

UNIVERSITY OF COIMBRA
FACULTY OF ECONOMICS

**INTERNATIONAL PARTNERSHIP AND COOPERATION
OF UKRAINE IN WARTIME**

Collective monograph
edited by D. Nascimento, G. Starchenko

COIMBRA, PORTUGAL

2022

UDC 330.34

I 13

*Recommended for publication by the Academic Council
of University of Coimbra 29.07.2022*

Reviewers:

Vannini Sara - PhD in Public Administration, Assistant Professor,
University of Sheffield (Sheffield, United Kingdom)

Cosmulese Cristina Gabriela - PhD in Economy, Assistant Professor,
Stefan Mare University of Suceava (Suceava, Romania)

International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime:
Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko.
University of Coimbra, Portugal - Chernihiv: REICST, 2022. 429 p.

ISBN 978-617-95224-2-0

The monograph summarizes the current issues of international partnership and cooperation of Ukraine in wartime. Separate areas of cooperation were determined that are capable of ensuring the development of the national economy and the recovery of the country have been identified. The proposals outlined in the monograph relate to important changes in the following areas: economic partnership and cooperation; legal aspects of development in martial law; transformations in the public sphere during the war: public administration, power, society; education and science: partnership development programs, integration into the world educational space in conditions of war; scientific, technical, areas of cooperation and information security in war conditions; directions of partnership in agriculture. The monograph is intended for scientists, lecturers and postgraduate students, representatives of business and public authorities, all those interested in establishing international partnership and cooperation in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the country.

ISBN 978-617-95224-2-0

© «Faculty of Economics, University of Coimbra», 2022
© Authors, text, 2022

Scientific edition

**INTERNATIONAL PARTNERSHIP AND COOPERATION
OF UKRAINE IN WARTIME**

Collective monograph
edited by D. Nascimento, G. Starchenko

Published in the author's edition
Format 60x84 /16.
Mind. printing. arch. 25,6
Electronic edition

Publishing «REICST», Chernihiv, Ukraine
E-mail: info@reicst.sgv.in.ua
Website: <https://reicst.sgv.in.ua/>
Certificate of the subject of the publishing business
DK number 7528, dated 03.12.2021
Signed for publication: July 29, 2022

CONTENT

1. ECONOMIC PARTNERSHIP AND COOPERATION IN WARTIME

Artur Zhavoronok

CHAPTER 1.1. TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF «CREDIT MARKET»
IN MODERN TERMINOLOGICAL SPACE..... 3

Dmytro Kotelevets

CHAPTER 1.2. SOCIO-ECONOMIC ESSENCE AND FEATURES
OF THE DEVELOPMENT OF THE INFRASTRUCTURE OF THE DIGITAL
ECONOMY 15

Nataliia Trushkina

CHAPTER 1.3. ORGANIZATIONAL FORMS OF PARTNERSHIP
AND COOPERATION BETWEEN POLAND AND UKRAINE IN THE FIELD
OF TRANSPORT LOGISTICS IN WARTIME 30

Oleksandr Golybev

CHAPTER 1.4. UPDATED REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL
ENTERPRISE IN MILITARY CONDITIONS 43

Inna Yakushko

CHAPTER 1.5. CATEGORICAL SPACE OF PROCESS RESEARCH DIGITAL
TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMY 59

Oleksandr Lozychenko

CHAPTER 1.6. ECONOMIC DEVELOPMENT OF HOUSEHOLDS IN UKRAINE 71

Maryna Hrabar

CHAPTER 1.7. CURRENT MOBILE MARKETING TRENDS IN THE SPHERE
OF TOURISM..... 83

Nelia Vasylets

CHAPTER 1.8. SCIENTIFIC APPROACHES TO THE DEVELOPMENT
OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR..... 110

Liudmyla Udova, Anatolii Haievyi

CHAPTER 1.9. SMALL BUSINESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR
OF THE ECONOMY OF UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS
OF DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR..... 122

Olena Bakulich, Anton Bokyi

CHAPTER 1.10. MANAGEMENT OF ECONOMIC PROCESSES IN WARTIME:
PROBLEMS, TRENDS AND PERSPECTIVES 134

Nataliia Duleba, Andrii Duleba

CHAPTER 1.11. SOCIAL POLICY AND ECONOMIC SECURITY 147

Radomyr Korol, Mykola Mironenko, Maryna Riabets

CHAPTER 1.12. DEVELOPMENT OF A STATE-OWNED SECTORAL SCIENTIFIC
RESEARCH IN STITUTION IN CONDITIONS OF PERMANENT EXTERNAL
AGGRESSION 159

Radomyr Korol

PhD,
Director SE SRTI,
Dnipro, Ukraine

Mykola Mironenko

PhD,
Scientific Secretary SE SRTI,
Dnipro, Ukraine

Maryna Riabets

Head of Department «ENtoUA» SE SRTI,
Dnipro, Ukraine

CHAPTER 1.12. DEVELOPMENT OF A STATE-OWNED SECTORAL SCIENTIFIC RESEARCH INSTITUTION IN CONDITIONS OF PERMANENT EXTERNAL AGGRESSION

Under any crisis conditions for the development of the national economy, the country's ability to use scientific resources becomes extremely important. The issue of preservation and multiplication of scientific achievements is especially acute today, in the conditions of permanent external aggression. One of the centers of preservation of scientific results, important for the reconstruction of the country, is SE «NDTI».

State enterprise YA. YE. Osada Scientific Research Tube Institute (SE SRTI) is a developer of technologies for the production of all types of pipes and cylinders, which are implemented in factories of the former USSR and some other countries. As of 2022, the institute retained the status of a state enterprise. As a state enterprise, the institution works effectively in conditions of permanent external aggression. Preserving the status of a «state enterprise» is the main guarantee of the fulfillment of state tasks to guarantee the defense and energy independence of Ukraine.

Король Р. М.

Кандидат технічних наук,
директор ДП «НДТІ»,
м. Дніпро, Україна

Мироненко М. А.

Кандидат технічних наук,
учений секретар ДП «НДТІ»,
м. Дніпро, Україна

Рябець М. А.

Начальник відділу «ENtoUA» ДП «НДТІ»,
м. Дніпро, Україна

РОЗДІЛ 1.12. РОЗВИТОК ГАЛУЗЕВОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ ЗОВНІШНЬОЇ АГРЕСІЇ

За будь-яких кризових умов для розвитку національної економіки, надзвичайної важливості набуває спроможність країни використовувати наукові надбання. Особливо гостро питання збереження та примноження наукових здобутків постає всьогоденні, в умовах перманентної зовнішньої агресії. Одним з осередків збереження наукових результатів, важливих для відбудови країни є ДП «НДТІ».

ДП «НДТІ» є розробником технологій виробництва усіх видів труб та балонів, що впроваджені на заводах колишнього СРСР та деяких інших країн. Станом на 2022 рік інститут зберіг статус державного підприємства. Як державне підприємство, установа ефективно працює в умовах перманентної зовнішньої агресії. Збереження статусу «державного підприємства» - головна запорука виконання державних завдань з гарантування оборонної й енергетичної незалежності України.

Вступ

Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (скорочено ДП «НДТІ») було створено шляхом реорганізації Дніпропетровського науково-дослідного інституту чорної металургії 29 грудня 1937 року і цього року буде відзначати своє 85-річчя.

ДП «НДТІ» є розробником технологій виробництва усіх видів труб та балонів, що впроваджені на заводах колишнього СРСР та деяких інших країн.

Підприємство визначено як головний інститут в Україні за напрямком «Розроблення нових матеріалів, технологій і обладнання для виробництва труб і трубної заготовки».

Виконує функції спеціалізованої галузевої матеріалознавчої організації в напрямку виробництва металопрокату (труб, дроту, сортового і листового прокату, трубної заготовки), що використовується як напівфабрикат при виготовленні деталей та вузлів в конструкціях АЕС.

ДП «НДТІ» – головна організація за напрямком «Матеріалознавство в напрямку виробництва металопрокату (труб, дроту, сортового та листового прокату, трубної заготовки), що використовується як напівфабрикат при виготовленні деталей та вузлів в конструкціях АЕС».

Також інститут очолює технічні комітети «Труби сталеві та балони» та «Стандартизація методів контролю механічних, металографічних і корозійних випробувань металопродукції».

Найкращим чином питання розвитку науково-дослідного інституту від початку заснування й до закінчення радянських часів висвітлені у роботі під редакцією одного з колишніх директорів ДП «НДТІ» О.А. Семенова [1]. У ній авторський колектив глибоко аналізує понад півстоліття науково-економічної діяльності установи, зупиняється на висвітленні питань найбільш знакових розробок та біографіях дотичних до них осіб. Ця книга є важливим джерелом інформації про радянське минуле колективу трубного інституту.

За часів розбудови української незалежної держави колектив ДП «НДТІ» зазнав суттєвих трансформацій, зокрема в частині зведення майже нанівець рівня державної економічної підтримки.

Наукове підприємство, яке мало обсяг державного замовлення від 70% у 1991 році за останні чотири роки не отримало жодної копійки від держави. Крім того, керівники ДП «НДТІ» активно готували його під приватизацію з метою подальшої ліквідації. З огляду на це від початку 2000-х років керівництвом розроблялось чимало бізнес-планів, головним лейтмотивом яких була ліквідація установи [2]. Така увага до діяльності підприємства стала зрозумілою лише з початком російсько-української війни, яка розпочалась у лютому 2014 року з моменту окупації та подальшої анексії північним сусідом частини території суверенної України. Активна ж фаза цієї довготривалої війни, що розпочалась 24 лютого 2022 року лише підтверджує наші припущення про змовний характер дій попереднього керівництва інституту щодо його ліквідації.

У подальшому ми розглянемо питання трансформації науково-господарської діяльності ДП «НДТІ» від 2016 року і до сьогодні.

1.12.1. Характеристика ДП «НДТІ»

У січні-лютому 2016 року відбулася остання за часом зміна керівництва ДП «НДТІ» із застосуванням процедури обрання директора на відкритому і прозорому конкурсі. Завдяки цьому було збережено основні напрямки розвитку та наукової діяльності установи.

Перш за все завважимо, що підприємство є госпрозрахунковим. При цьому бюджетне фінансування в загальному об'ємі виконаної науково-технічної продукції в 2016-2017 роках склало лише 4%, а за 2018-2021 р. відсутнє повністю.

До основних видів наукової діяльності варто віднести наступні:

1. Розроблення нових матеріалів, технологій та устаткування для виробництва труб, балонів і трубних заготовок для теплової та атомної енергетики, видобутку і транспортування нафти і газу, для машинобудування, авіакосмічної галузі, оборонно-промислового комплексу, житлово-комунального господарства.

2. Матеріалознавство в напрямку виробництва металопрокату, що використовується як напівфабрикат у виготовленні деталей та вузлів у конструкціях АЕС.

3. Матеріалознавство, експертиза, контроль труб котлів, трубопроводів пари і гарячої води (відповідно до «Правил будови і безпечної експлуатації трубопроводів пари і гарячої води»).

4. Проектування, металознавство, виготовлення, зварювання, розрахунки на міцність, контроль якості газових балонів високого тиску.

5. Метрологічні послуги у сфері діяльності: труби, балони, металопродукція, заготовка для виробництва труб, балонів та іншої металопродукції.

6. Розроблення та введення національних стандартів, у т.ч. гармонізованих з міжнародними та європейськими. Обґрунтування вимог із якості труб, балонів, іншої металопродукції та забезпечення виробництва їх нормативною документацією.

7. Виробництво дослідно-промислових партій труб спеціального призначення для авіакосмічної галузі, оборонно-промислового комплексу.

8. Дослідження та випробування металопродукції відповідно до галузі акредитації.

Згідно з даними фінансово-господарської звітності ДП «НДТІ» має наступні результати економічної діяльності у 2017 - 2021 роках (табл. 1).

Аналіз показників із вищенаведеної таблиці наочно доводить той факт, що підприємство є сумлінним платником податків як місцевого, так і державного рівня. Тож державна форма власності у випадку з ДП «НДТІ» є ефективною.

Деяке зниження обсягу доходів, а відповідно і сплати податків науково-дослідною установою у 2020 та 2021 роках пов'язане із впливом пандемії коронавірусу COVID-19. Опосередковано це доводить показник витрачених сум на відрядження у ті самі роки (табл. 2).

Таблиця 1

**Деякі результати фінансово-господарської звітності
ДП «НДТІ» у 2017-2021 рр. (станом на 31.12 поточного року)**

Показники господарської діяльності, тис. грн.	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	6543	6918	8537	5469	6627
Всього доходів	10230	11231	16171	9741	9184
Обсяг сплачених податків	3800	4012	5855	3582	3906
В т.ч. податок на землю	884	616	1544	235	437
В т.ч. ПДВ	1090	1289	1699	1228	1298
Середня зплата наукових працівників ДП «НДТІ»	4,560	5,495	6,925	6,163	6,937

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

**Суми виплат на відрядження співробітникам ДП «НДТІ»
за період 2017-2021 років**

Роки	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Сума виплат на відрядження, тис. грн.	86	122	63	60	19

Джерело: складено авторами

Пандемія примусила перебудувати систему комунікації між науково-дослідною установою та замовниками її послуг. Завдяки пришвидшеній діджиталізації за останні два роки звичною стала практика дистанційних інтернет-конференцій на яких вирішуються нагальні питання взаємодії між суб'єктами ринкових відносин – виконавцями та замовниками науково-технічної продукції та послуг.

Цю думку підтверджують деякі показники виконання співробітникам ДП «НДТІ» науково-дослідних робіт (НДР) за період 2017-2021 років (табл. 3).

Як випливає з даних, наведених у таблиці 3, загальна чисельність наукових працівників ДП «НДТІ» за 5 років зменшилась на 5 осіб із 28 до 23, або ж на 17,85 %. Водночас, продуктивність праці в розрахунку на одного наукового працівника за той же період часу збільшилась з 233,68 тис грн. до 373,53 тис. грн., або ж на 59,85 %.

Одним з кроків на шляху подальшого розвитку науково-дослідної установи є успішне проходження колективом ДП «НДТІ» процедури атестації в Міністерстві освіти і науки України, яким підтверджено статус установи як наукової на період до 26 травня 2025 року. Таку процедуру працівники науково-дослідного інституту пройшли вже вдруге за останні п'ять років від початку її розробки у 2017 році.

Таблиця 3

**Деякі показники виконання співробітникам ДП «НДТІ»
науково-дослідних робіт (НДР) за період 2017-2021 років**

Роки	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Загальна сума коштів за виконані НДР, тис. грн.	6543	6918	9002,6	7681	8591
Загальна чисельність наукових працівників, ос.	28	25	27	28	23
Кількість впроваджених НДР, одиниць	68	117	149	57	111
Проведені наукові та науково-технічні експертизи, одиниць	2	5	21	35	43
Продуктивність праці в розрахунку на одного наукового працівника, тис. грн.	233,68	276,72	333,43	274,33	373,53

Джерело: складено авторами

Це підтверджує життєздатність трудового колективу. Також колектив наукової установи отримав документ, яким засвідчується факт державної підтримки на найближчі два роки.

1.12.2. Шляхи розвитку науково-дослідної установи ДП «НДТІ»

Одним з важливих факторів подальшої стабільної роботи ДП «НДТІ» є збереження кадрового потенціалу установи. У таблиці 4 наведено динаміку прийняття/звільнення співробітників науково-дослідної установи за період 2017-2021 років. Як випливає з цих даних, середньосписочна кількість співробітників ДП «НДТІ» за 5 років зменшилась на 9 осіб із 63 до 54, або ж на 14,28 %.

Таблиця 4

**Динаміка прийняття/звільнення співробітників ДП «НДТІ»
за період 2017-2021 років**

Роки	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Прийнято, ос.	11	4	11	3	2
В т.ч. жінок, ос.	3	2	3	3	1
Звільнено, ос.	11	9	10	6	6
В т.ч. жінок, ос.	3	3	5	1	3
Середньосписочна кількість співробітників ДП «НДТІ», ос.	63	60	61	58	54
В т.ч. жінок, ос.	39	39	37	39	34

Джерело: складено авторами

Фактичною інформацією є аналітичні матеріали, отримані в процесі анкетування та інтерв'ювання працівників ДП «НДТІ», здійснені у жовтні 2021-го року.

Підприємство станом на жовтень 2021-го року має у своєму складі штат працівників у 56 осіб.

Під час проведення дослідження було опитано 19 працівників підприємства. Кількість опитаних складає 33,9% всіх працівників підприємства, серед них:

- 36,8 % - керівники;
- 47,4 % - спеціалісти;
- 15,8 % - технічні виконавці.

Власне запитання для анкети було розроблено та адаптовано на основі аналізу інформації з відкритих джерел [3].

Результати анкетування представлені у таблиці 5, а також на рисунку 1. Вони наочно засвідчують факт недостатньої уваги з боку керівництва науково-дослідного підприємства питанням морального заохочення співробітників. Проранжовані результати відповідей респондентів на питання анкети доводять високий ступінь «відчуття ліктя» у трудовому колективі (питання 1, 3, 7, 8, та 9). Причому на питання 1, 7 та 9 була дана 100% відповідь «Так». Напевно, це зумовлене віковою структурою трудового колективу ДП «НДТІ», яка наведена у таблиці 6.

Таблиця 5

Ранжування запитань анкети щодо морального заохочення в умовах науково-дослідного підприємства

№ п/п	Запитання щодо морального заохочення працівників науково-дослідної установи	Відповідь «Так»	Відповідь «Ні»
1	2	3	4
1.	Я знаю, чого від мене очікують на роботі	19	0
7.	Мені здається, що на роботі з моєю думкою рахуються	19	0
9.	Мої колеги вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно	19	0
3.	На роботі я маю можливість щоденно займатися тим, що я вмію робити краще за все	18	1
8.	Задачі (цілі), які стоять перед моєю компанією дозволяють мені відчувати значимість виконуваної мною роботи	18	1
5.	Мені здається, що мій безпосередній керівник або хтось інший на роботі виявляє турботу про мене, як про особистість	13	6
2.	У мене є всі необхідні матеріали та обладнання, що потрібні для правильного виконання моєї роботи	11	8
6.	У мене на роботі є людина, яка заохочує моє професійне зростання	11	8

1	2	3	4
10.	У моїй компанії працює один з моїх найкращих друзів	11	8
11.	За останні шість місяців хтось з керівників спілкувався зі мною на тему мого професійного зростання	7	12
4.	За останні сім днів мені було оголошено подяку або ж мене похвалили за гарно виконану роботу	5	14
12.	Протягом останнього року на моїй роботі для мене були можливості для навчання та професійного зростання	5	14
Загальна кількість працівників, які погодились відповісти на питання анкети		19 осіб	

Джерело: власна інформація за результатами опрацювання анкет

Водночас схожою була відповідь на питання 1 та 9 при анкетуванні працівників середнього за розмірами логістичного підприємства приватної форми власності роком раніше [4]. Щодо відповіді на інші питання анкети, то вони були більш різномірними, напевно через більш молодувікову структуру трудового колективу логістичного підприємства. Дещо гіршою є ситуація з організацією робочих місць конкретних працівників (питання 2). Відповіді ж співробітників на питання 11, а особливо 4 та 12 взагалі мають спонукати керівництво підприємства до роздумів та швидких правильних рішень.

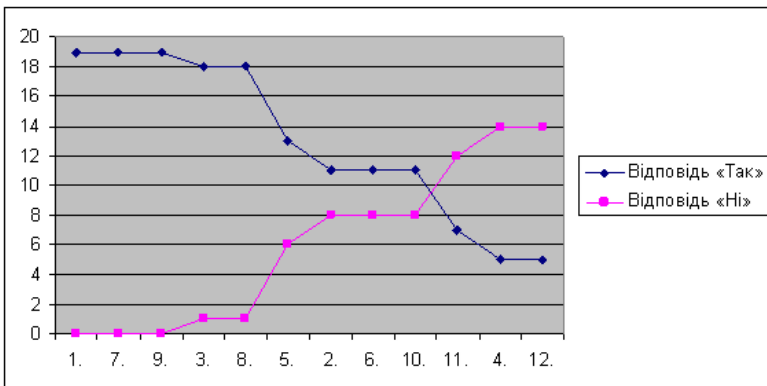


Рис. 1. Об'єднаний графік інтерпретація відповідей «Так» та «Ні», які були отримані автором в процесі анкетування (за віссю X – кількість відповідей; за віссю Y – номер питання у анкеті)

Джерело: власна інформація за результатами опрацювання анкет

Рішення, які варто прийняти не потребують суттєвих економічних витрат. Перш за все вони потребують певного креативного мислення, адже завжди можна знайти привід подякувати співробітникові за сумлінно виконану роботу.

До речі, у японських компаніях, які є взірцем для наслідування і щодо організації робочих місць, і щодо рівня продуктивності праці, приділяють неабияку увагу питанням морального заохочення працівників [5-7].

Таблиця 6

Вікова структура працівників науково-дослідної установи, які заповнили анкети під час дослідження у розрізі трудового стажу

Трудовий стаж анкетованих	До 10 років	До 20 років	Понад 20 років
Загальний	-	2 чол.	17 чол.
За спеціальністю	-	2 чол.	17 чол.
В даній установі	6 чол.	2 чол.	11 чол.
На даному робочому місці	14 чол.	1 чол.	4 чол.

Джерело: власна інформація за результатами опрацювання анкет

Повертаючись до інформації, наведеної у таблиці 6 варто зазначити, що за останні майже десять років у науково-дослідній установі відбулась суттєва зміна керівних кадрів у підрозділах, адже 14 осіб із 19 опитаних працюють на займаній нині посаді менше 10 років. Таким чином, майже вичерпав себе фактор впливу на моральний стан колективу, пов'язаний із можливістю кар'єрного зростання для працівників, які не бажають змінювати місце роботи у певних структурних підрозділах науково-дослідної установи. Отже, єдиним важелем впливу в руках керівництва інституту залишається щорічний перегляд штатного розкладу, що має на меті збільшення у його структурі наукових кадрів вищого рівня кваліфікації з наданням подібних вакансій молодшим за віком працівникам.

Для поліпшення стану морального заохочення в умовах ДП «НДТІ» керівництву науково-дослідної установи варто вжити наступні заходи.

По-перше, розробити «Положення про моральне заохочення працівників науково-дослідного інституту», яке має чітко встановити критерії для такої форми мотивації співробітників. З цією метою працівникові кадрової служби варто провести детальне опитування співробітників організації щодо конкретних варіантів морального заохочення.

По-друге, приділяти увагу певним знаковим датам у житті ДП «НДТІ» та окремих його працівників, як то свято Нового року (січень), День науки (травень), дата заснування інституту (грудень), день народження працівника (плаваюча дата). До цих днів, які рознесені у часі на весь рік, варто розробити пакет заходів з морального заохочення: грамоти, подяки, цінні подарунки тощо.

По-третє, атестаційні (переатестаційні) заходи на підприємстві зробити щорічними та чітко узгодити останні з заповненням вакансій наукових кадрів більш високого рівня кваліфікації молодшими за віком працівниками.

По-четверте, абсолютно нічого не коштує керівництву компанії висловлення усної подяки працівникові за сумлінну роботу, а ефект це може справити неабиякий. Варто лише спробувати, адже за японською приказкою: «Шлях у тисячу рі починається з першого кроку».

За час свого існування інститут пережив як часи неймовірного попиту на створені у його стінах розробки, так і період стагнації, об'єктивно пов'язаний із рецесією у національній економіці останніх років. Тому на сучасному етапі перед працівниками постало питання пошуку своєї перспективи в умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури.

Починаючи з 2004 року співробітниками ДП «НДТІ» було розроблено чотири документи, які мають відношення до стратегічного планування діяльності наукової установи [2].

Важливою складовою першого з двох документів – бізнес-планів розвитку ДП «НДТІ» у редакції 2004 року було чітке формулювання місії підприємства, яка полягала у забезпеченні високоефективного наукового супроводу виробничих процесів у споживачів наукової продукції зі збільшенням частки такого супроводу у вартісному вимірі [2].

Бізнес-план ДП «НДТІ» у редакції 2006 року вже не акцентує увагу на цьому важливому стратегічному понятті, а лише деталізує покрокові заходи щодо генерації грошових потоків та їхніх прогностичних показників.

У той же час обидва документа надміру насичені маркетинговою термінологією, що напевно є даниною тогочасній економічній моді.

Наступний за часом створення документ – стратегічний план розвитку ДП «НДТІ» у редакції 2012 року є найслабкішим у всіх відношеннях. Достатньо зазначити, що він перенасичений термінами типу «покращення», «освоєння», «дооснащення». Нажаль, майже нічого з цих планів так і не було реалізовано на практиці [2].

У 2016 році в інституті було розроблено новий стратегічний план розвитку ДП «НДТІ» на 2017-2021 рр.

Згідно з цим документом, місією ДП «НДТІ» є реалізація ефективних технологічних, наукоміських і конкурентоспроможних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок у виробників і споживачів труб, балонів, іншої металопродукції всіх галузей економіки.

Стратегічна концепція діяльності ДП «НДТІ» полягає у розробленні технологій та виробництві нових наукоємних видів продукції з високим рівнем доданої вартості шляхом ефективного використання державного майна.

Основним нормативно-довідковим документом при розробленні стратегії розвитку ДП «НДТІ» були «Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору» [8]. Згідно з цим документом в якості основного інструменту стратегічного аналізу пропонується використовувати SWOT-аналіз. У магістерській роботі нами запропоновано дещо розширити кількість інструментів стратегічного аналізу, доповнивши GAP-аналізом.

Аналіз розривів (англ. Gapanalysis) – поняття, яке означає аналіз та прийняття заходів стосовно різниці між існуючою на даний момент ситуацією і тією, якою вона має бути. У менеджменті такий вид аналізу використовується для того, аби віднайти способи зробити поточну ситуацію в бізнесі ближчою до певного ідеалу. Тобто вказує на розрив між існуючою ситуацією на підприємстві й необхідною для розгортання певної стратегії.

Процес проведення аналізу розривів складається з шести етапів [9, с. 33-35]:

1. Визначення області аналізу (наприклад, продуктивності виробничої системи).
2. Опис існуючої ситуації. (З додаванням результатів певних вимірювань).
3. Опис бажаної ситуації. Визначення бажаних цілей.
4. Визначення різниці існуючої ситуації від бажаної.
5. Обрання засобів для усунення існуючого розриву.
6. Реалізація з використанням корегуючи дій.

Стандартний підхід до аналізу розривів полягає у побудові матриці розриву. Перший крок для її створення – визначення факторів, суттєвих для аналізу розривів. Ці фактори розташовують один навпроти одного.

Для кожного з факторів описується існуюча та бажана ситуації, а між ними вказуються дії, необхідні для скорочення розриву (табл. 7).

Таблиця 7

Опис факторів, суттєвих для ведення бізнесу

Від / до	Задоволеність замовників	Рентабельність
	Опис бажаної ситуації	Опис бажаної ситуації
Задоволеність замовників	Ріст рівня задоволеності замовників за рахунок інвестицій у нові напрямки НДР та з метою розширення переліку послуг	
Опис існуючої ситуації		
Рентабельність		Досягнення бажаного рівня рентабельності за рахунок збільшення обсягів реалізації та оптимізації витрат на виконання НДР
Опис існуючої ситуації		

Джерело: [10]

Ще один спосіб передбачає зведення факторів, розривів, дій та цілей у єдину форму (табл. 8).

В якості висновку слід зазначити, що стратегічне планування є основою побудови успішного бізнесу, а методи аналітики дозволяють розробникам довгострокових планів краще орієнтуватися у поточній ринковій ситуації і приймати виважені управлінські рішення [10].

Таким чином, можна зробити проміжний висновок про те, що у період 2016-2021 років ДП «НДТІ» розвивалось по траєкторії відносно мирного часу, перебуваючи під впливом ринкового середовища, яке позначене високою волатильністю.

Однак все стрімко змінилось від кінця лютого 2022 року.

Активна фаза збройного протистояння у війні між РФ та Україною, що розпочалась зранку 24 лютого 2022 року стала апогеєм загарбницьких дій північного агресора, що перманентно тривають від 22 лютого 2014 року.

Зведена інформація для аналізу розривів

Фактор	Розрив	Дія	Цілі та показники
Задоволеність замовників	Недостатній рівень задоволеності замовників кількістю напрямків та переліком послуг	Інвестиції у нові напрямки НДР та з метою розширення переліку послуг	Підвищити рівень показника задоволеності замовників з 3,5 до 4

Джерело: [10]

Головною відмінною рисою теперішнього етапу протистояння є потрапляння у сферу потенційних бойових дій значно більшої частини території України, аніж окремі райони Донецької та Луганської областей та Кримській півострів. Тож представляють певний інтерес перші кроки адміністрації науково-дослідної установи державної форми власності, спрямовані на подолання новітніх викликів несприятливого зовнішнього середовища.

Для аналізу обрано два накази керівництва, оприлюднені в перший тиждень нічим невмотивованої агресії північного сусіда проти суверенної держави-засновниці ООН, якою є Україна.

Перший наказ, датований 25 лютого 2022 року регламентує першочергові дії керівництва підприємства в особі заступника директора з виробництва та господарської діяльності, головного бухгалтера, керівників наукових підрозділів та інспектора з кадрів щодо переведення підрозділів на рейки воєнного стану (рис. 2).

Основні дії керівництва направлені на збереження керованості співробітниками через системи електронної комунікації, забезпечення дій, спрямованих на обороноспроможність країни, а також збереження наукового й людського ресурсів підприємства.

Другий з обраних нами наказів датовано 28 лютого 2022 року (рис. 3). Ним окреслюються дії керівництва підприємства, зокрема «...щодо унеможливлення накопичення заборгованості з виплати заробітної плати на ДП «НДТІ»», а також доведення «...до співробітників підприємства інформацію щодо встановлення мобільного застосунку «Дія» з метою отримання державної грошової допомоги». Завдяки професійним діям команди керівників ДП «НДТІ» підприємство змогло економічно встояти у найпохмуріший перший місяць воєнної агресії РФ проти України. Позитивно виявилася і роль нашої держави через інструмент грошової допомоги через застосунок «Дія».

Сучасна наукова, науково-технічна і виробнича діяльність ДП «НДТІ» здійснюється в рамках стратегічних напрямків розвитку трубої та металургійної промисловості, енергетики, машинобудування, авіакосмічної галузі, оборонно-промислового комплексу.

МІНЕКОНОМІКИ

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ТА КОНСТРУКТОРСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
ІНСТИТУТ ТРУБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІМЕНІ Я.Ю. ОСАДИ»
(ДП «НДТІ»)**

вул. Писаржевського, 1-а, м. Дніпро, 49000, тел. (056) 7134601, факс (056) 3724531, e-mail: yniti2016@gmail.com, код згідно з ЄДРПОУ 05757883

НАКАЗ

«25» Лютого 2022р.

№

м. Дніпро

У зв'язку з військовою агресією РФ проти України та указом Президента України від 24.02.2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 в Україні запроваджений воєнний стан.

НАКАЗУЮ:

1. Заступнику директора з виробництва та господарської діяльності Олександру КРАВЧЕНКО:
 - забезпечити життєдіяльність державного стратегічного підприємства ДП «НДТІ»;
 - підготувати можливі укриття під час повітряної тривоги, в підвалах будівель ДП «НДТІ»;
 - виконувати вимоги воєнного часу щодо енергозбереження і світломаскування.
2. Головному бухгалтеру Тетяні БОНДАРЕНКО :
 - підготувати інформацію, щодо необхідності обсягу коштів, які необхідні для функціонування державного стратегічного підприємства ДП «НДТІ» (лютий-березень 2022 року);
 - проводити постійне фіксування втрат (коштів, матеріальних ресурсів) внаслідок зовнішньої агресії;
 - відповідно до існуючої в законодавстві процедури, здійснювати за відповідними письмовими запитами передачу матеріальних цінностей ЗСУ, Військовим адміністраціям.
3. Керівникам наукових підрозділів додатово організувати роботу підпорядкованих їм структурних підрозділів:
 - за письмовими запитами підприємств, державних органів, установ, структурних підрозділів ЗСУ (в тому числі на безоплатній основі) на НТП;
 - забезпечити за необхідністю цілодобове консультування підприємств виробників продукції ВПК;
 - забезпечити копіювання й відповідне збереження всієї НТП на флеш-носіях (особистих) з обов'язковою вимогою дублювання.
4. Інспектору з кадрів Євгені ОЛЕЩУК;
 - з метою збереження трудових книжок в зв'язку з загрозою руйнування будівель ДП «НДТІ» під час можливих обстрілів, як державного стратегічного підприємства, за усною або письмовою заявою тимчасово видати на зберігання трудові книжки співробітникам підприємства;
 - підготувати необхідний пакет документів щодо бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану співробітників ДП «НДТІ», які забезпечують життєдіяльність державного стратегічного підприємства, виконання робіт, пов'язаних з укріпленням обороноздатності України, а також тих, що можуть бути задіяними найближчим часом в роботах, пов'язаних з забезпечення обороноздатності України.
5. Всім керівникам структурних підрозділів надати інформацію щодо особистих електронних скриньок, мобільних телефонів (з наявністю обов'язкових меседжерів Viber, Signal) інспектору з кадрів Євгені ОЛЕЩУК для встановлення постійного дистанційного зв'язку. В разі виїзду за межі України, співробітників ДП «НДТІ» просимо інформувати про зазначене інспектора з кадрів Євгенію ОЛЕЩУК.

Директор ДП «НДТІ»

Радомир КОРОЛЬ

Рис. 2. Наказ по ДП «НДТІ» від 25 лютого 2022 року

Джерело: [11]

МІНЕКОНОМІКИ

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ТА КОНСТРУКТОРСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
ІНСТИТУТ ТРУБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПІМНІ Я.Ю. ОСАДИ»
(ДП «НДТІ»)**

вул. Писаржевського, 1-а, м. Дніпро, 49000, тел. (056) 7134601, факс (056) 3724531, e-mail: vniti2016@gmail.com, код згідно з ЄДРПОУ 05757883

НАКАЗ

«28» Лютого 2022р.

№

м. Дніпро

У зв'язку з військовою агресією РФ проти України та запровадженням в Україні воєнного стану, на підставі указу Президента України від 24.02.2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022, керуючись листом Мінекономіки України №2821-11/9024-08 від 27.02.2022р.,

НАКАЗУЮ:

1. Заступнику директора з виробництва та господарської діяльності Олександру КРАВЧЕНКО забезпечити:

- зупинку роботи обладнання на період дії воєнного стану, що не задіяно в забезпеченні роботи ДП «НДТІ»;
- запуск роботи окремих одиниць обладнання проводити відповідно до службових записок керівників структурних підрозділів;
- роботу служби охорони й дільниці енерго-та технічного забезпечення згідно існуючого змінного режиму.

2. Інспектору з кадрів Євгенії ОЛЕЩУК і Головному бухгалтеру Тетяні БОНДАРЕНКО:

- розробити заходи щодо унеможливлення накопичення заборгованості з виплати заробітної плати на ДП «НДТІ»;
- довести до співробітників підприємства інформацію щодо встановлення мобільного застосунку «Дія» з метою отримання державної грошової допомоги.

3. Керівникам наукових підрозділів:

- провести роботу щодо погашення заборгованості замовників НТП перед ДП «НДТІ»;
- за необхідністю (за умови 100% передплати або згідно письмових запитів ЗСУ, Військових адміністрацій) на запущеному обладнанні згідно службових записок забезпечити виробництво НТП.

Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Директор ДП «НДТІ»

Радомир КОРОЛЬ

Рис. 3. Наказ по ДП «НДТІ» від 28 лютого 2022 року

Джерело: [11]

Висновки

Подальший розвиток науково-дослідної установи можливий лише на засадах обопільновигідного державно-приватного партнерства з метою ефективнішого використання статусу державного підприємства в умовах мінливих ринкових відносин.

Власне налагодження ефективних державно-партнерських відносин можливе із дотриманням ключових елементів останніх:

- державна підтримка інституту через залучення в якості виконавця чи співвиконавця робіт за державними цільовими програмами (ДЦП), які фінансуються із Держбюджету України (наприклад, такою була Програма робіт з національної стандартизації на 2019 рік, код ДЦП «Стандарт ЄС-4»);

- чітка фіксація ДП «НДТІ» у «Переліку стратегічних підприємств, які не підлягають приватизації»;

- законодавче розширення можливостей зі здачі в оренду приміщень, що перебувають на балансі інституту з метою отримання додаткових обігових коштів для фінансування інвестиційних проектів, які мають на меті розширення можливостей ДП «НДТІ» на ринку профільних послуг;

- залучення коштів держави, а також грантів від провідних фірм-виробників спеціалізованого лабораторного обладнання для покращення матеріальної бази інституту і зменшення частки амортизації основних фондів із 85% до 10% на період до 2025 року;

- розширення виробничої дільниці та виготовлення на ній продукції з високим відсотком доданої вартості;

- активний пошук нових партнерів на ринках Близького та Дальнього Зарубіжжя з метою пропозиції ДП «НДТІ» в якості відповідального та надійного партнера.

Втілення вищезазначених кроків дозволить колективу ДП «НДТІ» гідно зустріти 85-літній ювілей від моменту створення й упевнено продовжувати крокувати у майбутнє, чітко розуміючи власні перспективи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Творцы стальных артерий – Г.И. Гуляев, О.А. Семёнов, А.А. Шведченко и др.: Ред. кол.: О.А. Семёнов (отв. ред.) и др. Днепропетровск: «Проминь», 1989. 151 с.

2. Король Р.М., Мироненко М.А., Бутенко В.В., Бусько С.П., Кобякова Т.М. Особливості стратегічного планування в умовах державної науково-дослідної установи. *Металлургическая и горнорудная промышленность*. 2017, № 2 (305). С. 78 – 82.

3. Вагнер Р., Хартер Дж. 12 элементов успешного менеджмента / [пер. с англ. Д. Мухиной]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 248 с.

4. Семенова М.М., Мироненко М.А. Чинник морального заохочення в умовах логістичного підприємства. *Матеріали XVI Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції «Обліково-аналітичні та статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці»* (30.11 – 4.12 2020 р. м. Ірпінь). С. 404 – 406. URL: http://kafstat.at.ua/konferens2/mironenko_tezi.pdf (дата звернення: 11.08.2022).

5. Лайкер Дж., Майер Д. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе даоToyota / [пер. с англ. Т. Гутман]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 294 с.
6. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / [пер. с англ. М. Самсоновой]. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 354 с.
7. Мироненко М.А. Менеджмент ощадливого виробництва: навч. посіб. / 3-те вид., виправлене. Д.: Пороги, 2015. 512 с.
8. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 11.08.2022)
9. Карлѐф Б., Лѐвінгссон Ф.Х. Менеджмент от А до Я: концепции и модели / Бенгт Карлѐф, Фредрик Хэлин Лѐвінгссон; [пер. с англ. Екатерины Карповой, Павла Захарова]. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 448 с.
10. Король Р.М., Безпалова Н.О., Мироненко М.А. Особливості застосування методів аналізу поточної ситуації при стратегічному плануванні діяльності підприємств. *Матеріали Всеукраїнської наук.-техн. конференції «Актуальні проблеми розвитку металургійної науки та освіти», присвяченої 100-річчю з дня народження Георгія Григоровича Єфіменка* (м. Дніпро, 04-05 квітня 2017 р.) Дніпро : «Літограф», 2017. С. 311 – 314.
11. Мироненко М.А., Король Р.М., Рябець М.А. Трансформація господарської діяльності науково-дослідної установи в умовах введення воєнного стану. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу»* (3 червня 2022 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 207 – 212.