

MANAGEMENT

 DOI 10.51582/interconf.19-20.09.2023.009

Розробка стратегічного плану розвитку науково-дослідної установи державної форми власності в умовах воєнного часу

Мироненко Микола Андрійович¹,

Король Радомир Миколайович²,

Рябець Марина Анатоліївна³

¹ кандидат технічних наук, доцент, учений секретар;
Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний
інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (скор. ДП «НДТІ»); Україна

² кандидат технічних наук, директор;
ДП «НДТІ»; Україна

³ студентка III курсу;
Міжрегіональна академія управління персоналом; Україна

Анотація.

У статті проаналізовано алгоритм розробки стратегічного плану розвитку науково-дослідної установи державної форми власності в умовах воєнного стану в Україні. Показано основні його елементи із зазначенням характерних особливостей. Наведено приклади практичного застосування інструментів стратегічного планування як то SWOT-аналіз та ін.

Ключові слова:

стратегія
планування
науково-дослідна установа
воєнний стан
SWOT-аналіз
розвиток

MANAGEMENT

Вступ. Стратегічний план розвитку ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (далі – Стратегія) відповідає основним концептуальним принципам розвитку державного підприємства, що приймає участь у формуванні державної галузевої політики, а також є гарантом оборонної і енергетичної незалежності України.

Основні заходи, передбачені Стратегією, направлені на виконання вимог Законів України, Постанов Кабінету Міністрів та Ухвал Верховної Ради України за одночасного зміцнення його статусу наукової установи європейського рівня акредитації за ДСТУ /ІЕС 17025-2006 зі збереженням статутних напрямів основної діяльності.

Керівними документами під час розроблення Стратегічного плану розвитку ДП «НДТІ» (Стратегії) є Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 «Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року» [1]; Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 922-VIII від 25.12.2015 [2]; Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V [3]; Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 № 832 «Про затвердження Порядку здійснення контролю за виконанням функцій управління об'єктами державної власності та критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» [4]; розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р «СТРАТЕГІЯ підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» [5] та Накази Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971 та 972 щодо змін критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності [6]; Статут ДП «НДТІ», затверджений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1756 від 19.10.2016 р.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування – це безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розроблення стратегії), реалізація, оцінювання результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосагнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

На функціональному рівні стратегічне планування здійснюється щороку. Нижче наведено графік стратегічного

MANAGEMENT

планування для ДП «НДТІ» (табл.1).

У процесі стратегічного планування бере участь вся організація: директор; заступник директора з наукової роботи та учений секретар; керівники підрозділів наукової установи та безпосередньо працівники функціональних підрозділів, тобто всі співробітники, які входять до складу науково-технічної ради (НТР) інституту.

Таблиця 1

Графік стратегічного планування

Травень-Червень	Аналіз поточної ситуації та підготовка до наради з питань стратегії: - аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників - оцінка поточної ситуації - аналіз виконаних і невиконаних робіт, які були передбачені попереднім планом дій
Липень	Нарада з питань стратегічного управління для обговорення можливих сценаріїв розвитку підприємства та встановлення основних стратегічних цілей
Липень - Серпень	Розроблення стратегії: визначення стратегічних цілей, задач і складання стратегічного плану діяльності наукової установи
Вересень	Затвердження стратегії і стратегічних цілей на засіданні Науково-технічної ради інституту
Жовтень - Листопад	Складання річного бюджету, плану діяльності та цілей працівників наукової установи
Грудень	Затвердження річних планів

Для розроблення стратегії розвитку ДП «НДТІ» застосована система аналізу стану, сфери і напрямів діяльності відповідно до «Методичних рекомендацій щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору» Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [7].

Спочатку проаналізовано головні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ДП «НДТІ», виявлено можливості їхнього використання для досягнення цілей, поставлених перед підприємством.

Для аналізування визначався ступінь впливу таких факторів на діяльність ДП «НДТІ»:

зовнішнє середовище:

MANAGEMENT

а) правових: законодавство щодо діяльності ДП «НДТІ», стандартизації, метрології; державне регулювання в галузі науки; фінансова політика держави щодо ДП «НДТІ»; відносини між ДП «НДТІ» й органами виконавчої влади, суб'єктами в Україні та інших державах тощо.

б) соціальних: система оплати праці працівників державної наукової установи.

внутрішнє середовище:

а) організація діяльності ДП «НДТІ» (рівень забезпеченості кадрами, рівень кваліфікації та якісний склад наукових співробітників, структура установи, взаємодія структурних підрозділів, відносини зі споживачами науково-технічної, продукції);

б) реалізація результатів наукових досліджень, забезпечення процесів обладнанням, наявність інноваційних методів реалізації наукових розробок, якість наданих послуг тощо;

в) фінансове забезпечення (оцінюється фінансовий стан ДП «НДТІ», шляхи і можливості його покращення).

Далі зосередимо нашу увагу на аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на функціонування науково-дослідної установи.

Аналіз внутрішніх чинників проведений з метою виявлення та оцінки функцій ДП «НДТІ», які створюють цінність для громадян України – збільшення економічної, соціальної та іншої вигоди. Одним з альтернативних та інноваційних рішень є поновлення діяльності ділянки дослідного виробництва з перепрофілюванням на виробництво труб спеціального призначення – наукоємного виду продукції. Для оцінки діяльності ділянки дослідного виробництва, як поновленого напрямку діяльності ДП «НДТІ», була застосована модель ланцюга створення доданої вартості Портера (рис. 1).

За допомогою вказаної стратегічної моделі було визначено зв'язок категорій основних видів діяльності ділянки дослідного виробництва (зовнішня логістика (господарська дільниця, Бухгалтерія), виробничі процеси (заступник директора з виробництва й господарської діяльності), внутрішня логістика (ділянка дослідного виробництва), маркетинг та продаж (наукові відділи, Бухгалтерія), обслуговування (господарська дільниця) з допоміжними видами діяльності (інфраструктура (господарська дільниця,

MANAGEMENT

Бухгалтерія), управління персоналом (інспектор з кадрової роботи), розвиток технологій (учений секретар, наукові підрозділи), матеріально-технічне забезпечення (господарська дільниця, Бухгалтерія)).



Рисунок 1

Модель ланцюга створення доданої вартості Портера. [7]

Якісні та кількісні показники – технічні питання аналізу внутрішнього середовища. Очікуванням якісних показників є укріплення та підвищення статусу наукової установи ДП «НДТІ» до європейського рівня в межах України та на міжнародному просторі.

Аналіз кількісних показників, а саме:

- запланованого збільшення об'ємів виконаних науково-дослідних робіт, випробувань та послуг; продукції дослідного виробництва;

- запланованого збільшення прибутку підприємства;

- збільшення наукової продукції (монографій, методик тощо);

- підвищення технічного та наукового рівня фахівців інституту із залученням і підготовкою молодих фахівців за новими напрямками розвитку підприємства;

- збільшення кількості напрямків діяльності підприємства за рахунок впровадження нових технологій, обладнання, методик.

Крім технічних питань аналізу внутрішнього середовища,

MANAGEMENT

обов'язковим є аналіз економічного потенціалу державного підприємства за напрямками діяльності: фінансова, маркетингова, науково-технічна та виробнича, інвестиційно-інноваційна діяльність, розвиток трудового потенціалу, стан та використання активів, аналіз сильних і слабких сторін діяльності.

Під час проведення аналізу діяльності суб'єкта господарювання за напрямками використовуються такі основні показники:

- фінансова діяльність: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); фінансовий результат від операційної діяльності; чистий фінансовий результат (прибуток/збиток); рентабельність діяльності; дебіторська заборгованість; кредиторська заборгованість; довгострокові зобов'язання;

- маркетингова діяльність: питома вага обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства на відповідному ринку; питома вага продукції, реалізованої за межами держави (експорт);

- науково-технічна та виробнича діяльність: обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг); обсяг продукції, виробленої на підприємстві (робіт, послуг); виробничі потужності підприємства; питома вага витрат на енергоресурси у складі операційних витрат;

- інвестиційно-інноваційна діяльність: капітальні інвестиції, у тому числі за джерелами фінансування; загальна сума витрат на інновації; обсяг реалізованої інноваційної продукції; питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції.

- розвиток трудового потенціалу: середньооблікова чисельність штатних працівників; середньомісячна заробітна платня працівників; продуктивність праці; питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність; кількість к.т.н., д.т.н, середній вік працівників інституту, середній вік працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність, стан та використання активів: загальна вартість активів, вартість оборотних активів; основні засоби (первісна вартість) та ступінь їхнього зносу; рентабельність активів.

Вирішення кадрових задач проводиться шляхом залучення молодих фахівців і досвідчених кадрів, що залишили інститут

MANAGEMENT

в попередній період, або залучених зі сторони. Роботу в цьому напрямку було продовжено в 2021 р. Станом на 31 грудня 2022 р. в інституті працюють 3 кандидати технічних наук.

Налагоджено творчу співпрацю з провідними науковими організаціями та вищими навчальними закладами. Декілька співробітників інституту продовжують навчання в якості студентів магістерських програм в Українському державному університеті науки і технологій.

Для оцінки становища ДП «НДТІ» на ринку та його конкурентних переваг застосовано модель п'яти сил Портера. (рис. 2)



Рисунок 2

Модель п'яти сил Портера та пов'язані з нею питання. [7]

Стосовно ДП «НДТІ» було визначено наступне:

Переговорна позиція постачальників – ДП «НДТІ» має широкий вибір та може легко замінити постачальників, що виключає спроможність постачальників піднімати ціни.

Переговорна позиція покупців – ДП «НДТІ» не за всіма основними видами діяльності має достатню кількість покупців, що не дає покупцям можливості зменшувати ціни.

MANAGEMENT

Конкуренція в галузі – ДП «НДТІ» має перевагу за видами діяльності, які закріплені повноваженнями на рівні держави.

Товари-замінники – продукт ДП «НДТІ» – наукові розробки (технології) та дослідна продукція є унікальною, їх не можна з легкістю замінити на інші продукти.

Потенційні конкуренти – технології ДП «НДТІ» не захищені (термін дії авторських свідоцтв та патентів не продовжується у зв'язку з відсутністю фінансування).

Для дослідження зовнішніх чинників і тенденцій ринку використовувалися групування чинників PESTEL моделі (рис. 3).

Політичні чинники	▪ Державне втручання в економіку (наприклад, гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес)
Економічні чинники	▪ Макроекономічні показники, податки і перспективи (наприклад, відсоткова ставка, податки, інфляція, економічне зростання)
Соціальні чинники	▪ Зміни соціальних тенденцій, які впливають на послуги або продукти, пропонувані компанією (такі, як старіння населення)
Технологічні чинники	▪ Нові технології, що впливають на бізнес-процеси (наприклад, Інтернет-магазини, нове обладнання)
Екологічні чинники	▪ Зміни клімату (наприклад, вплив зміни погодних умов, політика зниження викидів вуглекислого газу)
Правові чинники	▪ Можливі зміни до чинного законодавства (наприклад, поправки щодо рівня пенсійного віку, мінімальної заробітної плати, регулювання діяльності)

Рисунок 3

Опис зовнішніх чинників PESTEL моделі. [7]

Основними чинниками щодо впливу зовнішнього середовища на гальмування реалізації Стратегії розвитку ДП «НДТІ» є:

- соціальна нестабільність в суспільстві;
- протиріччя чинного законодавства України;
- форс-мажорні обставини;
- перепрофілювання ринку послуг;
- зміна пріоритетів в науково-дослідній галузі та стандартизації;
- ліквідація або приватизація підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища безпосередньо пов'язаний зі

MANAGEMENT

станом розвитку кожного структурного підрозділу, розширенням видів послуг, урахуванням своїх можливостей й сил конкурентів.

З метою візуалізації наявних на підприємстві проблем та сильних сторін доцільним є використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема складання SWOT-аналізу (сила (сильні сторони) – вади (слабкі сторони) – обставини (можливості) – труднощі (загрози)).

Складовими SWOT-аналізу є:

- сильні сторони – ресурс ДП «НДТІ», внутрішні можливості (досвід, потенціал), що можуть зумовити формування конкурентної переваги або належного виконання відповідних функцій;

- слабкі сторони – обставини, ресурси, які використовуються неефективно або не за призначенням;

- можливості – обставини, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку ДП «НДТІ»;

- загрози – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку ДП «НДТІ».

- SWOT-аналіз сильних та слабких сторін інституту, можливостей щодо змін на краще та загроз щодо його позитивного розвитку проводили виходячи з того, що:

- сильні сторони – це існуючі особливості, які містять основу розвитку підприємства;

- слабкі сторони – це існуючі особливості, які ускладнюють умови розвитку інституту;

- можливості – це існуючі особливості, умови, сприятливі для розвитку ДП «НДТІ», що є зараз або можуть виникнути в майбутньому;

- загрози – це несприятливі для розвитку інституту умови, які є або можуть виникнути в майбутньому.

SWOT-аналіз (табл. 2) є невід'ємною частиною Стратегічного плану розвитку підприємства. Слід також зазначити, що в моделі SWOT внутрішні чинники підприємства – це сильні і слабкі сторони, а зовнішні чинники (які безпосередньо підприємство не може контролювати) – це можливості й загрози.

Результати SWOT-аналізу є підґрунтям для подальшого розроблення сценаріїв діяльності підприємства, стратегічних

MANAGEMENT

напрямоків його розвитку та цілей.

Заради справедливості варто зазначити, що не лише SWOT-аналіз є інструментом стратегічного управління про що автори неодноразово наголошували у своїх наукових публікаціях [8, 9].

Таблиця 2

SWOT-аналіз ДП «НДТІ» станом на 01.12.2022 р.

Внутрішні чинники організації	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1) розвиток інтелектуального потенціалу в бік перетворення його у інноваційний; 2) широкий сортамент послуг/продукції; 3) монопольне становище на вузькому сегменті ринку; 4) відсутність обмеженості сировинної бази; 5) стабільні партнерські взаємовідносини з підприємствами-замовниками	1) великий відсоток зношеності обладнання; 2) втрата висококваліфікованих кадрів через демографічні та матеріальні чинники; 3) втрата партнерів внаслідок звільнення співробітників (особистісні бізнес-відносини); 4) відсутність аудиту прав інтелектуальної власності розробок ДП «НДТІ» (як наслідок – відсутність останніх на балансі установи)
Зовнішні чинники організації	
Можливості	Загрози
1) ефективне використання статусу підприємства державної власності; 2) створення та розвиток виробничих ділянок для виготовлення унікальної продукції; 3) зміна державних нормативів щодо бюджетування	1) недостатня державна фінансова підтримка; 2) недосконалість правової бази, обмеження держави в частині використання власних коштів; 3) інерційність існуючої системи управління підприємством; 4) територіальне розташування підприємства; 5) позбавлення статусу державного підприємства

Місією ДП «НДТІ» є реалізація ефективних технологічних, наукомістких і конкурентоспроможних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок у виробників і споживачів труб, балонів, іншої металопродукції всіх галузей економіки.

Стратегічна концепція: сучасна науково-дослідна та

MANAGEMENT

виробнича діяльність ДП «НДТІ», розроблення технологій та виробництво нових наукоємних видів продукції з високим рівнем доданої вартості шляхом ефективного використання державного майна.

Цінності:

- Професіоналізм та компетентність
- Командна робота
- Чесність та відкритість
- Інноваційність та динамічність
- Відповідальність та ефективність
- Якість та результативність

Основні корпоративні стандарти поведінки співробітників ДП «НДТІ» наведено нижче.

1. Лояльність – кожен співробітник у своїй діяльності керується інтересами підприємства, сприймає і поділяє цінності підприємства, дотримується прийнятої стратегії, позитивно сприймає інновації, що запроваджуються у підприємстві, дотримується корпоративної культури підприємства.

2. Орієнтація на роботу в команді – кожен співробітник проявляє готовність і здатність до співпраці та ефективної взаємодії з колегами, є активним членом команди, виявляє готовність ділитися з колегами необхідною для їхньої роботи інформацією та ресурсами, бере участь у вирішенні проблем свого підрозділу і команди підприємства в цілому.

3. Орієнтація на саморозвиток – кожен співробітник постійно вдосконалює свій професійний рівень, позитивно сприймає інновації, що впроваджуються підприємством.

4. Орієнтація на замовника – для всіх співробітників кожен замовник підприємства – повноправний партнер, гідний найякіснішого обслуговування і уваги, кожен співробітник підприємства виявляє готовність надати допомогу замовникам, які до нього звертаються, знає своїх замовників і їхні потреби, активно цікавиться думкою замовників щодо якості науково-технічної, виробничої продукції та послуг.

5. Орієнтація на якість – кожен співробітник у своїй роботі керується стандартами та регламентуючими документами, виконує поставлені перед ним завдання якісно і вчасно; постійно покращує якість своєї роботи, вчасно і ефективно вживає заходів щодо вирішення проблем, що виникають в його діяльності.

6. Відповідальність – кожен співробітник бере на себе

MANAGEMENT

відповідальність за якість результатів своєї праці, виконання своїх обов'язків і можливі помилки, здатний аналізувати свої помилки і виконувати коригувальні дії; за додержання конфіденційності.

7. Орієнтація на фінансові результати діяльності – кожен співробітник розуміє, як впливає його робота на фінансовий результат підприємства, постійно оптимізує і коригує свої дії з метою підвищення фінансових показників підприємства.

Стратегічна концепція підприємства дозволяє визначити його стратегічні напрямки, тобто напрямки розвитку, які приведуть до реалізації стратегічної концепції.

До числа пріоритетних стратегічних напрямків розвитку ДП «НДТІ» слід віднести:

По-перше, створення і розвиток нових наукових-дослідних і виробничих напрямів, адаптованих до умов ринку. Безперервне підвищення якості та конкурентоспроможності розробок на основі власних досліджень і сучасних досягнень науки і техніки для найбільш повного задоволення потреб споживачів.

По-друге, якісне та кількісне зростання кадрового складу, формування наукового колективу нової генерації. Розвиток власних наукових шкіл з висококваліфікованими науковими кадрами.

По-третє, підвищення авторитету ДП «НДТІ» на українському, європейському та світовому просторі.

Сучасна наукова, науково-технічна і виробнича діяльність ДП «НДТІ» здійснюється в рамках стратегічних напрямків розвитку трубної та металургійної промисловості, енергетики, машинобудування, авіакосмічної галузі, оборонно-промислового комплексу. На цій підставі тематика науково-дослідних, дослідно-конструкторських, технологічних робіт і виробництва ДП «НДТІ» пов'язана із забезпеченням впровадження нових видів труб.

Стратегічні напрямки ДП «НДТІ» включають у себе стратегічні цілі підприємства, тобто зобов'язання з визначеним граничним строком їхнього виконання, а також вимірювані показники оцінки прогресу та результату. До прикладу нижче розпишемо кожен з трьох напрямків із деталізацією цілей щодо виконання.

Стратегічний напрямок 1. Створення і розвиток нових науково-дослідних і виробничих напрямків, адаптованих до умов ринку. Безперервне підвищення якості та конкурентоспроможності розробок на основі власних досліджень

MANAGEMENT

і сучасних досягнень науки і техніки для найбільш повного задоволення потреб споживачів.

Стратегічні цілі:

1.1. Розроблення та впровадження технологій виготовлення труб із нових матеріалів для теплової та атомної енергетики, військово-промислового комплексу (ВПК).

1.2. Розроблення та впровадження ресурсозаощаджувальної технології виготовлення титанових труб.

1.3. Забезпечення виконання Програми робіт з національної стандартизації.

1.4. Наближення якості послуг Науково-інженерного центру ДП «НДТІ» до Європейського рівня.

1.5. Наближення якості послуг Метрологічної служби ДП «НДТІ» до Європейського рівня.

1.6. Розвиток дослідного виробництва виробів спеціального призначення (в т.ч. капілярних труб).

1.7. Ефективне управління результатами інтелектуальної діяльності з метою розвитку інноваційного потенціалу інституту.

Відповідальними особами призначено відповідних керівників науково-дослідних підрозділів за напрямками і дослідного виробництва ДП «НДТІ».

Стратегічний напрямок 2. Якісне і кількісне зростання кадрового складу, формування наукового колективу нової генерації. Розвиток власних наукових шкіл з висококваліфікованими науковими кадрами.

Стратегічні цілі:

2.1. Створення сучасної системи управління, спрямованої на забезпечення ефективної діяльності ДП «НДТІ».

2.2. Забезпечення кадрами напрямків діяльності інституту для розвитку наукових досліджень та виробництва.

Відповідальними особами призначено відповідальних керівників науково-дослідних підрозділів за напрямками і дослідного виробництва ДП «НДТІ».

Стратегічний напрямок 3. Підвищення авторитету ДП «НДТІ» на українському, європейському та світовому просторі.

Стратегічні цілі:

3.1. Затвердження ДП «НДТІ» як провідного національного науково-дослідницького центру.

3.2. Розвиток системи прикладних наукових досліджень і

MANAGEMENT

розробок.

Відповідальними особами призначено відповідних керівників науково-дослідних підрозділів за напрямками і дослідного виробництва ДП «НДТІ».

Для формулювання стратегічних задач, які дозволять підприємству досягти поставлених цілей, з метою збереження тісного взаємозв'язку між стратегічними цілями та задачами була використана збалансована модель системи показників (рис. 4).



Рисунок 4
Опис збалансованої моделі системи показників. [7]

MANAGEMENT

Основні задачі, які спрямовані на розвиток діяльності державного підприємства для досягнення визначених стратегічних цілей, визначаються відповідними планами заходів (по відділах, лабораторіях, в цілому по інституту) з моніторингом, постійною кількісною оцінкою та коригуванням за необхідністю.

На етапі формування стратегічних цілей було визначено наступні індикатори (показники) вимірювання результату.

- впровадження сучасних інформаційних технологій, методик і методів;

- впровадження систем мотивації досягнення встановлених стратегічних цілей;

- розбудова інформаційно-аналітичної системи підтримки управління науково-дослідним інститутом;

- розвиток матеріально-технічної бази;

- забезпечення фінансової стабільності інституту.

Відповідальними особами призначено керівників відповідних науково-дослідних підрозділів за напрямками і дослідного виробництва ДП «НДТІ».

Тепер детальніше зупинимось на ресурсах, які необхідні для реалізації Стратегії.

Реалізація Стратегічного плану розвитку здійснюватиметься на засадах державно-приватного партнерства, ключовими елементами якого є:

- державна підтримка інституту через залучення в якості виконавця чи співвиконавця робіт з організації виробництва складових зброї і боеприпасів;

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

- розширення можливостей зі здавання 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 матеріально-технічної бази інституту і зменшення частки амортизації основних фондів із 85% до 10% на період до 2027 року;

- розширення ділянки дослідного виробництва та виготовлення на ній продукції з високим відсотком доданої

MANAGEMENT

вартості;

- активний пошук нових партнерів на ринках ближнього та далекого зарубіжжя з метою укріплення позицій ДП «НДТІ» як відповідального та надійного партнера.

Питання залучення додаткових матеріальних ресурсів за стратегічними цілями планується до розгляду у відповідності з фінансовою спроможністю підприємства. Для досягнення зазначених стратегічних цілей підприємство на даний час використовує існуючий кадровий потенціал. [10]

Для реалізації наведених вище у цій Стратегії планів та вирішення поставлених задач, зокрема підвищення рівня якості наукових досліджень і розробок, а також розширення технічних можливостей підрозділів ДП «НДТІ», варто окремо наголосити на першочерговій потребі оновлення основних фондів, рівень амортизації яких становить понад 85%. Вирішення цієї проблеми перебуває у площині залучення державних коштів на правах власника означеного підприємства. Це дозволить суттєво покращити потенційні можливості ДП «НДТІ» та збільшить надходження до державної скарбниці у вигляді дивідендів.

На досягнення показників Стратегічного плану можуть впливати такі ризики:

1. Зовнішні:

- недостатня державна фінансова підтримка, яка може призвести до того, що деякі із запланованих у Стратегії заходів доведеться відкласти на невизначений термін;

- обмеження державою використання власних коштів, що не дозволяє залучати додаткове фінансування на розвиток підприємства;

- територіальне розташування підприємства у привабливій для комерційних структур частині міста;

- висока ймовірність позбавлення статусу державного підприємства у найближчі роки через надмірну лібералізацію внутрішнього ринку України, а також вплив агентури країни агресора.

2. Внутрішні:

- великий відсоток зношеності обладнання;

- втрата висококваліфікованих кадрів через демографічні та матеріальні чинники;

- втрата партнерів внаслідок звільнення співробітників (особистісні бізнес-відносини);

- відсутність аудиту прав інтелектуальної власності

MANAGEMENT

розробок ДП «НДТІ» і як наслідок – відсутність останніх на балансі установи.

З метою безперервного планування та управління підприємством для кожної стратегічної цілі здійснюється поточний аналіз ризиків і визначаються оптимальні інструменти управління.

Стратегічне планування покликане забезпечити технічне та економічне зростання на фоні бажаного рівня розвитку підприємства на майбутній середньостроковий період.

Стратегія розвитку інституту в цілому цілком відповідає вимогам Статуту державного підприємства «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» і чинному законодавству України.

Оцінка Стратегічного плану розвитку проводиться шляхом постійного моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей та звітування відповідальних осіб про результати кожного кварталу для забезпечення своєчасного прийняття необхідних рішень (рис. 5).

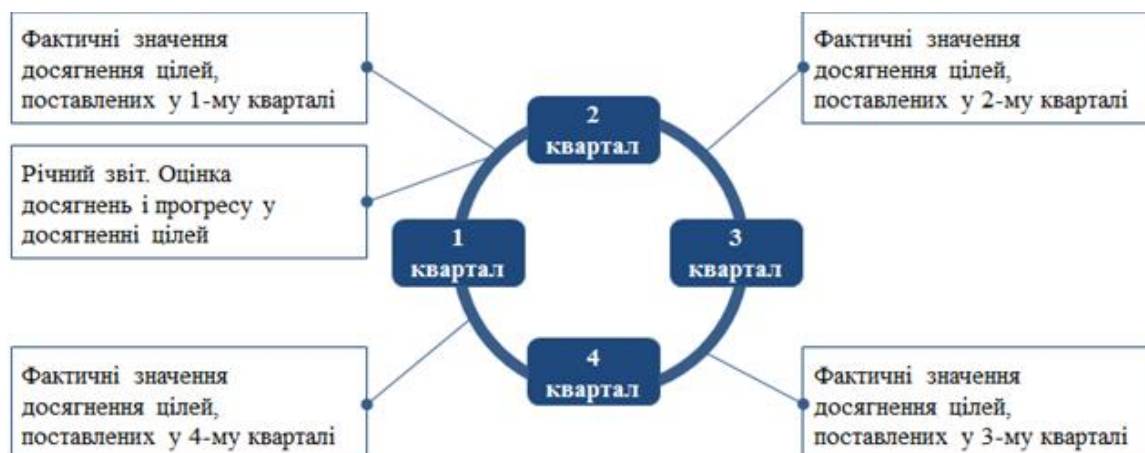


Рисунок 5
Моніторинг і оцінка результатів досягнення цілей. [7]

Оцінка вищезазначених звітів з виконання стратегічних задач проводиться на базі індикаторів результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка) та якості кожної ініціативи, впроваджені для виконання цілей (якісна оцінка). Звіти включають також інформацію щодо нестачі коштів або їхньої затримки, що призводять до незапланованої зміни задач.

MANAGEMENT

За підсумками року для визначення необхідних уточнень і зміни стратегії на наступний рік проводиться детальна оцінка результатів діяльності підприємства щодо реалізації стратегічних цілей.

Уточненню підлягають:

1. Загальна стратегія і цілі у разі суттєвого впливу зовнішніх чинників.

2. Організаційна структура у разі суттєвого впливу внутрішніх чинників.

3. Задачі (дії/ ініціативи), якщо вони не сприяють реалізації цілей.

4. Цільові індикатори, якщо не дають достовірної оцінки результатів.

5. Склад співробітників – у разі невідповідності кваліфікації та компетенції існуючим актуальним напрямкам діяльності.

Таким чином варто зазначити, що розробка стратегії є важливим елементом довгострокового планування, спрямованим на окреслення перспектив розвитку науково-дослідної установи.

Висновки. У статті проаналізовано алгоритм розробки стратегічного плану розвитку науково-дослідної установи державної форми власності в умовах воєнного стану в Україні. Показано основні його елементи із зазначенням характерних особливостей.

Стратегія ДП «НДТІ» є стратегією інтегрованого розвитку за рахунок додання нових видів діяльності, утворення нових структурних підрозділів, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами.

References:

- [1] Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 «Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>
- [2] Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 922-VIII від 25.12.2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
- [3] Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
- [4] Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 № 832 «Про затвердження Порядку здійснення контролю за виконанням функцій управління об'єктами державної власності та критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» URL:

MANAGEMENT

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832-2007-%D0%BF#Text>
- [5] Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р «СТРАТЕГІЯ підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text>
- [6] Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 972 щодо змін критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0972731-13#Text>
- [7] «Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору» Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
- [8] Король Р.М., Мироненко М.А. Основні аспекти стратегічного планування в умовах державного науково-дослідного підприємства // Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук, Daniel Fic. – Дніпро: Пороги, 2017. – С. 173 – 182.
- [9] 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.) – Д.: «Літограф», 2017. – С. 311 – 314.
- [10] Мироненко М.А. Деякі підсумки господарської діяльності науково-дослідної установи у IV кварталі 2022 року // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції» (18 травня 2023 року). – Одеса: ОНЕУ, 2023. – С. 279 – 282.

SCIENTIFIC EDITION

SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF»

№ 37(171) | September, 2023

The issue contains:

Proceedings of the 6th International
Scientific and Practical Conference

**SCIENTIFIC TRENDS AND TRENDS IN
THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

Umeå, Kingdom of Sweden
19–20.09.2023

All materials are reviewed.

The editorial office did not always agree with the position of authors.

Journal's frequency: monthly

Signed for online publication: September 20, 2023.

Printed: October 19, 2023. Circulation: 200 copies. Format 60×84/8.

Batang & Courier New typefaces. Offset paper 100gsm. Digital color printing.

Contacts of the editorial office:

LLC Scientific Publishing Center «InterConf»

✉ info@interconf.center

🌐 <https://www.interconf.center>

✔ Certificate on the entry of publishing business subject in the State Register of Publishers,
Manufacturers and Distributors of Publishing Products of Ukraine: ДК № 7882 of 10.07.2023.



THE ISSUE CONTAINS:

Proceedings of the 6th
International Scientific
and Practical Conference

**SCIENTIFIC TRENDS AND TRENDS
IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

Umeå, Kingdom of Sweden
19-20.09.2023

SCIENTIFIC COLLECTION

INTERCONF+

No 37 (171)
September, 2023



Scientific Collection «InterConf+ »

No 37(171)

September, 2023

THE ISSUE CONTAINS:

Proceedings of the 6th International
Scientific and Practical Conference

SCIENTIFIC TRENDS AND
TRENDS IN THE CONTEXT
OF GLOBALIZATION

UMEÅ, KINGDOM OF SWEDEN

September 19–20, 2023

UDC 001.1

S 40 *Scientific Collection «InterConf+»*, 37(171): with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization» (September 19-20, 2023; Umeå, Kingdom of Sweden) / comp. by LLC SPC «InterConf». Umeå: Mondial, 2023. 412 p.

ISSN 2709-4685

DOI 10.51582/interconf.19-20.09.2023

EDITOR

Anna Svoboda

Doctoral student
University of Economics;
Czech Republic
annasvobodaprague@yahoo.com

COORDINATOR

Mariia Granko

Coordination Director
LLC Scientific Publishing Center
«InterConf»; Ukraine
info@interconf.center

EDITORIAL BOARD

Temur Narbaev (DSc in Medicine)
Tashkent Pediatric Medical Institute,
Republic of Uzbekistan;
temur1972@inbox.ru

Nataliia Mykhalitska (PhD
in Public Administration)
Lviv State University of
Internal Affairs; Ukraine

Dan Goltzman (Doctoral student)
Riga Stradiņš University;
Republic of Latvia;
goltzman.dan@inbox.lv

Katherine Richard (DSc in Law),
Hasselt University; Kingdom of Belgium
katherine.richard@protonmail.com;

Bashirov Ansar (Doctor of Medicine),
EMIH of Almaty region,
Republic of Kazakhstan

Stanyslav Novak (DSc in Engineering)
University of Warsaw; Poland
novaks657@gmail.com;

Kanako Tanaka (PhD in Engineering),
Japan Science and Technology
Agency; Japan;

Mark Alexandr Wagner (DSc. in Psychology)
University of Vienna; Austria
mw6002832@gmail.com;

Elise Bant (LL.D.),
The University of Sydney; Australia;

Richard Brouillet (LL.B.),
University of Ottawa; Canada;

Kamilə Əliağa qızı Əliyeva (DSc
in Biology)
Baku State University;
Republic of Azerbaijan

Dmytro Marchenko (PhD in Engineering)
Mykolayiv National Agrarian University
(MNAU); Ukraine;

Svitlana Lykholat (PhD in Economics),
Lviv Polytechnic National University;
Ukraine

Viktor Yanchenko (PhD in Pharm. Sc.),
T.H. Shevchenko National University
«Chernihiv Colehium»; Ukraine

Rakhmonov Aziz Bositovich (PhD in Pedagogy)
Uzbek State University of World Languages;
Republic of Uzbekistan;

Mariana Vereskliia (PhD in Pedagogy)
Lviv State University of Internal Affairs;
Ukraine

Dr. Albena Yaneva (DSc. in Sociology
and Antropology),
Manchester School of Architecture; UK;

Vera Gorak (PhD in Economics)
Karlovarská Krajská Nemocnice;
Czech Republic
veragorak.assist@gmail.com;

Polina Vuitsik (PhD in Economics)
Jagiellonian University; Poland
p.vuitsik.prof@gmail.com;

Alexander Schieler (PhD in Sociology),
Transilvania University of Brasov;
Romania
alexandrds.schieler@protonmail.ch

George McGrown (PhD in Finance)
University of Florida; USA
mcgrown.geor@gmail.com;

Vagif Sultanly (DSc in Philology)
Baku State University;
Republic of Azerbaijan

Please, cite as shown below:

1. Surname, N. & Surname, N. (2023). Title of an article. *Scientific Collection «InterConf+»*, 37(171), 21-27. <https://doi.org/10.1080/interconf...>

This issue of Scientific Collection «InterConf+» contains the materials of the International Scientific and Practical Conference. The conference provides an interdisciplinary forum for researchers, practitioners and scholars to present and discuss the most recent innovations and developments in modern science. The aim of conference is to enable academics, researchers, practitioners and college students to publish their research findings, ideas, developments, and innovations.

Scientific Collection «InterConf+» and its content are indexed in:

Index Copernicus; Google Scholar; WorldCat; OUCI (Open Ukrainian Citation Index); CrossRef;
Semantic Scholar; Mendeley; Scilit; OpenAIRE (pan-European research information system), etc.


© 2023 Authors

© 2023 Mondial





© 2023 LLC SPC «InterConf»

TABLE OF CONTENTS



BUSINESS ECONOMICS

	Антонюк В.П.	ЗАВДАННЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ І МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ДОМІНУЮЧИХ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ	7
---	--------------	---	---



REGIONAL ECONOMY

	Akhundova A.G.	RESEARCH ON KEY FACTORS OF EVENT TOURISM SUCCESS	19
	Aliyev S.T.	STRATEGIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE FUZULI CITY IN THE REVITALIZATION OF THE KARABAKH ECONOMIC REGION	25
	Giguashvili G.	CHALLENGES OF INTERNATIONAL MIGRATION IN GEORGIA	33
	Павлик В.П.	ДИНАМІЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ СКЛАДОВИХ ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ В АГРОСФЕРІ УКРАЇНИ	44


INTERNATIONAL ECONOMICS AND INTERNATIONAL RELATIONS

	Прокудін Г.С. Чупайленко О.А. Гілевська К.Ю. Колесник Ю.О.	АУТСОРСИНГ МИТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ	68
	Чубата Н.Ю.	РОЗВИТОК ТА ПРОБЛЕМАТИКА ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В АФРИЦІ У КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	77


MANAGEMENT

	Dashdamirov F.	ASSESSMENT OF TIME LOSS OF BUSES IN THE ROUTE NETWORK	86
	Мироненко М.А. Король Р.М. Рябець М.А.	РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	97

ACCOUNTING AND AUDITING

	Сақун А.Ж.	ДОСЛІДЖЕННЯ ОБЛІКОВИХ ТЕОРІЙ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ПРАКТИКИ	116
---	------------	--	-----

PEDAGOGY AND EDUCATION

	Ныкпоретс С.	DETERMINANTS INFLUENCING BURNOUT LEVELS AMONG UKRAINIAN EFL EDUCATORS: THEORETICAL CONSTRUCTS AND PERSONAL EXPERIENCE	125
---	--------------	---	-----