurship, trade, tourism, environmental and social problems are pointed out by almost all groups of respondents. Thus, these are the key areas for the development of CBC, in which market participants are expected to achieve the appropriate effect together. Therefore, taking into account the above described determinants, the CE should focus its attention on the development of appropriate conditions for the development of such CBC, as an internal market partnership. In science, such mechanisms are generalized and fragmented.

Table 7

AREAS OF CROSS-BORDER COOPERATION OF EXPERT RESPONDENTS

Areas of cross-border cooperation	Are dealing / dealt, %					Intending to deal, %				
	1*	2*	3*	4*	5*	1*	2*	3*	4*	5*
Development of the system of local self-government		60					100	100		
Development of venture business / innovation entrepreneurship				40			100	66	60	93
Trade development				40		100	100	66		100
Tourism development	100	100		80		100	100		80	36
Improving of education system			66	60				100		65
Environmental protection	89	40		40		100	60		60	
Ecological problems	89	40		20		60	100	33	60	
Cultural exchange		100				40				
Social problems	44	60	33	60		100	100	100	80	17
Problems of refugees and displaced persons						80			20	
Rehabilitation of persons as a result of hostilities						100	100		20	
Problems of national minorities	56	20	33	20			40		40	
Historical and cultural heritage	44	80		60				33	60	

1* – Bodies of district administration; 2* – Local self-government bodies;

3* – Higher scientific-pedagogical institutions; 4* – Public organization; 5* – Business structures.

At the same time, even with a positive scenario for the future work of the CE regarding the construction of market partnerships, it is important for the latter to identify who will be involved in the project activity in CBC. It is important to investigate it precisely because in a market partnership each of its participants will perform only separate functional links to achieve the common goal of cross-border cooperation. Therefore, the following questionnaire survey concerned the study of competencies of expert respondents in project activities in the context of grant programs of European institutions (Table 8).

As the results of Table 8 show, public organizations are most knowledgeable about the project activity within the framework of the CBC. That is, their knowledge and skills can satisfy the needs of CBC

business sector participants to full extent (based on consulting). Among other respondents, such as local government, only 3 participants of 5 studied, have the necessary knowledge. However, from the Table 6 it is obvious that 4 communities submitted applications for participation in grants programs (80%). It provide ground for asserting that the activities of public institutions can be (for local, including village counsils) devoted precisely to conducting educational seminars on studying project management. In this process, educational institutions can also be included for a more in-depth study of the project activities of non-governmental institutions with the prospect of developing relevant training programs for students of economic training areas.

Table 8

ASSESSMENT OF COMPETENCE IN PROJECT MANAGEMENT FROM RESPONDENTS

Mark	Expert group				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Yes, %	44	60	66	100	
No, %	66	20	34		100

Thus, the first stage of the purpose of this scientific work was investigated in order to determine the impact of the modern mechanism of CBC among its respective users. The next step will be to evaluate marketing and digital communications for the development of CBC judgments by selected experts.

Most importantly to find out from which sources the surveyed respondents receive information on transborder cooperation programs / projects within the framework of the Carpathian Euroregion (within the framework of this association there are boundary zones

of 5 countries - Ukraine, Poland, Slovakia, Hungary and Romania (Table 9).

Table 9

INFORMATION SOURCES USING CONCERNING THE CBC PROGRAMS / PROJECTS BY EXTERNAL PARTIES

Information sources	Expert group				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Website of CE, %	22		33		
Websites of district administrations, %			66		
Website of local self-government bodies, %					
Websites of international organisations, %	78	60	66	100	
Websites of public organization, %	33		33		
Mass-media, %	66	40			
Conferences, forums, seminars, %	100	100	100	100	34

The table below gives an opportunity to evaluate the information provision of CBC, at least from the Ukrainian side. Unfortunately, the situation is disappointing, as the classical form of information provision through forums and conferences all over the world has lost such an important significance in the basic information communication system. Undoubtedly, these activities is not loosing its significance in all countries of the world, as it is an important communication component for many issues. However, it can not be the prior tool, where different opportunities, perspectives or problems are represented

for the first time. The basic information security system has taken over the online Internet platform. But the formation of digital information platforms only started its life in Ukraine. Therefore, as most experts have indicated, they will receive all the necessary information on CBC programs and projects from international sources.

The question about the information channels for searching business partners / writing and implementation of the project / or other in the context of the external relations of the investigated experts is quite important as well (Table 10).

Table 10

MARKETING DIAGNOSTICS TOOLS IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING INTERNATIONAL RELATIONS

Marketing diagnostics tools	Expert group				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Conferences, business forums, %	100	100	100	100	34
Own marketing researches, %	55	60	66	80	57
Consulting agencies , %					12
Mass-media, %	66	40			
Are not using information tools, %					31

Evaluating the results of Table 10, once again we are convinced that the classic tool - conferences and business forums, is used almost by 100% in the context of all CBC issues. At the same time, the business sector can not rely on such an information provision tool. Therefore, for the sake of effective development in the context of global competition, businesses are required to use the services of the appropriate consulting companies (12% of them are using their services), and also rely on their own strength in the context of marketing research (57% of business experts). But

there is also a category that does not use any information marketing mechanisms - these are enterprises that usually work on the tolling raw materials.

Particularly interesting point in this study is to identify or conduct expert groups of CBC in general marketing activities, to determine what (through the components of marketing costs) and whether there are relevant specialists for this activity and in which particular departments they are involved. Table 11-14 reviews the above mentioned questions.

Table 11

ESTIMATION OF MARKETING ACTIVITY IN THE INVESTIGATED GROUPS OF ORGANIZATIONS

Mark	Expert group				
	1*	2*	3*	4*	5*
Yes	100	100	100	100	70
No					
Intend					30

1* – Bodies of district administration; 2* – Local self-government bodies;

3* – Higher scientific-pedagogical institutions; 4* – Public organization; 5* – Business structures.

Table 12

ESTIMATION OF MARKETING EXPENSES BY RESULTS OF EXPERT RESPONDENTS ASSESSMENT

Components of marketing costs	Expert group				
	1*	2*	3*	4*	5*
Questionnaires, field studies	55	60	66	80	57
Analytics	100	100	100	100	69
Advertising		80	100		43
Related costs (printing, questionnaires ...)	55	60	66	80	57

1* – Bodies of district administration; 2* – Local self-government bodies;

3* – Higher scientific-pedagogical institutions; 4* – Public organization; 5* – Business structures.

Table 13

AVAILABILITY OF SPECIALISTS WITH KNOWLEDGE OF MARKETING IN THE INVESTIGATED GROUPS OF ORGANIZATIONS

Mark	Expert group									
	Regional and international marketing					Interactive / digital marketing				
	1*	2*	3*	4*	5*	1*	2*	3*	4*	5*
Yes	29	20	100	60	32	29	60	66	40	27
No	71	80		40	68	71	40	34	60	73

1* – Bodies of district administration; 2* – Local self-government bodies;

3* – Higher scientific-pedagogical institutions; 4* – Public organization; 5* – Business structures.

Table 14

THE PRESENCE OF MARKETERS OR EMPLOYEES, WHO PERFORM THEIR FUNCTIONS AMONG INVESTIGATED GROUPS OF ORGANIZATIONS

Mark	Expert group				
	1*	2*	3*	4*	5*
Marketing department			66		38
Position of the marketer					32
An employee who serves as a marketer by combining	100	100	34	100	30

1* – Bodies of district administration; 2* – Local self-government bodies;

3* – Higher scientific-pedagogical institutions; 4* – Public organization; 5* – Business structures.

Consequently, after evaluating tables 11-14, the following conclusions can be drawn for each group of respondents:

– though district authorities and local self-government authorities are engaged in marketing activities for 100%, but real specialists with knowledge of regional and international marketing are satisfied only by 20-30%, while interactive - by 30-60%. Also, there is no single marketing department in these respondents, their functions are scattered among employees of different departments;

– higher educational institutions are engaged in marketing activities as well, but the answers differ: scientists understand that they conduct a real diagnosis of economic processes in the development of territories, analyze and provide recommendations for solving certain problems. Administration of these institutions consider marketing activities in the context of promotion in schools and colleges to attract potential applicants for admission to study it in their universities. As scientists point out, these institutions are provided by specialists and marketing departments (to 66% of respondents think so because the university has a marketing department), but the administration does not consider it to be the case (as they understood in this question the presence of marketing department as part of the administrative apparatus of management);

– public non-governmental organizations are obliged to conduct marketing activities, the main type of which are surveys, field research and analytics. Adequacy of marketing knowledge is 50% on an average. Since the budget of such organizations is limited, it is difficult to create a marketing department or a separate position;

– taking into account that business sector work on tolling raw materials by more than 30%, it is not engaged in marketing activities. Therefore, in the table 12-14 only those enterprises that carry out marketing were included. Among the main expenses included in the marketing budget are the following: 57% - field research and related costs (printing, questionnaires), 69% - analytics, 43% - advertising. In 38% of respondents there is a marketing department, 32% - post of a marketer and 30% - an employee who perform marketing functions. Nevertheless, the required level of participants knowledge (which is certified by a diploma) in the context of international regional and

interactive marketing is insufficient - by 68% and 73% respectively.

It is, therefore, revealed that the participants of CBC, although active engagement in marketing activities, in conditions of heavy budget restrictions and lack of own funds, are forced to allocate minimum marketing costs to marketing information research.

Taking into account that the world community integrates into virtual digital space, it is necessary to find out what percentage of organizations (according to the answers of experts) owns its own web site in Internet. The results proved to be positive, as 100% of district authorities, local self-government authorities, higher scientific-pedagogical institutions and the non-governmental sector have these Internet resources. Among the representatives of the business situation is not so favorable, as only 44% of enterprises have this basic resource.

The progressive development of interactive marketing has begun to be realized through the system of social networks. According to the scientist Yatsyuk D.V. [22]: "One of the elements of increasing brand loyalty is the personal presence of business owner, managers, and management in social networks. Thus, 52% of companies increased demand for their goods and services with Facebook, 43% - thanks to LinkedIn (HubSpot, State of Inbound Marketing). Socially active top management in Facebook, Twitter or LinkedIn can bring a lot of benefits to the company. In particular, it will allow: to distribute information about the company among the target audience; affect the company's reputation positively; to demonstrate the innovation of the company; show "face" of the company; identify the staff as a team; repair / establish a first-person relationship with traditional mass media organizations; increase the credibility of the company in the market and create a competitive advantage; positive impact on the company's business results, etc." As we see, this concept of social networks in the context of interactive marketing can be implemented not only in the business environment, but also embodied in political parties, public movements and many other modern market agents. Therefore, it is interesting for the research to find out what proportion of agents of market transboundary collaboration carries out information and communication marketing in social Internet networks.

Table 15

REPRESENTATION OF THE INFORMATION BASE IN SOCIAL INTERNET NETWORKS IN THE RESEARCHED GROUPS OF RESPONDENTS

Mark	Expert group				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures (which has website)
Yes, particularly in:	33	80	66	100	100
Facebook	100	100	100	80	59
Google +					7
LinkedIn	16			40	71
Twitter					
Yahoo!					
No	67	20	34		

So, as we see from the Table 15, the specifics of Transcarpathian market agents in the vast majority places information in social networks. The most popular was the Facebook and LinkedIn network. But analysis shows, most experts in the questionnaire are gradually using social Internet networks (although not all of its types). However, the data from the Table 13 may indicate that because of absence of interactive marketing specialists, market agents don't have the opportunity to use the benefits of online data systems.

Therefore, we believe that creating of appropriate conditions for the stable functioning of marketing CBC is necessary through the introduction of a proper information and marketing system. Creation of these conditions in the European Union is entrusted to the Euroregions. Therefore, the next important question is

whether the existing information security of the CE satisfies the CBC participants (Table 16).

The existing information system of the CE does not meet the needs of modern market economy agents in sufficient quantity. But it is necessary to specify in this case what structure of the information system of the CE would correspond to the needs of the transboundary participants.

District authorities as well as local self-government authorities point to the need to build such information elements of the website of the CE: passport of the border areas; current and potential financial instruments in the CBC; representation of digital tourism objects and routes; calendar of events (to study the culture, traditions, customs of 5 countries at once but in their own region); cross-border statistics.

Table 16

ASSESSMENT OF THE ADEQUACY OF INFORMATION SUPPORT ON THE SITE OF THE CE FOR MARKET CONDITIONS OF MANAGEMENT

Mark	Expert group				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Yes	22	40		40	
No	78	60	100	60	100

Academic participants of the questionnaire indicate the following recommendation concerning the structure of the information site of the CE: cross-border projects; interregional statistics; condition of cross-border markets; electronic catalog of CBC participants; research topics of border higher education institutions; open online portal services.

Public organizations need the following information network: cross-border projects (implemented, operational and potential); electronic catalogue of public organisations involved in cross-border processes; passport of border areas; the possibility of conducting on-line surveys.

Representatives of the business sector believe that for their active economic growth (and at the same time for the active economic growth of the region), the CE must develop software modules of the computer information system in the following areas: analysis of the business market conditions; existing business infrastructure; full description of the investment projects of the region; legal acts of conducting international business; on-line services (in the context of marketing research and translation); information-business event calendar; available grant mechanisms for financing business development; instructions for writing cross-border projects.

Thus, taking into account the needs of market agents in the construction of a cross-border on-line portal it is extremely important, since only with this development scenario an effective model of modern Euroregional international cooperation will be built.

Therefore, it is proposed to create an appropriate information center within the framework of the Carpathian Euroregion. However, in order to determine its effectiveness, it is necessary to predict how many

market agents of transboundary relations can and intend to cooperate with this institutional entity (Table 17). In this case, the cooperation means the transfer of the necessary data set by the CBC members to the CE information center in return for access to international information and analytical platforms and the possibility of obtaining some free marketing research services in the transboundary regions of the CE.

Table 17

ESTIMATION OF THE POSSIBILITIES OF INFORMATION TRANSFER TO THE INFORMATION CENTER OF THE CE BY RESEARCHED RESPONDENTS

Mark	Expert group				
	Bodies of district administration	Local self-government bodies	Higher scientific-pedagogical institutions	Public organization	Business structures
Yes	100	100	100	100	47
No					63

From the Table 17 it can be seen that only business structures did not agree to share a certain information database. This is due to the fact that more than 30% of them work on the customer's raw materials, which limits the authority of the executives of these institutions. Another category did not agree because of the possible growing influence of the competitive struggle on business structures, which are on other side of the border. However, it is also important to connect these participants to the information center, but only providing generalized information (legislative basis in foreign countries, grant funding mechanisms, event calendar, etc.).

Conclusions and perspectives for further findings from this research as well as perspectives for further developments in this area.

Consequently, the model for the formation and functioning of cross-border management in the context of the Carpathian Euroregion should be a multilevel governance system and integrated marketing information support. This will enable the business sector (especially the one that is not yet engaged in foreign economic activity), scientific and educational institutions and public to intensify development of the border areas. Such a mechanism activates the opportunity to benefit from cross-border cooperation through: easier information access to available foreign resources (natural, labor, business (partners, investment, project, etc.); partnership cooperation of market agents when writing projects and their implementation; promotion of the CE with a special tourist and business climate in the EU; creation of more realistic strategies for the development of the region in certain types of economic activity, etc.

Reference

- Hehedosh K. & Chuchka I. (2016) Features and prospects of economic cooperation in the interregional association "Carpathian Euroregion". Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seria «Ekonomika», vol. 21, issue 9(51), p.7-11
- Tanaka H. (2006) Carpathian Euroregion and Cross-Border Governance. The Journal of Comparative Economic Studies. vol. 2, p. 59–80.
- Dediu F. (2007) Participarea României la realizarea unor inițiative în domeniul cooperării transfrontaliere euroregionale. Buletinul Universitatii Nationale de Aparare “Carol I”. nr. 4, p. 206–223.
- Ičo T. Dvadsať rokov Karpatského euroregiónu 1993 – 2013, available at: <http://www.tiborico.estranky.sk/clanky/dvadsatrokov-karpatskeho-euroregionu--1993---2013.html> (Accessed 7 October 2018).
- Greta M. & Otto J. (2013) The importance of swiss grants for creation of the Carpathian Euroregion marketing. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seria «Lohistyka», vol. 762, p. 54–61.
- Süli-Zakar I., Czimre K. & Teperics K. (2001) Human Mobility on the Area of the Carpathian Euroregion: Migrating Minorities. Human Mobility in a Borderless World. Conference of the International Geographical Union Study Group «Global Change and Human Mobility», p. 164–172.
- Wolanin-Jarosz E. (2015) Etnocentryzm konsumencki w środowisku międzynarodowym – studium rynkowe Euroregionu Karpackiego, Difin, Warszawa, 241 p.
- Malikowski M., Malicki M., Kotarski H. (2005) Euroregion Karpacki a akcesja Polski do Unii Europejskiej. Granice i pogranicza nowej Unii Europejskiej. Nowos, Kraków, p. 77–97.
- Artyomov I., Didus N. (2014) Yevrorehionalne spivrobitnytstvo Ukrayiny: problemy i perspektyvy [Euro-regional cooperation of Ukraine: problems and prospects]. Shark, Uzhgorod, Ukraine, 368 p.
- Mikula N. (2003) Yevrorehiony: dosvid ta perspektyvy [Euroregions: experience and

perspectives], IRR NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine, 223 p.

11. Mikula N. (2015) Organizational and economic mechanisms of activation of cross-border cooperation in the border areas of the western regions of Ukraine, available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/1620/> (Accessed 17 September 2018).

12. Horbovii V. & Lytvyn H. Systemic problems of the Carpathian Euroregion and ways to solve them, available at: <http://old.niss.gov.ua/book/Mitryaeva2009/20.pdf> (Accessed 17 September 2018).

13. Tsitsinska O. (2013) Cross-border partner network of institutions of business, government and public sector of the region. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayny. Mekhanizmy vzaiemodii subiektyv ekonomicznykh vidnosyn u transkordonnomu prostori. [zb. nauk. pr.], IRR NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine, vol. 4(102), p. 374-382.

14. Goblik V. (2012) Spilni transkordonni rehiony Ukrayny ta Yes: zovnishnoekonomicznyi aspekt [Joint Transboundary Regions of Ukraine and the EU: Foreign Economic Aspects], IRR NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine, 305p.

15. Lendel M. & Studenya P. (2009) Rehion v systemi prykordonnoho spivrobitnytstva [Region in the system of frontier cooperation], Karpaty, Uzhgorod, Ukraine, 472 p.

16. Mikula N, Borschevskii V, Vasiltsiva T. et al (2009) Problemy rozvytku TKS Ukrayny v umovakh

rozshyrenoho Yes [Problems of development of TCS of Ukraine in the conditions of the enlarged EU]. Liga Press, Lviv, Ukraine, 436 p.

17. Zelinska O. European territorial cooperation group as a new optimal mechanism for cross-territorial and cross-border policy in Europe, available at: <http://fmv-visnyk.pp.ua/wp-content/uploads/2016/2013-9/29.pdf> (Accessed 9 September 2018).

18. Bila S. & Romanova V. (2013) Carpathian Euroregion as a factor of European integration of Ukraine. Stratehichni priorytety. Vol. 3. p.78 – 88.

19. Klimlim P. It is nessessary to reload the Carpathian Euroregion, available at: <https://ua.censor.net.ua/n3037503> (Accessed 19 October 2018).

20. Law of Ukraine “About cross boarder co-operation”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15> (Accessed 15 October 2018).

21. Panov A. - the only Ukrainian who received a reward on the occasion of the 25th anniversary of the Carpathian Euroregion, available at: <https://www.youtube.com/watch?v=sPBM50XN1mk> (Accessed 15 October 2018).

22. Yatsuk D. Digital Marketing: The Future of Marketing Communications in Branding, available at: <https://docplayer.net/70980057-Cifroviy-marketing-maybutnie-marketingovih-komunikaciy-v-brendingu.html> (Accessed 15 October 2018).

Hrinchenko R.V.

*PhD in economics, Associated professor,
Odessa national economic university*

DETECTION OF CHANGES AND THEIR CAUSES IN THE ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

Грінченко Раїса Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та
організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет

ВИЯВЛЕННЯ ЗМІН ТА ЇХ ПРИЧИН У СЕРЕДОВИЩІ ФУНКЦІОNUВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Annotation. Enterprises in the process of their activities are constantly faced with changes. Changes may have positive and negative consequences for enterprise activity. The formation of the management mechanism of enterprises should be based on a thorough analysis of possible variants of the behavior of the system and its main components with their interconnections; it is necessary to investigate and systematize the essential characteristics of possible changes in the activities of the enterprise and their main root causes. One of the main problems in the study of changes in the environment and enterprise activity is the lack of a systematic approach to the collection and analysis of information at modern enterprises. It is revealed that the process of formation of adaptation of enterprise activity to changes should be started from the thorough examination of the external and internal environment of its functioning , possible variants of occurrence of changes and their root causes . It should be emphasized that in the study of the external environment it is necessary to allocate regular fluctuations and irregular fluctuations that affect the activity of enterprises. This approach creates the possibility of forming a simplified procedure for identifying trends in the environment and creating an effective mechanism for managing adaptation to changes in modern enterprises.

Анотація. Підприємства у процесі своєї діяльності постійно стикаються зі змінами. Зміни можуть мати позитивні та негативні наслідки для діяльності підприємств. Формування механізму управління підприємств повинно базуватись на досконалому аналізі можливих варіантів поведінки системи та основних її компонентів з їх взаємозв'язками, необхідно дослідити та систематизувати сутнісні характеристики можливих змін у діяльності підприємства та їх основних першопричин. Однією із

головних проблем при дослідженні змін у середовищі діяльності підприємства виступає відсутність систематизованого підходу до збору та аналізу інформації на сучасних підприємствах. Виявлено, що процес формування адаптації діяльності підприємства до змін необхідно розпочинати із ретельного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування, можливих варіантів виникнення змін та їх першопричин. Слід наголосити, що при дослідженні зовнішнього середовища необхідно виділяти регулярні коливання та нерегулярні коливання, що впливають на діяльність підприємств. Такий підхід створює можливості формування спрощеної процедури виявлення тенденцій зміни зовнішнього середовища та формування ефективного механізму управління адаптацією до змін сучасних підприємств.

Key words: changes, enterprise, adaptation, management, environment.

Ключові слова: зміни, підприємство, адаптація, управління, середовище.

Problem statement.

Enterprises in the process of their activities are constantly faced with changes. Changes may have positive and negative consequences for enterprise activity. Therefore, the issue of identifying possible changes in the enterprise's activities and their underlying causes, and further development of measures that will create opportunities for increasing the efficiency of enterprises through the use of possible changes, are of particular relevance.

In there is a need for a thorough study of modern theoretical approaches to the definition of concepts "Changes", "adaptation to changes", "management of adaptation to changes". The timely detection of possible changes and the reasons that cause them, gives significant competitive advantages to enterprises in the current dynamic economic conditions.

Analysis of recent research and publications.

In recent years, many foreign and domestic scientists have paid considerable attention to research changes in the activities of enterprises. These issues are explored scientists: P. Acoff, I. Ansoff, N. Biloshurskaya, P. Browning, M. Budnik, N. Vasyutkin, V. Dubchak, A. Kozhevina, G. Kozachenko, V. Kucherenko, T. Landina, L. Melnyk, B. Milner, E. Pastukhova, I. Pitaikina, L. Rrustygin, D. Hyman, O. Khitra, G. Hanaliev, E. Chizhenkova, A. Shatilova, V. Yakubov, V. Yachmenova and others.

However, the dynamic conditions of the management of modern enterprises create requirements for a detailed understanding of possible types of changes and their root causes, arising in the process of enterprises.

Selection of previously unsettled parts of the general problem.

The formation of the management mechanism of enterprises should be based on a thorough analysis of possible variants of the behavior of the system and its main components with their interconnections; it is necessary to investigate and systematize the essential characteristics of possible changes in the activities of the enterprise and their main root causes.

The purpose of the research is to improve the theoretical approach to the allocation and classification of existing changes and the root causes that cause them in the activities of enterprises.

Presentation of the main research material.

The main stage of the theoretical research is the discovery of the essence of the notion of "change" and

their classification. The study should start from an examination of existing classes of system changes. In modern scientific literature, two classes of mechanisms of system change are distinguished [1; 2]:

1. Adaptive mechanisms - characterize the changes that allow the system to adapt to the dynamic change of factors of the external and internal environment without loss of system integrity;

2. Bifurcation mechanisms - characterize changes in which the organization as a system does not maintain integrity and acquires a new quality.

It should be noted that the adaptive and bifurcation mechanisms of the enterprise should be taught to manage, but the consequences of such mechanisms change the system quite different.

The changes that take place in the modern business environment characterize the following features [3]:

- space becomes global and virtual;
- time becomes concise and critical;
- the consumer wants to be a co-author;
- protection: the system of patents does not save;
- the share of services is steadily increasing;
- products are updated faster;
- changes lose cyclicity.

Analyzing the process of managing adaptation of enterprises to change, it is necessary to clearly identify possible changes that exist today. There are several signs that categorize changes [4 ; 5]:

By the level of occurrence of changes distinguish: external and internal.

That is such a need to develop hardware classification and management of mixed enterprises adapt to changes in speed to adapt to external and internal environment of the company.

According to the functional directions of the enterprise's activity: changes in finances, marketing, production, personnel, etc.

Application of such a classification provides a functional approach to enterprise management.

Target: operational, tactical and strategic changes.

All kinds of changes on this basis should take into account the enterprise when managing the adaptation of its activities. As adaptation management only in the short term (tactical and operational) can lead to the loss of competitive positions of enterprises in the market in the long run.

4) By the nature of the changes: revolutionary and evolutionary changes.

In the study of the essence and features of modern changes that accompany the activities of enterprises, it is necessary to identify the features of the main economic processes.

Depending on the dynamics of development, economic processes are accepted to divide into evolutionary and wave-like. Evolutionary are unique and irreversible, that is, the processes of transition from one local equilibrium to another. They emphasize the dynamics of the disequilibrium in the economy.

Evolutionary processes are unique and irreversible processes, which, in the absence of sharp external influences, take place in the same direction with a certain tendency of growth or decrease of indicators (for example, the tendency of population growth, increase of production volume, etc.). The processes of transition from one state of equilibrium to another are evolutionary.

Waveforms are repetitive or reversible processes in which the same values of indicators can be achieved at different periods of time with identical or similar coincident circumstances.

The wave-like processes describe the state of the periodic deviation of the system from the mean equilibrium value. These processes are characterized by repetition and reversibility.

Evolutionary and wave-like processes can be subjected to vibrational disturbances of a constant (wavy) and random nature.

Revolutionary changes occur, first of all, as a result of scientific and technological progress and become the beginning of new long waves of economic development [6, p. 18].

by type of development: extensive and regressive changes.

It should be noted that at different stages of the development of the economy and activities of the company there are both extensive and regressive changes. It is definitely impossible to argue that these or other changes are negative for the enterprise, the possibility of their occurrence must necessarily be taken into account when managing the adaptation of the activities of modern enterprises.

By factors of occurrence: exogenous and endogenous changes.

Determination of the list of factors for me and affect the activity of modern enterprises is one of the most important tasks of effective management. These factors are grouped into two main groups: external factors (exogenous) and internal factors (endogenous).

In the direction of development: progressive and regressive changes.

One of the main tasks of managing adaptive changes in the activities of enterprises is the formation of a management mechanism that would be able to prevent regressive changes in the enterprise, predicting them in advance and forming the necessary mechanisms of protection.

On probability of occurrence: predictable and unpredictable.

Always in the market of enterprises there will be changes that will not be predictable in advance. However, when forming an adaptation change

management mechanism, it is necessary to take into account the probability of occurrence and such changes, and to develop measures for their leveling.

By contemplating and treating the concept of "change", modern scientific schools implement it in three main directions:

- external changes
- internal changes
- administrative changes.

In our opinion, changes in the activities of enterprises should be analyzed, based on the main components of the business environment.

Modern enterprises are located and function in their own environment. The basis for the effective functioning of enterprises in today's dynamic conditions is the availability of access to information regarding possible changes in its environment and the ability of the enterprise to respond flexibly to changes.

In carrying out activities in any enterprise there is an external and internal environment of operation. The main components of the environment in his opinion are: state bodies, mechanisms of market control and its components, public organizations and the media [7].

The external environment of the functioning of the enterprise has a characteristic feature - an enterprise is not able to independently manage it. Therefore there is a special urgency to study its main components and factors vpyvayut come now to change th.

The main factors of the environment are divided into two groups: factors of the macro environment and factors of the microenterprise of the enterprise. The factors of the macro-environment of the enterprise are considered as factors of indirect influence, that is social, legal, political, economic, innovative and technological factors. The factors of the micro-environment are considered as factors of direct influence on the activity of the enterprise, that is, the suppliers, consumers, competitors, state bodies with which the enterprise, credit institutions, foreign economic partners and others cooperate directly.

Dotsenko IO [8, p. 228] in their research suggests the macro elements are divided into two levels:

The first level - systematic, which once arise, there always (or for quite a long time) and always have their influence on the activities of the enterprise:

- economic situation,
- political and legal situation in the country,
- market conditions
- inflation rate.

The second level is non-systematic, which has an impact on the activity of the enterprise either stochastically or with a definite period of occurrence:

- technological environment
- social and cultural development in the country,
- demographic situation
- geographic environment
- economic situation.

With this approach you can trace the similarity with the allocation of the macro environment of the enterprise and the indirect factors of its influence.

One of the main components of the enterprise's external environment is the market in which the company operates. The market should be subject to

regular monitoring. In themselves, market research does not matter if it is not related to the adoption of managerial decisions. Therefore, the result of market observation is information that answers questions that are of interest to market players.

In market research usually distinguish the general economic or economic situation and the state of affairs of individual markets. Business conditions - an important branch of economic science, its dynamic direction. She examines business processes in a constant change and development.

Commercial life is subject to periodic fluctuations, ups and downs, called economic cycles. Cyclical fluctuations in the economy are an objective process. They arise under the influence of various factors and connections. In the economy there are regular and irregular fluctuations. Irregular fluctuations occur accidentally, often due to unidentified causes or cycles with complex structure. Regular fluctuations in the economy are subdivided into seasonal and cyclical ones. Seasonal variations are due to natural and climatic factors and in their content are also cyclic, derived from solar and lunar cycles. The cyclical fluctuations in the economy will combine the following one-to-one phase of ups and downs.

Investigation of the market situation covers a wide range of different issues of production, commercial, technical and economic character, which allows you to identify the main directions of economic development of each subject of market relations and the situation prevailing at a certain point in time as a result of the interaction of various situation-creating factors. The task of studying the situation is reduced to the formulation and solution of the problem of forecasting its changes. The state of the market conditions characterizes the production and sale of products for a certain period of time or position in the market at this moment.

Thus, the market situation is the economic situation on the market, which characterizes the relation between supply and demand, price level, commodity stocks and other economic indicators. The results of business market observations are intended to ensure successful business activity and are based on the collection of information, its systematization and registration, analysis of all information relating to the market of a particular product. They are aimed at identifying actual and future consumers and their purchasing power. According to the results of market research, market conditions are formed. State-of-the-art forecasts provide the necessary knowledge of market behavior, the ability to efficiently maneuver with available resources, the ability to buy and sell goods at bargain prices, expand or reduce the production of goods in line with the expected market state [9].

One of the features of all market conditions is their change as the transition of a market economy from one phase of the cycle to another. Thus, after studying the changes in the market conditions during the cycle, we have the opportunity on their basis to judge not only the changes that have taken place, but also to draw conclusions about probabilistic changes in the future.

It should also be noted that the study of the state of affairs should be done on the basis of an analysis of the whole set of changes, and the more indicators are involved, the more accurately and precisely it is possible to determine the current situation and the prospect of further changes and development that has been formed. Thus, the analysis of market conditions is one of the main components of the study of the external environment of the enterprise.

The constant change of the main subjects of the environment of the enterprise and their interconnections need to be taken into account in the activity of the enterprise. The growing number of subjects of the environment requires the construction of enterprise management mechanism yeyu adaptation to changes based adaptation to changes in external and internal mu m and environments. However, it should be noted that the company has its own internal environment.

On the main generalizations of theoretical work, we can draw the following conclusions. The main components of the enterprise's internal environment are: resource component; production component; frames; accounting and analysis; marketing component; financial component; technological component; food ingredient. Each of the proposed components of the internal environment of the enterprise requires developing its own approach to research and developing an adaptation management mechanism to change.

Conclusions and suggestions.

One of the main problems in the study of changes in the environment and enterprise activity is the lack of a systematic approach to the collection and analysis of information at modern enterprises. It is revealed that the process of formation of adaptation of enterprise activity to changes should be started from the thorough examination of the external and internal environment of its functioning, possible variants of occurrence of changes and their root causes. It should be emphasized that in the study of the external environment it is necessary to allocate regular fluctuations and irregular fluctuations that affect the activity of enterprises. This approach creates the possibility of forming a simplified procedure for identifying trends in the environment and creating an effective mechanism for managing adaptation to changes in modern enterprises.

Literature:

Основи стійкого розвитку: навч. посібник / за заг ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.

Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики/ О.В.Хитра // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2008. – Т. 2. – С. 188-195.

Якубів В.М. Стратегічне управління: електронний конспект лекцій/ Електронне видання. – Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/2045.pdf>

Кожевина О. В. Управление развитием организаций: теория, методология, практика / О. В. Кожевина. – Барнаул : Изд-во Алтайского гос. Ун-та, 2008. – 237 с.

Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 864 с.

Кучеренко В.Р., Андрейченко А.В., Грінченко Р.В. Моніторинг світових ринків харчової сировини та продукції АПК. Навчальний посібник// В.Р. Кучеренко, А.В. Андрейченко, Р.В. Грінченко – Одеса: Прес-курер, 2013. – 112 с.

Ulrich H. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. / H. Ulrichio - Bern, Stuttgart, 1970 – p. 322.

Доценко І.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів загроз на рівень економічної безпеки підприємства/ І.О. Доценко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4 (54). – С. 227-230.

Андрейченко А.В., Горбаченко С.А., Грінченко Р.В., Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Аналіз ринкової кон'юнктури. Навчальний посібник// А.В. Андрейченко, С.А. Горбаченко, Р.В. Грінченко, В.А. Карпов, В.Р. Кучеренко– Одеса: ОНЕУ, 2014. – 345 с.

Кабиева Жанар

студент Высшей Школы Бизнеса УО
«Алматы Менеджмент Университет»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегический подход к планированию деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства является неотъемлемой частью эффективного управленческого процесса. Стратегический план позволяет вовремя сформировать представление о возможностях внешней среды, а также вероятных угрозах с выработкой соответствующей реакции на них у компании, более того, эффективность общего управления предприятием в значительной степени зависит от характеристик стратегического плана, используемого для принятия управленческих решений тактического и операционного характера. Сопоставление вектора фактически принимаемых и воплощаемых в жизнь управленческих решений компаний со стратегическим планом позволяет оценить эффективность и качество использования ресурсов организации.

Субъекты малого и среднего предпринимательства, функционирующие на территории постсоветского пространства, в том числе, в Республике Казахстан, как правило, стратегическим планированием на системной основе не занимаются. Как следствие, жизненный цикл таких компаний относительно небольшой, поскольку единожды, в момент основания малой компанией, была адекватно определена некая тенденция внешней среды, с исчезновением или трансформацией которой бизнес малой организации перестает быть адекватным внешней среде, в результате чего субъект малого или среднего предпринимательства просто прекращает свое существование. Однако те малые предпринимательские структуры, которые отслеживают среднесрочные и долгосрочные тенденции внешней среды и превентивно реагируют на ее изменение, что и подразумевает процесс стратегического планирования, обладают более высоким уровнем жизнеспособности. И, если процесс стратегического планирования в такой компании есть процесс системный, то в обозримые сроки стратегически ориентированный субъект

малого или среднего предпринимательства масштабируется до более крупных размеров.

Вопросам стратегического планирования посвящены несколько теоретико-методологических концепций. В них отражены вопросы практики оценки состояния внутренней и внешней среды субъекта малого / среднего предпринимательства, оценки возможностей и рисков, выработки мероприятий для того, чтобы максимально полно использовать возможности и нивелировать угрозы внешней среды, техника проведения стратегического аудита внутрикорпоративной среды в целом и каждой ее функциональной среды в частности с учетом использования современных управленческих технологий, др. Результатом всех этих процессов является разработка самого главного документа в системе целеполагания малой предпринимательской структуры – стратегического плана.

Динамика бизнеса в современной деловой среде Республики Казахстан уже настолько высокая, что возникает объективная потребность в новых подходах к формированию и развитию систем управления компанией, основанных на стратегическом планировании, как следствие, меняются требования к обязательным компетенциям и навыкам, которыми должен обладать предприниматель и руководители топ-уровня. При этом обострение конкурентной борьбы обуславливает необходимость действовать на опережение конкурентов, то есть субъект малого / среднего предпринимательства должен быть более адекватным сложившимся во внешней и внутрикорпоративной среде условиям, чего возможно достигнуть лишь на стратегическом уровне управления при условии качественно реализованной управленческой функции стратегического планирования.

Стратегия развития подразумевает решение следующих задач:

- рассмотреть стратегический план субъекта малого или среднего бизнеса и его структурные

элементы с точки зрения базовых теоретических концепций;

- изучить методологию формирования стратегических планов;

- провести стратегический анализ внутренней среды компании;

- идентифицировать и проанализировать факторы дальнего и ближнего окружения внешней среды функционирования компании – объекта исследования;

- осуществить выбор стратегической альтернативы развития;

- разработать стратегический план и сформировать стратегическую карту развития;

- разработать организационный аспект развертывания стратегического плана с применением диаграммы Ганта;

- выявить и оценить риски, которые могут возникнуть в ходе реализации предложенного стратегического плана;

- осуществить прогнозную оценку экономической эффективности.

В ходе выполнения разработки стратегического плана необходимо применить следующие методы и концептуальные модели: SWOT-анализ, дерево целей, карта сбалансированных показателей, анализ данных из открытых источников, опрос экспертов (в том числе руководителей и топ-менеджмент изучаемой компании), бенчмаркинг, инструментарий идентификации и оценки рисков, а также методики финансового менеджмента, применяемые для оценки экономической эффективности предложенного стратегического плана.

Разработка стратегического плана – это начальный этап процесса стратегического управления – концепции, широко используемой современным менеджментом. При этом базовые элементы, лежащие в основе стратегического плана, представляют собой основные ориентиры управления любым продуктивно работающим субъектом малого или среднего предпринимательства. Вместе с тем, системный подход, который методология стратегического планирования определяет к процессам в части развития компании, делает ее уникальной и позволяет обеспечить в среднем более высокий уровень конкурентоспособности.

Во-вторых, определяя ключевые направления развития в соответствии с концепцией стратегического анализа внешней и внутренней среды, лежащего в основе практики стратегического планирования, есть возможность избежать большого количества ошибок как в начале пути развертывания стратегии, так и в процессе дальнейшей работы и быстрее добиться успеха.

В-третьих, практическое применение алгоритма стратегического планирования позволило не только определять вектор наиболее перспективного развития компании, но создать информационную основу для осуществления мониторинга эффективности системы управления

персоналом предприятия, а также выявлять ключевые факторы, определяющие уровень качества персонала в контексте его соответствия стратегии развития. Тем самым, повышается роль стратегического планирования, который создает мотивы продуктивной и качественной работы, мотивируя каждого сотрудника коллектива на достижение конкретного результата работы.

В современной научной литературе, посвящённой вопросам стратегического менеджмента, стратегическим планом организации называют генеральную программу ее развития, определяющую приоритетность частных стратегических задач, методов формирования и распределения ресурсов организации, соответственно, последовательность действий достижения стратегических целей, которые должны максимально учитывать текущее и перспективное состояние внешней и внутренней среды.

Если проанализировать термин «стратегический план организации» в понимании различных авторов, то при общей схожести взглядов отмечается его многоаспектность и многогранность, что дает возможность идентифицировать совокупность специфических характеристик стратегического плана, определяющих ее сущность и детерминирующих ее прикладное значение в рамках стратегического менеджмента. Перечислим их:

(а) стратегический план выполняет интеграционную функцию, которая через систему многофункционального надоперационного менеджмента обеспечивает адаптацию организации к новому режиму функционирования.

(б) стратегический план обеспечивает кроссфункциональную связь в рамках единого вектора развития организации, балансируя / уравновешивая различные ее участки.

(в) понимание стратегического плана включает такой аспект, как взаимодействие субъекта как единого целого с его окружением. Стратегический план учитывает все происходящее во внешней среде, поскольку это неизбежно оказывает влияние на деятельность организации (причем влияние это – двустороннее).

(г) для стратегического плана характерны отдаленные горизонты планирования воздействия на организацию.

Стратегический подход к управлению организацией – это очень важный аспект обеспечения её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Стратегический план отражает целевое состояние компании, к которому она должна прийти через достаточно длительный промежуток времени. Причём новое целевое состояние должно учитывать всю совокупность изменений, ожидаемых во внешней среде. То есть стратегический план – есть, с одной стороны, адаптация организации к изменениям внешней среды, с другой стороны, фактор трансформации внешней среды, зарождающий новые тенденции. Ключевой характеристикой стратегического плана

является долгосрочный аспект его воздействия, выраженный в концентрации основных целей и более четком представлении о развитии организации в длительной перспективе, то есть содержит так называемое видение будущего состояния организации.

В современной экономике часто встречаются ситуации, когда тот или иной субъект малого или среднего предпринимательства, единожды уловив актуальную тенденцию, начинает её операционную эксплуатацию. Менеджмент этой организации сфокусирован на операционном процессе, но в какой-то момент отдача от такой организации закономерно начинает затухать, что вызывает недоумение предпринимателя. Описанное выше явление называется «стратегической близорукостью», поскольку характеризуется отсутствием стратегического плана развития у организации, как следствие отсутствие долгосрочного плана реакции на изменения во внешней среде.

Тем не менее, за последние годы число компаний, внедряющих у себя стратегический подход к управлению, стремительно растет. Чаще всего в Республике Казахстан этот инструментарий долгосрочного планирования можно встретить у субъектов крупного и крупнейшего бизнеса, однако определенную популярность и распространение стратегический менеджмент получил и среди малых и средних предприятий. Причина такой популярности заключается в том, что внедрение такой системы позволяет не только повысить эффективность всей организации, но обеспечить ее уровень конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Как правило, стратегический план составляется на период от трех лет. Наиболее часто встречающийся временной лаг стратегического планирования равен 5 годам. Однако малая или средняя по масштабам компания часто сокращает стратегический цикл, поскольку в силу относительно невысоких масштабов деятельности реализация стратегии осуществляется гораздо быстрее, чем аналогичные преобразования в масштабах транснациональной корпорации.

Как правило, идентификацию глобальных трендов осуществляют в соответствии с методологией PEST-анализа (или его вариаций) с помощью которой выделяются ключевые факторы трансформации экономики в целом или конкретной отрасли. Факторы классифицируются на политические, экономические, социальные и технологические. Под их воздействием меняется рыночная среда, а момент рождения рыночных трендов легко отслеживается, но важно их не игнорировать, а превентивно реагировать, учитывая их влияние в стратегии развития. Некоторые тренды зарождают сама организация. К примеру, технологические факторы очень часто возникают в результате деятельности той или иной малой компании и ярким примером здесь выступает казахстанская компания Kelin, которая разработала социальную сеть для женщин, сохраняющую анонимность ее пользовательниц,

что сделало ее крайне популярной в исламских странах. Будучи небольшим стартапом, Kelin, имея четкий стратегический план, уже за 2 года вышла на оценочную капитализацию в 170 млн. долларов США.

Ярким примером стратегической «близорукости» в отношении технологических факторов выступает подавляющее число казахстанских промышленных предприятий. В то время, когда глобальный тренд в массовом производстве - эксплуатация гибких производственных линий (в том числе роботизированных) и промышленных 3D-принтеров, которые уже представляют господствующий уклад в производственной сфере, казахстанские предприниматели создают в лучшем случае конвейеры фордовского типа (образца начала прошлого века). Как следствие, в новой постиндустриальной производственной парадигме тиражирование образца стоит крайне дешево, в то время как казахстанское производство индустриального образца обходится многократно дороже, что приводит к полной неконкурентоспособности казахстанских промышленных товаров.

Стратегический план представляет собой совокупность целей и задач, характеризующих будущее состояние организации и её целевое положение на рынке. При этом система стратегических целей носит характер общих формулировок, а это делает её неприменимой даже в качестве ориентиров в операционной деятельности, что усугубляется их (стратегических целей) отдаленностью во времени.

Таким образом, сам факт наличия стратегического плана не гарантирует, что по истечению определённого срока времени организация перейдёт в новое состояние. Необходима трансформация стратегии развития в цели операционного уровня, при этом декомпозиция должна быть осуществлена максимально глубоко - вплоть до задач, стоящих перед конкретным работником. Соответственно, должна быть выстроена эффективная система управления, которая через воздействие на тактический и операционный уровень будет способствовать планомерной реализации стратегического плана организации. Для этого необходимо предусмотреть специальные политики, процедуры и правила.

Наиболее популярным инструментом трансформации стратегии организации в показатели операционного уровня выступает система сбалансированных показателей (Balance ScoreCard, BSC), которая детализирует стратегический план организации, делает ее более конкретной и осуществляет ее перевод в термины операционного процесса. При правильной трансформации у руководителя любого уровня управленческой иерархии появляется ориентир в виде частных метрик, ориентируясь на которые, отслеживается прогресс в реализации

стратегического плана в каждый отдельно взятый момент времени.

Успех реализации стратегического плана находится в прямой зависимости от ряда факторов. Например, очень важно, чтобы уровень компетенций персонала или хотя бы потенциал его развития соответствовал стратегическим задачам. Кроме того, качественная реализация стратегического плана возможна только в условиях соответствующей корпоративной культуры и при наличии взаимоувязанной со стратегическим планом организационной структуры. Соответственно, бюджет или финансовые возможности компании, как концентрированное выражение доступных компании ресурсов, должен быть достаточным для реализации стратегического плана.

Разработка стратегии организации соотносится с предпринимательской функцией, либо же функцией топ-менеджмента компании. Развертывание стратегического плана организации на практике относится уже к внутренней административной деятельности (функция операционного менеджмента). При этом разработать отличную стратегию развития организации гораздо проще, чем воплотить ее на практике. Для любой организации характерен инертный характер функционирования, поскольку он требует меньше всего энергозатрат. Сложность стратегических преобразований напрямую зависит от масштабов организации: чем больше организация, тем более она инертна, тем сложнее внедрить изменения. Очень часто бывает, что реализация стратегического плана требует смены высших руководителей операционного уровня, поскольку часто их действующий состав не способен справиться с инертным характером возглавляемой ими системы, поскольку источником инертности часто выступают они сами.

Обобщая все выше сказанное, необходимо отметить, что стратегический план организации представляет собой разработку и реализацию долгосрочной программы развития, составленную в категориях целей и задач. По сути, стратегический план представляет собой совокупность ориентиров, интегрированную в систему основных целевых установок организации (систему целеполагания). Наличие адекватной текущей ситуации стратегии, ее понимание на операционном уровне, но в тоже время ее обоснование от тактики, позволяют организации заложить основу ее успешности в долгосрочной перспективе.

В стратегическом планировании методологический подход выражается в целенаправленном применении логики познания, научных принципов и методов ситуационного и причинно-следственного анализа, выбора и оценки решений. В методологии стратегического планирования выделяют его системность, которая характеризуется качественными компонентами методологического подхода: социально-нормативный, структурно-функциональный,

мультиплективный, комплексный, программно-целевой, ресурсосберегающий и динамический.

В широком понимании, методология стратегического планирования представляет собой синергию теории познания, системного, логического, аналитического, оценочного и прогнозного подходов к разработке концепций, целей, планов и программ развития объекта менеджмента.

Формы планирования различны и связаны со всеми задачами и функциями управления на всех его уровнях.

Концепция стратегического планирования базируется на учете факторов:

- Стратегия определяет назначение объекта, его планы действий, долгосрочные цели, распределение ресурсов.

- Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения проактивна и предшествует практическим действиям.

- Выбор стратегии определяет конкурентную нишу компании и ее сферы деятельности.

- Стратегия логически определяет распределение задач на среднем и высшем уровнях управления, что обеспечивает координацию организационной структуры и ее функций.

- В стратегии учитываются слабые и сильные стороны объекта, а также возникающие во внешней среде угрозы и возможности.

- Стратегию можно рассматривать как обоснование существования компании: в ней описываются экономические и иные выгоды стейкхолдеров.

Особенности стратегических решений в части долгосрочного развития бизнеса, заключаются в том, что они:

- ориентированы на отдаленное будущее и являются принципиально неопределенными, а потому субъективны и требуют постоянного уточнения;

- направлены не на текущие задачи на перспективные цели объекта, а на возможности;

- необратимы, имеют долгосрочные последствия;

- для обеспечения своей реализации требуют соответствующего ресурсного потенциала;

- многовариантны;

- инновационны. При этом, с учетом того, что организации и люди инерционны, то требуются меры по преодолению сопротивления инновациям и изменениям.

Первым шагом в стратегическом планировании является анализ перспектив объекта, задачей которого становится определение тенденций, угроз, возможностей, а также отдельных факторов, способных изменить сложившиеся тенденции.

Последующий шаг – анализ позиций объекта в конкурентной борьбе.

Дальнейший шаг – выбор стратегии: сравнение перспектив объекта в различных видах деятельности, определение приоритетов и

распределение ресурсов между видами деятельности в целях обеспечения стратегии.

Следующий шаг – анализ путей диверсификации: изучение недостатков текущих видов деятельности и выявление новых видов деятельности.

Заключительный шаг – постановка задач:

- стратегических, оперативных и тактических;
- краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных.

Таким образом, разработка стратегии начинается с аналитического блока, с анализа рынка. Эту работу делают маркетологи (с привлечением отдела продаж), и эта работа предшествует активной фазе работы над стратегией. Маркетологи должны подготовить аналитический отчет, который можно разослать участникам разработки стратегии заранее, и презентацию для стратегической сессии.

Параллельно первое лицо компании формирует рабочую группу для разработки стратегии.

В нее обязательно входят все топ-менеджеры и ключевые специалисты. Под ключевыми специалистами подразумеваются люди, владеющие специфическими знаниями и опытом, очень важным для компании. Рабочая группа не должна быть большой, не более 20 человек, в противном случае работа на стратегических сессиях будет протекать слишком медленно.

Следующим этапом разработки стратегии является стратегическая сессия, которая включает обсуждение следующих вопросов:

- Результаты компании за последние три года.

Основные выводы, тенденции. Достижение ранее поставленных целей. Докладчиками могут быть: генеральный директор, финансовый директор, начальник ПЭО и т. д.

- Результаты продаж за последний год.

Основные тенденции, изменения, достижения поставленных планов.

- Анализ и прогноз рынка – основные тренды, изменения, прогнозы рынка на будущее.

- Аналитический расчет существующей цепочки создания ценностей (стоимость ключевых процессов).

- Ключевые цели, главная стратегическая цель.

Далее следует групповая работа: участники сессии (члены рабочей группы) разбиваются на подгруппы численностью не более 6 человек для обсуждения нижеперечисленных вопросов.

Желательно, чтобы во всех подгруппах были представители из разных отделов и департаментов. Темы для групповой работы:

- PEST-анализ и модель пяти сил Портера

- SWOT-анализ (при необходимости VRIO- и SNW-анализ)

- Разработка своего варианта дерева стратегических целей

- Разработка матрицы ключевых факторов успеха (КФУ)

- Разработка нового видения цепочек создания ценностей (ЦСЦ)

- Разработка стратегического видения

После разработки каждая подгруппа презентует свою версию дерева, матрицы КФУ и видения. Результаты работы каждой подгруппы обсуждаются коллективно.

После этого рабочая группа продолжает регулярно встречаться для того, чтобы:

- на основании предложенных деревьев целей, матриц КФУ и видения выработать единое видение, единое дерево и матрицу КФУ;

- разработать новую концепцию ЦСЦ;

- декомпозировать цели до «атомарного» уровня и выработать единый план мероприятий;

- сформировать стратегический бюджет;

- разработать систему сбалансированных показателей.

Важно учитывать следующее:

- Не для всех обсуждений нужно приглашать всех членов рабочей группы. Часто окончательные решения принимаются группой топ-менеджеров и директором (собственником). Иногда подгруппы для обсуждения конкретных вопросов формируются, в зависимости от повестки, из компетентных специалистов.

- Первое лицо должно принимать участие во всех или почти всех сборах рабочих групп.

- Зачастую во время стратегической сессии выясняется, что у компании недостаточно аналитики для принятия решений. Или, наоборот, во время сессии рождаются принципиально новые идеи, кажущиеся прорывными, но их необходимо проверять. В этом случае возможно проведение повторной стратегической сессии после сбора аналитики и проверки гипотез.

Важно учитывать, что в основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике рынка и ее реализация. Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность компании теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, отделов, групп и менеджеров должны представлять собой единое скоординированное целое, если компания стремится достичь поставленных целей.

Миссия и цели компании находятся во главе ее «стратегического набора», определяя корпоративные и функциональные стратегии компании, а также стратегии ее хозяйственных единиц.

Общие принципы построения плана мероприятий предполагают следующее:

- Задачи должны быть сгруппированы по стратегическим целям из дерева целей.

- В отличие от дерева целей, в плане мероприятий задачи декомпозируются до операционных задач, до «атомарного» уровня. Под этим понимается декомпозиция до тех пор, пока у

каждой задачи не останется один владелец – конкретный сотрудник или отдел.

- У каждой задачи должен быть срок, ответственный и кратко описанный конкретный результат.

- План мероприятий на первый год планирования прорабатывается с разбивкой по месяцам или кварталам, на второй и третий год планирования – без разбивки.

Именно план мероприятий делает стратегию осуществимой. Только детально проработанный план мероприятий дает шансы на то, что стратегия будет реализована. В высшем смысле план – это и есть стратегия, а все остальное было лишь подготовкой к нему и аналитикой.

При этом, коммерческая компания должна извлекать доход из своей деятельности, и потому у любого плана мероприятий должны быть и финансовые результаты. Поэтому в состав разделов стратегии в обязательном порядке должен входить прогнозный бюджет на три года вперед – бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.

Оба бюджета составляются в классических формах, принятых в управленческом учете, поэтому очень подробно мы в этом курсе на них останавливаться не будем. Однако у стратегических бюджетов есть некоторые особенности:

- Стратегические бюджеты обычно не столь детализированы с точки зрения статей, как операционные.

- Стратегические бюджеты, как правило, не делают с помесячной разбивкой.

- Если для реализации стратегии потребуются инвестиции (и даже если этими инвестициями станет чистая прибыль компании), необходимо отдельно рассчитать окупаемость этих инвестиций классическими финансовыми методами.

По итогу возможно сформулировать следующие выводы и сделать ряд обобщений:

Во-первых, стратегия – это конкретный план по созданию и удержанию долгосрочных конкурентных преимуществ, план по созданию потребительской ценности. Стратегия строится вокруг ценности, вокруг меняющихся

предпочтений потребителя, отвечая на вопрос о том, чем компания будет удерживать своего клиента завтра. Стратегия охватывает все или почти все аспекты жизни компании. Это план, включающий в себя мероприятия почти для всех департаментов и отделов компании.

Во-вторых, стратегия невозможна без маркетинга, то есть без глубокого, построенного на научной основе знания потребителя и знания рынка.

В-третьих, стратегия определяет ключевые ценности компании: это не план по устранению ошибок или слабых сторон, это путь использования перспективных рыночных возможностей. Стратегия задает ключевые долгосрочные цели и определяет пути их достижения. Цели могут носить как финансовый (прибыль, выручка, EBITDA), так и нефинансовый (NPS, удовлетворенность клиента, доля рынка, производительность труда и т. д.) характер.

В-четвертых, стратегия предусматривает детальный план мероприятий по достижению целей. Она описывает финансовые параметры компании на три года в виде стратегических бюджетов и инвестиционных планов. Если какая-то часть стратегии проработана недостаточно, вероятность ее реализации стремительно уменьшается.

Также важно отметить, что в условиях экономической стабильности стратегия корректируется ежегодно, в условиях нестабильности – по мере возникновения факторов, существенно меняющих внешнюю среду.

Стратегический план организации представляет собой разработку и реализацию долгосрочной программы развития, составленную в категориях целей и задач. По сути, стратегический план представляет собой совокупность ориентиров, интегрированную в систему основных целевых установок организации (систему целеполагания). Наличие адекватной текущей ситуации стратегии, ее понимание на операционном уровне, но в тоже время ее обоснование от тактики, позволяют организации заложить основу ее успешности в долгосрочной перспективе.

Абилхаирова Динара

студент Высшей Школы Бизнеса УО
«Алматы Менеджмент Университет»

ОБЗОР ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Основная проблема многих предприятий Казахстана заключается в необходимости налаживания четкой работы по планированию и прогнозированию спроса (сбыта) для учета и преодоления возможных рисков, поддержания должного уровня конкурентоспособности и завоевания доли на мировом рынке.

Планирование деятельности предприятия является ключевым звеном хозяйственного механизма в системе управления и регулирования

производственно-хозяйственной деятельности любого современного предприятия. Планирование позволяет как бы заглянуть вперед и проанализировать определенный ожидаемый результат от деятельности предприятия, на основании чего и строиться его стратегия развития. Грамотное планирование задает определенный вектор развития, помогает предотвратить кризис в бизнесе, а также определить существующие слабые стороны предприятия на целевом рынке.

На современном этапе развития большинства казахстанских предприятий основной целью планирования выступает максимизация объема прибыли. При помощи реализации планирования менеджеры предприятий направляют усилия своих сотрудников, которые участвуют в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение всего спектра поставленных целей.

Планирование служит основой современного маркетинга предприятия, его производственного менеджмента и в целом функционирования субъекта хозяйствования как экономической системы.

Основными задачами осуществления планирования на предприятии являются:

- обеспечение выпуска продукции в ассортименте, качестве и количестве, соответствующему рыночному спросу;
- приведение существующих и возможных рыночных тенденций и корректировка программ предприятия в соответствии с ними;
- исследование существующих потребностей потребителей и формирование

программ, ориентированных на существующий спрос;

– непрерывное повышение эффективности деятельности, для обеспечения поступательного развития;

– выявление и мобилизация существующих внутренних ресурсов предприятия;

– применение наиболее экономичных технологий, методов производства работ, оборудования и пр.;

– согласование действий с поставщиками, партнерами, посредниками и пр. стейкхолдерами для направленности их на достижение взаимовыгодных результатов, пр. [1]

Планирование основывается на соблюдение определенных принципов.

Впервые общие, на данное время признанные классическими принципы планирования сформулировал Файоль А. В современной же практике планирования, помимо принципов классических, широко известны и применимы на практике общеэкономические принципы табл.1.

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАННИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Принципы планирования	Принципы планирования
Классические принципы планирования Файоль Ари (1916 г.)	Современные общеэкономические принципы планирования
Принцип единства планирования предполагает системность осуществления планирования, где «системность» предполагает наличие некой совокупности взаимосвязанных элементов в совокупности направленных на развитие, ориентированное на достижение общих целей. Принцип непрерывности планирования предполагает то, что планирование должно производиться непрерывно в рамках определенного устанавливаемого цикла, а разрабатываемые планы должны постоянно заменять друг друга. Принцип гибкости планирования связан с принципом преемственности и состоит в том, чтобы дать планам и процессу планирования возможность изменить свое направление из-за непредвиденных обстоятельств. Для реализации принципа гибкости планы должны разрабатываться таким образом, чтобы их можно было изменять, связывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат определенные оговорки. Принцип точности планирования означает то, что любой план выполнен должен быть с определенной степенью точности, совместимой с некоторой степенью неопределенности. Иначе говоря, планы должны указываться и детализироваться в такой степени, в которой это возможно с учетом условий внешних и внутренних факторов деятельности предприятия.	Принцип сложности планирования характеризуется тем фактом, что в целом успешность деятельности предприятия и его хозяйственной деятельности зависит от многих отделов, функционирование которых в свою очередь зависит от уровня развития технологии, техники, организации производства, использования различных ресурсов, прочих факторов. Все направления образуют интегрированную целостную систему плановых показателей, так что любого рода качественные или количественные изменения хотя бы в одном из них, приводят, как правило, к определенным изменениям многих иных экономических показателей. Следовательно, требуется чтобы принимаемые управленческие решения в части планирования и управления были сложными, учитывающими изменения как в отдельных оставляющих предприятия как системы, так и в конечных итоговых результатах всей компании. Принцип эффективности планирования предполагает необходимость разработки вариантов производства и сбыта, которые с учетом существующих ограничений в используемых ресурсах обеспечили бы наибольший экономический эффект. Принцип оптимальности планирования означает существующую необходимость выбора самого лучшего варианта на всех этапах осуществляемого планирования из существующих многих альтернативных вариантов.
Принцип участия в планировании тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждый член организации становится участником	Принцип соразмерности планирования, предполагает обеспечение сбалансированного

<p>запланированных мероприятий независимо от их должности и функции.</p> <p>То есть в процесс планирования должны быть вовлечены все те, на кого он напрямую влияет. Планирование, основанное на принципе участия, называется совместным.</p>	<p>учета возможностей и имеющихся ресурсов компании.</p> <p>Принцип научности предполагает обеспечение в процессе планирования учета самых последних достижений науки и техники.</p> <p>Принцип детализации, то есть. степень углубленного планирования.</p>
<p>Классические принципы планирования Расел Акофф (интерактивное планирование)</p> <p>Принцип холизма в планировании состоит из двух взаимодополняющих частей: координации и интеграции. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от других объектов данного уровня. Отсюда вытекает, что деятельность подразделений одного уровня следует планировать не только одновременно, но и во взаимозависимости с другими. Неважно где возникают проблемы, решать их нужно совместно с остальными.</p> <p>Принцип интеграции определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях.</p> <p>Стратегия или тактика, сформулированная на одном уровне предприятия, часто создает новые проблемы для других уровней. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.</p>	<p>Принцип простоты и наглядности, то есть выравнивания уровня понимания разработчиками и пользователями плана, пр.</p>

Указанные как классические, так и современные принципы планирования позволяют компаниям добиваться наилучших экономических показателей.

Для реализации выше указанных принципов внутрифирменного планирования в практической деятельности предприятия необходимо:

- иметь в специальную службу планирования, деятельность которой подчиняется определенным правам и ответственности;
- внедрить систему (или технологию) планирования, иными словами иметь политику, правила и процедуры согласования и принятия соответствующих управленческих решений в сфере внутрифирменного планирования, обучивши персонал, наладив нормальные внутрифирменные коммуникации, которые позволят доносить информацию обо всем спектре планируемых мероприятий до всего круга заинтересованных сотрудников, с обязательной возможностью обратной связи.

Далее рассмотрим, что именно представляет собой «прогнозирование».

Прогнозирование - это процесс предвидения, построенный на вероятности, научно обоснованном суждении о перспективах развития объекта в будущем его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития процесса или объекта и обосновать выбор наиболее применимого варианта.

Прогнозирование деятельности предприятий - это оценка перспектив их развития на основе анализа конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период. Результаты прогнозирования деятельности предприятий учитываются в программах предприятий по маркетингу, при определении возможных масштабов реализации продукции, ожидаемых изменений условий сбыта и продвижения товаров.

Прогнозирование как результат маркетинговых исследований является исходным пунктом организации производства и реализации именно той продукции, что нужна потребителю. Сущность прогнозирования раскрывает рис.1.



Рисунок 1 - Сущность прогнозирования [2]

Прогнозирование всегда предшествует планированию и ставит своей основной задачей научное предвидение развития соответствующего производства, а также поиска наиболее оптимальных решений по обеспечению поступательного развития производства и его частей в самом оптимальном режиме.

Поэтому прогнозирование можно рассматривать как подфункцию планирования. Итак, не оспорим тот факт, что процесс управления субъектом хозяйствования складывается из множества взаимосвязанных функций, в число которых входят такие как: организация; планирование и прогнозирование; регулирование и

координация; контроль и учет, анализ; стимулирование и активизация.

Каждая из основных функций управления характеризуется присущей ей технологической реализацией данного процесса обработки определённого объема информации, а также способа воздействия на объект управления (т.е. предприятие). Прогнозирование спроса – самый первый ключевой шаг в процессе внутрифирменного планирования операций и работ для создания продукции для продажи.

Связь планирования и прогнозирования со всеми остальными функциями управления приведена на схеме рис.2. [3, с.6]



Рисунок 2 – Взаимосвязь планирования и прогнозирования с иными основными функциями управления предприятием [4]

Весь спектр функций управления направлен на достижение поставленных перед предприятием и его сотрудниками целей. При этом, цель управления формируется в рамках функции планирование-прогнозирование, можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной. Функции управления в своей основе объективны и являются формами реализации управленческих отношений, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства.

Функция **планирование** служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

В практической деятельности предприятия экономическое прогнозирование помогает постановке основных целей деятельности при помощи изучения тенденций среди хозяйствования, а также слабых и сильных сторон субъекта хозяйствования. К основным задачам прогнозирования следует отнести:

- анализ имеющегося потенциала предприятия;
 - определение тенденций хозяйствования.
- Формирующихся независимо;
- определение альтернатив расширения;
 - выявление затруднений, необходимых к разрешению в прогнозный период;
 - выявление уровня ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, интеллектуальных и иных).

Такой подход к проблеме дает возможность обеспечить предприятию запланированную прибыль, а в целом по стране — сохранить социально ориентированную отрасль.

Эффективность планирования и прогнозирования, как и в целом, организация любого иного вида управленческой деятельности, опирается на применяемые методы и инструменты.

Именно поэтому рассмотрение методов и инструментов планирования и прогнозирования позволит нам получить обобщенные систематизированные данные, что, в свою очередь, будет способствовать выбору наиболее рационального и оптимального из них, согласно специфики деятельности того или иного предприятия.

Основной целью процесса планированию выступает разработка плана как директивного документа, который является обязательным для исполнения соответствующими исполнителями.

Различные виды планирования выступают основным звеном хозяйственного механизма управления, а также регулирования любого современного производством.

Планы различаются по различным критериям: целям планирования, предмету планирования, уровню планирования, содержанию планирования, периоду планирования, глубине планирования и пр.

Основными входными данными для осуществления планирования выступает прошлая, т.е. ретроспективная информация, а также информация о настоящем, которая является также по отношению к плановому периоду информацией о прошлом. Поэтому условно ее относят к ретроспективной информации (или условно-ретроспективной).

Выходными данными процесса планирования выступает получаемая информация о будущем, иначе говоря перспективная информация, при этом, план является основным результатом осуществлённого планирования.

Важным понятием процесса планирования является его глубина (или время упреждения) как промежуток в будущем периоде, на который соответствующий план разрабатывается. Глубина ретроспекции представляет собой временной промежуток в прошлом, данные по которому необходимо учесть для того, чтобы выполнить прогноз с достаточной степенью вероятности или же по которому есть достаточный объем достоверной ретроспективной информации. Сумма всех глубин ретроспекции и планирования в совокупности своей дает общую величину временного сдвига информации входа и выхода.

Методы планирования призваны наиболее полно реализовывать в практической деятельности сущность и принципы планирования.

Под методом планирования понимается способ, прием разработки плана. Комплекс методов и рабочих приемов, применяемых при обосновании и разработке планов, представляет собой методику конкретных плановых расчетов.

В специальной экономической литературе можно встретить различные подходы к квалификации методов планирования.

Методы разработки и обоснования планов могут быть сгруппированы по признаку преимущественного применения на различных стадиях планирования:

- 1) методы получения и анализа исходной информации для плановых и прогнозных расчетов, применяемые на предплановой (прогнозно-аналитической) стадии планирования;
- 2) методы составления оптимально сбалансированного плана экономического и социального развития предприятия.

Все методы, используемые на предплановой стадии, делятся на две подгруппы.

К первой подгруппе методов относятся:

- методы системного анализа;
- методы экономических группировок;
- методы социологического изучения. [5, с.34-37]

Использование метода системного анализа при проведении плановых расчетов предполагает решение следующих задач:

1) обоснование, формирование системы целей развития предприятия, их ранжирование и выбор приоритетов;

2) выбор путей и средств достижения целей, определяемых на основе комплексного экономического анализа и учета достижений научно-технического прогресса (НТП). В процессе анализа определяется область или интервал альтернативных вариантов путей и способов достижения сформированных целей. На основе выбранного критерия в пределах данной области находится оптимальное решение;

3) определение объема ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, на основе выбранного оптимального варианта.

Сущность метода экономических группировок состоит в объединении объектов анализа в качественно однородные группы, что позволяет изучить закономерности их развития, исследовать влияние отдельных факторов, определяющих их динамику, характер взаимодействия, и указать тенденции развития данной однородной группы экономических явлений и процессов.

Методы социологических исследований позволяют выявить порой скрытые обобщенные

факторы, которые с достаточной для данного исследования степенью объясняют изменение изучаемого экономического показателя.

Вторая подгруппа включает в себя методы прогнозирования. [6, с.21-23] Прогнозирование в системе управления представляет научно-аналитический этап планирования. В планировании термин "прогноз" употребляется в значении вероятностного научно обоснованного суждения о перспективах, возможных состояниях того или иного явления в будущем и (или) альтернативных путях и сроках их осуществления. Метод прогнозирования представляет собой совокупность приемов и способов, позволяющую на основе изучения внутренних закономерностей развития объекта прогнозирования и его внешних связей, а также возможных их изменений в прогнозный период вывести суждение оценки достоверности о будущем состоянии объекта прогнозирования. Каждый прогноз возникает в результате многоступенчатого процесса получения необходимой информации, её переработки с помощью специальных приемов и оценки достоверности полученных результатов. Совокупность этих элементов и характеризует собой конкретный метод разработки прогноза. [7] Основные критерии и соответствующие им виды планирования приведены на рис.3.

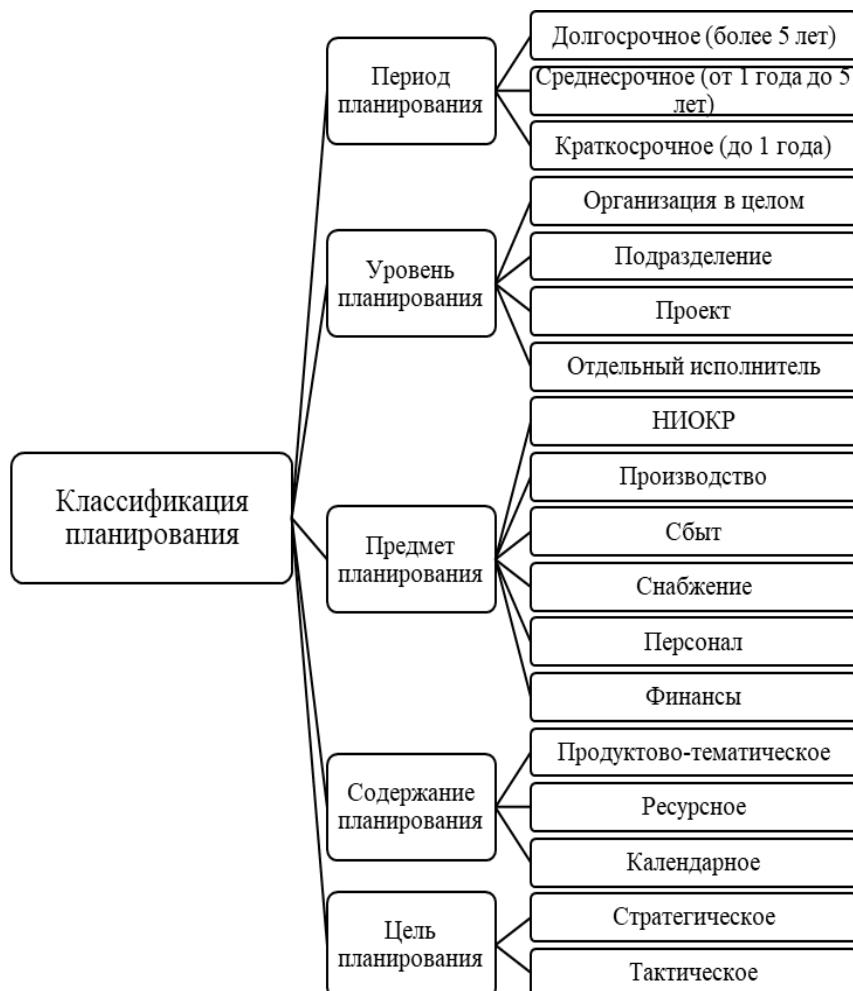


Рисунок 3 – Классификация основных видов внутрифирменного планирования [8]

Каждый отдельный вид планирования отличается соответствующим ему составом решаемых задач, а также применяемой информацией, теми или иными планируемыми параметрами, степенью детализации параметров, методами выполнения расчетов в процессе планирования.

Итак, в деятельности предприятия в части планирования в зависимости от указанного выше времени упреждения (т.е. глубины осуществляемого планирования) различают далее приведенные виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное (рис. 4).

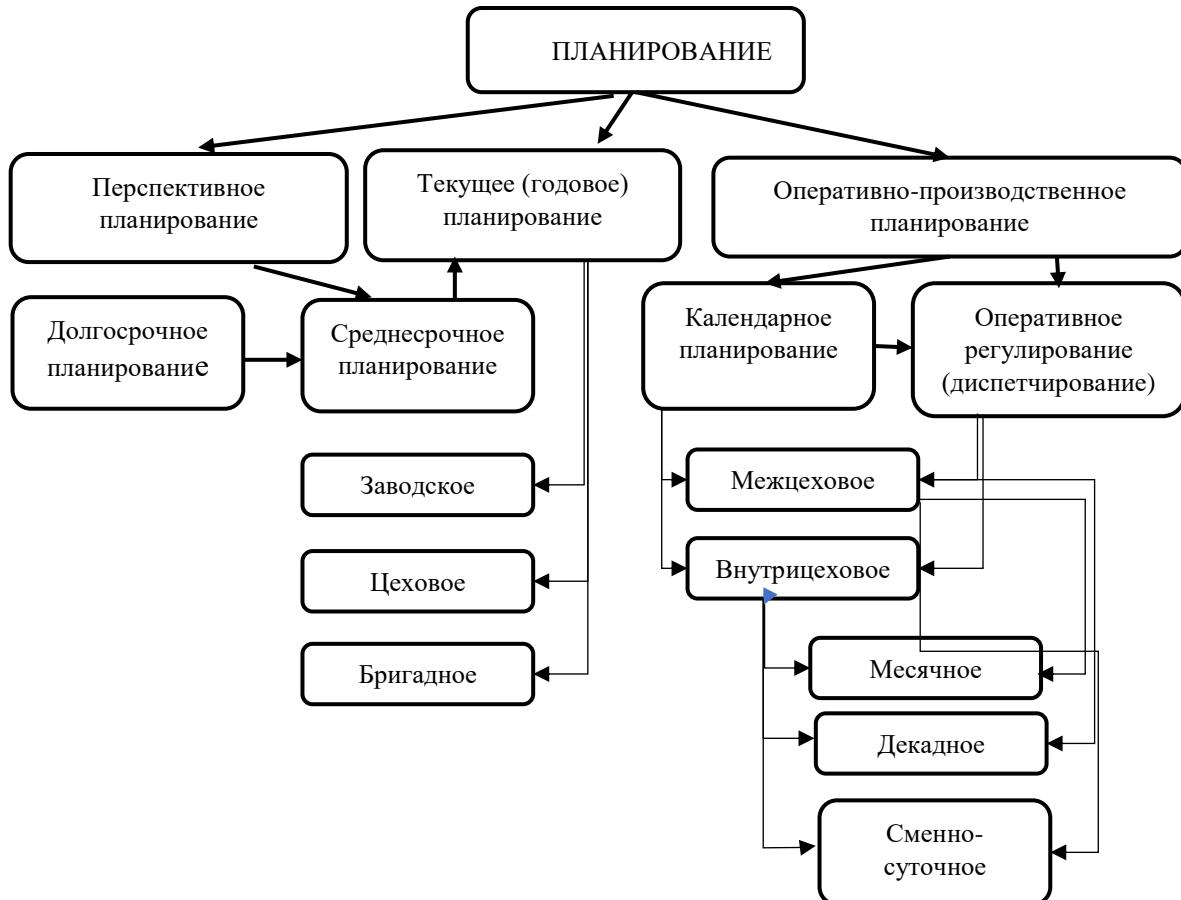


Рисунок 4 – Виды планирования на предприятии [9]

Именно перспективное планирование и основывается на прогнозировании. При помощи его прогнозируются сбытовая и товарная стратегии предприятия, потребность в новых видах продукции для различных рынков сбыта и пр. Традиционно перспективное планирование подразделяют на долгосрочное (в периодизации 10-15 лет) и среднесрочное (в периодизации 3-5 лет).

Долгосрочный план имеет программно-целевой характер. В таком плане формулируется общая экономическая стратегия деятельности субъекта хозяйствования на длительный перспективный период с учетом возможности расширения границ действующих рынков сбыта, а также освоения новых рынков. Общее число показателей в таком плане несколько ограничено. Основные цели и ключевые задачи такого перспективного долгосрочного плана конкретизируют в рамках среднесрочного плана. Основными объектами среднесрочного планирования выступают организационная структура, капитальные вложения, производственные мощности, потребности в

финансовых средствах, разработки и исследования, доли рынков и пр.

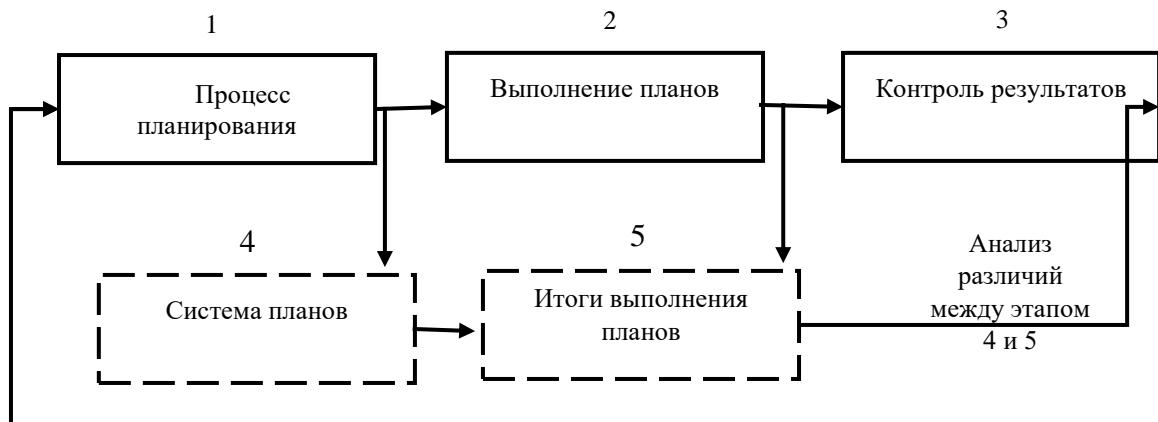
Сроки разработки и исполнения таких планов в настоящее время не имеют обязательного характера, поэтому многие предприятия разрабатывают такие планы сроком и на 5 лет, и на 2-3 года, т.е. среднесрочный период.

В зависимости от поставленных целей различают тактическое и стратегическое планирование.

Стратегическое планирование предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации. [8]

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов рис.5.



Обратная связь (корректирующая информация)

Рисунок 5 – Деятельность по планированию осуществляется на предприятии [10, с.3-4]

Указанный на рис.5. процесс планирования на предприятии можно графически показать следующим образом рис.6.

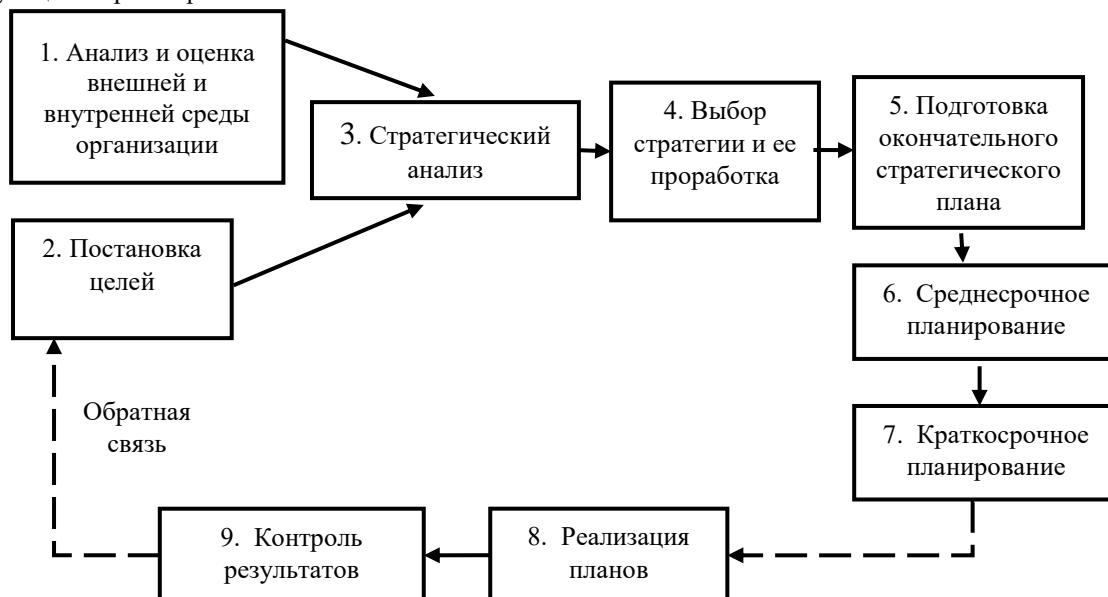


Рисунок 6 – Процесс планирования на предприятии [10, с.5-7]

Существует несколько методов планирования рис.7.

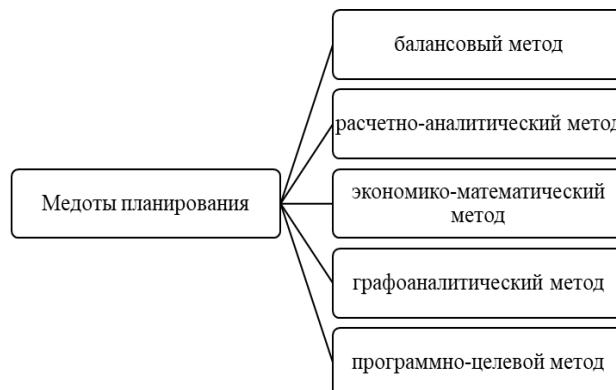


Рисунок 7 – Основные методы планирования на предприятии

Балансовый метод обеспечивает взаимосвязь между определенными потребностями предприятия в ресурсах и основными источниками возможности их покрытия, равно как и между основными разделами плана. К примеру, данный метод позволяет увязывать производственную программу с имеющейся производственной мощностью субъекта хозяйствования, трудоемкость программы производства с имеющейся для ее выполнения количеством работников. На предприятиях составляют балансы рабочего времени, производственной мощности, энергетический, материальный, финансовый и пр.

Расчетно-аналитический метод применяют с целью расчета показателей плана, а также анализа их динамики и возможных факторов, которые обеспечивают необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондооруженности и производительности труда. Сетевой метод является разновидностью

графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

Методы прогнозирования, как и сами прогнозы, классифицируют по различным признакам. Одним из самых важных классификационных признаков методов прогнозирования является степень формализации. По указанному признаку выделяют интуитивные (экспертные) методы и формализованные методы прогнозирования. [11, с.44-47]

Интуитивные методы используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов через сложность объекта прогнозирования. В этом случае используются мнения экспертов относительно возможного поведения объекта прогнозирования, которые могут быть как индивидуальными, та и коллективными рис. 8.

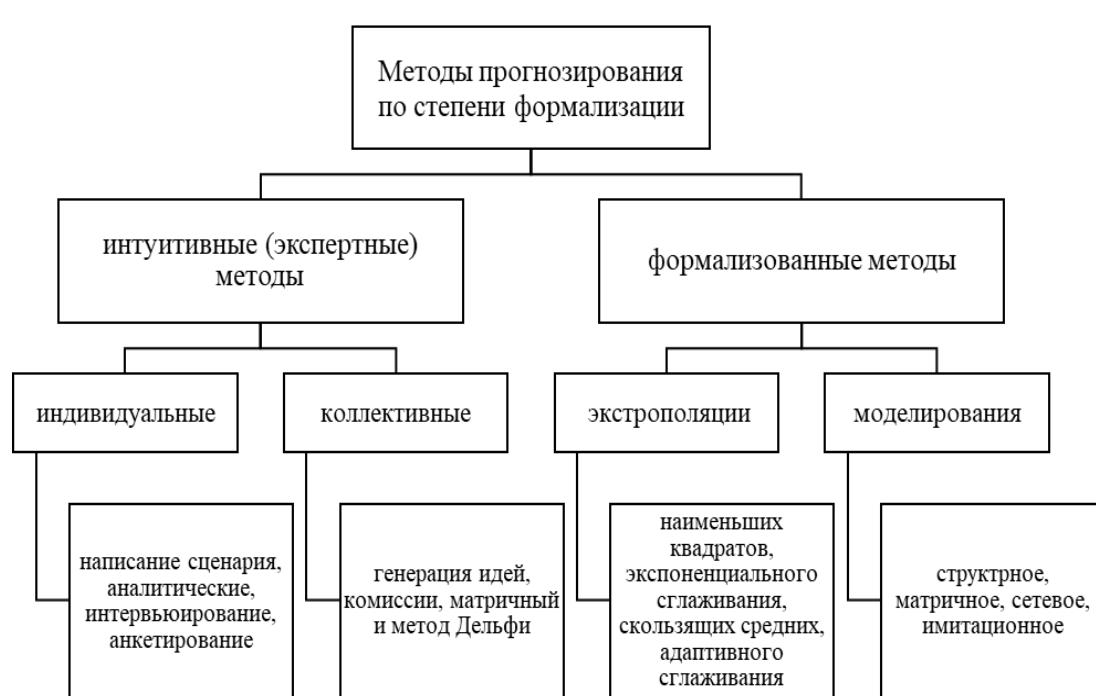


Рисунок 8 – Классификация методов прогнозирования [12, с.27]

В целом выбор того, или иного метода планирования и прогнозирования в полной мере предопределяется поставленными перед данными процессами целями. Планирование, как центральное звено системе управления, охватывает систему принципов, форм и методов, а также приёмов регулирования рыночного механизма в сфере использования ограниченных ресурсов для достижения целей и повышения конкурентоспособности субъекта хозяйствования. Грамотное планирование задает определенный вектор развития, помогает предотвратить кризис в бизнесе, а также определить существующие слабые стороны предприятия на целевом рынке.

Прогнозирование всегда предшествует планированию и ставит своей основной задачей научное предвидение развития соответствующего производства, а также поиска наиболее оптимальных решений по обеспечению поступательного развития производства и его частей в самом оптимальном режиме.

Виды и основные методы, технологии обеспечения планирования и прогнозирования на предприятии предопределяются внешними и внутренними факторами. В целом выбор того, или иного метода планирования и прогнозирования в полной мере предопределяется поставленными перед данными процессами целями, а выбор инструментария маркетингового исследования, в полной мере, зависит от цели проведения и основных вопросов, поставленных перед исследователем.

Список использованной литературы

1. Грибов В.П. Экономика организации: практикум / В.П. Грибов – М., 2015. – 365 с.
2. Основы методологии прогнозирования деятельности предприятия http://eokd.tolgas.ru/euk/prognoz_de/lek1.htm
3. Сидорова Е. И. Планирование на предприятиях отрасли: учеб.-метод. Пособие для практических занятий студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е. И. Сидорова, В. В. Ивановский, И. С. Ивановская. – Минск: БГТУ, 2016. – 84 с.
4. Воробьев И.П. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / Воробьев И.П., Сидорова Е.И. - Минск: Беларуская навука, 2015. – 199 с.
5. Воронкова О.Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление / О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова. - М.: Экономистъ, 2016. - 495 с.
6. Клинов, В.Г. Прогнозирование долгосрочных тенденций в развитии мирового хозяйства: Учебное пособие / В.Г. Клинов. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2016. - 142 с.
7. Понятие, задачи и методы планирования. <http://financial-opp.ru/lektssi-po-planirovaniyu-i-kontrolyu-na-predpriyatiu/20-konspekt-lekcij-po-discipline-planirovanie-na/385-ponjatie-zadachi-i-metody-planirovaniya.html>
8. Малова Т.А., Сысоева В.И. Мировой рынок нефти: поиск равновесия в условиях новой «нефтяной» реальности http://vestnikold.mgimo.ru/en/sites/default/files/pdf/01_2_malovata_sysoevavi.pdf
9. Виды и методы планирования <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/metody-planirovaniya.html>
10. Процесс планирования в организации <https://economics.studio/biznes-planirovanie/protsess-planirovaniya-organizatsii-77662.html>
11. Бутакова М.М. «Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов: учебное пособие - 4-е изд., испр.-М.КНОРУС, 2016.- с.168
12. Методы экономического прогнозирования <https://banauka.ru/1782.html>

DIGITALISIERUNGSMÖGLICHKEITEN BEIM UNTERNEHMEN UND SEINE FOLGEN

DIGITALIZATION OPPORTUNITIES AT THE ENTERPRISE AND ITS CONSEQUENCES

Abstract. Der Einfluss digitaler Möglichkeiten wird untersucht: Transformation des Geschäftsmodells, Transformation operativer Geschäftsprozesse, Transformation der Geschäftstätigkeit auf das Unternehmen unter den Bedingungen des informationsinformativen Geschäfts. Durch die Transformation zu Geschäftsvorteilen wurden auch Digitalisierungsmöglichkeiten bewertet: Nutzung neuer Marktchancen, Optimierung von Geschäftsprozessen, Verbesserung der Servicequalität, Ausweitung des Einflussbereichs des Unternehmens, was zur wirtschaftlichen Entwicklung nicht nur des Unternehmens, sondern auch des Staates führen wird.

Summary. Influence of digital possibilities is investigated: transformation of business model, transformation of operational business processes, transformation of commercial activity on the enterprise in the conditions of information-informative business. Also, digitalization opportunities were assessed through the transformation to business advantages: utilization of new market opportunities, optimization of business processes, improvement of service quality, widening of the scope of influence of the enterprise, which will lead to economic development not only of the enterprise but also of the state.

Schlüsselwörter: digitale Fähigkeiten, Transformation, digitale Transformation, Geschäftsprozesse, Digitalisierung.

Keywords: digital capabilities, transformation, digital transformation, business processes, digitization

Problemstellung. Das heutige informative Geschäftsumfeld hat unglaublich große Positionen, Prinzipien und Faktoren der Entwicklung von Unternehmen, Organisationen und Firmen als ein paar Jahre früher. Dies wurde verursacht durch die Erhöhung der Bewusstseinsebene der Gesellschaft für die Internettechnologien was lenkt die Unternehmen seine digitalen Arbeitspläne zu verbessern (Online Verkäufe (Online Shops) Waren verkäufe, Bestellservice und vieles mehr).

Die Aufgabe des Unternehmens ist es, das interne Umfeld des Unternehmens so zu verändern das man die digitalen Technologien integrieren kann, was bedeutet das man jede strukturelle Einheit (Abteilungen, Departementen) in unser Model integrieren muss. Die Digitalisierung erhöht die wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens so wie auch seiner Struktureinheiten. Dies ist die Hauptmethode für neue Wettbewerbsfähigkeit, die kurzfristig zu einer Gewinnmaximierung und langfristig zu einer anfänglichen Marktposition führt. Wenn also jedes Unternehmen, einschließlich auch die Agrarsektoren, seine elektronische Informationskomponente (lizenzierte Software, Computerausrüstung, Zugang zum Internet (soziale Netzwerke) usw.) verbessert, trägt dies zur Entwicklung sowohl der Unternehmen als auch des Staates insgesamt.

Analyse aktueller Forschungsergebnisse und Publikationen. Eine Vielzahl von Wissenschaftlern und Praktikern im Bereich der Digitalisierung befasst sich heute unter verschiedenen Aspekten mit den Transformationsprozessen und digitalen Fähigkeiten von Unternehmen. So analysierte T. Nibel das

Phänomen der Informations- und Technologiekollision, die Auswirkungen neuer Kommunikationsinstrumente auf die Wirtschaftswachstumsprozesse am Beispiel der EU-Länder über einen Zeitraum von 15 Jahren [1].

S.V. Ivanov und A.S. Wyschnewski untersuchten die Modernisierung der ukrainischen Wirtschaft aufgrund der Entwicklung ihrer digitalen Komponente und untersuchten die Entwicklungstendenzen digitaler Plattformen als Teil der digitalen Wirtschaft [2]. N.Y. Korovaychenko achtet darauf, die Voraussetzungen für die Integration der Ukraine in den digitalen Markt der EU zu untersuchen, um die Realitäten des inländischen digitalen Marktes mit den Integrationsprioritäten in Einklang zu bringen [3]. Der Artikel von L.Z. Kith [4] beschäftigt sich mit der Frage, wie man in der Ukraine und in der Welt zu einer Netzwerkirtschaft werden kann.

Autoren der Monographie VP Vishnevsky, LO Zbarazskaya, Yu. [5] Betrachten die Rolle digitaler Technologien bei der Gestaltung der modernen technologischen Plattform der neoindustriellen Entwicklung, betonen Sie jedoch das Problem der Komplexität der Gewinnung "digitaler Dividenden". Die Autoren der Monografie „Intelligente Industrie in der digitalen Wirtschaft: Perspektiven, Richtungen und Mechanismen der Entwicklung“ untersuchten die Merkmale der intelligenten Industrie und ihre Rolle bei der Modernisierung des industriellen Potenzials [6].

Ungelöste Teile des allgemeinen Problems. Zuallererst müssen die Digitalisierungsmöglichkeiten der Transformation der Informationsunterstützung wissenschaftlich und methodisch fundiert werden, was

sich auf die Entscheidungsfindung in den Bereichen Marketing, Logistik, Personal, Betrieb und Finanzen auswirkt. Die ungelöste, unvollständige Berichterstattung in den wissenschaftlichen Publikationen der Ausgabe wurde entscheidend für die Auswahl und Begründung des Themas und des Zwecks des Artikels.

Formulierung der Ziele des Artikels. Ziel des Artikels ist es, die Auswirkungen von Digitalisierungsmöglichkeiten auf die Entwicklung von Unternehmenseinheiten zu belegen.

Darlegung des Hauptmaterials. Die Digitalisierung ist keine Dienstleistung, kein Produkt oder eine Technologie. Dies ist ein Ansatz zur Nutzung digitaler Ressourcen für organisatorische Veränderungen in der Arbeit eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Firma. Das bedeutet, Änderungen in Technologien und Geschäftsprozessen zur Verbesserung des Arbeitsumfelds der Mitarbeiter, der Interaktion mit Kunden und anderen Teilnehmern im modernen Unternehmen.

Geschäftsprozesse passieren immer und werden immer passieren, weil es sich um eine systematische und konsistente Bewegung handelt, die bestimmte positive und negative Ergebnisse (wirtschaftliche, personelle, operative) hervorbringt oder einen spezifischen Algorithmus für verwandte Aufgaben oder Operationen darstellt, die man für Erreichung des Ergebnisses braucht.

Repin V.V. stellte fest, dass "der Geschäftsprozess eine strukturierte Abfolge von Aktionen ist, die die entsprechende Art von Aktivität in allen Phasen des Lebenszyklus der betreffenden Aktivität ausführt" [7].

Besonders hervorzuheben ist die von M. Hammer und J. Chamri vorgeschlagene Definition: „Ein Geschäftsprozess ist ein Aggregat verschiedener Aktivitäten, in denen eine oder mehrere Ressourcen in einer Eingabe verwendet werden, und als Ergebnis dieser Aktivität wird eine Ausgabe erstellt die für den Verbraucher von Wert ist“ [8].

Der Wert der Definition wird durch die Verwendung eines funktionalen Ansatzes verdeutlicht, bei dem Geschäftsprozesse eine Art Black Box sind, die "Input" -Ressourcen in "Ergebnisse" bei der Ausgabe umwandelt. Die Effizienz der Output-Ergebnisse hängt direkt vom Grad der Erreichung des Synergieeffekts der Geschäftsprozesse in der Organisation ab.

Die Wissenschaftler M. Porter und W. Millar haben die folgende Definition vorgeschlagen: "Geschäftsprozesse sind eine Reihe von Aktivitäten, die durch Ein- und Ausstiegspunkte definiert sind und organisatorische Ressourcen nutzen, um Wert für Waren / Dienstleistungen für den Verbraucher zu schaffen." [9]

M. Porters wichtiger Beitrag besteht darin, die Grenzen von Geschäftsprozessen zu definieren, und damit auch die Endpunkte von Geschäftsprozessen. Porter M. merkte an, dass die Grenzen von Geschäftsprozessen diejenigen Geschäfts Prozeduren sind, die zur Implementierung von "organisatorischen Ressourcen" und Mehrwert führen. Aus dieser

Definition geht hervor, dass jedes Unternehmen in der Menge der Geschäftsprozesse, aus denen es besteht, einzigartig ist. Denn die Spezifität von Aktivitäten und organisatorischen Faktoren kann jeweils die Grenzen von Geschäftsprozessen verschieben. Ein weiterer wichtiger wissenschaftlicher Ansatz besteht darin, die Unfähigkeit in der Praxis zu rechtfertigen, die Standardgeschäftsprozesse die in jedem Unternehmen stattfindenden. Weil jedes Unternehmen in seiner Struktur, den Ergebnissen seiner Tätigkeit, den Wettbewerbsbedingungen und der Wertschöpfung einzigartig ist.

D. Harrington und K.C. Esseling geben so eine Definition: "Geschäftsprozesse sind eine logische, konsistente, zusammenhängende Reihe von Aktivitäten, die Lieferantenressourcen verbrauchen, Werte schaffen und an den Kunden ausgeben." [10]. Die Bedeutung dieser wissenschaftlichen Ergebnisse besteht darin, dass sie eine Hierarchie von Geschäftsprozessen entwickelt haben, die den Hauptgeschäftsprozess (integriert mehrere Funktionen innerhalb derselben Organisationsstruktur), den Unterprozess (Teil des Hauptprozesses, der für die Funktionsweise der Organisation eine spezifische Rolle spielt) und die Maßnahme (Aktionen die innerhalb des Teilprozesses ausgeführt werden). Die Definition der Struktur ist allgemein und gibt kein klares Verständnis für die Essenz jeder Komponente der Struktur von Geschäftsprozessen, sondern spiegelt deren Hierarchie wider, was ein wichtiger Punkt für das Verständnis der Prinzipien der Funktionsweise von Geschäftsprozessen ist [10].

Wissenschaftler Chornobay L.I. und Duma O.I. haben vorgeschlagen, dass „Geschäftsprozesse als ein System kontinuierlicher, miteinander verbundener, ordnungsgemäß geordneter und verwalteter Aktionen (Verfahren, Operationen, ausgeführte Funktionen) zu verstehen sind, die wiederum ein Element des Mechanismus der Wertschöpfung (Verbraucherwert) durch die Transformation von Organisationsressourcen darstellen, auf die sich der Fokus richtet das Erreichen eines integrierten Ziels, das darauf abzielt, die Produktivität und Effizienz der gesamten Organisation sicherzustellen und die Bereitstellung von Mehrwert (Verbraucherwert) für den Zielmarkt sicherzustellen durch das Business-Modell des Unternehmens“ [11].

Daher unterscheiden sich die Geschäftsprozesse des Unternehmertums, insbesondere in verschiedenen Tätigkeitsbereichen.

Im heutigen Geschäftsumfeld gibt es objektive Gründe für den Betrieb und die Entwicklung von Unternehmen, die auf die Notwendigkeit einer digitalen Wirtschaft hinweisen und diese rechtfertigen. Wenn die Geschäftsprozesse eines Unternehmens mithilfe von Digitalisierungswerkzeuge betrachtet werden, ist dies ein wirtschaftlich nützliches Werkzeug zur Automatisierung der innerbetrieblichen Aktivitäten in allen Phasen des Unternehmenslebenszyklus.

Die heutige digitale Wirtschaft schreibt vor, dass Marktführer nicht durch eine lange Erfolgsgeschichte, nicht durch den Wert von Immobilien und Vermögenswerten, nicht durch die Anzahl der Patente oder den Zugang zu Kapital, sondern durch die

Fähigkeit, ihr Geschäft zu verändern und an neue Bedingungen anzupassen, bestimmt werden. Die im letzten Jahrzehnt aufkommenden digitalen Technologien helfen dabei, die Quellen für Effizienz und rasche Wettbewerbsentwicklung für Unternehmen zu finden. Gleichzeitig müssen bestehende Governance-Modelle geändert werden, Kommunikation, Technologie und Organisationsstruktur von Unternehmen neu formatiert und auf neue Werte, Prioritäten und Wahrzeichen gestützt werden, die auf Partnerschaft, Kundenorientierung, Innovation und Synergie basieren werden. [12].

Die Einführung der digitalen Wirtschaft in der Ukraine sollte zunächst in den folgenden drei Bereichen gleichzeitig erfolgen:

- technologisch, wo alle technischen und technologischen Lösungen standardisiert, dh sicher und zertifiziert sein müssen;
- Institutionelle und wirtschaftliche Aspekte, bei denen neue Management- und Geschäftsmodelle mithilfe von intelligenten Dingen, industriellen Internet-Dingen, Blockchain-Technologie und deren institutioneller Unterstützung organisiert werden, um den rechtlichen Rahmen für die Regulierung der sozialen und wirtschaftlichen Beziehungen der Gesellschaft einzuhalten;
- Produktion, einschließlich spezifischer Geschäftsanwendungen, die die Anforderungen von Second-Tier-Managementmodellen erfüllen, basierend auf erstem technischen Hilfe und Infrastruktur. [13].

Die Digitalisierung verändert den Geschäftsansatz sowie die Anforderungen an die eingesetzten Informationstechnologien: Marketing-, Vertriebs- und Service-Management-Systeme; Telefonie und Messenger; Workflow- und Personalmanagementsysteme; Buchhaltungssysteme und viele andere Unternehmensanwendungen.

Digitale Technologien sind für das Wachstum und die Verbesserung der Leistung ukrainischer Unternehmen erforderlich und bilden in einigen Sektoren die Grundlage für Waren- (Produkt-) und Produktionsstrategien. Ihre transformative Kraft verändert traditionelle Geschäftsmodelle, Fertigungsketten und führt zur Entstehung neuer Produkte und Innovationen. Die Digitalisierung in der Ukraine hat einen positiven sozialen Charakter, da sie sich auf die Verbesserung der Qualität der Infrastruktur der sozialen Sicherheit, der Qualität der sozialen

Dienste, die Organisation von Transparenz und gezielter Sozialhilfe sowie die Senkung von Kosten konzentriert. [13].

Unternehmen, die digitale Tools in allen Abteilungen und Abteilungen des Unternehmens und darüber hinaus einsetzen, nehmen in der Regel drastische Änderungen an ihrer Arbeit vor, die erhebliche geschäftliche Vorteile mit sich bringen (Abb. 1):

Nachfolgend finden Sie einige Erklärungen für das Diagramm.

Transformationsänderungen in der Tätigkeit von Unternehmen implizieren die Digitalisierung von Schlüsselblöcken ihrer Tätigkeit: gewerbliche Tätigkeit; Geschäftsprozesse; Geschäftsmodell. Jeder Block besteht aus verschiedenen Elementen. Diese Elemente bilden eine Reihe von Komponenten der digitalen Transformation. Der Begriff "Transformation" bedeutet die Transformation, Reinkarnation, Veränderung des Aussehens, der Form, der Eigenschaften von irgendetwas. [14].

Im modernen Wirtschaftswörterbuch herausgegeben von Reisberg B.A. die Transformation wird als Umwandlung von Strukturen, Formen und Methoden des wirtschaftlichen Handelns, Änderung seines Zweckes interpretiert. [15].

Das heißt, dieses Konzept wird verwendet, um solche Veränderungen im Unternehmen zu charakterisieren, unter denen seine Qualitätsumwandlung stattfindet. Und da eine qualitativer Änderung in einem Unternehmen notwendigerweise mit einer Veränderung seiner Struktur einhergeht, ist die Folge dieses Prozesses eine Änderung der Formen und Methoden des wirtschaftlichen Handelns.

Basierend auf der Definition der Transformation können wir die Definition der "digitalen Transformation" verallgemeinern. Nach unserem Verständnis ist dies ein neues Marktmodell, das Unternehmen, Organisationen und Firmen zu dramatischen Veränderungen zwingt und sich an das aktuelle Geschäftsumfeld und die aktuellen Anforderungen anpasst.

Die digitale Transformation ist eine wesentliche technologische und organisatorische Umwandlung des Geschäfts: eine dramatische Steigerung der Geschäftseffizienz, die Bildung neuer Geschäftsmodelle, die Schaffung innovativer Produkte und Dienstleistungen.

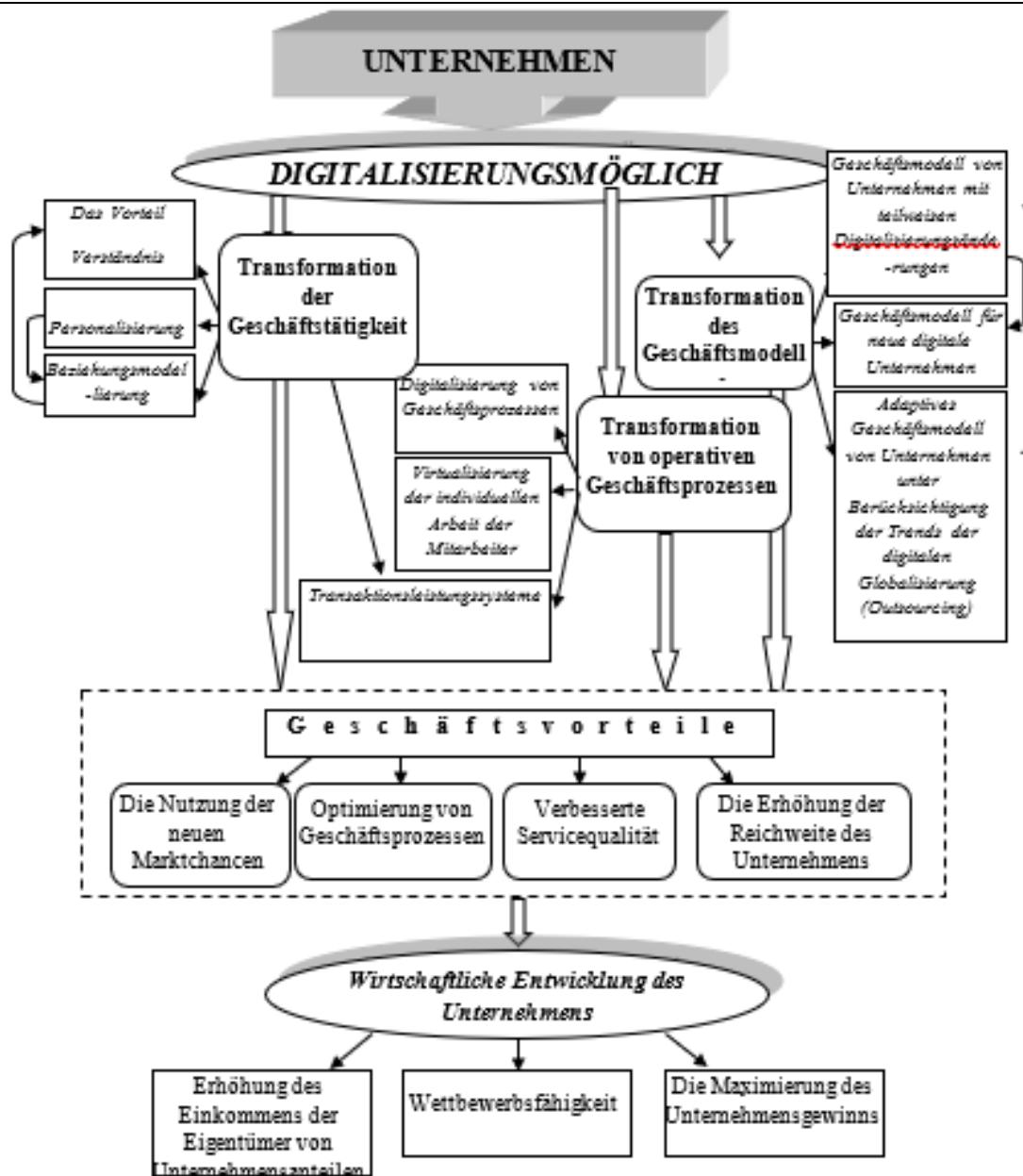


Abbildung 1. Das Schema der Einführung der Digitalisierung im Unternehmen und seine Konsequenzen [vom Autor entwickelt]

Nach Untersuchungen in der Ukraine hat noch kein Unternehmen neun Elemente vollständig transformiert die in Abb. 1. angezeigt wurden.

Tor-Manager wählen aus den angebotenen Blöcken nur diejenigen aus, die sie für wichtig und funktional für das Unternehmen halten. Digitalisierungsfähigkeiten sind ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, die zu ihrer Transformation in den Betriebsbereichen beiträgt. Wir werden die Blöcke der digitalen Transformation der Tätigkeit des Unternehmens und ihrer Komponenten im Detail betrachten.

Die Geschäftstransformation umfasst drei Elemente:

1. Die Vorteile und Erwartungen verstehen. Nach der Forschung zufolge nutzen Unternehmen die Ergebnisse früherer Investitionen in die Marketingforschung, um die Verbraucherpräferenzen

bestimmter geografischer Regionen, daher Marktsegmente, detailliert zu untersuchen und soziale Netzwerke zu überwachen und zu bewerten, um ihren Zufriedenheitsgrad zu verstehen. Unternehmen schaffen neue Online-Communities, um Stammkunden zu beraten und zu binden. Darüber hinaus erweitern einige Unternehmen ihre eigenen Analysefunktionen, um ein tieferes Verständnis der Kunden zu erlangen. Einige verfeinern ihr Produktportfolio und ändern die Kostenstruktur durch Underwriting und Preisgestaltung auf der Grundlage von Marketinganalysen. Andere Unternehmen führen Analyseversuche durch, um das Kundenverhalten voranzutreiben. Sie führen aktiv Preis- und Werbeversuche für Netzwerkgeschäfte durch, da durch Versuche die Rohstoffpreise dynamisch an die aktuelle Marktnachfrage angepasst werden können.

2. Vertriebspersonalisierung. Unternehmen setzen digitale Technologien ein, um den persönlichen

Umsatz durch den Einsatz unterschiedlicher Geräte und Gadgets zu steigern. Es ist auch möglich, mobile Instrumente zu verwenden, um Verkäufern bei der Analyseplanung zu helfen. Ein besseres Verständnis von Käufern / Kunden hilft dabei, das Verkaufserlebnis zu transformieren. Unternehmen integrieren Kundenakquisitionsdaten, um personalisierte Verkäufe und besseren Kundenservice zu gewährleisten. Einige lokale Marketingunternehmen nutzen konzeptionelle Markenshops als Flaggschiff für ihre eigenen digitalen Vertriebsinnovationen, andere bieten Anlegern einen ausgelagerten Prozess, der das Gesamtkonzept eines Unternehmens demonstriert. Einige Unternehmen möchten den Kundenservice verbessern, indem sie Geschäftsprozesse mithilfe eines digitalen Plugins vereinfachen. Der Einzelhändler lädt automatisch die neueste Online-Einkaufsliste des Kunden auf seine E-Commerce-Website hoch, wodurch der Online-Einkaufsprozess vereinfacht wird und der Kunde mehr Zeit für die Auswahl und Nachverfolgung anderer Produkte hat.

Beziehungsmodellierung. Digitale Initiatoren verbessern den Kundenservice erheblich, da die schnellste und transparenteste Lösung eines Problems das Vertrauen der Kunden stärkt. Die Einrichtung von Unternehmenskonten in sozialen Netzwerken erleichtert die schnelle Reaktion auf Kundenbeschwerden und -angebote. Viele Unternehmen, insbesondere im Einzelhandel und bei Finanzdienstleistungen, führen komplexe Multikanal-Kommunikationen durch, bei denen IT-Innovationen in Kundenbeziehungen und internen Geschäftsprozessen eingereicht und implementiert werden müssen.

Einige Unternehmen gehen über einfache Mehrkanal-Geschäftsmodelle hinaus, um eine neue Form der Digitalisierungsstrategie umzusetzen. Unternehmen bieten ihren Kunden auch Selbstbedienung über digitale Werkzeuge, mit denen sie Zeit sparen und gleichzeitig Geld sparen können. Klassische mobile Apps geben Kunden Zugriff auf ihre Kontoinformationen oder auf ihre Kunden in den Medien. Es sollte beachtet werden, dass maßgeschneiderte IT-Apps von Unternehmen entwickelt werden, um die Qualität ihres Dienstes zu verbessern, daher Smartphone-Apps werden mit dem Kundenprofil verknüpft und ermöglichen die Integration von Daten in SMS-Nachrichten und Anwendungen in sozialen Netzwerken. Unabhängig davon gibt es Geolocation- und AR (Augmented-Reality) Apps, die Kunden bei der Suche nach Verkaufsstellen und beim Auffinden spezieller Sortimente mit gleichzeitiger E-Mail unterstützen. Obwohl die Transformation des Geschäfts ein zentraler Aspekt der digitalen Transformation von Unternehmen ist, hat die Transformation interner operativer Geschäftsprozesse auch Vorrang bei fundierten Managemententscheidungen in einer digitalen Wirtschaft. Dies sind:

1. Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Um effizientere und skalierbare Geschäftsprozesse zu entwickeln, automatisieren Unternehmen Daten, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Betrachten Sie beispielsweise das ERP-System, das erhebliche

Effizienz- und Qualitätsverbesserungen bei wichtigen transaktionsbezogenen, finanziellen Geschäftsprozessen und Lieferketten ermöglicht, eine zentrale digitale Plattform für wichtige Geschäftsprozesse und ein gemeinsames digitales Modell für Unternehmen im Netzwerk von Markengeschäften erstellt. Einige Unternehmen gehen über die herkömmliche Automatisierung hinaus, um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Durch die Automatisierung können Unternehmen ihre Mitarbeiter auf die rasche Ausführung strategischer Aufgaben ausrichten. Herstellerfirmen können die Funktionen des Personals zentralisieren, was Geld spart und es den Mitarbeitern gleichzeitig ermöglicht, sich auf die Verbesserung ihrer Managementfähigkeiten und ihrer Kompetenz zu konzentrieren. Die Automatisierung ermöglicht es Unternehmen, sich auf Innovationen zu konzentrieren und Datenströme zu erstellen, die für weitere Versuche zum Sammeln und Synthetisieren von Marketinginformationen verwendet werden können. Unternehmen haben die Möglichkeit, vollautomatische Installationen zu erstellen, die die Arbeitskosten erheblich senken, die Produktqualität verbessern und die Produktivität der Mitarbeiter steigern. Abhängig von der spezifischen Tätigkeit der Unternehmen haben einige von ihnen die Möglichkeit, digitales Design (Webdesign) zu verwenden. Dank digitaler Technologien müssen keine physischen Prototypen mehr an den Kunden gesendet werden. Dadurch wird der Produktentwicklungszyklus um 30% verkürzt, sodass Unternehmen schnell auf Marktveränderungen reagieren können.

2. Virtualisierung der individuellen Arbeit der Mitarbeiter. Unternehmen nutzen digitale Technologie, digitale Werkzeuge, einschließlich Gadget-Apps, einschließlich Zusammenarbeit, Videokonferenzen und Webinare. Die Mitarbeiter interagieren regelmäßig mit potenziellen Käufern, die sie nie persönlich treffen, an abgelegenen Orten oder in abgelegenen Regionen. Mithilfe mobiler Gadgets können Mitarbeiter jederzeit mit dem Büro in Kontakt bleiben und von zu Hause aus arbeiten, wenn sie nicht im Büro sind. Digitale Werkzeuge ermöglichen Mitarbeitern die Interaktion mit Kollegen, Partnern und Verbrauchern, unabhängig davon, wo sie sich gerade befinden, und schaffen so die Grundlage für weitere Transformationen mit der Globalisierung. Es ist ratsam, dass Unternehmen neue Virtualisierungsfunktionen für einzelne Workflows ausprobieren. Im weiteren Sinne ersetzt die Digitalisierung die eingeschränkte vertikale Einwegkommunikation mit einem Käufer oder Kunden durch integrierte vertikale und horizontale Kommunikationskanäle, sodass Unternehmen die bipolare Kommunikation skalierbar halten und die Mitarbeiter mit Kunden und Kunden interagieren können, die bisher in der Praxis unmöglich waren. Werkzeuge, die die individuelle Arbeit der Mitarbeiter virtualisieren, sind zu leistungsstarken Werkzeugen für den Wissensaustausch geworden.

3. Transaktionsleistungssysteme. Die Sicherstellung der Transparenz der Leistungsanzeige ist ein Schlüsselfaktor für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens, der es den Führungskräften ermöglicht,

sich über die aktuellen Betriebsbedingungen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu informieren und fundierte Managemententscheidungen zu treffen. Transaktionsleistungssysteme ermöglichen Führungskräften ein besseres Verständnis der Präferenzen von Käufern und Kunden bei der Auswahl von Produkten auf der Grundlage von realen Daten.

Der Detaillierungsgrad der Effizienz von Geschäftsprozessen steigt auch gemäß den Ergebnissen der Analyse der Dynamik von Indikatoren der Unternehmensaktivität durch Mitarbeiter. Dies fördert die Erfassung und Integration zusätzlicher Marketingdaten in Verbindung mit dem Bewusstsein des Managements für die Bedeutung des Online-Kunden- / Klienten Bewusstseins in der sozialen Kommunikation. Zusätzlich zu der Tatsache, dass die digitale Transformation ein Katalysator für das Bewusstsein des Online-Geschäfts ist, verändert sie tatsächlich den Geschäftsprozess der strategischen Entscheidungsfindung. Mitarbeiter, die Werkzeuge für die digitale Zusammenarbeit für die strategische Planung verwenden, konzentrieren sich deutlicher auf mögliche Alternativen zur Lösung bestehender Probleme.

Die Transformation des Geschäftsmodells umfasst wie die beiden vorherigen Blöcke auch drei Komponenten:

1. Geschäftsmodell von Unternehmen mit teilweisen digitalen Veränderungen. Bei diesem Geschäftsmodell geht es darum, Wege zu finden, um die physischen Fähigkeiten von Unternehmen durch digitale Angebote und die Verwendung digitaler Inhalte für die gemeinsame Nutzung in Unternehmens-Repositories zu verbessern. Dies bedeutet, dass Unternehmen traditionelle Aktivitäten fortsetzen und digitale Technologien einsetzen, um ihre Produktivität zu transformieren und zu steigern. Daher erstellen einige Unternehmen eine kostenlose E-Mail-Anlage an jede physische Adresse, die vom Unternehmen als Ersatz für den physischen E-Mail-Client verwendet werden kann; andere führen innovative digitale Werbetechnologien für bestimmte Produktlinien ein, für die weniger Mitarbeiter erforderlich sind.

2. Das Geschäftsmodell neuer digitaler Unternehmen. Unternehmen führen digitale Dienste ein, die traditionelle Produktlinien ergänzen, Geschäftsmodelle ändern, ihre Geschäftstätigkeit durch digitale Technologie erweitern und Kunden und Klienten ein integriertes Online-Erlebnis mit mehreren Kanälen bieten.

3. Adaptives Geschäftsmodell von Unternehmen mit Tendenz zur digitalen Globalisierung (Outsourcing). Unternehmen, die Brände oder bekannte Marken produzieren oder vermarkten, wandeln sich von multinationalen zu globalen. Digitale Technologien in Kombination mit zeitnahen Marketinginformationen ermöglichen es Unternehmen, globale Synergien zu erzielen und gleichzeitig ihr eigenes Geschäft vor Ort zu betreiben. Diese Unternehmen sind gleichzeitig zentralisiert und dezentralisiert. Globale gemeinsam genutzte Unternehmens-IT-Services steigern die Effizienz ihrer Abläufe und verringern Risiken sowie tragen zur

globalen Flexibilität bei. Die Muttergesellschaft kann Produktionsstätten auf der ganzen Welt lokalisieren und Online-Produktionsunterbrechungen überwachen sowie Entscheidungen treffen, um die übermäßige Nachfrage auf dem Markt zu regulieren. Digitalisierungsmöglichkeiten sollten separat betrachtet werden, da sie in direktem Zusammenhang mit den drei Blöcken der digitalen Transformation des Unternehmens stehen. Trotz der Tatsache, dass IT-Direktoren und bestehende IT-Abteilungen die führenden digitalen Initiatoren in verschiedenen Unternehmen sind, wenden sie sich getrennten strukturellen Einheiten, um die Geschäftsprozesse in der digitalen Transformation zu koordinieren [14].

Die Digitalisierungsfunktionen umfassen vier Bestandteile, die einen grundlegenden Block für die digitale Transformation bilden:

1. Vereinheitlichung von Daten und Geschäftsprozessen. Die grundlegende Technologie für die digitale Transformation ist die Digitalisierungsplattform für integrierte Daten und Prozesse. Die Komplexität des Geschäfts ist das Fehlen einer digitalen Plattform, insbesondere bei der Ausführung von Mehrkanaloperationen. Die Datenintegration ist ein dringendes Problem, wenn es um die Bereitstellung digitaler Self-Service-Dienste, die Auswahl einer Online-Strategie und die Unterstützung von Online-Partnerschaften geht. Die gesamte digitale Plattform des Unternehmens ermöglicht es dem Unternehmen, Inhalte auf verschiedenen Ebenen gemeinsam zu nutzen, was die Verwendung von entwickelten Medieninhalten in ähnlichen Verbrauchermärkten beinhaltet.

2. Die Flexibilität von IT-Lösungen. Unternehmen müssen ihre Geschäftsprozesse modifizieren und innovative Geschäftsmethoden auf einer digitalen Plattform implementieren. Die meisten IT-Abteilungen verfügen über robuste Entwicklungsmethoden, die häufig nicht digital ausgerichtet sind. Für analytische Aktivitäten sind bestimmte Kenntnisse und Eigenschaften erforderlich, über die typische IT-Entwickler nicht verfügen. Daher ist es für IT-Abteilungen ratsam, spezielle Einheiten zu erstellen, um neue IT-Kenntnisse zu erwerben.

3. Verwendung von Analysewerkzeugen. Die Kombination integrierter Daten mit Analysewerkzeugen wird vom Unternehmen als Möglichkeit gesehen, einen strategischen Vorteil gegenüber Konkurrenten zu erzielen. Unternehmen verwenden Analysen mit unterschiedlicher Intensität. Einige nutzen Daten aus Transaktionssystemen erst seit kurzem besser und reagieren schneller auf Änderungen in ihren Abläufen. Integrierte Datenunternehmen können effektivere Strategien entwickeln und implementieren, unter anderem durch Verkaufsprognosen.

4. Geschäfts- und IT-Integration. Mehr als andere geschäftliche Veränderungen erfordert die Digitalisierung eine starke Integration zwischen IT und Unternehmensmanagement. Unternehmen mit einer beständigen IT-Geschäftsbeziehung haben Schwierigkeiten, die digitale Transformation zu versuchen, da sie die IT-Infrastruktur nicht unabhängig

verwalten, daher eine komplexe IT-Architektur, die nicht in diese und aktuelle Geschäftsprozesse integriert ist. [14].

All diese Transformationen werden zu Geschäftsvorteilen führen:

1. Nutzung neuer Marktchancen. Die Digitalisierung wird es den Agrarunternehmen ermöglichen, sich besser an die Umweltbedingungen anzupassen und sich schneller als zuvor zu entwickeln. Das heißt, wenn ein Agrarunternehmen einen hohen Digitalisierungsgrad aufweist, kann es seine Marktvochte schneller nutzen als seine Konkurrenten.

2. Verbesserung der Servicequalität. Die Digitalisierung verbessert alle Aspekte des Kundenservice und erleichtert die Personalisierung. Dies ist der beste Faktor für den Aufbau, die Pflege und den Ausbau von Kundenbeziehungen, der für den langfristigen Erfolg in einem aggressiven und wettbewerbsintensiven Umfeld von entscheidender Bedeutung ist.

3. Optimierung von Geschäftsprozessen. Mithilfe der Automatisierung können durch die Digitalisierung Geschäftsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden, indem Verzögerungen vermieden werden, die hauptsächlich auf menschliche Faktoren zurückzuführen sind. Dadurch werden die Betriebskosten gesenkt und die Effizienz des Personals erhöht.

4. Erweiterung der Grenzen der Reichweite von Unternehmensauswirkungen. Dank digitaler Technologien können landwirtschaftliche Unternehmen alle Formen digitaler Kanäle steuern und nutzen. Damit können Agrarunternehmen ihre Zielgruppe (Kontaktgruppe) erweitern und den Umfang der regionalen Wirkungsabdeckung zum Nutzen des Unternehmens erhöhen. Transformationswirkungen und positive Geschäftsvorteile werden wiederum zur Entwicklung eines Unternehmens im In- und Ausland führen, das durch folgende Hauptkomponenten gekennzeichnet ist: Erhöhung des Eigenkapitals des Unternehmens, Maximierung des Unternehmensgewinns und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Schlussfolgerungen und Vorschläge. Der Hauptfaktor bei der Digitalisierung ist die Geschwindigkeit des Ergebnisses (Beschleunigung aller Produktions- und Verwaltungsprozesse im Unternehmen), daher die Entwicklung, da Unternehmen schneller als je zuvor handeln werden. Im allgemeinen theoretischen Aspekt wird die Kategorie "digitale Entwicklung" nicht berücksichtigt, aber es kann argumentiert werden, dass sie im Laufe der Zeit die Art der Änderungen aufdeckt, die im Unternehmenssystem auftreten. Mit anderen Worten, es ist eine logische Folge der Transformation des sozioökonomischen Systems eines Unternehmens von einem Staat in einen anderen, vom Zeitpunkt seiner Gründung bis zum Zeitpunkt seiner Auflösung (rechtlich und materiell). Es ist zu beachten, dass das Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit als organisatorisch getrenntes, wirtschaftlich unabhängiges, offenes sozioökonomisches System behandelt wird, das auf der Grundlage des internen

Zustands mit der äußeren Umgebung interagiert und Produkte (Waren, Werke, Dienstleistungen) erzeugt.

Die digitale Entwicklung eines Unternehmens ist ein irreversibler Prozess, der durch Veränderungsprozesse (Transformation) spontane oder kontrollierte Übergänge von einem eindeutigen Zustand in einen anderen ermöglicht. Die Einzigartigkeit jedes einzelnen wirtschaftlichen Zustands des Unternehmens wird dadurch gewährleistet, dass es unmöglich ist, die Vielfalt, Qualität, Quantität und Stärke der ihn bestimmenden Faktoren vollständig zu wiederholen. Verschiedene Zeitänderungen (intern und extern), die sich aus dem Zusammenspiel von Wirtschaftsobjekten (ihren Objekten), ihren unterschiedlichen Eigenschaften, Merkmalen und Parametern ergeben und zu ihrer Aktivitätsintensivierung führen, sind als Grundprinzip der digitalen Unternehmensentwicklung zu betrachten. Sozioökonomische Veränderungen im Unternehmenssystem sind objektiver Natur, daher unabhängig vom Willen oder Wunsch des Einzelnen (Eigentümer, Manager, Angestellte, Investoren, Gläubiger usw.) und aktivieren Transformationsprozesse in Unternehmen.

Referenzen:

1. Niebel T. ICT and Economic Growth: Comparing Developing, Emerging and Developed Countries. ZEW Centre for European Economic Research. Mannheim. 2014. ZEW Discussion Paper 14-117.
2. Ivanov S.V, Vishnevsky A.S Elektronische Plattformen als Instrument zur Modernisierung der ukrainischen Wirtschaft. Bulletin der Wirtschaftswissenschaften der Ukraine. - 2017. - №1 (32). - С. 47-53.
3. Korovaychenko N.Yu. Voraussetzungen für die Integration der Ukraine in den digitalen Binnenmarkt der Europäischen Union. Eine effiziente Wirtschaft. - 2017. - № 6. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5648>.
4. Keith L.Z. Entwicklung des Network Economy Bulletin der Khmelnytsky National University. Wirtschaftswissenschaften. - 2014. - № 3 (2). - S. 187-194.
5. Nationales Modell der neoindustriellen Entwicklung der Ukraine: monogr. / VP Vishnevsky, L.O. Zbarazskaya, M.Yu. Neid usw.; für die Summe. Rev. V.P. Vishnevsky / NAS der Ukraine, Institut für Wirtschaftswissenschaften von Prom-Sty. - Kiew, 2016. - 518 S.
6. Intelligente Industrie in der digitalen Wirtschaft: Perspektiven, Richtungen und Entwicklungsmechanismen: Monogramm. / VP Vishnevsky, OV Vietskaya, OM Garkushenko usw.; für die Summe. ed. V.P. Vishnevsky / NAS der Ukraine, Institut für Wirtschaftswissenschaften von Prom-Sty. - Kiew, 2018. - 192 p.
7. Repin V.V. Geschäftsprozesse des Unternehmens: Konstruktion, Analyse, Regulierung. - M.: RIA "Standards and Quality", 2007. - 240 p.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New

- York, NY: Harper Business, 1993. – 223.
9. Chornobay LI Duma OI Geschäftsprozesse des Unternehmens: allgemeine Merkmale und wirtschaftliches Wesen, 2013. - S. 125-131.
10. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), 149-160.]
11. Harrington J., Esseling K.S. Optimierung von Geschäftsprozessen: Dokumentation, Analyse, Management, Optimierung. - St. Petersburg: ABC, BMikro, 2003 .-- 317 p.
12. Gudz OE "Digitale Wirtschaft: Werte und Richtlinien des Unternehmensmanagements ändern". Management. Geschäftsnr. 2 (24), 18
13. Projekt. Digitale Agenda der Ukraine 2020 (Digitale Agenda 2020) Konzeptioneller Rahmen 2016. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
14. Savchuk V.S., Zaitsev Yu.K., I.Y. Transformationsökonomie: Bildungswissenschaft Manual, K.: KNEU, 2006. - 612 p.
15. Reisberg B.A. Modernes Wirtschaftswörterbuch [Text]: dictionary / B.A. Rpizberg, L.Sh. Lozovsky, E.B. Starodubtseva. - 4. Aufl. überschritten. und hinzufügen. - M.: INFRA-M, 2003 - 479 p.

Некрасов Валерій Олександрович

д.т.н. завідувач кафедри теорії та проектування суден,

Національний університет кораблебудування М. Миколаїв

Корнієнко Оксана Петрівна

к.е.н. доцент, викладач кафедри економіки та організації виробництва,

Національний університет кораблебудування М. Миколаїв

Кошара Катерина Андріївна

асpirант, викладач кафедри економіки та організації виробництва,

національний університет кораблебудування М. Миколаїв

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВІДКРИТИХ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

Nekrasov V.A

Dr.Tech.Sc. Head of the Department of Theory and Design of Ships

National University of shipbuilding Nikolaev

Kornienko O.P.

PhD in Economics, Associate Professor, lecturer of the Department of Economics and organization of production , National University of shipbuilding Nikolaev

Koshara K.A.

post-graduate student, lecturer of the Department of Economics and organization of production , National University of shipbuilding Nikolaev

ECONOMIC PROBLEMS OF OPEN SEAPORTS

Анотація. В даній статті зроблено огляд морських портів України з точки зору економічності використання морських портів відкритого типу. Проведено порівняльний аналіз техніко-економічного стану портів та портової зони. Розглянуто та проаналізовано економічні, технічні та правові проблеми відкритих портів. Запропоновані можливі рішення економічних, технічних та правових проблем відкритих портів.

Summary. This article reviews the seaports of Ukraine in terms of cost-effective use of open seaports. The comparative analysis of the technical and economic condition of the ports and port area is carried out. Economic, technical and legal problems of open ports are considered and analyzed. Possible solutions to the economic, technical and legal problems of open ports are proposed.

Ключові слова: відкриті морські порти, акваторія порту, економічні проблеми, техніко-економічні проблеми, конкурентоспроможність, глобалізація, модернізація, конструктивне вирішення проблем, транспортна інфраструктура.

Keywords: open seaports, port water area, economic problems, technical and economic problems, competitiveness, globalization, modernization, constructive solution of the problem, transport infrastructure.

В умовах розширення процесу глобалізації і зростання значущості транснаціональних економічних процесів, транспортна інфраструктура і мобільність набувають ключового значення як для розвитку міжнародної торгівлі в цілому, так і для становлення економік окремих держав. Історично портові комплекси були одним з ключових ланок у ланцюжку транспортного і торгового сполучення між державами, і в даний час грають важому роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи постійне

збільшення обсягу експортних та імпортних операцій. З огляду на особливу важливість для економіки, на території деяких морських портів вводилися спеціальні заходи пільгового характеру (в першу чергу, в рамках митних та податкових правовідносин), щоб полегшити проведення портових операцій і підвищити привабливість національної портової інфраструктури для перевізників за допомогою знижених митних зборів і податків, встановлення пільгового режиму

ввезення, вивезення та реекспорту товарів. Подібні механізми через їх важливості для розвитку міжнародної торгівлі згадуються навіть в Конвенції Організації Об'єднаних Націй з морського права (UNCLOS), згідно зі статтею 128 якої «для зручності транзитного руху можуть бути передбачені безмитні зони або інші митні пільги в портах входу і виходу в державах транзиту за угодою між цими державами і державами, які не мають виходу до моря». [1].

Ефективне використання можливостей морегосподарського комплексу є суттєвим важелем стабілізації та розвитку економіки України. Жорстка конкуренція на міжнародних ринках, сучасні інтеграційні процеси, а також економічні реалії визначають необхідність чіткого розуміння

задань щодо розвитку, реформування та підвищення ефективності роботи системи морського та річкового транспорту [2, с.142]. Це безумовно має свій вплив на розвиток конкурентоспроможності країни в цілому, економічній зацікавленість держави в морському та приморському регіоні а також для створення додаткових переваг [3, 4 с.92].

Але, по-перше, треба встановити який порт має найбільшу конкурентоспроможність. Відомо що проти є відкритого та закритого типу. При цьому, варто зазначити, що саме так називають порти не тільки за географічним положенням, але й порти з різними обмеженнями. Більш докладно ці данні наведено в таблиці 1.

Табл. 1.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОРСЬКИХ ПОРТІВ

№	Інформаційна складова	Відкритий порт	Закритий порт
1	Порт, що складається з басейнів, відокремлених від моря шлюзами або полушилюзами; створюється при великих амплітудах коливань рівня води (понад 5 метрів). Усередині басейнів рівень води завжди підтримується вище певного мінімального. Пристрій таких портів дозволяє зменшити висоту причальних споруд і знизити обсяг дногоглиблювальних робіт на акваторії.	-	+
2	Порт, в який заборонено заходження іноземних невійськових суден і військових кораблів, а також суден своєї країни, на борту яких перебувають іноземці та особи без громадянства	-	+
3	Порт, в який допускається візит всіх іноземних торгових суден.	+	-
4	Порт, акваторія якого, має безпосередній зв'язок з морем, причому рівні води в морі і на акваторії завжди однакові.	+	-

Проаналізувавши табл.1, стає зрозумілим, що з економічної точки зору більше переваг мають порти відкритого типу. Адже більш вдале географічне положення дає свої конкурентні переваги. Також порти відкритого типу мають можливість приймати не тільки вітчизняні чи з

вітчизняною командою суда, але й іноземні. Тим самим вони збільшують економічну конкурентоспроможність порту. Розглянувши карту морських портів України (рис.1), робимо висновок, що всі порти України є відкритого типу.



Рис. 1. Порти України

Так, порівнюючи морські порти Одеський, Чорноморський (Іллічівський), Южний, Білгород-

Дністровський найкраща конкурентна позиція в Одеському порту. Він має можливість приймати

пасажирські і вантажні судна найбільшої довжини (до 275 м) та здійснювати цілорічні навігації. Також незаперечними перевагами вважаємо й розвинену інфраструктуру порту (зерновий комплекс, нафтovий термінал, транспортно-перевантажувальний комплекс, науково-виробничий комплекс) і транспортну інфраструктуру (залізничний, автомобільний і водний транспорт), високий рівень потужності і пропускої здатності порту (40 млн. т вантажів на рік (15 млн. т-сухих вантажів і 25-наливних). Разом з цим, значний потенціал для підвищення рівня конкурентоспроможності сконцентрований в Чорноморському (Іллічівському) порту, що обумовлено наявністю конкурентних переваг, включаючи фізичні параметри та акваторії порту (довжина підхідного каналу – 1400 м, глибина – 16 м, ширина – 160 м), що дозволяють приймати судна до 275 м, можливість цілорічної навігації, експортно-імпортну орієнтацію порту (100 країн-партнерів), розвинену транспортну і портову інфраструктуру (сучасний перевантажувальний комплекс), що, в цілому забезпечує можливість обробки генеральних, контейнерних, насипних, наливних вантажів.

Якщо порівнювати між собою Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський морські порти то безперечно найкраща конкурентна позиція відповідає Ренійському порту, що підтверджується можливістю здійснення цілорічної навігації, розвиненою портової (30 спеціалізованих причалів) і транспортною інфраструктурою (залізничний, автомобільний і річковий транспорт), високим рівнем пропускої здатності перевантажувальних терміналів, що дозволяє переробляти практично всі види вантажів.

При оцінці таких портів як Миколаївський, Жовтневий, Херсонський та Скадовський, можливо зазначити, що їх конкурентними перевагами є можливість здійснення цілорічної навігації, наявність транспортного сполучення на території порту і специфічної портової інфраструктури, що дозволяє здійснювати вузькоспеціалізовані портові операції. Так, Дніпро-Бузький порт як структурний підрозділ Миколаївського морського порту є єдиним в Україні, здатним приймати і обробляти імпортні боксити (до 5 млн. т щорічно і 500 т генеральних і наливних вантажів), Херсонський морський порт займає лідеруючу позицію стосовно операцій з перевалки зерна, а також каботажних, генеральних, навальних і сипучих вантажів (до 4 млн. т вантажів на рік), Скадовський морський порт, маючи у своїй структурі поромний комплекс, здійснює найбільші обсяги перевезення великовантажних автомобілів (20000 од.). Разом з цим, фактором, значною мірою, що впливає на конкурентну позицію морських портів даного діапазону, є фізичні параметри портів і акваторій. Так, найбільш сприятливі умови з точки зору організації навігації відповідають Миколаївському (ширина каналу 100 м, глибина 11,2 м) та Дніпро-Бузькому (довжина підхідного каналу 3,14 км, ширина 100 м, осадка 10,3 м) портів. У свою чергу,

навігація в Херсонському порту ускладнюється можливістю організації руху судів виключно з «рукавах» каналу, а в Скадовському порту – фізичними параметрами каналу (глибина на перевищує 10 м, а ширина 50 м).

Результати оцінки техніко-економічних характеристик морських портів Бердянський і Маріупольський, розташованих на узбережжі Азовського моря, дозволили прийти до висновку про те, що найкраща конкурентна позиція відповідає Маріупольському порту, що підтверджується наявністю конкурентних переваг у відношенні фізичних параметрів порту (можливість приймати судна довжиною до 250 м і осадкою не більше 8 м при середній глибині на підході до порту 8,6 м), здійснення цілорічної навігації, розвитку міжгалузевих зв'язків з промисловим комплексом регіону (у порту переробляються метали всіх сортаментів і профілів, труби великого і малого діаметра, руди, вугілля, кокс, глинозем, глини, каолін, добрива; всіх видів, обладнання, мазут,), наявність розвиненої транспортної (залізне, автомобільне і річкове сполучення з усіма країнами СНД і зарубіжжям) і портової інфраструктури порту (спеціалізовані комплекси і термінали).

Сучасний стан портів України та перспективи розвитку морського транспорту вимагають нового підходу до вирішення проблем і виведення морського флоту України на конкурентоспроможний міжнародний рівень. В даний час порти впроваджують практичні заходи, спрямовані на збільшення обсягу вантажопереробки, розширення номенклатури перероблюваного вантажу і якості портових послуг. Існуючі виробничі потужності портів після часткової модернізації універсальних і спеціалізованих комплексів, а також будівництво нових СПК створять резерв пропускої здатності портового господарства України в цілому.

Транзитний потенціал України переживає не найкращий період через збройного конфлікту на сході, втрати Криму і розрив зв'язків з Росією. Постраждав і сегмент морських портів, адже він тісно пов'язаний з обсягом зовнішньої торгівлі, транзиту, рівнем розвитку економіки в цілому. Експерти виділяють комплекс проблем, які в тій чи іншій мірі заважають розвиватися морським портам. До них відноситься недосконала правова база. Так, до основних проблем відносять високу бюрократизацію узгодження проектів, корупцію і брак фінансування. Дані фактори гальмують розвиток державно-приватного партнерства, адже причали для швартування належать АМПУ, а навантажувальні термінали - найчастіше, приватним компаніям.

Проблеми створюють і високі портові збори. Високі портові збори впливають на конкурентоспроможність товарів українського експорту, і частково при перевалці транзитних вантажів. І хоча з січня 2018 року збори в українських портах (крім дунайських) були знижені на 20%, але це кардинально не змінило

ситуацію з привабливістю вантажоперевалки в наших портах. Основна проблема державних портів – брак інвестицій. З 1 січня 2018 року з 75% до 50% була знижена норма відрахування чистого прибутку портів у держбюджет, тобто вони зможуть більше коштів направляти на розвиток та оновлення інфраструктури.

Ще однією з проблем є недостатня розвиненість наземної інфраструктури - залізничні та автомобільні під'їзи у багатьох портах не справляються з вантажопотоком. Ця інфраструктурна проблема не може бути вирішена швидко як через свою дорожнечу, так і з-за необхідності вживати скоординовані зусилля багатьох відомств – Мінінфраструктури, "Укравтодору", "Укрзалізниці" і АМПУ.

Найбільша проблема - помилки у фінансовому плануванні та управлінні в самих портах. Практика показує, що багато порти зазнають труднощів з дебіторською заборгованістю, роблять критичні помилки при проведенні закупівель і тощо. Все це збільшує їхні витрати і, відповідно, знижує прибутковість. При цьому інвестування в роботу портів знаходиться на найнижчому рівні. В цілому українські порти розвиваються без різних форм преференцій – кредитів або гарантій, податкових пільг або дотацій [5].

Варто зазначити, що протягом останніх років Україна намагається виправити дану ситуацію з відкритими портами. Морські порти України четвертий рік поспіль покращують свої позиції у рейтингу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report 2018 [6]), складеному за методикою World Economic Forum. В останній версії рейтингу, опублікованій на сайті WEF портові послуги та інфраструктура України отримали оцінку 3,5 бали і за цим показником наша країна посіла 77 місце [7-8].

Саме тому вирішення економічних проблем відкритих морських портів України є можливим. Шляхи вирішення проблем щодо розвитку портової галузі:

- розробка плану розвитку морських портів із урахуванням планів розвитку акваторій морських портів;
- створення дієвих механізмів інвестування у розвиток припортових станцій, під'їзних залізничних шляхів та інших видів транспортного зв'язку;
- перепрофілювання існуючих портових потужностей з перевалки вантажів на спеціалізовані перевантажувальні комплекси із залученням приватних інвестицій на умовах державно-приватного партнерства;
- розробка техніко-економічних обґрунтувань проектів будівництва нових морських терміналів;
- прийняття низькі законів, щодо компенсації інвестицій, внесених у стратегічні об'єкти портової інфраструктури та забезпечення державних гарантій щодо захисту прав інвесторів;
- вдосконалення законодавства, щодо дієвих механізмів, на умовах державно-приватного партнерства, залучення інвестицій у об'єкти портової інфраструктури;

– модернізація та будівництво портових потужностей, оновлення вітчизняного спеціалізованого флоту та створення глибоководних морських терміналів, оновлення основних фондів за рахунок інвестиційних коштів, залучених від приватизації або концесії із застосуванням інноваційних підходів та рішень.

Висновок.

Відкриті морські порти мають безліч переваг у їх використанні. Єдине, що не дає їм розвиватися та приносити економічну вигоду державі це техніко-економічні проблеми. Саме тому основною метою країни на найближчі роки має стати вирішення даної проблеми. При усуненні економічних, законодавчих та технічних проблем порти дозволять Україні зайняти вигідну конкурентну позицію на світовому ринку та тим самим підвищити економічну міць держави.

Література

1. Конвенция Организации Объединенных Наций по морскому праву (UNCLOS) от 10 декабря 1982 года [Электронный ресурс] // Бюл. междунар. договоров. – 1998. – № 1. – (с изм. от 23 июля 1994 г.). – СПС «Консультант Плюс» [дата обращения 15.04.2018] (далее – Конвенция Организации Объединенных Наций по морскому праву 1982 года (UNCLOS) – СПС «Консультант Плюс»)
2. Развиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки : наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук О.І. Никифорук ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2018. 200 с
3. Кібік О.М. Передумови розвитку господарювання діяльності портових підприємств. Розвиток методів управління та господарювання на морському транспорті : зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2008. Вип. 28. С. 28–36
4. Латкіна С.А., Ельє М.П. Проблеми оптимізації організаційних процесів портової діяльності в Україні. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 3(03). С. 92–95.
5. Морские порты Украины: Балансируя между экономикой и геополитикой. [Электронный ресурс] <https://112.ua/statji/morskie-porty-ukrainy-balansiruya-mezhdju-ekonomikoy-i-geopolitikoy-450823.html> [дата обращения 15.08.2019]
6. Global Competitiveness Report 2018 [Электронный ресурс] <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018> [дата обращения 15.08.2019]
7. Украинские порты поднялись на 21 пункт в рейтинге глобальной конкурентоспособности WEF [Электронный ресурс] <https://sudohodstvo.org/ukrainskie-porty-podnyalisi-na-21-punkt-v-rejtinge-globalnoj-konkurentosposobnosti-wef/> [дата обращения 15.08.2019]
8. Морские порты Украины поднялись в международном рейтинге [Электронный ресурс] <https://traffic.od.ua/news/fleet/1207724> [дата обращения 15.08.2019]

Леонтьев Рудольф Георгиевич

д-р экон. наук, профессор,

почетный работник высшего профессионального образования РФ,

главный научный сотрудник ВЦ ДВО РАН,

г. Хабаровск, Российская Федерация

УДК 338.001.36

ПОПЫТКИ РЕЧНИКОВ НАВЯЗАТЬ ОРГАНАМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПСЕВДОИДЕЮ «О ЗАПРЕТЕ СНИЖЕНИЯ ТАРИФОВ ОАО «РЖД»**Leontyev R.G.**Computer center of the Far East office Russian Academy of Sciences
Khabarovsk, Russia**ATTEMPTS OF RECIPIENTS TO IMPOSE REGULATORY BODIES PSEUDOVIDU “ON THE PROHIBITION OF REDUCING TARIFFS OF JSC“RUSSIAN RAILWAYS”**

Аннотация. В статье рассмотрено стремление профессора и аспиранта вуза водного транспорта представить лоббистские попытки навязать органам государственным органам регулирования идею о поддержке предложений речных судоходных компаний воспрепятствовать законному снижению железнодорожных тарифов. Доказано, что это стремление не получило должного воплощения, а лишь привело к неприемлемому распространению среди студентов, преподавательского корпуса, научной общественности и специалистов квазипредставлений о российском транспорте общего пользования вообще.

Annotation. The article discusses the desire of a professor and a graduate student of a university of water transport to present lobbying attempts to impose on the government regulatory authorities the idea of supporting the proposals of river shipping companies to prevent the lawful reduction of railway tariffs. It is proved that this desire did not receive its proper implementation, but only led to an unacceptable distribution among students, the teaching staff, the scientific community and specialists of quasi-representations about Russian public transport in general.

Ключевые слова: Государственные органы регулирования, железнодорожные тарифы, рынок услуг по перевозке грузов, объект естественной монополии, ОАО «РЖД», лобби речных судоходных компаний.

Key words: State regulatory authorities, railway tariffs, the market for freight services, a natural monopoly entity, JSC "Russian Railways", the lobby of river shipping companies.

Тот, кто думает, что обладает сиятельной мудростью, едет впереди осла и позади лошади.

«Дзенрин Кюсю»

Проблемы конкуренции между отдельными видами транспорта беспрерывно исследуются и обсуждаются не менее 40 последних лет, соответствующие результаты давно общепризнаны и достаточно подробно приведены в многочисленных публикациях и обнародованных экспертных материалах. Вместе с тем, многие новые авторы, явно незнакомые с указанными результатами, пытаются «открыть Америку» - снова кратко изложить уже известные и приведенные в газетах, тезисах конференций, студенческих пособиях и учебниках истины в весьма спорной собственной редакции. Причем эти авторы в своих, якобы, новоявленных публикациях, как правило, предпочитают обходиться без положенных библиографических ссылок на указанные источники и даже на статьи в рецензируемых научных изданиях, фундаментальные труды и другие исследовательские работы монографического характера.

Типичным примером такого объявленного редакцией указанного ниже сборника материалов

конференции «научного авантюризма» является тезисный доклад (Бодровцева Н.Ю., Пантина Т.А. Конкуренция между отдельными видами транспорта: экономические и правовые аспекты // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVII междунар. науч.-практ. конф. - Ч. 1. - СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2018. - С. 85-90). Его авторы - участники научно-практической конференции по логистике, состоявшейся в прошлом году на базе вуза водного транспорта.

Анализ первых тринадцати утверждений, представленных в указанном докладе профессора Пантиной Т.А. и соискателя ученой степени Бодровцевой Н.Ю., был проведен в предыдущих статьях автора настоящей работы (в том числе в публикациях [1-3], в которых рассматривались утверждения 3-12 из «научного доклада» этих ученых) и позволил выявить целый ряд следующих негативных обстоятельств.

Рассмотрение в настоящей работе содержания двух последующих (четырнадцатого и пятнадцатого) утверждений привело к выявлению следующих в основном негативных обстоятельств.

Утверждение 14 – «В данной связи особая роль отводится государственному органу регулирования. Право предоставлять скидки по

ряду направлений перевозки не должно приводить к установлению субъектом естественной монополии монопольно низкой цены. Со стороны органа регулирования предоставление субъекту естественной монополии права самостоятельного установления цены не должно создавать дискриминационные условия по отношению к другим участникам рынка грузоперевозок, к которым относятся хозяйствующие субъекты, оказывающие услуги грузоперевозок не только железнодорожным, но и другими видами транспорта».

Анализ содержания данного утверждения позволил выявить следующие негативные обстоятельства:

а) относительно первого весьма краткого предложения данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. - «В данной связи особая роль отводится государственному органу регулирования» - можно выявить следующие негативные обстоятельства:

- во-первых, если условно согласиться с содержанием первого предложения данного утверждения, то Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. следовало бы сделать в нем следующие исправления: 1) вместо некорректно примененного выражения – «в данной связи» - следовало бы употребить достаточное приемлемое словосочетание, например, либо «в связи с этим», либо «в связи с вышеизложенным», либо «в связи с чем»; 2) необходимо было бы указать, «особая роль» в чем или в каком процессе «отводится»; 3) следовало бы также указать, какому конкретно «органу» «отводится особая роль»;

- во-вторых, в контексте с предыдущим утверждением 13 из «научного доклада» упомянутых выше лиц представляется совершенно непонятным, в каком именно аспекте и какому конкретно «государственному органу регулирования» и «отводится особая роль»: 1) если «в данной связи» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. имеется в виду «снижение железнодорожных тарифов ОАО «РЖД» в условиях его конкуренции с речным транспортом», то в РФ нет «органа регулирования», противостоящего этому «снижению» на межвидовом транспортном рынке услуг, поскольку ФАС России уполномочен регулировать тарифы лишь на монопольном рынке сугубо железнодорожных перевозок; 2) если же речь идет о «снижении объемов перевозок», «сумнешении рентабельности» и «возникновении риска банкротства» частных речных перевозчиков, то эти процессы должны подвергаться саморегулированию в рамках ценовой конкуренции на соответствующем рынке перевозок грузов; 3) если же рассматривается отраслевая «реализация инвестиционных программ обновления флота», то Минтранс России и его «Росморечфлот» не могут заставить в них участвовать «судовые компании» только за счет их собственных средств;

- в-третьих, налицо – факт отсутствия не только научно-практической объективности, но и

элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в первом довольно кратком предложении данного утверждения «научного доклада» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.;

б) относительно второго предложения данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. - «Право предоставлять скидки по ряду направлений перевозки не должно приводить к установлению субъектом естественной монополии монопольно низкой цены» - следует выявить следующие негативные обстоятельства:

- во-первых, Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. сформулировали в своем «научном докладе» второе предложение данного утверждения в виде безграмотного и субъективно-предвзятого политического лозунга, в котором отражено провокационно-ложное суждение, не выдерживающее никакой критики и напрочь лишенное научной, практической и простой житейской логики, и причем они по незнанию или сознательно не указали кому конкретно это «суждение» принадлежит, поскольку не применили соответствующую ремарку («по нашему мнению» или «по мнению авторов настоящего доклада») или не сделали библиографическую ссылку на источник, где оно было обнародовано;

- во-вторых, если речные судовые компании (поддержанные «учеными» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.) считают, что «право предоставлять скидки... не должно приводить к установлению субъектом естественной монополии монопольно низкой цены», то ОАО «РЖД» вполне может выдвинуть альтернативное мнение, например, о том, что «запрещение права предоставлять скидки... не должно приводить к установлению по картельному сговору речных судовых компаний монопольно высокой цены». И в противопоставлении указанных гипотетических мнений симпатии государства и практически всего общества, заинтересованных в сокращении транспортных издержек, наверняка будут на стороне соответствующих аргументов ОАО «РЖД». Поэтому непонятно, почему Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. не хотят учитывать данное мнение ОАО «РЖД»? Налицо – факт отсутствия у авторов «научного доклада» элементарной научной, практической и простой житейской логики;

- в-третьих, если рассматривать «право снижать железнодорожные тарифы» (то есть «право предоставлять скидки») без всяких дополнительных условий, то оно, с одной стороны, полностью отвечает требованиям основного фундаментального ценового принципа конкуренции, защищаемой государством, и, с другой стороны, «снижение тарифов на услуги по перевозкам грузов» соответствует консолидированным интересам грузовладельцев как потребителей этих услуг, государства как носителя экономических и социальных обязательств, нетранспортных организаций, покупающих товары и услуги у грузовладельцев, и,

наконец, населения, потребляющего товары и услуги нетранспортных организаций. И только незначительной части российского общества – некоей группе «частных речных судоходных компаний», преследующим узкие своекорыстные интересы, - это «право» необоснованно кажется противоестественным. Поэтому непонятно, почему авторы «научного доклада» так безоговорочно-предвзято поддерживают только «своекорыстные интересы» последних? Налицо – очередной факт отсутствия у Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. элементарной научной, практической и простой житейской логики;

- в-четвертых, в то же время формулировке второго предложения данного утверждения из «научного доклада» свойственны следующие научно-практические нелепицы: 1) совершенно непонятно, почему в данной ситуации при прочих равных условиях «речные судоходные компании» с их в разы меньшей (нежели у ОАО «РЖД» [4-6]) себестоимостью услуг по перевозке грузов не воспользуются ради конкуренции их же неотъемлемым и охраняемым государством правом снижать свои тарифы; 2) в данном предложении после слова «скидки» обязательно следовало бы употребить словосочетание «в определенный период времени», поскольку известно, что навигация по рекам РФ в среднем длится всего лишь полгода [3], и тогда ОАО «РЖД» в межнавигационный период времени априори должен являться субъектом естественной монополии; 3) вместо непонятных «направлений перевозки» следовало бы говорить о локальных участках сети путей сообщения между пунктами отправления и прибытия, снабженных коммуникациями железнодорожного и речного транспорта, по которым могут осуществляться перевозки одних и тех же грузов; 4) в условиях проявления конкуренции на рынке грузовых перевозок в границах указанных «локальных участков» ОАО «РЖД» является не «субъектом естественной монополии», а рядовым перевозчиком, иначе, как говорят в народе, «какая к черту» может быть защита конкуренции, на которую, якобы, уповают «речники», ведь ее просто не будет; 5) налицо – недостоверная информация, представленная Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.;

- в-пятых, прежде чем попытаться что-то рассуждать относительно «монопольно низкой цены» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. непременно следовало бы сообщить читателю их «научного доклада» что-то следующее: либо конкретно что они сами понимают под этим фундаментальным экономическим термином; либо процитировать определение этого термина, представленное другими авторами; либо в крайнем случае сделать библиографическую ссылку на достаточно квалифицированный источник, где такое определение изложено. Налицо – факт проявления недостаточного умения формулировать свои мысли или известные научные положения и фактические сведения;

- в-шестых, так, например, известно [7], что в экономической науке **«монопольно низкая цена** – это цена товара, сознательно устанавливаемая хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на **товарном рынке** в качестве продавца, на уровне, приносящем убытки от продажи данного товара, результатом установления которой является или может являться ограничение конкуренции посредством вытеснения конкурентов с **рынка**». Поэтому настоящие ученые должны воспринимать как аксиому (постулат) базовое условие того, что **монопольно низкая цена проявляется или может проявляться только на соответствующем конкретном товарном рынке**, то есть вне его она становится чисто абстрактной (отвлеченной) дефиницией;

- в-седьмых, в связи с указанной аксиомой Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. должны были, с одной стороны, вместо небрежного «указующего взмаха рукой» в сторону каких-то непонятных «направлений перевозки» на самом деле говорить о нежелательности «установления монопольно низкой цены» на рынках услуг, функционирующих в границах локальных участков национальной сети путей сообщения между соответствующими пунктами отправления и прибытия, которые соединяются коммуникациями железнодорожного и речного транспорта, осуществляющими перевозки одних и тех же грузов. А с другой стороны, этим авторам в своем «научном докладе» следовало бы привести конкретные примеры функционирования в РФ указанных выше (конкурентных) рынков услуг по перевозке грузов, на которых, якобы, существует реальная угроза «установления монопольно низкой цены». Однако ни того, ни другого Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. халатно не удосужились сделать. Налицо – другой факт проявления их недостаточного умения формулировать свои мысли или известные научные положения и фактические сведения;

- в-восьмых, затем в соответствии с даже общим определением «монопольно низкой цены» [7] Пантина Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. следовало бы сообщить читателю следующие конкретные сведения: 1) услуги по перевозке какого конкретно груза продаются и покупаются на рассматриваемом «рынке»; 2) характер «конкуренции» на этом рынке (чистой совершенной конкуренции, монополистической несовершенной конкуренции, олигополистический, чистой естественной монополии [8]); 3) состав и количество продавцов и покупателей; 4) коммерческая организация-перевозчик как «хозяйствующий субъект, занимающий доминирующее положение на данном рынке» услуг; 5) «уровень сознательно установленной цены» услуги, «приносящий убытки» доминирующей коммерческой организации-перевозчику; 5) состав (перечень) коммерческих организаций-перевозчиков как «конкурентов, вытесненных с рынка». Однако и эти сведения Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. не представили. Налицо – очередной факт их недостаточного умения формулировать свои мысли

и известные научные положения и факты реальной жизни;

- в-девятых, известно [7], что любая экономическая деятельность немыслима без учета требований существующего законодательства, и что современное правовое поле представляет собой динамично развивающуюся структуру, которая вызывает соответствующие изменения и в содержании ряда связанных с экономикой понятий. Поэтому Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. должны были обязательно учесть, что в соответствии со статьями 4-6 «федерального закона от 17.08.1995 № 147-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О естественных монополиях» пропагандируемое ими «установление субъектом естественной монополии» именно «монопольно низкой цены» без указания характеристики рынка, где это происходит, может выглядеть нелепым деянием, поскольку, например, такое «установление» на естественно монопольном рынке априори невозможно, хотя бы потому, что на этом рынке у данного «субъекта» в принципе не может быть не только конкурентов, которых надо «вытеснить», но и вообще соперников, Налицо – еще один факт проявления авторами «научного доклада» недостаточного умения формулировать свои мысли и известные научные положения и факты реальной жизни;

- в-десятых, что касается «установления монопольно низкой цены» на различных конкурентных рынках услуг по перевозкам грузов, то, как уже говорилось в статье [2] автора настоящей работы, Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. следовало бы внимательно изучить положения статей 6 и 7 федерального закона «О защите конкуренции». А так эти «ученые» показали свое невежество относительно содержания статьи 7 (часть 2, пункт 1) этого закона, которое гласит, что «не признается монопольно низкой цена товара в случае, если она установлена субъектом естественной монополии в пределах тарифа на такой товар, определенного в соответствии с законодательством Российской Федерации (в предыдущей версии закона – «определенного органом регулирования естественной монополии»). Налицо – факт предоставления Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. недостоверной информации;

- в-одиннадцатых, более того, говоря о реальном факте «установления монопольно низкой цены» на каком-то конкурентном рынке услуг по перевозкам грузов, Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. следовало бы в соответствии со статьей 7 федерального закона «О защите конкуренции» обязательно сообщить читателю целый ряд следующих конкретных сведений: 1) о занимающем доминирующем положение хозяйствующем субъекте; 2) установленную им цену услуг; 3) сумму необходимых для производства и реализации таких услуг расходов и прибыли; 4) цену, которая сформировалась в условиях конкуренции на сопоставимом товарном рынке; 5) наличие такого рынка на территории РФ; 6) расходы, необходимые для производства и

реализации услуги; 7) уровень изменения цены услуги; 8) состав продавцов или покупателей услуги; 9) изменение указанного состава; 10) условия обращения услуг на рынке, в том числе обусловленные мерами государственного регулирования; 11) число не входящих с продавцами или покупателями услуги в одну группу лиц хозяйствующих субъектов на соответствующем рынке; 12) наличие их сокращения. Без предоставления указанных и других сопутствующим им сведений все разговоры о, якобы, «установлении монопольно низкой цены» на каком-то конкурентном рынке услуг по перевозкам грузов оказываются не иначе, как пустопорожними восклицаниями. Налицо – еще один факт проявления авторами «научного доклада» недостаточного умения формулировать свои мысли и известные научные положения и факты реальной жизни;

- в-двенадцатых, итак, налицо – авантюрно-химерная и негодная попытка Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. предвзято и злонамеренно навязать органам государственным органам регулирования идею о поддержке на федеральном уровне, якобы, «объективного» (на самом деле своекорыстного) стремления речных судоходных компаний и других судовладельцев воспрепятствовать законному и отвечающему чаяниям национальной экономики и российского общества «снижению железнодорожных тарифов ОАО «РЖД»;

в) относительно третьего последнего предложения данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. - «Со стороны органа регулирования предоставление субъекту естественной монополии права самостоятельного установления цены не должно создавать дискриминационные условия по отношению к другим участникам рынка грузоперевозок, к которым относятся хозяйствующие субъекты, оказывающие услуги грузоперевозок не только железнодорожным, но и другими видами транспорта» - можно выявить следующие негативные обстоятельства:

- во-первых, если условно согласиться с содержанием третьего предложения данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю., то можно обнаружить свойственные ему следующие фразеологические неточности: 1) поскольку какой-то иной «стороны регулирования права установления цены» нет, то вместо некорректного выражения – «со стороны органа регулирования предоставление» - следовало бы употребить приемлемое словосочетание, например, «предоставление органом регулирования»; 2) исходя из контекста предыдущего предложения третье предложение следовало бы начать с какого-то приемлемого союза, например, «вместе с тем» или «в то же время»; 3) для сферы транспортной инфраструктуры экономики предпочтительным является специфический термин «тарифов», а не халатно примененное Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. общее понятие «цены»; 4) кроме

того, им следовало бы указать, в чем именно заключаются упомянутые ими «дискриминационные условия»; 5) перед словом «рынка» поставить определение «конкурентного»; 6) вместо некорректного слова из профессионального сленга «грузоперевозок» следовало бы употребить общепринятое словосочетание «по перевозке грузов»; 7) и, наконец, убрать из третьего предложения некорректно примененное выражение - «не только железнодорожным, но и». Налицо – факт недостаточно грамотного написания заключительного предложения;

- во-вторых, вместе с тем следует принципиально раскритиковать отдельно и дезавуировать недостоверно сформулированную Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. информацию о, якобы, «предоставлении органом регулирования субъекту естественной монополии права **самостоятельного установления цены**». Ведь на самом деле в соответствии со статьей 6 федерального закона от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О защите конкуренции» государственными «органами регулирования естественных монополий» может применяться такой метод «регулирования деятельности субъектов естественных монополий», как «ценовое регулирование, осуществляемое посредством **определения (установления) цен (тарифов) или их предельного уровня** (жирный курсив здесь и выше наш – Р.Л.)». То есть касательно сферы транспортной инфраструктуры экономики федеральный орган регулирования в рамках второй части «ценового регулирования» - «**установления предельного уровня тарифов**» - может предоставить и давно предоставляет хозяйствующим субъектам естественной монополии (и, в частности, ОАО «РЖД») право лишь снижать определенные им свыше тарифы путем осуществления соответствующих скидок. Налицо – отнюдь не единственный факт неправильного толкования содержания статей федеральных законов, выявленный в «научном докладе» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.;

- в-третьих, известно [9], что «дискриминировать» - это ограничить (-вать) в правах, лишить (-шать) равноправия, поэтому, если внимательно вникнуть в смысл изложенного в третьем предложении суждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю., что де «предоставление органом регулирования субъекту естественной монополии права самостоятельного установления цены не должно создавать дискриминационные условия по отношению к другим участникам рынка грузоперевозок», то согласно этому суждению «предоставление органом регулирования субъекту естественной монополии права снижения тарифов не должно» ограничивать право (лишать равноправия) делать то же самое «другим участникам рынка услуг по перевозке грузов. То есть у Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. получается, что предоставление ФАС России права

ОАО «РЖД» делать скидки с железнодорожных тарифов, якобы, лишает частные судовые компании равноправия в деле снижения речных тарифов на совместном конкурентном рынке услуг по перевозке грузов?! Но ведь на самом деле речников никто не лишал и не может лишить права снижать свои тарифы, отвечающего основному принципу защищаемой государством ценовой конкуренции! Налицо - **поражающий всякое воображение нонсенс** от упомянутых выше авторов «научного доклада»;

- в-четвертых, однако, исходя из содержания предыдущего утверждения 13 и третьего предложения следующего данного утверждения «научного доклада» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю., можно понять, что они наивно и сознательно считают спровоцированной снижением железнодорожных тарифов дискриминацией интересов частных речных судоходных компаний (как «других участников конкурентного рынка услуг по перевозке грузов»), заключающихся в сохранении освоенных ими доминирующих объемов перевозок грузов, завышенных тарифов на их услуги и соответственно завышенной рентабельности их производства, а также мероприятий по обновлению собственного флота (и все это с их в разы меньшей нежели у ОАО «РЖД» [4-6] реальной себестоимостью услуг по перевозке грузов и при навигации, которая по рекам РФ в среднем длится всего лишь полгода [3]). То есть Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. с весьма сомнительной и предвзятой убежденностью полагают, что в примитивно и не квалифицированно описанной в их «научном докладе» ситуации на конкурентном рынке услуг по перевозке грузов разными видами транспорта неприемлемой **дискриминации** подвержены исключительно «частные речные судоходные компании» и что устранение этой дискриминации является единственно-главной заботой «государства» и его «органов регулирования» в области отечественного транспорта общего пользования. Налицо – вместо научно-обоснованного суждения всего лишь ущербно однобокое и риторично-предвзятое восклицание авторов «научного доклада»;

- в-пятых, если же кроме «речных судовых компаний» рассматривать ОАО «РЖД» также в качестве полноправного «участника конкурентного рынка оказываемых услуг по перевозке грузов», то **запрещение снижать ему железнодорожные тарифы** путем предоставления клиентам соответствующих скидок вполне резонно может квалифицироваться как **дискриминацией** его эффективного функционирования на данном рынке в указанном качестве. И, как следствием такого запрещения, следует считать еще один нежелательный тип **дискриминации** ОАО «РЖД» на этот раз в деле обновления не только подвижного состава, но и принадлежащих обществу объектов железнодорожной инфраструктуры (в том числе, малодеятельных железнодорожных линий). Налицо – факт

отсутствия не только научно-практической объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении «научного доклада»;

- в-шестых, далее совершенно непонятно, почему, безудержно ратуя против снижения железнодорожных тарифов, Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. полностью проигнорировали консолидированные интересы противоположных представителей конкурентного рынка услуг по перевозки грузов - грузовладельцев как потребителей этих услуг? Ведь этим самым они провокационно призывают федеральные органы регулирования осуществить **дискриминацию** вполне понятного желания грузовладельцев заплатить за оказанные им перевозочные услуги по более низким железнодорожным тарифам, а не по явно завышенным расценкам своекорыстных речных судовых компаний. В роли испытывающих такую **дискриминацию** грузовладельцев могут оказаться, например, авиакомпании, приобретающие у НПЗ топливо для своих воздушных судов напрямую или через аэропорты и вынужденные перекладывать эти спровоцированные «речниками» дополнительные транспортные издержки на «плечи» своих пассажиров, тем самым в свою очередь подвергшихся **дискриминации**. Кроме того, эти грузовладельцы-авиакомпании могут быть подвержены еще одному виду **дискриминации**, поскольку они вынуждены нести спровоцированные «речниками» дополнительные транспортные издержки вместо того, чтобы направить соответствующие капиталовложения для обновления своего парка воздушных судов. Налицо – очередной факт отсутствия не только научно-практической объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении «научного доклада» Пантина Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.;

- в-седьмых, вместе с тем запрещение снижать железнодорожные тарифы опосредованно вызовет соответствующим образом **дискриминацию** нетранспортных организаций, покупающих товары и услуги у грузовладельцев, **дискриминацию** населения, потребляющего товары и услуги нетранспортных организаций. и, наконец, **дискриминацию** государства как носителя экономических и социальных обязательств (в том числе, по сокращению транспортных издержек национальной экономики и выполнению социально-значимых перевозок). И вместо того, чтобы примерить на себя роль настоящих добросовестных исследователей и квалифицированно рассмотреть все приведенные выше случаи связанной с запрещением «снижать железнодорожные тарифы» дискриминации как макроэкономической и национально-социальной проблемы, Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. латентно-предвзято «зациклились» только на явно надуманно-фиктивной дискриминации явно

узокорпоративных и своекорыстных интересов группы речных судовых компаний-перевозчиков. Налицо – другой факт отсутствия не только научно-практической объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении «научного доклада» указанных авторов;

- в-восьмых, итак, налицо – еще одна авантюристо-химерная и негодная попытка Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. предвзято и злонамеренно навязать органам государственным органам регулирования идею о поддержке на федеральном уровне, якобы, «объективного» (на самом деле своекорыстного) стремления речных судоходных компаний и других судовладельцев воспрепятствовать законному и отвечающему чаяниям национальной экономики и российского общества «снижению железнодорожных тарифов ОАО «РЖД»;

д) по поводу общей оценки всего содержания четырнадцатого утверждения из анализируемого в настоящей работе «научного доклада» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. следует отметить следующие негативные обстоятельства:

- во-первых, на самом деле путем формулирования данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. были осуществлены двукратные попытки представить химерную и вредоносную для читателя гипотетическую информацию, которая значительно искажает действительное положение дел с конкуренцией в сфере транспорта общего пользования. Поэтому от этой дезинформации должны быть освобождены не только студенты первых курсов транспортных вузов и учащиеся средних специальных учебных заведений, изучившие начальные дисциплины «единая транспортная система» или «общий курс транспорта», но и «преподаватели вузов, специалисты, чья деятельность связана с логистикой, и все интересующиеся этой проблематикой», для которых собственно и предназначен сборник материалов конференции (по заверению его редакторов), где представлен анализируемый в настоящей работе «научный доклад» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.;

- во-вторых, вместе с тем утверждение 14 Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. в целом (с недостаточно грамотным фразеологическим построением и де факто недостоверным и де юре ничтожным содержанием) из анализируемого в настоящей работе их «научного доклада» следовало бы безболезненно изъять, что принесло бы несомненную пользу не только поддержанию нормального реноме его авторов, но и главным образом указанным студентам, преподавателям и специалистам, поскольку освободит их от ложных или искаженных тривиальных (к великому сожалению) представлений об «органе регулирования», «монопольно-низкой цене» и «дискриминационных условиях» на конкурентном рынке услуг между видами транспорта общего пользования.

Утверждение 15 – «В том случае, если услуги грузоперевозок одним видом транспорта оказываются субъектом естественной монополии, то создание равных условий для осуществления деятельности по отношению к прочим хозяйствующим субъектам, оперирующими на других видах транспорта, является результатом реализации мер государственного регулирования в сфере естественных монополий и защиты конкуренции».

Анализ содержания данного утверждения (предложения) позволил выявить следующие негативные обстоятельства:

- во-первых, если условно согласиться со смысловым содержанием данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю., то можно обнаружить свойственные ему следующие грамматические ошибки и фразеологические неточности: 1) в союзе «в том случае если» запятая после слова «случае» не ставится; 2) употребление в одном предложении последовательно союзов «в том случае если» и «то» представляется неприемлемым для всякой научной работы плеоназмом [10]; 3) в данном предложении либо следовало просто ограничиться изъятием из него «словосочетание «в том случае», либо кроме такого изъятия употребить союз «в этом (данном) случае»; 4) известно [9], что «деятельный» - это действующий и что «оперировать» - это действовать, поэтому употребление в одном предложении слов «деятельности» и «оперирующих» представляется недопустимой для всякой научной работы тавтологией [9]; 5) после слова «осуществления» следовало бы употребить приемлемое уточняющее определение, например, «соответствующий» или «такой (же)»; 6) вместо некорректного выражения, размещенного между словами «деятельности» и «является», следовало бы употребить приемлемое словосочетание, например, «конкурирующих с ним и меж собой хозяйствующих субъектов других видов транспорта»; 7) вместо некорректно примененного слова «сфере» следовало бы употребить приемлемое слово «сферах». Налицо – факт неграмотного формулирования Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. текста;

- во-вторых, здесь пора уже отметить, что данное и практически все другие утверждения из «научного доклада» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. представляют собой провокационно-предвзятые безосновательные и в конечном счете несостоятельные гипотезы, построенные с использованием принципа, заложенного в известной русской поговорке - «если бы да кабы, да на носу росли грибы, под носом бы варились и сами в рот валились», - и тривиальных регулярных выражений «может быть (приводить), а может и не быть (приводить)» и «должен быть (приводить) или не должен быть (приводить)». Налицо – множество фактов неумения указанных авторов мало-мальски обоснованно и квалифицированно формулировать положения научной работы;

- в-третьих, поскольку в своем данном утверждении Пантина Т.А. и Бодровцева Н.Ю. халатно-ошибочно или предвзято сознательно не сообщили читателю, «создание» каких именно «равных условий», где, когда и какими способами, и притом не сослались на другие свои утверждения, где это изложено, а также построили данное утверждение самим нелепым образом, то, исходя только из как-бы заложенного в него (утверждение) чисто гипотетического смысла, уже можно предположить, что упомянутые авторы выдвинули несколько следующих соответственно **нелепых и в принципе невероятных в действительности пожеланий**, обеспечивающих указанные «равные условия»: 1) каждый «прочий хозяйствующий субъект», якобы, должен обладать равноправным (с ОАО «РЖД») статусом «субъекта естественной монополии», но на своем виде транспорта; 2) на каждом межвидовом транспортном конкурентном рынке «услуги грузоперевозок» должны оказываться, якобы, только равноправными «субъектами естественных монополий» разных видов транспорта; 3) кроме того, на своем виде транспорта каждый «хозяйственный субъект», якобы, должен (как и ОАО «РЖД») обладать статусом «единого хозяйствующего субъекта», то есть быть одновременно и единственным перевозчиком и монопольным владельцем-эксплуатантом соответствующих объектов транспортной инфраструктуры; 4) «деятельность» каждого «прочего хозяйствующего субъекта», якобы, должна быть подвержена «мерам государственного регулирования в сфере естественных монополий». В результате получается, что только эти навязанные исключительно смыслом данного утверждения Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. и нереальные по своей сути пожелания, якобы, могли обеспечить упомянутые ими эфемерные «равные условия». Налицо - очередной факт отсутствия не только научно-практической объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении «научного доклада» указанных авторов;

- в-четвертых, вместе с тем, учитывая предвзятые и голословные сетования Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. о плачевной судьбе судовых компаний внутреннего водного транспорта (вызванной, якобы, агрессивно-доминирующей тарифной политикой монопольного «монстра» - ОАО «РЖД»), представленные в предыдущем утверждении 13 их «научного доклада», следует с значительной уверенностью констатировать, что таким образом упомянутые авторы **выдвинули в адрес «государственных органов регулирования»** целое множество следующих **нелепых и в принципе неприемлемых (в социально-экономической действительности) пожеланий**, обеспечивающих, по мнению этих продвинутых «ученых», указанное в данном утверждении 15 «создание равных (с ОАО «РЖД») условий для

осуществления деятельности» частных речных перевозчиков: 1) ни в коем случае нельзя разрешать ОАО «РЖД» «снижать железнодорожных тарифов на направлениях, конкурирующих с внутренним водным транспортом»; 2) считать нежелательными событиями «отток грузопотоков с внутреннего водного транспорта и их переключение на железнодорожный»; 3) и, наоборот, следует считать желательными событиями «отток грузопотоков с железнодорожного транспорта и их переключение на внутренний водный»; 4) нельзя допускать всякое «снижение объемов перевозок внутренним водным транспортом» и, наоборот, считать приемлемым такое «снижение» на железнодорожном транспорте; 5) ни в коем случае нельзя допускать «снижение рентабельности» частных речных судоходных компаний (кстати, необоснованно завышенной ими самими); 6) следует принимать «меры государственного регулирования», препятствующие «возникновению риска банкротства судоходных компаний»; 7) категорически исключать «риск банкротства судоходных компаний в условиях реализации инвестиционных программ обновления флота» и, наоборот, не принимать меры по исключению подобного «риска» в ОАО «РЖД»; 8) не допускать «установление скидок» ОАО «РЖД», когда оно «имеет достаточный запас финансовой прочности». Получается, что и навязанные содержанием утверждения 13 Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. и нереальные по своей сути пожелания, якобы, могли обеспечить упомянутые ими эфемерные «равные условия». Налицо - другой факт отсутствия не только научно-практической объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении «научного доклада» указанных авторов;

- в-пятых, далее, учитывая такие же сетования Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю., представленные в другом предыдущем утверждении 14 их «научного доклада», следует с значительной уверенностью констатировать, что таком образом упомянутые авторы *выдвинули в адрес «государственных органов регулирования» целое множество иных нелепых и в принципе неприемлемых (в социально-экономической действительности) пожеланий*, обеспечивающих, по мнению этих продвинутых «ученых», указанное в данном утверждении 15 «создание равных (с ОАО «РЖД») условий для осуществления деятельности» частных речных перевозчиков: 1) нельзя разрешать ОАО «РЖД» «предоставлять скидки», так как это обязательно «приведет к установлению монопольно низкой цены»; 2) фиксация речниками или органами регулирования «монопольно низкой цены» может устанавливаться субъективно-произвольно без учета результатов исследования существующих конкретных условий, места, и времени, а также без всяких экономических расчетов и доказательств; 3) к «другим участникам рынка грузоперевозок» не следует причислять грузовладельцев; 4)

«государственные органы регулирования» должны исключать «создание дискриминационных условий» только «деятельности» частных речных судовых компаний; 5) «при этом дискриминация» ОАО «РЖД» или грузовладельцев не должна приниматься во внимание; 6) а уж опосредованная «дискриминация» нетранспортных организаций, населения и государства вообще не должна рассматриваться «органами регулирования». Также получается, что данные навязанные содержанием утверждения 14 Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. и нереальные по своей сути пожелания, якобы, могли обеспечить упомянутые ими эфемерные «равные условия». Налицо – отнюдь не последний факт отсутствия не только научно-практической объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении их «научного доклада»;

- в-шестых, как уже отмечалось в предыдущей статье автора настоящей работы, по сравнению с каким-то хозяйствующим субъектом речного транспорта – «частной судовой компанией» - финансовое положение ОАО «РЖД» выглядит не так уж стабильно значительным и гарантированным в силу целого ряда причин: 1) «конкуренция внутри каждого вида транспорта носит, как правило, демпинговый характер» [6]; 2) «железнодорожный транспорт является естественным монополистом, правда незащищенным от конкуренции с другими видами транспорта» [5], то есть ОАО «РЖД» страдает от указанного демпинга, а не наоборот; 3) когда «резко снижаются объемы транспортной работы», то это «приводит к относительному повышению себестоимости перевозок вследствие большой доли независящих (постоянных) расходов, например, на железных дорогах» [5], то есть в ОАО «РЖД»; 4) «на железнодорожном транспорте 10 % общей сети дорог составляют малодеятельные линии на которых выполняется 0,4 % общего грузооборота при себестоимости перевозок в 29 раз выше среднесетевой, что делает их убыточными» [5], то есть ОАО «РЖД» вынуждено покрывать эти убытки; 5) «себестоимость перевозок на малодеятельных участках железных дорог в 3-4 раза [5] (в 20 раз [4]) выше средней по железнодорожному транспорту», соответственно это ведет к снижению финансовой прочности ОАО «РЖД»; 6) «время навигации речного транспорта России составляет от 145 до 240 суток в год в разных климатических поясах» [4], то есть ОАО «РЖД» должно компенсировать межнавигационные потери провозной способности речного флота; 7) кроме того, существует множество других подобных причин. Таким образом получается, что в данном утверждении 15 Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. следовало бы озаботиться скорее о «создании равных условий» для ОАО «РЖД», нежели для находящихся в более выгодном положении «частных речных судоходных компаний». Налицо – очередной факт отсутствия не только научно-практической

объективности, но и элементарной логики, в «экономических» рассуждениях, сформулированных в данном утверждении «научного доклада» указанных авторов;

- в-седьмых, налицо – отнюдь не последняя авантюристо-химерная и негодная попытка Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. предвзято и злонамеренно навязать органам государственным органам регулирования идею о поддержке на федеральном уровне, якобы, «объективного» (на самом деле своекорыстного) стремления речных судоходных компаний и других судовладельцев воспрепятствовать законному и отвечающему чаяниям национальной экономики и российского общества «снижению железнодорожных тарифов ОАО «РЖД»;

- в-восьмых, на самом деле путем формулирования утверждений 14 и 15 Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. были осуществлены трехкратные попытки представить химерную и вредоносную для читателя гипотетическую информацию, которая значительно искажает действительное положение дел с конкуренцией в сфере транспорта общего пользования. Поэтому от этой дезинформации должны быть освобождены не только студенты первых курсов транспортных вузов и учащиеся средних специальных учебных заведений, изучившие начальные дисциплины «единая транспортная система» или «общий курс транспорта», но и «преподаватели вузов, специалисты, чья деятельность связана с логистикой, и все интересующихся этой проблематикой», для которых собственно и предназначен сборник материалов конференции (по заверению его редакторов), где представлен анализируемый в настоящей работе «научный доклад» Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю.;

- в-девятых, вместе с тем утверждения 14 и 15 Пантиной Т.А. и Бодровцевой Н.Ю. в целом (с недостаточно грамотным фразеологическим построением и де факто недостоверным и де юре ничтожным содержанием) из анализируемого в настоящей работе их «научного доклада» следовало бы безболезненно изъять, что принесло бы несомненную пользу не только поддержанию нормального реноме его авторов, но и главным образом указанным студентам, преподавателям и специалистам, поскольку освободит их от ложных или искаженных тривиальных (к великому сожалению) представлений об «органе регулирования», «монопольно-низкой цене» и «дискриминационных условиях» на конкурентном рынке услуг между видами транспорта общего пользования.

Что касается выраженного в утверждениях 14 и 15 анализируемого в настоящей работе «научного доклада» (Бодровцева Н.Ю., Пантина Т.А. Конкуренция между отдельными видами

транспорта: экономические и правовые аспекты // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVII междунар. науч.-практ. конф. - Ч. 1. - СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2018. - С. 85-90) стремления ее продуцентов – профессора и аспиранта вуза водного транспорта – как-то представить свои явно лоббистские попытки навязать органам государственным органам регулирования идею о поддержке на федеральном уровне предложений речных судоходных компаний воспрепятствовать законному снижению железнодорожных тарифов ОАО «РЖД», то здесь следует отметить, что оно (стремление) не только не получило должного воплощения, но и привело к неприемлемому распространению среди студентов, преподавательского корпуса, научной общественности и специалистов квазипредставлений о российском транспорте общего пользования вообще.

Литература

1. Леонтьев Р.Г. Недостоверные гипотезы о сути и параметрах конкуренции между видами транспорта // Spirit - time (Berlin, Germany). – 2019. - № 7 (19). VOL. 1. – Р. 10-18.
2. Леонтьев Р.Г. Фальсификации о госрегулировании тарифов ОАО «РЖД» как субъекта естественной монополии // Colloquium-journal (Warsaw, Poland). – 2019. - № 16 (40) part. 8. – V. 47-56.
3. Леонтьев Р.Г. Недостоверные сведения о специфике конкуренции транспортного субъекта естественной монополии // American Scientific Journal (NY, United States). – 2019. - № 27 Vol. 1. – P. 42-50.
4. Амиров М.Ш. Единая транспортная система: Учебник для студентов учреждений сред. проф. образования / М.Ш. Амиров, С.М. Амиров. - М.: КНОРУС, 2012. – 184 с.
5. Единая транспортная система: Учебник для вузов / В.Г. Галабурда, В.А. Персианов, А.А. Тимошин и др. – М.: Транспорт, 2001. – 303 с.
6. Троицкая Н.А. Единая транспортная система: Учебник для студентов учреждений сред. проф. образования / Н.А. Троицкая, А.Б. Чубуков. - М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 240 с.
7. Борисов А.П. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2008. – 860 с.
8. Хмельницкий А.Д. Экономика и управление на грузовом автомобильном транспорте: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.Д. Хмельницкий. М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 256 с.
9. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: ООО "ИТИ Технология", 2003. – 944 с.
10. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин – М.: Рус. яз., 1998. – 848 с.

Krylova Iryna

Candidate of Law, Doctoral student,
National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine
Ukraine, Kyiv,

FEATURES OF THE MARKET CENTRALIZED WATER SUPPLY AND WASTEWATER SERVICES IN UKRAINE

Крилова І. І.

Кандидат юридичних наук, докторант
Національної академії державного управління
при Президентові України, Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПОСЛУГ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕНИЯ УКРАЇНИ

Summary. This article explores the issues of the market for centralized water supply and wastewater services in Ukraine. The author examines the peculiarities of the water supply and wastewater sector and identifies important aspects concerning the boundaries of the natural monopoly, the market of water supply and wastewater services, the possibility of introducing competition into the market of services, state regulation of the water supply and wastewater sector. The author defines the concept of natural monopoly, the market and analyzes their characteristic features. The constituent activities of economic entities related to natural monopolies are identified and the possibility of introducing competition to certain stages of centralized water supply and wastewater activities is analyzed. The author provides simple mathematical examples that confirm the impossibility of demonopolizing the market of water supply and wastewater services and introducing competition. In addition, the economic analysis of the situation in which the decentralization of water management and the institutional structure of different parts of the water supply process (water intake, transportation and supply to consumers) affect prices, volumes of water consumption and the level of public well-being is investigated. Examples of European experience in demonopolizing and regulating water and wastewater services are given.

Анотація. У цій статті досліджується питання ринку послуг централізованого водопостачання та водовідведення України. Автор розглядає особливості сфери водопостачання та водовідведення та визначає важливі аспекти, що стосуються меж природної монополії, ринку послуг водопостачання та водовідведення, можливості введення конкуренції на ринок послуг, державного регулювання сфери водопостачання та водовідведення. Автор наводить визначення поняття природна монополія, ринок та аналізує їх характерні риси. Визначаються складові діяльності суб'єктів господарювання, що відносяться до природних монополій, та аналізується можливість введення конкуренції на певні етапи діяльності з централізованого водопостачання та водовідведення. Автор наводить прості математичні приклади що підтверджують неможливість демонополізації ринку послуг водопостачання та водовідведення та запровадження конкуренції. Крім того, досліджується економічний аналіз ситуації, за якої децентралізація управління водними ресурсами та інституційний устрій різних ділянок процесу водопостачання (водозабір, транспортування і постачання кінцевим споживачам) впливають на ціни, обсяги водоподачі та рівень суспільного добробуту. Наводяться приклади європейського досвіду із демонополізації та регулювання сфери послуг водопостачання та водовідведення.

Keywords: natural monopoly, market, water supply and wastewater, state regulation, competition.

Ключові слова: природна монополія, ринок, водопостачання і водовідведення, державне регулювання, конкуренція.

Постановка проблеми. Система водопостачання та водовідведення України формувалась на базі, закладеній в радянські часи, коли держава була абсолютним монополістом в усіх сферах життєдіяльності суспільства, а в економічній сфері виконувала всі функції від встановлення рівня інвестицій в ту чи іншу галузь економіки до найменування продуктів і цін на них. З 1991 року, з моменту незалежності України та переходу на ринкові економічні відносини, державне регулювання сфери водопостачання та водовідведення було переорієнтовано на створення нормальних умов ефективного функціонування сфери в ринкових умовах та вирішення складних соціально-економічних проблем при відмові від

державної монополії, жорсткого централізованого планування, державних дотацій та компенсацій витрат. Результати двадцятирічного реформування сфери водопостачання та водовідведення не привели до покращення функціонування галузі, відновлення та розбудови інфраструктури водопостачання та водовідведення. Стратегії розвитку сфери водопостачання та водовідведення України не розроблено, що означає відсутність розуміння базових питань розвитку та функціонування сфери, відсутність бачення механізмів їх вирішення на державному рівні. Тому, сфера водопостачання та водовідведення (як і сфера житлово-комунального господарства) дуже часто використовується як політичний інструмент

для впливу на певні категорії населення та влади, різного роду маніпуляцій. Зокрема, до сих пір в програмах реформування житлово-комунальної сфери серед пріоритетних напрямів визначають повну демонополізацію сфери, не зазначаючи особливостей державного регулювання підгалузей, які потребують різних підходів. Отже, питання особливості сфери водопостачання та водовідведення, що впливає на межі ринку водопостачання та водовідведення, на можливість здійснення діяльності у сфері водопостачання та водовідведення на конкурентних засадах не втрачає своєї актуальності та потребує детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних дослідників природних монополій слід назвати таких: В.Базилевич, Г.Філюк [6], В.Венгер [9], В.Брич, М.Федірко [8], В.Лагутін, Ю.Боровик [14], Димченко В.В. [10] та ін. Проте питання визначення меж природних монополій у сфері водопостачання і водовідведення та можливість демонополізації сфери потребує більше детального обґрунтування та висвітлення.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. Проблематика особливостей функціонування ринків природних монополій досліджувалась у працях багатьох українських дослідників, однак дослідження конкурентних ознак господарювання природних монополій в сучасних умовах мають фрагментарний характер, а основні положення щодо особливостей ринку послуг з централізованого водопостачання та водовідведення недостатньо висвітлені в наукових джерелах, як і не наведено належного обґрунтування обмеження розвитку конкурентного середовища у сфері водопостачання та водовідведення України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні особливостей ринку послуг з централізованого водопостачання та водовідведення України, які впливають на межі монополії у сфері, а також в обґрунтуванні неможливості демонополізації ринку послуг з централізованого водопостачання та водовідведення України.

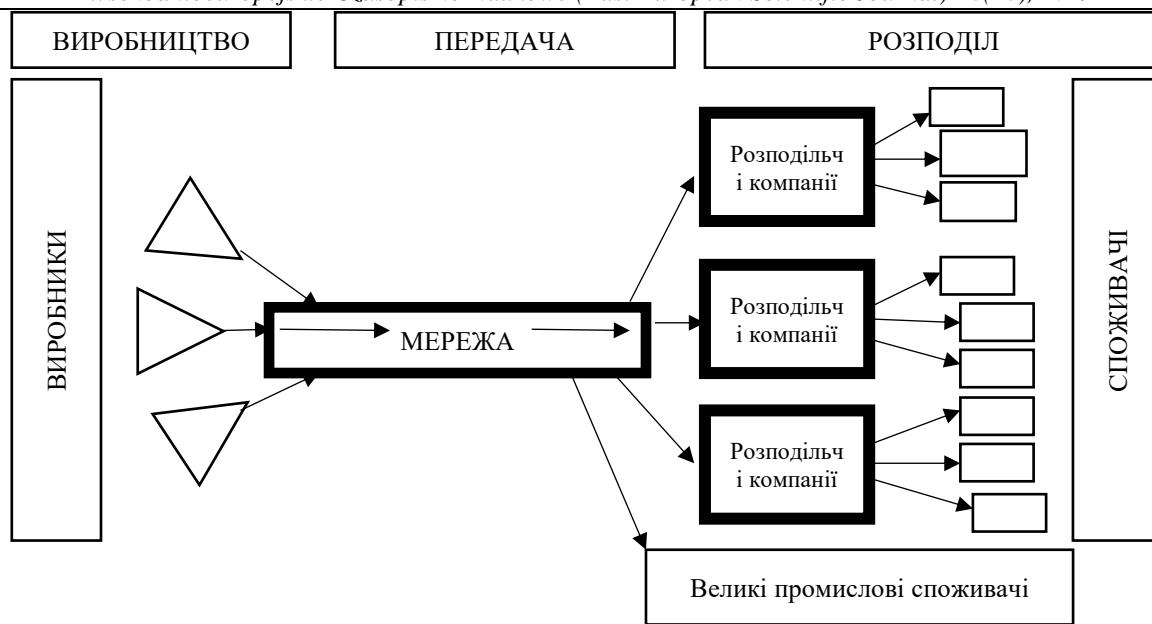
Виклад основного матеріалу. Розвиток країн світу свідчить, що ефективне функціонування ринкової економіки зумовлюється наявністю конкурентії, за якої всі суб'екти господарювання мають рівні можливості для здійснення певної діяльності. В економічній теорії конкурентність ринку визначається тими межами, в рамках яких окремі фірми здатні впливати на умови реалізації своєї продукції, перш за все на ціни. Чим менше окремі фірми впливають на ринок, де вони реалізують свою продукцію, тим більш конкурентним вважається ринок [7, с. 238]. Однак у реальних умовах сучасної практики господарювання конкурентнії в чистому вигляді майже не існує. Більш типовою для переважної

кількості сучасних ринків є недосконала конкуренція, за якої окрім учасники ринку можуть певною мірою впливати на ціни та отримувати тим самим додатковий прибуток [7, с. 247].

В національному законодавстві «природна монополія» - це стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'ектами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) [18].

До сфери діяльності суб'єктів природних монополій, як правило, належать: транспортування нафти і нафтопродуктів трубопроводами; транспортування природного і наftового газу трубопроводами та його розподіл; транспортування інших речовин трубопровідним транспортом; передача та розподіл електричної енергії; користування залізничними коліями, диспетчерськими службами, вокзалами та ін. об'єктами інфраструктури, що забезпечують рух залізничного транспорту загального користування; управління повітряним рухом; централізоване водопостачання та водовідведення; централізоване постачання теплової енергії; спеціалізовані послуги транспортних терміналів, портів, аеропортів за переліком, який визначається Кабінетом Міністрів України. До суміжних ринків належать: постачання природного газу та ін. речовин, транспортування яких здійснюється трубопровідним транспортом; зберігання природного газу в обсягах, що перевищують рівень, який встановлюється умовами та правилами здійснення підприємницької діяльності із зберіганням природного газу; внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів залізничним, повітряним, річковим та морським транспортом; виробництво електричної енергії в обсягах, що перевищують рівень, який встановлюється умовами та правилами здійснення підприємницької діяльності з виробництва електричної енергії; постачання електричної енергії; виробництво теплової енергії (крім випадків, коли вона використовується виключно для внутрішніх потреб) в обсягах, що перевищують рівень, який встановлюється умовами та правилами здійснення підприємницької діяльності з виробництва теплової енергії; надання послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку [9, с. 65-79; 18].

В теорії природних монополій умовно виділяють три компоненти, які присутні в кожній з наведених сфер господарської діяльності і роблять їх схожими по структурі: 1) виробництво /збір/ акумуляція; 2) передача /транспортування; 3) розподіл (зображене на рисунку 1) [13, с.235-237].



*Рис.1. Структура природної монополії та природно-монопольні сегменти в її складі
(створено на основі [13, с.235-237])*

Світовий процес реформування природних монополій привів до звуження меж природних монополій в певних видах господарської діяльності до чітко визначених природно-монопольних сегментів (природно монопольного ядра): розподільчі мережі і мережі передач / транспортування [13, с.235-237]. Відповідні реформи зі зменшенням природно монопольних сегментів відобразилися у житловій сфері, сфері енерго, - газо, - теплопостачання, де діяльність з виробництва, постачання та транспортування була поступово розділена, і виробництво та постачання було віднесено до конкурентних видів діяльності. Такі реформи відбулися і в Україні. Конкурентні умови поступово створюються на ринку житлових послуг (обслуговування внутрішньої інфраструктури будинків) через проведення конкурсів і тендерів. Природно монопольне регулювання зосередилося на інфраструктурних розподільчих мережах.

Проте, діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення на практиці дуже складно розділити на окремі підвиди діяльності. Водопостачання та водовідведення відрізняється від інших видів діяльності тим, що у цій сфері основний акцент робиться не на економічних показниках, а на життезабезпеченні населення, впливі на здоров'я споживачів та інших непрямих перевагах [2, 3].

Таким чином, сферу централізованого водопостачання та водовідведення повністю віднесено до чистої природної монополії, що визначено особливостями технологічного процесу водопостачання та водовідведення. Зокрема, технологічний процес централізованого питного водопостачання розрізняє три стану води: видобута вода; очищена вода; вода в системі розподілу, яка доставляє очищену воду до споживачів. Продовженням системи розподілу є внутрішньо будинкова мережа (сантехніка). Тобто, по мірі того,

як вода постачається до споживача, вона може втрачати свої якісні показники (у порівнянні з тими, які показує лабораторний контроль на контрольних точках забору води). За класичною схемою виокремлення чистої монополії від суміжних ринків, постачання питної води трубопровідними мережами належить до природної монополії, а виробництво питної води може здійснюватися на конкурентних ринках. Але на практиці не все так просто, оскільки для питної води (на відміну від електроенергії, наприклад) дуже важливим є якісний показник, який залежить від транспортування і виробництва води.

Виробництво питної води на конкурентних засадах (навіть якщо таке теоретично і технічно можливе) передбачатиме змішування води різної якості від різних виробників в розподільчих трубопроводах. Що несе загрозу якісному питному водопостачанню. Аналогічна особливість для водовідведення – екологічний фактор. Можливим варіантом запровадження демонополізації ринку централізованого водопостачання та водовідведення може бути прокладання паралельних мереж централізованого водопостачання та водовідведення конкуруючими підприємствами, але цей варіант поки є невигідним з економічної точки зору. Тому, питання щодо необхідності розмежування видів діяльності з централізованого водопостачання та водовідведення на транспортування магістральними і розподільчими трубопроводами (як це реалізується в інших сферах комунального господарства) в системі України наразі залишається закритим.

Неможливість демонополізації ринку послуг водопостачання та водовідведення, та запровадження конкуренції, можна зрозуміти із уявної ситуації. Наприклад, у населеному пункті розташовано 100 приватних будинків, у середньому в кожному проживає по 4 мешканці.

Місячна потреба водозабезпечення становить приблизно 15 м³ холодної води. Якщо взяти реальну вартість 1 м³ води 6,768 грн., разом місячна оплата складе 101 грн. Ця сума водночас є доходом підприємства водопостачання та водовідведення. Такі розрахунки мають спрощений характер, однак дають змогу уявити інвестиційний потенціал підприємства водопостачання та водовідведення. Якщо врахувати, що в ринкових умовах на ринку досить багато операторів, які надають однакові послуги з водопостачання та водовідведення, кожне домогосподарство, маючи свободу вибору, може обрати іншого оператора послуг. Це означає, що кожен оператор послуг водопостачання та водовідведення має побудувати власний водопровід до будинку свого споживача. Вартість такої інвестиції дуже висока, а дохід від одного споживача всього лише стільки, скільки він заплатить, тобто 100 гривень щомісячно, отже 1200 грн. в рік. З економічної точки зору така інвестиція не окупиться. Вартість проекту будівництва й утримання відрізу трубопроводу для водопостачання і водовідведення є дуже високою, щоб можна було його реалізовувати для одного чи невеликої групи споживачів. Якщо припустити, що на ринку є десять підприємств, які надають послуги водопостачання і водовідведення, тоді кожен з постачальників послуг повинен побудувати власну водопровідну мережу, тобто під будівлями і дорогами буде прокладено 10 водопровідних мереж. Наведений приклад цілком гіпотетичний, ні в якій країні ми не можемо спостерегти такої ситуації. Отже, зважаючи на специфіку водопостачання і водовідведення, суб'єкти цієї сфери не можуть функціонувати в умовах конкурентного ринку, де є кілька постачальників аналогічних послуг, і споживач має можливість вільного вибору. Множинність суб'єктів ринку послуг водопостачання і водовідведення привела б до неймовірного зростання їх цін.

Детальний економічний аналіз ситуації, за якої децентралізація управління водними ресурсами та інституційний устрій різних ділянок процесу водопостачання (водозабір, транспортування і постачання кінцевим споживачам) впливають на ціни, обсяги водоспоживання та рівень суспільного добробуту наведено у дослідженнях Фридман А. [19], Чакраворті, Хокмана, Зільбермана та ін. [1]. Дослідники проаналізували можливі механізми розподілу водних ресурсів (моделі, за яких неконкурентна поведінка має місце або на початковій стадії – при водовідведенні, або в кінцевій стадії – на ринку готової продукції, або на проміжній стадії – водорозподільчі мережі): 1) модель просторової диференціації водокористувачів, які розміщені уздовж єдиного джерела водопостачання, за якої споживачі – підприємства з водопостачання. Конкурентні відносини можуть виникати на стадії продажу води, здобутої з природного джерела, на стадії транспортування води та на ринку продажу готової продукції. За такої моделі водоспоживання, випуск та рівень інвестицій знижуються по мірі віддалення

від початкової точки водовідводу. Це пояснюється тим, щограничні витрати водопостачання збільшуються із-за збільшення втрат. Це означає, що децентралізація ефективної траєкторії потребує зростання цін на воду по мірі віддалення від початку водовідівального джерела [1; 19, с. 157-161]. 2) Модель загальнодоступного водного джерела при абсолютній конкуренції на ринку готової продукції, за якої водоканал приймає рішення щодо об'ємів води у відвідний канал на початковому пункті. Рішення щодо водозабору із джерела, щодо інвестицій у водорозподільчу мережу приймають місцеві компанії – споживачі води. При цьому водний канал стягує зі споживачів ціну, рівну граничним витратам водопостачання. Конкуренція при загальному доступі до водного джерела призведе до меншого об'єму виробництва готової продукції і більш високої ціни готової продукції [1; 19, с. 162, 166]. 3) Модель картелю виробників, контролюючих водорозподільчу мережу, за якої виробники об'єдналися в картель, який виступає монополістом на ринку готової продукції. Картель виробників визначає вартість готової продукції вище ефективної та виробляє продукції менше ефективного. При цьому картель використовує менше води та забезпечує водою не більше компаній, ніж при централізованому розподілі ресурсу [1; 19, с. 163, 167]. 4) Модель асоціації водоспоживачів, за якої споживачі виступають ціноотримувачами на ринку готової продукції і єдиним покупцем на ринку фактору виробництва. В такому випадку споживачі створюють певну асоціацію, яка виступає як єдиний покупець води у водоканалу і далі контролює функціонування водорозподільчої мережі. Асоціація водоспоживачів прибаває дуже малий об'єм води в пункті водовідводу у порівнянні з ефективним показником, при цьому ціна води нижче ефективного показника [1; 19, с. 163, 169]. 5) Модель монополії водорозподільчої компанії, за якої монополія розповсюджується на водорозподільчу мережу, а ринок готової продукції функціонує в умовах конкуренції [1; 19, с. 164]. Згідно проведеного аналізу всі наведені моделі розподілу ресурсу недосконалі і не дозволяють досягти ефективного розподілу водних ресурсів. Це означає, що вибір конкретної моделі суттєво залежить від особливостей конкретного регіону [19, с. 169].

Таким чином, існуюча нині модель природної монополії сфери водопостачання та водовідведення, яка розповсюджується на всі етапи: виробництво – передача – розподіл, є цілком виправданою з економічної та соціальної точок зору. Разом з тим, відсутність конкуренції на ринку централізованого водопостачання та водовідведення не позбавляє підприємство необхідності виробляти конкурентоспроможний продукт і надавати конкурентоспроможні послуги. Так само, відсутність конкуренції послуг водопостачання і водовідведення, відсутність вибору у споживачів, не заперечують одинак необхідності ефективного управління продажем

таких життєважливих послуг. Управління продажем послуг водопостачання і водовідведення зумовлює здійснення суб'єктом господарювання певних комерційних операцій, що завжди необхідні в ринкових умовах. Комерційні операції на ринку включають товарну політику (наприклад, забезпечення відповідної якості води), дистрибуцію (розвбудова мережі і уможливлення доступу всіх споживачів до централізованого водопостачання і водовідведення), цінову політику

(відносна стабільність цін, зважаючи на диференціоване фінансове становище споживачів); відсутність можливості диференціювати продукт і, відповідно, ціни), рекламу (інформування клієнтів про нові пропозиції компанії, формування іміджу тощо).

Особливості сфери водопостачання та водовідведення як природної монополії зображені на рисунку 2.

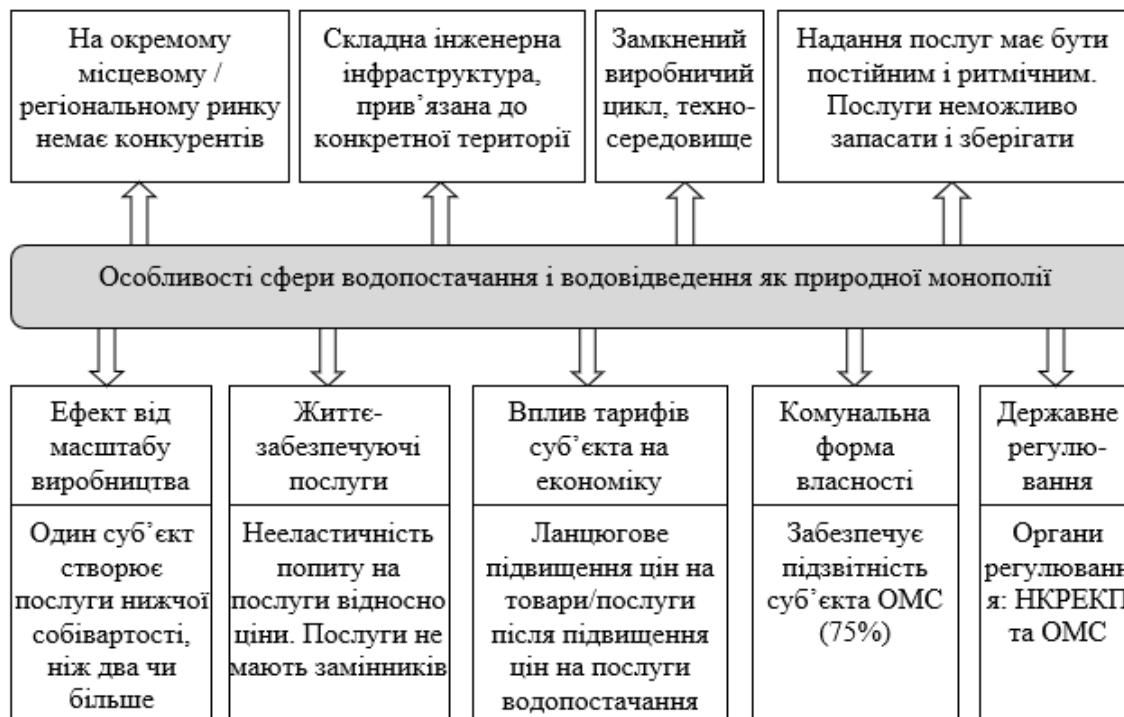


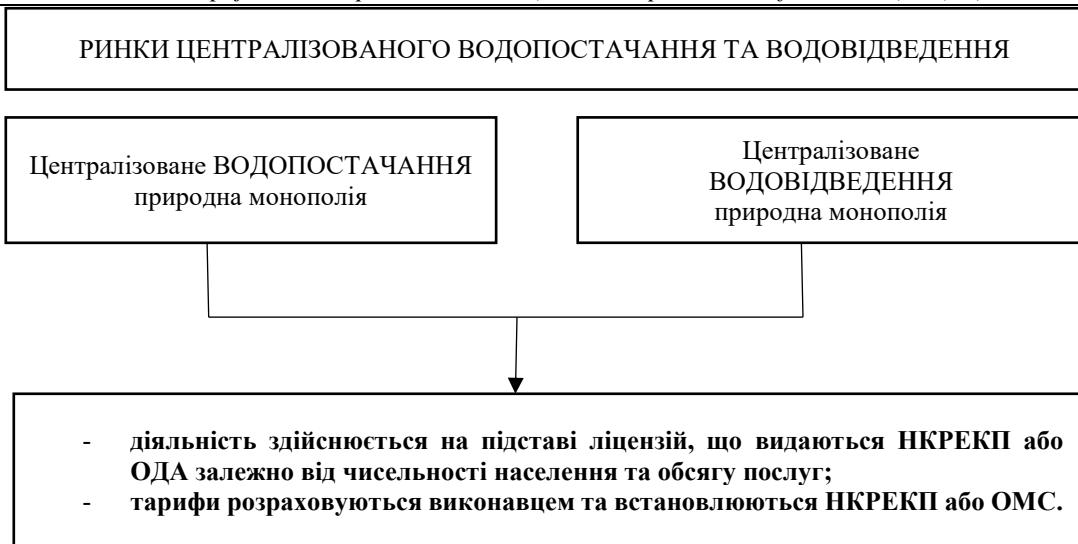
Рис. 2 Особливості сфери водопостачання та водовідведення як природної монополії

В профільному Законі України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» централізоване питне водопостачання визначено, як господарська діяльність із забезпеченням споживачів питною водою за допомогою комплексу об'єктів, споруд, розподільних водопровідних мереж, пов'язаних єдиним технологічним процесом виробництва та транспортування питної води. А централізоване водовідведення, як господарська діяльність із відведення та очищенння стічних вод за допомогою системи централізованого водовідведення [17].

Водопостачання та водовідведення є складовою загального колообігу води в природі, коли вода з водних джерел забирається в системи водопостачання, використовується в життєдіяльності людини і системою водовідведення знову скидається у водне джерело. Згідно із Законами України «Про природні монополії», «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг», «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» суб'єкти господарювання у сфері водопостачання

виробляють (реалізують) послуги на ринку, що перебуває у стані природної монополії. І хоча законодавець цей ринок чітко не визначає, називаючи «сферию комунальних послуг», очевидно, що його утворюють дві головних діючих особи: продавець послуг і покупець послуги, між якими складаються відносини купівлі-продажу. Продавця представляють виробники послуги, власники ресурсу, постачальники послуги, а покупцем є споживач послуги. В результаті виникають товарні та грошові потоки, ринкові зв'язки, які регулюються державою (рисунок 3).

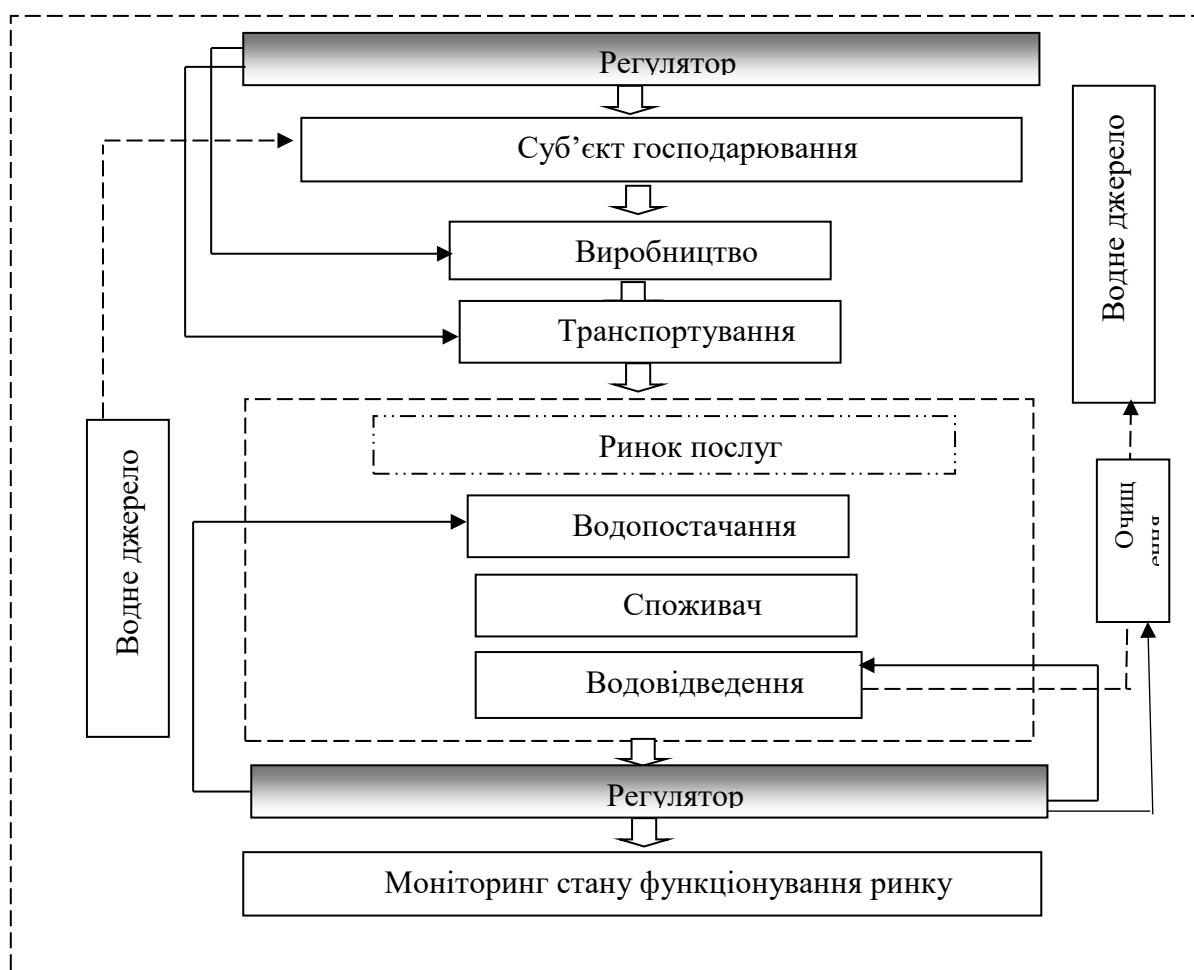
Відповідно до зведеного Переліку суб'єктів природних монополій, що ведеться АМКУ на підставі реєстрів, які формуються НКРЕКП, на 30.11.2018 кількість суб'єктів господарювання на ринку централізованого водопостачання та водовідведення становить 2244 суб'єктів, 75% комунальної форми власності. Найбільшими суб'єктами господарювання у сфері є АК «Київводоканал» (м. Київ) та Філія «Інфокводоканал» (м. Одеса) [11].



*Rис.3. Ринок централізованого водопостачання та водовідведення
(створено на підставі [11])*

Об'єктом державного регулювання у сфері водопостачання та водовідведення є діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з централізованого водопостачання та водовідведення на територіях у встановлених обсягах. Сфера діяльності державного регулятора ринку комунальних послуг - НКРЕКП складається

з наступних ключових елементів: державне регулювання, моніторинг, контроль за діяльністю суб'єктів господарювання у сфері [16]. Найпростіша схема державного регулювання сфери водопостачання та водовідведення зображена на рисунку 4.



*Rис. 4. Схема державного регулювання сфери водопостачання та водовідведення (*створено автором)*

Зазначена схема визначає основні елементи національної системи державного регулювання сфери водопостачання та водовідведення. Акценти зроблені на основних учасниках системи: суб'єкт господарювання та регулятор, видах діяльності суб'єкта господарювання, які регулює та контролює регулятор. Діяльність суб'єкта господарювання розділена на складові: виробництво, транспортування, постачання питної води споживачам, відведення та очищення стічної води (згідно із ліцензійними умовами), хоча законодавець визначає один вид діяльності – централізоване водопостачання та водовідведення. Ринок послуг з водопостачання та водовідведення представлений як система економічних відносин між виробником послуги та її споживачем, що виникає в процесі купівлі-продажу. Для порівняння, основними напрямками регулювання у іноземних регуляторів сфери водопостачання та водовідведення є ринок послуг, якість послуг, якість води, захист довкілля, ціна, захист інтересів і безпека споживачів.

Державне регулювання у сфері централізованого водопостачання та водовідведення з здійснюється НКРЕКП та органами місцевої влади. Розподіл регулюючих повноважень здійснено за таким принципом: НКРЕКП здійснює ліцензування господарської діяльності з централізованого водопостачання (виробництво та/або транспортування та/або постачання питної води споживачам) та/або водовідведення (відведення та/або очищення стічної води) у разі, якщо системи централізованого водопостачання та/або водовідведення суб'єктів господарювання розташовані в одному чи декількох населених пунктах у межах території однієї або більше областей (включаючи місто Київ), сукупна чисельність населення яких становить більше ніж 100 тисяч осіб та обсяги реалізації послуг яких становлять відповідно: з централізованого водопостачання - більше ніж 300 тисяч м³/рік; з централізованого водовідведення - більше ніж 200 тисяч м³/рік; всіх інших - обласні та Київська міська державні адміністрації. Станом на 31.12.2018 держава в особі НКРЕКП регулювала діяльність 3% суб'єктів господарювання у сфері централізованого водопостачання та водовідведення України, на діяльність яких припадало 74% національного ринку послуг у цій сфері, діяльність інших 97% підприємств регулюють органи місцевого самоврядування, що складає 26% ринку [12; 15]. Тобто, по суті, держава залишила за собою повноваження регулювання діяльності великих підприємств водопостачання та водовідведення. Державне регулювання здійснюється за допомогою засобів впливу на підприємства водопостачання та водовідведення: ліцензування господарської діяльності та контроль за дотриманням ліцензійних умов; встановлення тарифів; встановлення індивідуальних технологічних нормативів використання питної води; та ін.

Для повноти дослідження варто було б навести існуючі приклади конкурентних ринків послуг водопостачання та водовідведення, які функціонують в розвинутих країнах. Прикладом виробництва послуг з водопостачання та водовідведення на конкурентних засадах є сфера водопостачання та водовідведення Англії. В Англії відбулась 100% приватизація водопровідно-каналізаційного господарства при впровадженні потужного державного регулювання. Фактично відбулось розділення півидів діяльності з водопостачання та водовідведення, коли єдина мережа водопостачання та водовідведення використовується різними конкурючими постачальниками водних ресурсів та постачальниками послуг. Така модель пов'язана із особливістю водного господарства Англії: наявні високі витрати на транспортування води від джерел до споживача, а будівництво альтернативної мережі водопостачання та водовідведення є невигідним з точки зору суспільства. Альтернативним варіантом стало використання єдиної водорозподільної мережі деякими конкурючими компаніями. При цьому, питання якості води для споживача (яка зміщується і постачається різними компаніями) вирішується жорсткими стандартами якості води. А тарифна політика контролюється регулятором [5]. Говорячи про англійську модель регулювання сфери водопостачання та водовідведення, слід зазначити, що приватизація англійських систем водопостачання та водовідведення в 1989 році була унікальним заходом в усьому світі. Багато англійських дослідників зазначають, що такий вид приватизації неможливо здійснити в іншому місці. Перед приватизацією держава списала всі борги комунальних підприємств, взяла на себе витрати на приведення майна в працездатний стан, провела його паспортизацію, інвентаризацію та оформлення балансової належності. Англія довго йшла до створення суспільно прийнятних і комерційно привабливих умов у сфері водопостачання та водовідведення. Наприклад, в 1997 році лейбористами була введена заборона на відключення послуг водопостачання для побутових споживачів, але одночасно було прийнято рішення про включення недоплачених споживачами сум в діючий тариф. Якість комунальних послуг в Англії – поняття не ефемерне, воно визначається реальними показниками, оформленими в стандарти обслуговування. Зокрема, зафіксовано час дозвону до диспетчерської служби - 30 секунд - і час виконання заяви щодо усунення неполадок [5].

Альтернативною моделлю англійської моделі регулювання сфери водопостачання та водовідведення (формування державної політики регулювання на національному рівні із одночасною приватизацією водного сектору) є німецька модель саморегулювання сфери водопостачання та водовідведення, де в силу державного устрою дуже потужне місцеве самоврядування. Німецька модель не є моделлю регулювання у звичайному розумінні слова «регулювання», оскільки немає зовнішніх

зв'язків між приватними постачальниками чи операторами та державною владою. Замість зовнішнього контролю над природними монополіями органи влади впливають на роботу підприємств водопостачання та водовідведення через права власності, оскільки муніципалітети входять до складу наглядових органів підприємств водопостачання та водовідведення. В германії не існує єдиного регулятора у сфері водопостачання та водовідведення. Відповіальність за державну політику у сфері водопостачання та водовідведення розподілена між ЄС, федеральним урядом та урядами федеральних земель. Саме на рівні федеральних земель здійснюється регулювання сфері водопостачання та водовідведення території. На рівень цін на послуги водопостачання та водовідведення впливає порівняльний аналіз сектору водопостачання та водовідведення (метод об'єктивного систематичного порівняння власної діяльності з роботою кращих підприємств сектору для покращення власних показників ефективної діяльності), так звана, квазіконкуренція [4].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сфера водопостачання та водовідведення України є і залишатиметься чистою природною монополією, оскільки економічно невигідно, а в деяких випадках, технічно неможливо побудувати декілька альтернативних мереж і об'єктів водопостачання та водовідведення в одному населеному пункті, регіоні. У сфері водопостачання та водовідведення процес виробництва і передачі матеріального носія – послуги, як правило, здійснюється в рамках одного підприємства, що відповідає особливостям технологічного процесу і є економічно і організаційно виправданим. У ряді населених пунктів, районів надання послуг з водопостачання та водовідведення може реалізовуватись різними підприємствами, що, однак, не приведе до формування конкурентного середовища, а лише обумовить наявність на даній території двох суб'єктів монополії. Отже, можливе розукрупнення підприємств водопостачання та водовідведення за цією ознакою не може бути виправдане з точки зору здійснення демонополізації. Інший варіант - укрупнення підприємств водопостачання та водовідведення (об'єднання, консолідація) у відповідному населеному пункті, районі, басейні водного управління при правильних розрахунках може привести до економічно ефективних показників, що може бути темою окремого дослідження.

В той же час, за умови фактичної неможливості формування конкурентного середовища в сфері водопостачання та водовідведення, існують певні шляхи створення конкурентного середовища на окремих етапах надання послуг (сезонні ремонтні роботи капітального характеру, закупівля палива та матеріалів, реагентів, виконання проектних робіт, тощо) підрядними організаціями будь-яких форм власності. У структурі виробничих витрат ці складові, зазвичай, перевищують 50%. Реалізація

неосновних робіт підприємств водопостачання та водовідведення може здійснюватися на конкурентній конкурсній основі. Розвиток конкурентного середовища може здійснюватися і в сфері управління системами міського водопостачання і водовідведення, основні фонди яких знаходяться в комунальній власності (75%). Органи місцевого самоврядування можуть укладати з керуючими компаніями договори на управління системою водопостачання, водовідведення, в яких формулюють певні завдання для керуючих компаній на час дії договору.

Список літератури:

1. Chakravorty U., Hochman E., Umetsu Ch. & Zilberman D. (2009) Water Allocation under Distribution lessess: Comparing alternative institutions. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.522.1306&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення 01.08.2019).
2. Dieter Helm (2017). Regulatory Reform and The System Operator Model. URL: <http://www.dieterhelm.co.uk/regulation/regulation/regulatory-reform-and-the-system-operator-model> (дата звернення 01.08.2019).
3. Jarmo J. Hukka, Tapio S. Katko (2003). Refuting the paradigm of water services privatisation. DOI:10.1111/1477-8947.00049. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Refuting-the-paradigm-of-water-services-Hukka-Katko/5f1e96e2673ef12bd911a0be986b44c5c05278eb> (дата звернення 01.08.2019).
4. Johann Wackerbauer (2004). The Regulation and Privatisation of the public water supply and the resulting competitive effects. URL: <https://www.cesifo.org/DocDL/dicereport406-rr2.pdf> (дата звернення 01.08.2019).
5. OFWAT. The economic regulator of the water sector in England and Wales. URL: <https://www.ofwat.gov.uk/> (дата звернення 01.08.2019).
6. Базилевич В., Філюк Г. Природні монополії. – К.: Знання, 2006. – 367 с.
7. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія. Підручн.- К.: Нац. Ун-т ім. Т. Шевченка. – 9-е вид. доп. – К.: Знання, 2014. – 710 с.
8. Брич В., Федірко М. Регулювання діяльності підприємств природних монополій в умовах співпраці України з Європейським енергетичним співтовариством // Вісник ТНЕУ – 2013. – № 3. – С. 26-35.
9. Венгер В.В. Державне регулювання природних монополій в Україні: напрями вдосконалення // Економіка і прогнозування. - 2006. - № 3. - С. 65-79
10. Дымченко В.В. Концептуальные аспекты внедрения конкурентной среды в жилищно-коммунальном хозяйстве Украины // Научно – технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». № 61. 2004. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/2385%D0%A2%D0>

%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4753-1-10-20131108.pdf (дата звернення 01.08.2019).

11. Звіт АМКУ за 2018 рік. База даних «Законодавство України». URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=148160-&schema=main> (дата звернення 01.08.2019).

12. Звіт про результати діяльності НКРЕКП у 2018 році. База даних: «НКРЕКП». URL: <http://www.nerc.gov.ua/?id=39678> (дата звернення 01.08.2019).

13. Королькова Е.И. Естественная монополия: конкуренция и регулирование. Лекционные и методические материалы // Экономический журнал ВШЭ. – 2000. – №2. – С 235-273

14. Лагутін В. Д., Боровик Ю. І. Пріоритети цінового (тарифного) регулювання природних монополій в Україні // Економіка України. – 2013. – № 7. – С. 44-58.

15. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг: Закон від 09.07.2010 № 2479-

VI. База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2479-17> (дата звернення 01.08.2019).

16. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 22.09.2016 №1540-VIII. База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19> (дата звернення 01.08.2019).

17. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення: Закон від 10.01.2012 р. № 2918-ІІІ. База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2918-14> (дата звернення 01.08.2019).

18. Про природні монополії: Закон від 20.04.2000 №1682-ІІІ. База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-14> (дата звернення 01.08.2019).

19. Фридман А.А. Модели экономического управления водными ресурсами. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 284 с. (дата звернення 01.08.2019).

#8 (48), 2019 część 5

Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe
(Warszawa, Polska)

Czasopismo jest zarejestrowane i publikowane w Polsce. W czasopiśmie publikowane są artykuły ze wszystkich dziedzin naukowych. Czasopismo publikowane jest w języku polskim, angielskim, niemieckim i rosyjskim.

Artykuły przyjmowane są do dnia 30 każdego miesiąca.

Częstotliwość: 12 wydań rocznie.

Format - A4, kolorowy druk

Wszystkie artykuły są recenzowane

Każdy autor otrzymuje jeden bezpłatny egzemplarz czasopisma.

Bezpłatny dostęp do wersji elektronicznej czasopisma.

Zespół redakcyjny

Redaktor naczelny - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

Rada naukowa

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

Dawid Kowalik (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Peter Clarkwood(University College London)

#8 (48), 2019 part 5

East European Scientific Journal
(Warsaw, Poland)

The journal is registered and published in Poland. The journal is registered and published in Poland. Articles in all spheres of sciences are published in the journal. Journal is published in English, German, Polish and Russian.

Articles are accepted till the 30th day of each month.

Periodicity: 12 issues per year.

Format - A4, color printing

All articles are reviewed

Each author receives one free printed copy of the journal

Free access to the electronic version of journal

Editorial

Editor in chief - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

The scientific council

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

Dawid Kowalik (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Peter Clarkwood(University College London)

Igor Dziedzic (Polska Akademia Nauk)
Alexander Klimek (Polska Akademia Nauk)
Alexander Rogowski (Uniwersytet Jagielloński)
Kehan Schreiner(Hebrew University)
Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)
Anthony Maverick(Bar-Ilan University)
Mikołaj Żukowski (Uniwersytet Warszawski)
Mateusz Marszałek (Uniwersytet Jagielloński)
Szymon Matysiak (Polska Akademia Nauk)
Michał Niewiadomski (Instytut Stosunków Międzynarodowych)
Redaktor naczelny - Adam Barczuk

1000 kopii.

Wydrukowano w «Aleje Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warszawa, Polska»

Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe

Aleje Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warszawa, Polska

E-mail: info@eesa-journal.com ,
http://eesa-journal.com/

Igor Dziedzic (Polska Akademia Nauk)
Alexander Klimek (Polska Akademia Nauk)
Alexander Rogowski (Uniwersytet Jagielloński)
Kehan Schreiner(Hebrew University)
Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)
Anthony Maverick(Bar-Ilan University)
Mikołaj Żukowski (Uniwersytet Warszawski)
Mateusz Marszałek (Uniwersytet Jagielloński)
Szymon Matysiak (Polska Akademia Nauk)
Michał Niewiadomski (Instytut Stosunków Międzynarodowych)
Editor in chief - Adam Barczuk

1000 copies.

Printed in the "Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warsaw, Poland»

East European Scientific Journal

Jerozolimskie 85/21, 02-001 Warsaw,
Poland

E-mail: info@eesa-journal.com ,
http://eesa-journal.com