



STUDIA SIECI UNIWERSYTETÓW POGRANICZA

STUDIA
SIECI UNIWERSYTETÓW POGRANICZA

Tom 4 | 2020

Tom 4
2020



ISSN 2544-5790

STUDIA

SIECI UNIWERSYTETÓW POGRANICZA

STUDIA
SIECI UNIWERSYTETÓW POGRANICZA

pod redakcją

Roberta W. Ciborowskiego

Tom 4



Białystok 2020



Rada Naukowa „Studiów Sieci Uniwersytetów Pogranicza”

Prof. dr hab. Robert W. Ciborowski (Uniwersytet w Białymstoku, Polska)
Prof. dr nauk Dmitrij A. Endovickij (Państwowy Uniwersytet Woroneski, Federacja Rosyjska)
Prof. dr hab. Leonard Etel (Uniwersytet w Białymstoku, Polska)
Prof. dr nauk Vasilij I. Kochurko (Państwowy Uniwersytet Baranowicki, Białoruś)
Prof. dr nauk Andrij I. Krysovatyj (Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Ekonomiczny, Ukraina)
Prof. dr nauk Anna N. Sender (Państwowy Uniwersytet Brzeski im. A.S. Puszkina, Białoruś)
Prof. dr nauk Ilya N. Tarasov (Bałtycki Uniwersytet Federalny im. I. Kanta, Kaliningrad,
Federacja Rosyjska)
Prof. dr nauk Inna J. Timofeeva (Rosyjska Akademia Gospodarki Narodowej i Służby
Cywilnej, Filia w Smoleńsku, Federacja Rosyjska)
Doc. dr Iryna F. Kiturka (Państwowy Uniwersytet Grodzieński im. J. Kupały, Białoruś)

Recenzenci

Prof. UwB dr hab. Ewa Gruszevska, Doc. dr Tchon Li, Doc. dr Marina Karpickaya,
Doc. dr Larysa Kurnosenko, Prof. dr nauk Mykola Mykolajchuk, Doc. dr Victoria Poznyakevich

Redakcja i korekta tekstów w języku angielskim: Katherine Mazurkiewicz

Redakcja i korekta tekstów w języku rosyjskim: Krzysztof Rutkowski

Projekt graficzny, redakcja techniczna i skład: Krzysztof Rutkowski

© Copyright by Uniwersytet w Białymstoku
Białystok 2020

ISSN 2544-5790

Redakcja

Redaktor naczelny: dr hab. Jarosław Matwiejuk
Sekretarz redakcji: mgr Piotr Białas
ul. Świerkowa 20 B, 15-328 Białystok
tel. (85) 745 70 19, e-mail: sup@uwb.edu.pl
www.sup.uwb.edu.pl

Wydawca

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
ul. Świerkowa 20B, 15-328 Białystok
tel. (85) 745 71 20, (85) 745 71 02, (85) 745 70 59
e-mail: wydawnictwo@uwb.edu.pl
<http://wydawnictwo.uwb.edu.pl>

Druk i oprawa:

volumina.pl Daniel Krzanowski

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----|
| ▶ PAVEL CHERNOVALOV ZANNA CHERNOVALOVA Methods of Formation of Digital Bioclusters Based on Logistic Chains of Brest Region..... | 9 |
| ▶ ОЛЬГА ГОРЬКОВАЯ АЛЕКСАНДР ПЕТРОВ Корпоративная социальная ответственность как способ формирования идентичности персонала современных организаций..... | 23 |
| ▶ ВЛАДИМИР ИВАНОВ ТАТЬЯНА ВИГЕРИНА Техническая возможность и экономическая целесообразность ремонта автомобильных агрегатов с восстановлением изношенных деталей..... | 39 |
| ▶ МАРГАРИТА ЮЩЕНКО ЕЛЕНА ЛЕСИК Проблемы правового регулирования административных услуг в Украине..... | 53 |
| ▶ МАКСИМ КАЛИНИН АЛЕКСАНДР БАБИЧ Проблемы и перспективы использования аутсорсинга в органах местного самоуправления Украины..... | 69 |
| ▶ VITAL KAZLOVSKI ULADZIMIR GANSKI KATSIARYNA ANDREICHYK Sustainable Development Modelling of Regional Agritourism Clusters (Case of Belarus)..... | 83 |
| ▶ YULIYA KOVTUN Improving the Relationship between Public Authorities and Local Governments in the Process of Decentralization..... | 99 |
| ▶ ВИКТОРИЯ КУКШТЕЛЬ Уклонение от погашения кредиторской задолженности: анализ объективной стороны..... | 113 |

| | |
|---|-----|
| ▶ ЧОН КУ ЛИ АЛЕКСЕЙ КОСИК Антропоморфизм в современном рекламном дискурсе..... | 125 |
| ▶ TATSIANA SERADA ELVIRA VARANKO Improving the Quality of Education by Integrating Network Universities and Business | 139 |
| ▶ PENKA SHISHMANOVA Key Aspects of Socio-Economic Development of Bulgaria over the 2001–2019 Period | 153 |
| ▶ МАРИЯ ВАРАКУЛИНА Цифровизация экономики как необходимое условие устойчивого развития Республики Беларусь | 173 |
| ▶ СВЕТЛАНА ВИТУН ДМИТРИЙ ДЕНИЩИК Женское предпринимательство в Республике Беларусь как основа развития малого и среднего предпринимательства..... | 187 |
| ▶ HENRYK WNOROWSKI Development Challenges of Contemporary Enterprises | 207 |

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---|-----|
| ▶ PAVEL CHERNOVALOV ZANNA CHERNOVALOVA Methods of Formation of Digital Bioclusters Based on Logistic Chains of Brest Region | 9 |
| ▶ OLGA GORKOVAYA ALEKSANDR PETROV Corporate Social Responsibility as a Method for Staff Identity Creation of Modern Organizations | 23 |
| ▶ VLADIMIR IVANOV TATYANA VIGERINA Technical Opportunity and Economic Expediency of Car Repair Units with Restoration of Waste Parts | 39 |
| ▶ MARGARITA YUSHCHENKO ELENA LESIK Problems of Legal Regulation of Administrative Services in Ukraine | 53 |
| ▶ MAKSIM KALININ ALEKSANDR BABICH Problems and Prospects for Using Outsourcing in Local Government Bodies of Ukraine | 69 |
| ▶ VITAL KAZLOVSKI ULADZIMIR GANSKI KATSIARYNA ANDREICHYK Sustainable Development Modelling of Regional Agritourism Clusters (Case of Belarus) | 83 |
| ▶ YULIYA KOVTUN Improving the Relationship between Public Authorities and Local Governments in the Process of Decentralization | 99 |
| ▶ VIKTORIYA KUKSHTEL Evasion from Repayment of Accounts Payable: Analysis of the Objective Side | 113 |
| ▶ TCHON KU LI ALEKSEJ KOSIK Anthropomorphism in Contemporary Advertising Discourse | 125 |

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---|-----|
| ▶ TATSIANA SERADA ELVIRA VARANKO | |
| Improving the Quality of Education by Integrating Network Universities and Business | 139 |
| ▶ PENKA SHISHMANOVA | |
| Key Aspects of Socio-Economic Development of Bulgaria over the 2001–2019 Period | 153 |
| ▶ MARIYA VARAKULINA | |
| Digitalization of the Economy as a Necessary Condition for Sustainable Development of the Republic of Belarus | 173 |
| ▶ SVETLANA VITUN DMITRIJ DENISHCHIK | |
| Women’s Entrepreneurship in the Republic of Belarus as a Basis for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises | 187 |
| ▶ HENRYK WNOROWSKI | |
| Development Challenges of Contemporary Enterprises | 207 |

Pavel Chernovalov

- ▶ Brest State Technical University
- ▶ email: czernowalow@gmail.com
- ▶ ORCID: 0000-003-0241-4613

Zanna Chernovalova

- ▶ Brest State A. S. Pushkin University
- ▶ e-mail: czr.zanna@gmail.com
- ▶ ORCID: 0000-0002-9966-0257

METHODS OF FORMATION OF DIGITAL BIOCLUSTERS BASED ON LOGISTIC CHAINS OF BREST REGION

| Abstract

- ▶ *Goal* – the main purpose of this article is to substantiate the organizational capabilities of the formation of digital bioclusters in the Brest region. In this regard, the issues of building supply chains during the period of technological structure change are considered, especially on the basis of bioproduct specifics, since they become the most relevant in the general spectrum of scientific problems of economic theory and practice.
- ▶ *Research methodology* – the authors of the study focused on descriptive and monographic methods, cluster analysis and assessment of institutional effectiveness.
- ▶ *Score/results* – in this article, the authors present conclusions and results on the systematization of the whole complex of problems in the formation of supply chains of bioproducts and the possibility of the formation of bioclusters in the Brest region.
- ▶ *Originality/value* – the article presents original original material, since it is published for the first time and has a high potential for practical application, which leads to the presence of a corresponding added value within the framework of the study and confirms its scientific value.

| Key words: biotechnology, bioeconomics, clusters, logistics, digital technologies, supply chain.

1. Introduction

The issues of biotechnologies within the framework of the 6th technological structure are currently first-priority and interesting ones for scientific agenda while analyzing their introduction into the real sector of economy. The present economic situation points out the necessity of much broader use of agricultural products not only for food production and food security, but also for the production of biomass as a source of raw materials for industry with the purpose of the production of new goods and services, including functional foods¹ [Schmid, Padel, Levidow, 2012: 47]. The acceptance of such a way of thinking allowed forming the concept of bioeconomics, which on the one hand expands the traditional economic view of production activity, and on the other, stimulates the creation of new technologies for the production of innovative goods for new markets by using living microorganisms as an element of the technological system [Adamovich, 2016: 6].

Bioeconomics, from the point of view of scientific novelty and its justification as a new economic concept, is not actually like that, as it was a dominant sector of economy as far back as the pre-industrial era of economic management [Chernoalov, Chernoalova, 2019: 70]. From a scientific point of view, the long-standing concept of food economy, promoted by agricultural economists, is also standard. However, the development of science and technology creates new opportunities and makes bioeconomics one of the most influential factors in stimulating modern productive activities. The scientific public, forming an expanded concept of the previous standard approach, with their specific analytical and research tools, allowed businessmen-practitioners to form a dynamic sector of the European economy. The latter provides the largest number of workplaces and increases population employment, as well as has great potential and real foundations for future development. Proper management in this area in Belarus and in Brest region in particular, can have a great influence on the course of social and economic processes in society, and the results of its functioning will allow improving the well-being of the population.

The growth of the world population by 2050 will cause an increase in food demand by about 70%, which may mean doubling the current level of meat consumption. The strategy for the development of bioeconomics should contribute to the development of knowledge leading to the growth in the production of basic foods, especially on the local scale of Brest region. Such a strategy should

¹ For example, sports nutrition for professional athletes.

encourage changes in production² and consumption patterns, encourage the spread of a healthy, more balanced diet and the production of different types of functional nutrition. Thus, for example, the European Union household sector generates about 90 million tons of waste from unreasonably purchased food during a year, an average of 180 kg per person per year [*The Bioeconomy...*, 2009: 77]. Here are the sources of increasing the efficiency of resources used connected with improving the organization of the management of logistic supply chains, which can limit losses. In the period of increasing competition in the market of biotechnological products and products of natural resources, there it becomes important not only the aspects of improving the efficiency of production organization, but also the issues of in-depth study of the logistic constituent in the analysis of existing and future supply chains of bioproducts [Adamovich, 2016: 12].

Thus, the development of bioeconomics is caused not only by the need for internal changes in the agricultural sector and processing industry, but also by the need to integrate science and business developing biotechnology on the local scale. This means that bioeconomics should be considered in an integrated manner, both at the micro- and meso- and macroeconomic levels, which requires this agenda should reach the regional, national, or interregional European level [Adamovich, 2016: 20].

2. The concept of business-cluster and its application in bioeconomics

The growing problem of the global food crisis at the beginning of the 21st century has made many foreign countries turn to innovative technologies. One of the most promising and widely introduced technologies today is agricultural biotechnology, or agrobiotechnology, which has formed the field of bioeconomics. There is a very understandable specific character of economy, management and organizational structures in the biotechnology sector, which implements a number of peculiarities in the logistics of its products. Economic research today identifies high-tech clusters based on know-how, clusters of cheap production and clusters of information services. It should be noted that in addition to high-tech clusters like Silicon Valley, biotechnological and other

² For example, introduction of digital bioclusters.

clusters are developing actively. There is a large quantity of cluster programs which give an example of effective cooperation between science and business [Communication..., 2012: 80].

Among the most effective cluster initiatives in bioeconomics are the following: (Table 1).

Table 1. Leading cluster initiatives of the European Union in the field of bioeconomics

| Cluster Name | Cluster Location |
|--|------------------|
| AgroBioCluster | Poland |
| Anena Heidner | Norway |
| Atlanpole Biotherapies | France |
| BIOKON | Germany |
| Biomedical Engineering Centre Cluster | Poland |
| BioPark Regensburg GmbH | Germany |
| Biopeople, Biocluster.dk | Denmark |
| BioRegio STERN | Germany |
| BioTech North | Norway |
| BioTechMed Cluster Mazovia | Poland |
| Biotechnology Innovation Base Cluster | Hungary |
| BioTOP, Finnish Bioeconomy Cluster FIBIC | Finland |
| Cluster Life Science Tirol | Austria |
| GoteborgBIO | Sweden |
| Grupo BioRioja | Spain |

Source: authors' own development.

Scientific institutions are very often the initiators of bioeconomic clusters: they have scientific potential and experience, highly qualified staff, established relations with other research institutions and with industry both in their region and enterprises in other regions and countries. In some cases, scientific institutions become initiators of the creation of information above-cluster digital platforms.

One of the examples of this form of innovation activity is the Danish innovation cluster site Biocluster.dk and Finnish Bioeconomic Cluster FIBIC (Table 1). The active use of consulting, strategic planning and coordination of the participants in the innovation process makes it possible to speak about the effectiveness of such innovative platforms in the support of cluster initiatives.

Thus, it can be stated that the formation of bioeconomic cluster structures allows a number of competitive advantages to be realized. As they quickly accumulate targeted resources, an accessible and accurate information base on market needs, technologies and scientific achievements is formed, and if the interests of management, owners and producers coincide, rapid breakthroughs in the innovative development of a certain region are possible. Due to the fact that the final product is created at the enterprises of the processing industry, the formation of food clusters in Belarus and Brest region in particular should be based on the study of their priority areas of their activity. The basic prerequisites for such assessment are scientific institutions, their scientific potential and experience, highly qualified staff, established relations with other research institutions; the availability and state of producing capacity of processing enterprises; the potential for growth in production and sales of certain types of food; the objective need to increase the competitiveness of enterprises; the initial state of the logistic infrastructure and its further development based on the future needs of the region, the country and the foreign market; the possibility to attract different types (including private) of investments in the basic capital. In order to identify enterprises on the basis of which it is advisable to create food bioclusters and organizations that can be included in their structure, we propose to apply SWOT-analysis of factors affecting the process of the creation of bioclusters in Brest region. The choice of an effective cluster development strategy is determined by both its strong and weak sides.

3. SWOT-analysis of factors affecting the process of the creation of bioclusters in Brest region

At present there are about 40 milk processing enterprises³ in Belarus. There is an increase in the concentration of dairy industry enterprises and the accession

³ The largest enterprises of the sector: “Savushkin Product”, “Babushka’s Pot”, “Milk Products”, “Bellakt”, “Milk Vitebsk”, “Bereza Cheese Complex”, “Slutsk Cheese Complex”, “Glubokoe Milk Complex”.

of small and unprofitable enterprises to larger, efficiently working ones, transfer of shares owned by collective farms. Just recently in Belarus, it was planned to create a milk processing holding on the basis of 6 enterprises: the uniting center was planned to be the Public Corporation (PC) “Savushkin Product”⁴. However, the Government later abandoned plans to establish the holding company because of the recent tightening of competition in the domestic market, and the high saturation of the national market with dairy products contributes to its quality and lower prices. It should be noted that the competitiveness of the PC “Savushkin Product” has significantly increased due to the introduction of modern technologies that improve the quality of products, ensure longer shelf life and guarantee its safety for the consumer. At the same time, further development of this enterprise is seen in the adoption of organizational solutions of the digital bioeconomic cluster. As a result of SWOT-analysis, both favorable and unfavorable external events were revealed, which may affect the situation related to the formation of the cluster engaged in milk processing in Brest region. Of particular interest for this study are the infrastructure and logistic obstacles that adversely affect the formation of the biotechnological cluster in Brest region, as the task of clustering is turned into “point crowding”. Therefore, the units in each cluster must be similar to each other and different from the units in other clusters.

A number of different clustering methods can be distinguished on the basis of the use of similarity matrices, evaluation of density functions of statistical distribution, heuristic algorithms, mathematical programming, etc. However, the analysis shows that the predominant part of these algorithms methodically comes from one precondition – the hypothesis of compactness, that is, the signs belonging to one and the same cluster are close to each other, and the measurements belonging to different classes are well divisible. The analysis has shown that the algorithms of cluster analysis should be formulated in terms of distances, which are presented as the distance among the units. As a measure of homogeneity of units, we have adopted a metric – Euclidean distance [Pilipuk, 2018: 132], which has certain advantages.

⁴ In addition the holding would comprise PC “Bereza Cheese Complex”, PC “City Milk Factory No. 2”, PC “Kobrin Milk and Butter and Cheese Factory”, PC “City Milk Factory № 1”, and PC “Luninets Milk Factory”, [online] <https://investinbelarus.by/docs/-21979.pdf> [date of acces: 14.02.2020].

Table 2. SWOT-analysis of the cluster potential of Brest region in the bioeconomic industry

| Strengths | Weaknesses |
|--|--|
| <p><i>Geographical and transport location</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • advantageous geographical position, which promotes the development of interregional and international relations (the region is close to economically developed regions). <p><i>Natural conditions and resources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • favourable soil and climatic conditions; • availability of raw materials for the development of a factory-farm enterprise; • skilled and relatively cheap labour force. <p><i>Economic, logistic and innovation potential</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • availability of economic prerequisites for cluster creation; • scientific institutions, scientific potential and experience, highly qualified staff, established relations with other research institutes; • dynamism of the development of the real sector of economy and high positions in the markets of certain goods; • a relatively broad network of financial and credit institutions; • developed regional infrastructure; • international relations with the world centers of bioeconomics and biotechnologies, which occupy the leading positions according to the level of competitiveness in the biotechnological sector. | <p><i>Technological development</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • out-of-date technologies in some biotechnological industries; • insufficient level of labor productivity; • lack of developed cooperation with advanced firms in Europe. <p><i>Inadequate development of logistic infrastructure to ensure the development of bioeconomics</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • infrastructure restrictions in the development of biotechnologies (problems of development of transport complex, energy, lack of logistics); • insufficient development of infrastructure to attract investment. <p><i>Poor region's involvement in the global economy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • insufficient work in global markets other than Russia, orientation towards its domestic (regional) market; • insufficient supplies of products to the European Union; • underdevelopment of international standards of quality of production and management. <p><i>Unresolved social problems</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • property differentiation of the population; • a large proportion of low-quality housing. <p><i>Demographic tendencies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • decline of rural population. |

Source: authors' own development.

This method is an effective technique of similarity parameters grouping by estimating the distance between the units in the metric and the availability of logistic infrastructure, without which the concept of “cluster” itself is largely meaningless. An important reason for uniting the activity of different production structures is the decrease in transactional expenses as a result of the most effective coordination of work of possible participants (that is the presence of high value of the coefficient of institutional elasticity offered by professor A.V. Chernovalov) [Chernovalov, Solodukha, 2017: 67]. Such forms can be called economic clusters, which are based on a system of agreed economic interests. There are two large

scientific institutions⁵ in Brest region, as well as the largest producer of dairy products in Belarus – the PC “Savushkin Product”. The goods distribution network of the PC “Savushkin Product” includes 6 trade branches, a trade representation and more than 50 trade representatives on the territory of Belarus. The PC “Savushkin Product” has the right to supply dairy products to the European Union. The range of goods of “Savushkin Product” is characterized by a wide variety (more than 200 items), in addition, the company has passed certification to correspond to the new international scheme FSSC 22000 [Molochnaya..., 2014]. In this regard, taking into account the results of SWOT-analysis of the cluster potential of Brest region in the bioeconomic industry and the results of clustering calculations carried out by A.V. Pilipuk in the work “Competitiveness of food industry enterprises of Belarus in the conditions of building the Eurasian Economic Union” [Pilipuk, 2018: 132], where the k-medium method is applied and the specialized software package Statistica 6.0 is used, it has been revealed that five different clusters can operate in the Republic of Belarus, each of which has clear differences from other clusters. The first cluster, according to Pilipuk’s research, includes seven enterprises with the largest market share in the category “casein” and having relatively high performance for goods such as butter and whole-milk products. The second cluster includes four enterprises that produce whole-milk products in large volumes – the PC “Savushkin Product” – 12.3%, the PC “City Milk Factory No. 3” – 10.6%, the PC “City Milk Factory No. 1” – 7%, the PC “City Milk Factory No. 2” – 5%), whereas the fourth cluster is a grouping comprising 41 enterprises with no marked specialization [Pilipuk, 2018: 132]. The enterprises included in the classes with the largest volumes of production by categories form the fifth cluster. The findings of the studies on clustering made it possible to describe qualitatively the selected set of enterprises, to propose the structure and composition of bioeconomic clusters in the milk-producing sub-complex of Brest region on the basis of the PC “Savushkin Product” and higher educational institutions of Brest.

4. Digital methods of management in biocluster logistics

Modern methods of management of physical and information flows in delivery chains such as *Just-in Time*, *Quick Response*, *ECR (Effective Consumer Response)*, and the concepts of management of *outsourcing*, *lean management*, *lean logistics*

⁵ Brest State Technical University and Brest State A.S. Pushkin University.

require the formation of strategic cooperation units. The main motive for the formation of logistic chains and networks is the growth of competences understood and related for the whole system. The main point of this approach is to eliminate processes that do not add value to the product and to leave and attach those that create such value. In the context of logistic chains the creation of values added is based on the following principles (Andrews, Hahn, 1998: 52):

- disintermediation – elimination of all mediating units in the network;
- reintermediation – changing the role of intermediaries to better serve the rest of the participants of the network;
- infomediation – inclusion of new intermediaries having information resources and new knowledge in the network;
- role transformation – change the roles of specific network members or all at the same time;
- dematerialization – replacement of materials (reserves) and related with them assets (e.g. transport) by information;
- digitization – turning all processes into information models and multimedia databases and knowledge bases for use by all network members;
- resource exploitation – improvement of skills, competences, increase in asset values, development of structures and infrastructures within the logistic network.

Today, no enterprise, even the largest one, much less cluster structures, is able to compete with emerging and developing networks and existing within them supply chains. For the logistic chain to function and its results to be optimal in terms of time and cost, it must be managed effectively. At present, a new standard of organization of the logistic system of the enterprise, based on a systemic approach to supply chain management, is emerging, and the current economic and political situation highlights certain problem areas. First of all, it is a problem of “transparency” of logistic work. Many logistic chains exist within “grey” schemes, appearing on the legal surface in the form of small financial flows, which cannot always convince potential investors of the profitable placement of their assets in this group of companies. And yet high logistic costs, although very slowly, cause the imminent transfer of “grey” revenues to openly declared ones, which is necessary for external investment increase in this sector and on which the heads of enterprises do not always agree. The use of modern crypto currency allows, in our opinion, to solve this problem partially, on the one hand, by transferring payments for some freight forwarding services

to bitcoins or other crypto currencies, and on the other, to use ICO⁶ (Initial Coin Offering), to attract additional investment resources in logistic activities through crowdfunding⁷ [Chernoalov, 2017: 41].

As more and more participants in the global logistic market are puzzled by the increased transparency and reliability of supply chains, the leading IT companies are promoting the idea of using *block chain*⁸ technology for this purpose. Thus, IBM has already invited some large companies from various fields of activity to test their developments based on the principle of *block chain*. The transparency of the supply chain will benefit end-users, who will be able to receive evidence of the safety of the bioeconomic cluster products, its freshness, the absence of GMO and other undesirable additives. Blockchain makes processes more transparent: you can see who has money, how many coins are in circulation, how many tokens are bought, what the market price is. On the basis of the existing experience of using blockchain and crypto currencies, the authors have made an attempt to implement these technologies into the transport and expeditionary company *Fantech*⁹, which serves the planned biocluster “Savushkin Product” [Chernoalov, 2017: 40].

With this purpose, the electronic online wallet for the firm was formed, which reflected the copies of all transactions that occurred in the blockchain network, starting from the very first (online and offline)¹⁰. Such a wallet is a place on the site where the registration was actualized, as well as an individual key was obtained, which is used to enter it¹¹. In order to facilitate exchange procedures, the *LiveCoin* platform was chosen, which has a Russian-language interface, trades in crypto currencies against the dollar, the euro and the Russian ruble. You can purchase using the payment systems of *Payeer*, *PerfectMoney*, *OkPay*, *Capitalist*; *SEPA* and *Wire Transfer* are also available and you can withdraw money to *Visa* and *MasterCard* cards. The trade commission is flexible, dependent of turnover

⁶ The term “ICO” is formed by analogy with “IPO” (Initial Public Offering). The main differences between ICO and its original counterpart are the lack of strict government regulation and the lack of legal rights that shareholders receive.

⁷ Crowdfunding is the collective collaboration of people who voluntarily pool their money or other resources over the internet to support the efforts of other people or organizations.

⁸ Blockchain (or block chain) is a continuous sequential chain of blocks containing information built according to certain rules.

⁹ Company specializes in international road transport from Belarus to Southwestern Europe.

¹⁰ Offline wallet is downloaded to a hard drive or other blockchain storage medium.

¹¹ The wallet stores approved bitcoin transactions and its own balance.

and ranges from 0.2% to 0.1%. Sometimes you can use the analogue of the crypto exchange – *localbitcoins.net*. Here you can buy bitcoins directly from another individual for the currency of the country where you are. Each such transaction has a payment window, that is, the time during which it is possible to pay for this crypto currency, usually it can be set by the seller himself. After confirming the receipt of your payment, the seller sends you the “reserved” bitcoins – their number is shown in your wallet on the site, from where bitcoins can be taken to your online or offline wallet.

The next step in the development of digital technologies in the field of financial flows of logistic chains will be the access of *Fantech* to *ICO* (Initial Coin Offering). At the time of the emergence of the idea to go to *ICO*, that is the initial placement of coins (tokens), in the company at the final stage there was a standard logical product, which was planned to be put into production circulation on the basis of digital forwarding technology¹². The world practice shows that for more than a year this is how *Yojee* (Singapore) startup works – this is a technology platform that provides logistic possibilities to manage supply chains, uses artificial intelligence and *blockchain* technology. It replaces the manager, monitors the status of orders in real time, generates accounts and manages tasks. The company says that it is already working with 30,000 vehicles and customers from Singapore, Australia, Cambodia and Indonesia. Before starting business negotiations to attract tokens, a detailed business plan was developed to introduce a new product into the production program. On the one hand, there were risks of lack of investment, on the other hand, a lot of opportunities were predicted, and there were also technological challenges: the need to link the traditional freight and expeditionary business to digital technologies in the financial sphere. In order to avoid mistakes and not to waste excessive time and funds the company moved according to a clearly well checked plan: a detailed structured report was prepared on the access to *ICO*, the schedule of connection and the cost of the main advertising channels, as well as the analysis of the modern world situation in the legal regulation of crypto currencies [Chernoalov, 2017: 40].

The *ICO* access process involves the development of the distribution code of investor shares and drawing up a crowdsale contract on *Etherium* or other platforms, creating a website to launch *ICO* based on successful English and Russian

¹² Movement of goods (transport and expedition), courier and customs services, warehousing and inventory management, permanent transport, just-in-time deliveries, return packaging service, supply chain design and management, logistics consulting.

Internet resources in this area, which is done on the basis of the original business plan. ICO is realized in the form of preliminary issue of its crypto currency by the company outside the procedures of mining or forging and distribution of this issue among the interested investors. Bitcoins and ethers can be exchanged for fiat money and in this way funds for the development of a project or technology can be received. In our project, the token will be tied to the US dollar to link the increase in the value of the company with the increase in the value of our crypto currency [Chernoalov, 2017: 40]. The cost of the token will be determined by the market and the activity of the work of the platform – the number of cars signed to it, their trips, provision of additional services, signed long-term contracts and partnership agreements. Investments in the project should be considered as a highly profitable instrument that will allow profitable financial transactions with non-financial assets and ensure profitable monetization from freight and logistics activities. Even with the lowest development factors of the company, taking into account all risks, the growth of the equity asset provides investors with profit at the expense of dividends or sale of its share of the investment asset of the company on crypto-currency exchanges. The profit depends on two factors: 1) the amount of interest that will be determined by the investment counts collected during the Token Sale company; 2) the real profit of the company, on whose growth directly the growth of the value of the internal token depends. The higher the profit of the company, the more important the token companies become in the crypto-currency market. The growth of the market price of the domestic token increases the interest in it as a currency for carrying out financial transactions in the market of non-fiat currencies, which will provide holders with additional income and the possibility of profitable sale of these assets, as well as digitalization of the logistic process.

5. Conclusions

1. The analysis made it possible to highlight the following main factors of successful development of cluster associations: stimulation of science and education, introduction of digital and technological innovations, strategic planning, export promotion, activity of cluster manager, mutual trust and intensity of interaction of subjects, availability of an informative web resource on the Internet.

2. We have identified among the latest modern tools: support for clusters with real or potential global demand; clear inter-agency coordination of manage-

ment structures; reducing barriers to inter-cluster interaction and co-operation; highly qualified cluster management with appropriate payment and regular evaluation; implementation of regional specialization strategies.

3. The greatest positive impact has been revealed within the framework of regional development programs (structural reforms, regional competitive advantages, productivity and wage growth, etc.).

4. Modern supply chain management practices are inextricably linked to internal planning and resource optimization, that's why digital logistics is a concept that supports the firm's corporate strategy and is implemented in the information technology aspect as a certain "superstructure" over *ERP/CSRP* systems. New information and digital technologies in corporate *ERP* systems are based on the application of the ideology of supply chain management in real time – management with the use of *EDI* technologies, common packet of radio services (*GPRS* and the protocol of wireless applications) *WAP*, etc.

5. The range of possible applications of the concept of digital logistics expands when companies enter the *electronic business*. This process is particularly effective in the formed structures of bioeconomic clusters. Integrated logistics in this case is almost crucial in building a forward-looking relationship between the cluster's focus company and members of the supply chain.

| References

- Adamowicz M., 2014, *Europejska koncepcja biogospodarki i jej przełożenie na działania praktyczne*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, nr 7 (4), s. 5–21.
- Andrews P., Hahn J., 1998, *Transforming Supply chains into Value Webs*, “Strategy & Leadership” No. 26 (3), pp. 7–11.
- Chernoalov P.A., 2017, *Razvitie infrastruktury finansovykh potokov s ispolzovaniem blokcheina v logistike*, [v:] *Ekonomika goroda v period strukturnykh preobrazovani: teoriya, metodologi, praktika: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Moskva, 30 noyabrya 2017 g., v 2 ch.*, red. L.G. Rudenko, ch. 2, Moskva || Черновалов П.А., 2017, *Развитие инфраструктуры финансовых потоков с использованием блокчейна в логистике*, [в:] *Экономика города в период структурных преобразований: теория, методологи, практика: материалы междунар. науч.-практ. конф., Москва, 30 ноября 2017 г., в 2 ч.*, ред. Л.Г. Руденко, ч. 2, Москва.
- Chernoalov P.A., Chernoalova Zh.V., 2019, *Bioekonomika: istoriya, sodержanie, ekonomicheskaya mysl*, “Vestnik Brestskogo universiteta”, No. 2, s. 70–75 || Черновалов П.А.,

- Черновалова Ж.В., 2019, *Биоэкономика: история, содержание, экономическая мысль*, «Вестник Брестского университета», № 2, с. 70–75.
- Chernovalov A.V., Solodukha P.V., 2017, *Institucionalnoe izmerenie cifrovoi ekonomiki*, “Socialnaya politika i sociologiya”, t. 16, No. 2, s. 104–112 || Черновалов А.В., Солодуха П.В., 2017, *Институциональное измерение цифровой экономики*, «Социальная политика и социология», т. 16, № 2, с. 104–112.
- Communication from the Commission to the European Parliament the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Horizon 2020 – The Framework Programme for Research and Innovation.COM (2011)*, 2012, European Commission, 808 final, Brussels 30.11.2011.
- Molochnaya otrasl*, 2014 || *Молочная отрасль*, [online] <https://investinbelarus.by/docs/-21979.pdf> [date of access: 14.02.2020].
- Pilipuk A.V., 2018, *Konkurentosposobnost predpriyatij pishchevoj promyshlennosti Belarusi v usloviyakh postroeniya Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza*, Minsk || Пилипук А.В., 2018, *Конкуренетоспособность предприятий пищевой промышленности Беларуси в условиях построения Евразийского экономического союза*, Минск.
- Schmid O., Padel S., Levidow L., 2012, *The Bio-Economy Concept and Knowledge Base in a Public Goods and Farmer Perspective*, “Biobased and Applied Economics”, No. 1 (1), pp. 47–63.
- The Bioeconomy to 2030 – Designing the Policy Agenda*, 2009, OECD, Raport, [online] [http:// www.europabio.org](http://www.europabio.org) [date of access: 14.02.2020].

Ольга Горьковая

- ▶ Санкт-Петербургский государственный университет
- ▶ e-mail: ogorkovaya@gmail.com
- ▶ ORCID: ORCID: 0000-0002-0366-8028

Александр Петров

- ▶ Санкт-Петербургский государственный университет
- ▶ e-mail: petroval4@yandex.ru
- ▶ ORCID: 0000-0002-9127-2209

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ ИДЕНТИЧНОСТИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A METHOD FOR STAFF IDENTITY CREATION OF MODERN ORGANIZATIONS

| Abstract

- ▶ *Goal* – the article is devoted to the analysis of corporate social responsibility as a social, economic and legal phenomenon. The article presents the results of a theoretical and empirical sociological study of the features of the influence of organizational strategies of corporate social responsibility on the staff identity formation of companies and organizations in St.-Petersburg and the North-West region of Russia.
- ▶ *Research methodology* – the authors argue that the development of ideas related to the need to create their own strategies for corporate social responsibility was significantly influenced by the practices of Western European firms and companies that began active cross-border cooperation with Russian companies in the late XX – early XXI centuries.
- ▶ *Score/results* – the results of the study proved that socially responsible actions of Russian or foreign companies help to improve the internal organizational climate, improve the attitude of employees to their company and staff identity formation. Implementation of corporate social responsibility practices also solves complex

organizational problems, for example, such as: increasing the level of staff loyalty and reducing staff turnover.

- *Originality/value* – the study showed that Russian companies are still lagging behind the West European companies in the field of creating and implementing effective corporate social responsibility strategies. But some examples show that Russian companies are already actively involved in the development of corporate social responsibility of a new, modern type.

| **Key words:** corporate social responsibility, modern organization, corporate staff identity, staff loyalty, staff turnover, European legal space, sociology of organization, economic sociology, sociology of law.

1. Введение

Социальная ответственность бизнеса – основа устойчивого социально-экономического развития страны и одно из важнейших требований развития экономики и правового пространства в странах Европейского Союза. В России социальная ответственность бизнеса находится на этапе формирования. Именно поэтому особую актуальность приобретают экономико-социологические исследования, направленные на выявление, анализ и снижение комплаенс-рисков, которые, в свою очередь, влияют на снижение прибыли в связи с возможным несоблюдением персоналом и менеджментом как существующего законодательства и уставов компаний, так и, что важно, международных и внутриорганизационных стандартов корпоративной социальной ответственности (КСО, Corporate Social Responsibility), а также норм этического ведения бизнеса. Теоретические и прикладные аспекты изучения современной КСО, трудовой этики и корпоративной идентичности представлены, например, в трудах Ю.Е. Благова [Blagov, 2011], Н.В. Кузнецовой и Е.В. Масловой [Kuznetsova, Maslova, 2013], А.О. Кураповой [Kurapova, 2016], Е.Л. Трофимовой [Trofimova, 2017], М. Ли и Х. Ким [Lee, Kim, 2017], М.С. Байновой и Т.А. Евстратовой [Vajnova et al., 2016] и других. Идеи указанных авторов использованы в данном исследовании.

Важной задачей является создание эффективных корпоративных систем комплаенс-контроля, снижающих риски, связанные, в том числе, с нарушением корпоративных этических кодексов, норм организационной культуры и с негативной реакцией общества на деятельность компании и/или отдельных ее представителей, что, несомненно, сказывается на деловой

репутации организации в целом. В современных условиях деловая репутация компании во многом определяется тем, насколько бизнес включен в решение социальных проблем.

В условиях рыночной экономики государство не способно в одиночку решать социальные проблемы. В особенности те проблемы, которые непосредственно связаны с ведением бизнеса: плохие условия труда и безработица, коррупция, различные и все более серьезные проблемы сохранения окружающей природной среды, неэффективное использование ресурсов и многое другое. Именно поэтому бизнесу необходимо включаться в решение социальных проблем и совсем не только посредством регулярной выплаты налогов или переводов средств в социальные фонды [Vinogradov, Petrov, 2012: 64–67]. Решение социальных проблем возможно посредством эффективной реализации стратегий КСО современным бизнесом. Однако, не все компании успешно реализуют уже разработанные, собственные стратегии КСО. Эффективность реализации стратегий КСО зависит от разных факторов, например: от внутриорганизационной культуры, размера компании и ее положения на рынке, а также от восприятия КСО как сотрудниками данной компании, так и местным сообществом. Принимая во внимание необходимость вовлечения заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в реализацию практик КСО, участие сотрудников компании во внедрении такого рода практик является крайне важным. Именно персонал формирует имидж компании. И положительное восприятие сотрудниками стратегии КСО и последующих эффектов от реализации этой стратегии способствует улучшению работы и развитию компании. В статье представлены результаты теоретического и эмпирического социологического исследования особенностей влияния КСО на формирование идентичности персонала компаний и предприятий в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе России.

2. Основные тенденции развития корпоративной социальной ответственности

О развитии социальной ответственности бизнеса в России начали активно говорить как представители государства, так и бизнеса в начале 2000-х годов. На развитие идей, связанных с необходимостью создания собственных стратегий КСО, оказали существенное влияние социально-юридические практики деятельности западноевропейских фирм и компаний, которые

начали активное трансграничное сотрудничество с российскими компаниями в конце XX – начале XXI веков. Вероятно, это и стало одной из причин, по которой собственные эффективные стратегии КСО появились в российских компаниях, которые активно сотрудничали с западноевропейским бизнесом в Северо-Западном регионе, граничащим со странами ЕС. Хотя менеджмент большинства российских компаний до сих пор рассматривают социальную ответственность как благотворительность, в отличие от западноевропейских компаний, которые уже давно рассматривают ее как механизм снижения комплаенс-рисков и основу формирования корпоративного имиджа.

Тем не менее, все больше российских компаний действуют в соответствии с европейскими и международными стандартами КСО. Создаются и используются и собственные национальные стандарты КСО. Но если компания имеет выход на мировой рынок и сотрудничает с европейскими и международными компаниями, то целесообразность использования международных стандартов существенно возрастает. Это позволяет быстрее интегрироваться в мировую экономику и европейское правовое пространство и повысить конкурентоспособность российских компаний.

Из основных международных стандартов, аналоги которых существуют в России, можно назвать следующие. Руководства по социальной ответственности GRI и ISO 26000 являются универсальными и включают в себя все направления КСО, а такие стандарты социальной ответственности как ISO 9000, ISO 14000, SA8000, OHSAS 18000 и AA1000, которые разрабатывались для стандартизации только какого-либо одного направления КСО. К примеру, ISO 14000 представляет собой требования по стандартизации экологической ответственности, а AA1000 стандартизирует политику взаимодействия компании со стейкхолдерами. SA8000, включающий ответственность перед персоналом, основывается на документах конвенций Международной организации труда, конвенций ООН и Всемирной декларации прав человека и требует уважать правовые принципы этих документов. Помимо SA8000 существует OHSAS 18000, также имеющий требования по стандартизации в области социальной ответственности перед персоналом, но рассматривает более узкую проблематику охраны труда, его условий и безопасности. Социальные нефинансовые отчеты российских компаний уже включаются в различные рейтинговые оценки КСО как национального уровня (например, оценка нефинансовой отчетности Российского союза промышленников и предпринимателей), так и международного. Что спо-

способствует улучшению репутации и повышению конкурентоспособности компаний на европейском и мировом рынке.

Однако, в отличие от Европейского Союза, в России проекты многих компаний, связанные с реализацией КСО, пока не носят долгосрочный характер [Cherepanov, 2012: 335–336]. Это, в основном, разовые проекты, нацеленные на повышение деловой репутации. Но пользы в долгосрочном периоде от них практически нет. Как только репутация снова начинает падать, компания реализует новый единичный проект. Тем не менее, за счет все большего включения российских компаний в европейскую и международную торговлю, КСО стала совершенствоваться и приближаться к стандартам ЕС.

Кроме того, на сегодняшний день рассматривать вопрос КСО вне контекста устойчивого развития в целом и вне контекста Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН в частности – это уже не актуально и не корректно. С одной стороны, изменилось само содержание понятия устойчивого развития. Раньше оно означало развитие, которое подразумевает заботу о будущих поколениях, о доступности ресурсов. Сейчас идет речь о таком развитии, которое не только, не столько про будущие поколения, сколько про выживание цивилизации, включая нынешние поколения. И ЦУР в этом смысле – не просто очередная мода, какая видится многими руководителями бизнеса, а некий консенсус по поводу неотложных мер по выживанию человеческой цивилизации.

3. Формирование идентичности персонала в компаниях

Эффективность реализации стратегий КСО во многом зависит от заинтересованности персонала компаний. Организационная идентичность представляет собой одну из разновидностей социальной идентичности, проявляющуюся в форме устойчивого положения работника в организации, ассоциации себя с ней и планирования своего будущего в ней, выражения лояльности и приверженности данной организации, интериоризации корпоративных целей, ценностей, норм и правил, принятия решений в соответствии с интересами организации.

Чтобы иметь возможность каким-либо образом оценить организационную идентичность в рамках данного исследования, предлагается ряд параметров-характеристик идентичности персонала, которые включают

в себя: рабочую мотивацию, включенность в работу, текучесть кадров, удовлетворенность работой, квалификацию, солидарность коллектива, миссию, цель и ценности организации, а также такие характеристики организационной среды, как имидж и статус организации. Такой параметр как удовлетворенность работой, также включает в себя ряд показателей: насколько интересна работа, которую выполняет сотрудник, карьерные перспективы, развитие и обучение персонала (повышение квалификации), возможность самореализации, удовлетворенность заработной платой, принятие стиля управления, удовлетворенность отношениями с руководителем и справедливость руководителя в принятии различных кадровых решений.

Организационная идентичность определяется особенностями внутриорганизационной культуры труда. С одной стороны, определенный тип организационной культуры может влиять на восприятие персоналом практик КСО в организации. С другой стороны, компания, внедряя практики социальной ответственности, может изменить или даже разрушить существующую в ней культуру. Следовательно, природа КСО должна быть согласована с организационной культурой, что будет способствовать эффективной работе компании. На практики КСО оказывает влияние большое количество социальных факторов: структура внутриорганизационных коммуникаций, трудовые конфликты и умения менеджмента их разрешать, наличие системы обратной связи между менеджментом и персоналом и др. Например, влияние на практики КСО оказывает и такой фактор, как коллективизм/индивидуализм. Индивидуализм относится к обществам со свободными связями между людьми. Коллективизм, с другой стороны, обозначает отождествление людей с группами (командами). Команда предоставляет «защиту» и устойчивое положение отдельных ее членов в обмен на лояльность и соблюдение установленных правил и норм. Преобладает конформность. В более индивидуалистичной среде проявляется лидерство и следование личным интересам [Kucharska, Kowalczyk, 2019: 460].

Организационная культура в большинстве случаев определяет среду, в которой разрабатывается стратегия организации и внедряются практики КСО. Если культура организации способствует отношениям с заинтересованными сторонами, правовым и этическим нормам и моральному поведению, то она также будет влиять и на развитие КСО. Ориентированная на ответственность организационная культура может стимулировать готовность принять участие во внедрении и положительно оценить инициативы КСО в компании.

Идентификация человека со своим местом работы является важным аспектом для любой компании, особенно при учете современных тенденций, связанных с Целями устойчивого развития ООН и проявляющихся в указанных стандартах КСО. Компания должна быть уверена в своих сотрудниках и в том, что персонал поддержит ее переход на новую модель корпоративной устойчивости. В России наличие положительной организационной идентичности сейчас крайне актуально, так как большинство компаний находятся на стадии перехода от модели КСО 1.0 к модели КСО 2.0, а крупнейшие российские компании, которые имеют выход на международные рынки, постепенно движутся к модели КСО 3.0.

Важно также отметить, что организационная идентичность не является синонимом организационной культуры. Но принятие образцов поведения, системы символов, ценностей, традиций и ритуалов, которые составляют организационную культуру, и согласие с ними, является одним из параметров формирования положительной организационной идентичности.

Что касается взаимовлияния корпоративной социальной ответственности и организационной культуры, то можно сделать вывод, что эффективность реализации практик социальной ответственности зависит от того, является ли принцип этичности и ответственности перед заинтересованными сторонами компании преобладающим в конкретной организационной культуре. Соответственно, принятие сотрудниками этичной культуры, лояльность к социально-ответственной деятельности и понимание необходимости реализации такой деятельности в современных реалиях позволяет сформировать сильную организационную идентичность сотрудников с компанией.

4. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование идентичности персонала организации: опыт социологического исследования

На основе теоретического анализа КСО и указанных выше параметров-характеристик идентичности персонала было проведено социологическое исследование с использованием метода глубинного интервью с экспертами – сотрудниками отделов кадров и КСО, специалистами по КСО российских и иностранных компаний и организаций Северо-Западного региона России в 2019 году. Целью эмпирического исследования стало выявление

основных тенденций развития корпоративной социальной ответственности в российской бизнес-среде, анализ отношения сотрудников компаний к реализации практик КСО и взаимозависимости КСО и организационной культуры. Полученные данные позволили сделать следующие выводы.

Говоря о том, какие направления в рамках создания и реализации стратегий и практик корпоративной социальной ответственности приобретают сейчас все большую популярность в России, эксперты называют несколько основных тенденций.

Появились компании, в которых уже существует план устойчивого развития, направленный на повышение качества жизни. Это стратегия устойчивого роста, которая состоит из основных ключевых блоков: социального, экономического и экологического. В каждом из этих блоков есть цель, направленная на совершенствование бизнес-процессов в этих сферах. В реализацию данного плана включаются все сотрудники, и для многих из них цели устойчивого развития (ЦУР) уже являются обычными бизнес-целями. Эксперт 1 подтверждает это примером, утверждая: «У них [работников] есть задача снижать содержание соли, сахара в рецептурах тех продуктов, за которые они отвечают, и это уже является для них не только основной задачей, но и их вкладом в реализацию плана устойчивого развития». То есть подобные цели уже интегрированы в постоянную трудовую деятельность персонала одной из исследованных кондитерских компаний. Помимо реализации указанного плана, компания, стратегию КСО которой оценил эксперт 1¹, сотрудничает с несколькими благотворительными фондами Северо-Западного региона. Руководство компании старается давать возможность сотрудникам участвовать в различных мероприятиях этих фондов.

Другой пример производственной кондитерской компании, работающей в Санкт-Петербурге. В рамках реализации стратегии КСО данной компании реализуется экологическое направление: программа по минимизации вывоза производственных отходов на полигон, они почти все перерабатываются в процессе производства. А также руководство компании инициировало несколько социальных программ, связанных с образованием и обучением детей. Кроме того, действует и особая программа т. н.

¹ Компании и организации Северо-Западного региона России предоставили возможность проведения социологического исследования их стратегий КСО и публикации результатов исследования в обмен на обязательство исследователей не указывать их названия в прессе.

«социальных уполномоченных». В рамках этой программы на конкурсной основе раз в году около 150 сотрудников едут в различные филиалы за рубежом и реализуют там социально-ответственные программы. Согласно эксперту 4, компания ответственна перед своими поставщиками и, благодаря реализации программы «социальных уполномоченных», помогает им развиваться: «Мы много вкладываем в то, чтобы фермеры, которые выращивают какао-бобы, развивались и внедряли передовые технологии. Для этого есть наш специальный исследовательский центр. Вот там тоже есть программы, по которым приезжают сотрудники из разных уголков мира, вносят вклад в поддержку местных фермеров, выращивающих какао, для того, чтобы они лучше и качественнее его выращивали, чтобы все были довольны. И мы, и они».

По результатам исследования эксперты обращают внимание на следующие общие тенденции:

- 1) Комплексность программ. Уже есть понимание того, что отдельно взятые программы социальной ответственности не будут давать того эффекта, который появляется от совмещения Целей устойчивого развития, КСО и общей стратегии компании. Программы должны согласовываться с общей миссией компании и формировать ценность этой миссии в целом, а не для данной конкретной единичной программы. Эксперт 4 так подтверждает эту позицию: «У нас есть миссия, которая звучит как „Будущее зависит от того, как мы ведем бизнес сейчас“. Сюда включено все: и социальная ответственность, общественность и доверие, наше качество (что мы не можем позволить себе плохие шоколадки производить). И вот в эту канву с этой миссией далее формируется все в организации, все программы, которые делаются для персонала».
- 2) Вовлеченность персонала в различного рода волонтерские программы. Корпоративное волонтерство охватывает все большой спектр направлений и к участию в нем привлекаются все сотрудники. Согласно эксперту 2, «Если кому-то ближе волонтерство экологическое, то они идут туда, если кому-то ближе социальное, то они идут туда и т. д. В волонтерстве есть куча вариантов». Помимо прочего, участие в программах корпоративного волонтерства позволяет налаживать коммуникацию между различными отделами и департаментами в компании.

Несколько другие тенденции видятся экспертам из крупных производственных компаний Санкт-Петербурга:

- 1) Организация разного рода просветительских мероприятий для сотрудников. Эксперт 3 приводит такие примеры из опыта своей компании: «Раз в месяц у нас происходят встречи с очень интересными людьми, которые в тех или иных сферах себя зарекомендовали. Например, творческие встречи с Сакуровым, творческие встречи с Борисом Эйфманом, просмотр балета, кинотеатр».
- 2) Реализация программ по здоровому образу жизни, которые нацелены не только на улучшение физического здоровья сотрудников, но и на улучшение организационных навыков (проведение различных игр на командообразование и лидерство).
- 3) Различные современные модели и подходы к управлению персоналом без уклона в реализацию концепции устойчивого развития или корпоративной социальной ответственности. Эксперт 5 придерживается старой концепции КСО 1.0, и не видит связи между внутренней средой организации и социальной ответственностью. Для него КСО – это, в первую очередь, ответственность за то, какого качества продукцию компания выпускает, и некоторые разовые меры, например, благотворительного характера, по усмотрению руководства.

Абсолютная полярность указанных экспертами тенденций показывает, что российские компании сильно отстают от западноевропейских компаний в сфере разработки и реализации стратегий КСО. В то время, как международные компании уже вовсю реализуют практики согласно концепции КСО 2.0 и подготавливают почву к внедрению КСО 3.0, многие российские компании продолжают оставаться на первой стадии (ориентация в основном на разовые благотворительные акции и социальные проекты) и пока не стремятся выходить на новые уровни.

Что касается более быстрой трудовой адаптации и социализации новых сотрудников, то здесь все эксперты соглашались с тем, что следование принципам корпоративной социальной ответственности и концепции устойчивого развития действительно оказывает должный эффект. Например, в исследуемой иностранной косметической компании, имеющей филиал в Северо-Западном регионе, реализуется программа молодых лидеров, и есть обязательное условие – выбор одной цели устойчивого развития помимо трех бизнес-целей. Это делается для того, чтобы персонал лучше понимал,

какую политику в области устойчивого развития проводит компания. «Мы очень много говорим об устойчивом развитии в профессиональной среде, выступаем в университетах, а на практике человек зачастую не сталкивается с этим в ходе рабочего процесса. Поэтому мы пытаемся адаптировать программу молодых лидеров так, чтобы на каждом этапе ротации что-то было, даже если это напрямую не связано с их деятельностью» – утверждает, к примеру, эксперт 1. В другой, уже российской компании для новых сотрудников проводят различные посвящения, например, летние корпоративные мероприятия – день рождения компании и т.п. Эксперт 5, например, соглашается с тем, что это способствует эффективной социализации новых, особенно молодых сотрудников: «Я думаю, посвящение на каком-то неформальном мероприятии и формальная адаптация, в комплексе могут считаться, в принципе, достаточными действиями».

Таким образом, программы развития персонала действительно имеют эффект, и чем крупнее организация, тем больше значимость этих программ адаптации. Потому что в небольших организациях существует прямая коммуникация, она порождается средой. А в крупных компаниях зачастую человек не всегда даже может осмыслить, чем он занимается, и на каком уровне иерархии кто за что отвечает. Поэтому в филиалах иностранных компаний и во многих российских корпорациях существуют программы адаптации, включающие менторство, корпоративные онлайн-курсы, которые призваны ввести человека во внутрифирменную социальную среду. Если в организации существует сформированная традиция социальной ответственности, то человек с первых дней начинает разделять эти ценности, иначе он не сможет нормально работать в этой организации. Он воспринимает это как определенную поведенческую матрицу. И внедрение различных практик включения новых сотрудников в деятельность компании является обязательным условием для успешной организационной адаптации.

Переходя к вопросу о том, что отношение сотрудников к компании, в которой они работают, может изменяться под влиянием реализации в данной компании практик КСО, эксперты, в основном, соглашаются с таким выводом. Следование компании принципам социальной ответственности создает позитивную атмосферу в рамках рабочего процесса. То есть, в компании должна существовать определенная среда, где руководство придерживается определенной этики ведения бизнеса, создает определенные условия. В этом случае сотрудники будут включаться в реализацию общей стратегии КСО компании. Если этого нет, если компания демонстрирует

безразличие к следованию принципам КСО, то такая политика не будет питательной средой для «выращивания» лояльных сотрудников, готовых следовать за компанией даже в кризисные периоды. Например, в исследуемой иностранной косметической компании ежегодно проводится опрос сотрудников на предмет того, считают ли они, что вносят какой-то вклад своей деятельностью в реализацию корпоративного плана устойчивого развития. И показатель вовлеченности здесь очень высокий. Большинство сотрудников считают, что они действительно вносят значительный вклад, что, по мнению эксперта 1, проявляется даже в их повседневной жизни персонала: «Раньше они приходили и им было все равно. В какой-то момент ты замечаешь, что они начинают разделять мусор и задавать вопросы „Почему этот стакан оказался тут?“». Люди становятся более внимательны, и мне кажется, что работа в компании незримо на это влияет». В российских компаниях приверженность ценностям корпоративной культуры компании также достаточно высока. Если сотрудники понимают, какую пользу они приносят компании и обществу, то они остаются в компании работать надолго и не стремятся сменить место работы, что подтверждает эксперт 3: «Многие наши заказчики находятся сейчас под санкциями, соответственно это влияет на нашу компанию и на наших сотрудников. И люди продолжают работать, у нас нет текучки кадров, значит они доверяют компании, выбирают ее. С учетом того, какая корпоративная политика проводится в компании, это влияет на то, что люди соглашались на те или иные условия работы». Реализация стратегий КСО действительно способствует решению проблемы текучки кадров.

Важным моментом и маркером того, на какой ступени развития корпоративной ответственности находится бизнес, является корпоративная культура труда. И здесь мнения экспертов разделяются. Эксперты, представляющие российские компании, склоняются к тому, что первична корпоративная культура, что подтверждает уже выявленную ранее в ходе исследования тенденцию, заключающуюся в том, что развитие корпоративной социальной ответственности отстает от того, что уже практикуется иностранными компаниями. Так, эксперты 3 и 5 утверждают, что внутренняя корпоративная среда, в первую очередь формируемая руководством исходя из их ценностей и позиций, определяет отношение и поведение в сфере корпоративной социальной ответственности. «Я не верю в зарождение обратных процессов, когда социальная ответственность определяет культуру. Никогда с этим не сталкивался» – подтверждает данную позицию эксперт 5.

Но именно этот обратный процесс существует в иностранных компаниях. Здесь корпоративная культура обычно строится исходя из миссии, которая, в свою очередь, связана с моральными обязательствами, социальной ответственностью компании. Эксперт 2, например, заявляет: «То есть если говорить, что для нас приоритет... – „лучшая жизнь для многих людей“, соответственно, исходя из этого, мы выбираем те или иные программы КСО, и от этой позиции компании выстраивается корпоративная культура».

На вопрос, может ли корпоративная культура препятствовать внедрению каких-либо программ КСО, эксперты не находят единого ответа. Здесь все зависит от конкретной ситуации и компании. Корпоративная культура может формально являться позитивной и полностью располагать к развитию, но сами сотрудники не будут верить в это, потому что чаще всего именно в российских компаниях сотрудники не разделяют полностью корпоративные ценности компании. С другой стороны, корпоративная культура может быть совершенно «костной» и негибкой, абсолютно не предполагать развитие в сфере социальной ответственности, не пропандировать подобные ценности, но при этом сотрудники будут абсолютно лояльны руководству. Такие сотрудники смогут «обойти» консервативную культуру компании и реализовать нужные проекты в сфере КСО. «И тут тоже есть на рынке примеры таких компаний, чаще всего российских, когда люди успешно при максимальной „костности“ и бюрократизации процесса [внутриорганизационного управления] реализуют очень яркие и замечательные истории» – утверждает эксперт 2. В иностранных же компаниях обычно не возникает проблем с несогласованностью ценностей корпоративной культуры и принципов корпоративной социальной ответственности.

5. Заключение

В итоге, на реальных примерах, можно увидеть какой сильный разрыв в развитии корпоративной социальной ответственности наблюдается в российских и иностранных компаниях. Корпоративная культура предстает в виде границ реализации ответственных практик, а на идентичность персонала оказывают влияние разовые мероприятия с целью поощрения за выполнение работы и различные тренинги, проводимые HR-отделом, которые носят, в основном, формальный характер. Такая ситуация распространена во многих российских компаниях. В иностранных компаниях наблюдается переход

в новую фазу «комплексности мер». Здесь практикуется та деятельность, которая дает положительные эффекты как в направлении положительного влияния на внешнюю среду (на стейкхолдеров компании), так и в направлении положительного влияния на внутреннюю среду (на сотрудников). Корпоративная социальная ответственность определяется как моральная ценность и становится неотъемлемой частью корпоративной культуры компании, которая отражается в миссии, цели и в повседневном поведении персонала. Ее роль в формировании корпоративной идентичности сотрудников иностранных компаний можно определить как достаточно высокую, в отличие от российских компаний, где влияние КСО на персонал низкое, либо приближается к среднему показателю. Исследование показало, что российские компании все еще отстают от иностранных, но, тем не менее, они уже активно включены в развитие корпоративной социальной ответственности: создаются специальные организации, такие как Ассоциация этики бизнеса и КСО и Национальный Совет по корпоративному волонтерству, проводятся различные конкурсы лучших социальных и экологических проектов. В России также активно развивается межотраслевая кооперация компаний с целью реализации масштабных социально-ответственных проектов, а эта деятельность, согласно моделям корпоративной устойчивости находится уже в парадигме реализации модели КСО 3.0, когда компании, объединяют свои усилия и ресурсы в решении социальных и экологических проблем. А это значит, что по некоторым направлениям, российский бизнес идет все же наравне с международными компаниями.

| Литература

- Baynova M.S. et al., 2016, *Modern Transformation of Labor Culture and Aesthetics in the Light of Sergei Bulgakov's Religious Philosophy*, "The Social Sciences", No. 11, p. 1414–1421, DOI: 10.3923/sscience.2016.1414.1421.
- Blagov Yu. E., 2011, *Korporativnaja socialnaja otvetstvennost: evolyuciya koncepcii*, Sankt-Petersburg || Благов Ю.Е., 2011, *Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции*, Санкт-Петербург.
- Cherepanov S.V., 2012, *Genезis koncepcii korporativnoj socialnoj otvetstvennosti*, "Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya", No. 8, s. 335–336 || Черепанов С.В., 2012, *Генезис концепции корпоративной социальной ответственности*, «Теория и практика общественного развития», № 8, с. 335–336.

- Kucharska W., Kowalczyk R., 2019, *How to achieve sustainability? – Employee’s point of view on company’s culture and CSR practice*, “Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, Vol. 26, p. 453–467.
- Kurapova A.O., 2016, *Teoriya korporativnoj socialnoj otvetstvennosti. Sushchnost i otlichiya KSO v Rossii i za rubezhom*, “Vestnik YuUrGU. Seriya: Ekonomika i menedzhment”, No. 3, s. 103–108 || Курапова А.О., 2016, *Теория корпоративной социальной ответственности. Сущность и отличия КСО в России и за рубежом*, «Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент», № 3, с. 103–108.
- Kuznecova N.V., Maslova E.V., 2013, *Modeli korporativnoj socialnoj otvetstvennosti*, “Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika”, No. 4 (24), s. 22–36 || Кузнецова Н.В., Маслова Е.В., 2013, *Модели корпоративной социальной ответственности*, «Вестник Томского государственного университета. Экономика», № 4 (24), с. 22–36.
- Lee M., Kim H., 2017, *Exploring the organizational culture’s moderating role of effects of CSR on firm performance: focused on corporate contributions in Korea*, “Sustainability”, No. 9, p. 1–18.
- Trofimova E.L., 2017, *Teoreticheskie podhody k izucheniyu korporativnoj identichnosti, “Psixologiya v ekonomike i upravlenii”*, No. 2, s. 7–17 || Трофимова Е.Л., 2017, *Теоретические подходы к изучению корпоративной идентичности*, «Психология в экономике и управлении», № 2, с. 7–17.
- Vinogradov D.A., Petrov A.V., 2012, *Socialnaya otvetstvennost rossijskogo biznesa v period sovremenno globalnogo ekonomicheskogo krizisa: problemy i tendencii*, “Obshchestvo. Sreda. Razvitie”, No. 3, s. 64–67 || Виноградов Д.А., Петров А.В., 2012, *Социальная ответственность российского бизнеса в период современного глобального экономического кризиса: проблемы и тенденции*, «Общество. Среда. Развитие», № 3, с. 64–67.

Владимир Иванов

- ▶ Полоцкий государственный университет
- ▶ e-mail: ivprem@tut.by
- ▶ ORCID: 0000-0002-4621-7155

Татьяна Вигерина

- ▶ Полоцкий государственный университет
- ▶ e-mail: t.vigerina@psu.by
- ▶ ORCID: 0000-0002-8862-5456

ТЕХНИЧЕСКАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РЕМОНТА АВТОМОБИЛЬНЫХ АГРЕГАТОВ С ВОССТАНОВЛЕНИЕМ ИЗНОШЕННЫХ ДЕТАЛЕЙ

TECHNICAL OPPORTUNITY AND ECONOMIC EXPEDIENCY OF CAR REPAIR UNITS WITH RESTORATION OF WASTE PARTS

| Abstract

- ▶ *Goal* – identification of conditions for the economic feasibility of repairing units with the restoration of parts in comparison with the repair based on the use of new parts.
- ▶ *Research* – techno-economic methods were used, taking into account the changing cost items for technological operations of repairing automobile units in various versions. The limitation was the provision of after-repair running hours of repaired units, not inferior to the standard operating time of new units.
- ▶ *Score/results* – the review shows the conditions under which the main quality indicators in the form of wear resistance and fatigue strength of the restored parts, which determine their durability, are not inferior to the development to the limit state of new parts.
- ▶ *Originality/value* – the cost of restoring individual parts during the repair of units is 8–60% of the price of new products. The conditions of concentration of production with an increase in its volumes are given, which reduces the complexity of the restoration of parts up to two times.

| Key words: repair, assemblies, restoration, parts, long-eternity, economic feasibility.

1. Введение

Система содержания автомобильного парка при эксплуатации в работоспособном состоянии состоит из воздействий двух видов: технического обслуживания и ремонта [*Tekhnicheskoe obsluzhivanie...*]. Воздействия первого вида направлены на уменьшение интенсивности разрушительных процессов по мере использования автомобилей своевременным выявлением и экономически эффективным предупреждением неисправностей в плановом порядке. Неисправности выявляют диагностированием и предупреждают за счет проведения уборочно-моечных, крепежно-регулирующих и смазочно-заправочных работ. Воздействия второго вида выполняются по потребности и включают устранение неисправностей и восстановление ресурса автомобилей путем замены их отказавших частей на исправные. Наиболее сложным видом ремонта является капитальный ремонт, при котором устраняются любые неисправности с полным восстановлением ресурса. В настоящее время капитальный ремонт техники сводится к ремонту агрегатов и заключается в экономически эффективном восстановлении их надежности в результате наиболее полного использования остаточной долговечности деталей [*Vosstanovlenie i uprochnenie...*].

Современный бизнес с целью извлечения максимальной прибыли предлагает, во-первых, достигшую предельного состояния технику не ремонтировать, а заменять новыми машинами. И, во-вторых, если он и признает необходимость ремонта, то рекомендует выполнять его с заменой изношенных деталей дорогими новыми деталями в виде запасных частей. Однако, ремонт машин объективно необходим, он позволяет использовать их остаточную долговечность, заложенную при изготовлении. Ремонтируют не только транспортные средства, технологическое оборудование и сельскохозяйственную технику, ремонтируют также тепловозы, самолеты и другие машины. Опыт ремонта самолетов, судов и тепловозов, ремонта автомобилей и двигателей силами заводов-изготовителей свидетельствуют о возможности достижения послеремонтной наработки объектов не меньше, чем у новых изделий, при затратах, не превышающих 60% затрат на их производство. Практика показывает, что научно обоснованные процессы и организация ремонта машин позволяют достичь нормативной наработки техники, а в отдельных случаях и превзойти наработку новых изделий.

Восстановление деталей – технологический процесс возвращения им материала вместо изношенного и (или) доведения до нормативных значений изменившихся геометрических параметров и эксплуатационных свойств. К геометрическим параметрам детали относят взаимное расположение, форму, размеры и шероховатость рабочих поверхностей, а к основным эксплуатационным свойствам – износостойкость трущихся поверхностей, усталостную прочность, жесткость и герметичность детали, ее массу и распределение массы относительно осей вращения и инерции [*Vosstanovlenie i uprochnenie...*].

Восстановление деталей позволяет использовать их материал, форму и остаточную долговечность, что сокращает потребление запасных частей, живого труда, энергии и материалов, а также способствует охране окружающей среды (масса отходов при восстановлении деталей в 20 раз меньшая, чем при их изготовлении [Lyalyakin, 2004]). Только за счет исключения металлургического процесса при восстановлении одной тонны стальных деталей экономят 180 кВт·ч электроэнергии, 0,8 т угля, 0,8 т известняка и 175 м³ природного газа [*Vosstanovlenie i uprochnenie...*]. Таким образом, использование восстановленных деталей при ремонте агрегатов является актуальным, эффективным и ресурсосберегающим мероприятием.

2. Цель

Обосновать техническую возможность и экономическую целесообразность ремонта автомобильных агрегатов с применением восстановленных деталей.

3. Методология исследования

Использовались технико-экономические методы обоснования технических решений, основанные на учете количественно изменяющихся статей затрат на технологические операции ремонта автомобильных агрегатов в различных вариантах. Ограничениями решений являлось обеспечение нормативной послеремонтной наработки отремонтированных агрегатов, обусловленной наработкой составляющих деталей. В качестве объекта исследования рассматривались автомобильные агрегаты: двигатели ведущие

мосты и коробки передач. Затраты на ремонт отдельного агрегата $Z_{p.a}$ сравнивались с ценой нового агрегата $C_{н.а}$ при установленных ограничениях

$$Z_{p.a} = Z_{p.-o.p} + Z_{д.р} + Z_{в.д} + Z_{з.ч} + Z_{сб.а} + Z_{обк.а} < C_{н.а}, \quad (1)$$

при $L_{p.a} \geq L_{н.а}$,

где:

$Z_{p.-o.p}$ – затраты на разборочно-очистные работы (руб.),

$Z_{д.р}$ – затраты на дефектацию деталей (руб.),

$Z_{в.д}$ – затраты, связанные с восстановлением деталей (руб.),

$Z_{з.ч}$ – затраты на приобретение деталей обязательной замены (прокладок, сальников, подшипников качения и подобных) (руб.),

$Z_{сб.а}$ – затраты на сборку агрегата (руб.),

$Z_{обк.а}$ – затраты на обкатку агрегата (руб.),

$L_{p.a}$ – наработка отремонтированного агрегата (тыс. км),

$L_{н.а}$ – нормативная наработка нового агрегата (тыс. км).

Ограничения, приведенные в зависимости (1), устанавливают тот факт, что наработка отремонтированного агрегата (пробега до предельного состояния) не должна уступать нормативной наработке нового изделия. С этой целью значения геометрических параметров агрегатов и деталей, а также эксплуатационных свойств деталей должны быть доведены до требований конструкторской документации завода-изготовителя. Для агрегатов – это значения замыкающих размеров в соединениях, а для деталей, кроме размерных параметров, – износостойкость трущихся поверхностей, усталостная прочность, жесткость и герметичность деталей, масса деталей, движущихся при работе поступательно, и распределение массы относительно осей вращения и инерции вращающихся деталей.

Затраты $Z_{в.д}$, входящие в зависимость (1), равны

$$Z_{в.д} = \sum_1^{n_d} M + \sum_1^{n_d} \sum_1^{n_o} T_{ш-к} \left[\frac{C_{ч}(1+k_{д.з.п})}{60} + Z_{о.ч} + \frac{E_{ч}K_{об}}{\Phi_{д.о}} \right], \quad (2)$$

где:

n_d – порядковые номера восстанавливаемых деталей,

n_o – порядковые номера операций процесса восстановления детали,

$M = H \cdot c$ – стоимость материалов на восстановительные покрытия (руб.),

H – норма расхода материала (кг),

- c – цена единицы массы материала (руб./кг),
 $T_{ш.-к}$ – штучно-калькуляционное время на операцию (мин.),
 $C_ч$ – тарифная часовая ставка (руб./ч),
 $k_{д.з.п}$ – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату рабочего,
 $Z_{о.ч}$ – часовые затраты, связанные с работой оборудования, включая затраты на энергию (руб./ч),
 E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений,
 $K_{об.}$ – капитальные вложения в оборудование, отнесенные к одному году (руб./год),
 $\Phi_{д.о}$ – действительный годовой фонд времени работы оборудования (ч/год).

Затраты на ремонт агрегата с использованием новых деталей отличаются от соответствующего показателя при ремонте агрегата с восстановлением деталей (1) заменой стоимости восстановленных деталей ценой приобретенных новых деталей в виде запасных частей. Следует отметить, что стоимость всех деталей агрегата, приобретенных как запасные части, превышает в 1,5–2 раза цену самого агрегата.

Рассматривались объемы ремонта агрегатов 1–10 тыс./год.

4. Результаты исследований

Наибольшую часть экономического эффекта ремонту машин дает восстановление деталей. Производство по восстановлению деталей потребляет трудовые ресурсы, материалы и энергию, необходимые для нанесения покрытий, термической и механической обработки заготовок. Оптимизация расхода этих ресурсов за счет наилучшего их использования при своевременном выполнении производственных заданий и обеспечении нормативных показателей качества и составляет предмет организации производства.

Технико-экономическая целесообразность восстановления деталей кроется в самой природе этого производства. Восстанавливаемые детали утратили работоспособность чаще всего из-за незначительного износа небольшого числа поверхностей (потеря массы деталей при этом составляет до 0,3%). При восстановлении деталей обрабатывают только около 25% числа поверхностей, обрабатываемых при их изготовлении. Затраты на материалы при изготовлении деталей составляют 30–40% общих затрат,

а при их восстановлении 6–7% от себестоимости соответствующих процессов. Если эти затраты сопоставить непосредственно, то окажется, что материальные затраты при восстановлении деталей составят лишь 3% от соответствующих затрат при их изготовлении. Создание ремонтных заготовок пластическим деформирование материала [Ivanov, 2012], электро-механической обработкой или обработкой под ремонтные размеры вообще не требует расхода материалов.

Затраты на восстановление деталей зависят от количества и видов устраняемых повреждений. При первом обращении на восстановление, как правило, обходятся без трудоемкого нанесения восстановительных покрытий, поэтому стоимость восстановления минимальная (таблица 1). Последующее обращение, связанное с нанесением таких покрытий, в 1,5–2 раза увеличивает соответствующие затраты.

Таблица 1. Отношение затрат $Z_{в.д}$ на восстановление основных деталей двигателей к цене новых деталей $C_{н.д}$

| Деталь | Основные восстановительные операции | $Z_{в.д}/C_{н.д}$ |
|-------------------|--|-------------------|
| Блок цилиндров | Развертывание отверстий под толкатели, шлифование стыков крышек коренных опор, хонингование опор | 0,20–0,30 |
| | Развертывание отверстий под толкатели, наплавка (напыление) и растачивание коренных опор | 0,30–0,50 |
| Головка цилиндров | Замена втулок клапанов, их развертывание | 0,15–0,20 |
| Гильза цилиндра | Растачивание и хонингование под ремонтный размер | 0,10–0,15 |
| | Установка листовой дополнительной ремонтной детали, хонингование под номинальный размер | 0,25–0,30 |
| Поршень | Шлифование юбки, развертывание отверстия под поршневой палец, нанесение оловянного покрытия | 0,10–0,30 |
| Поршневой палец | Термопластическая раздача, шлифование | 0,20–0,25 |
| | Хромирование, шлифование | 0,30–0,45 |
| Шатун | Замена втулки, железнение поверхности нижней головки, обработка резанием поверхностей отверстий | 0,40–0,60 |

| Деталь | Основные восстановительные операции | $Z_{в.д}/Ц_{н.д}$ |
|---------------------------|--|-------------------|
| Коленчатый вал | Шлифование и полирование шеек под ремонтные размеры | 0,08–0,15 |
| | Наплавка (напыление) шеек, их точение, шлифование и полирование под номинальные размеры | 0,35–0,50 |
| Вкладыши коленчатого вала | Растачивание под предыдущий ремонтный (номинальный) размер | 0,10–0,15 |
| Распределительный вал | Шлифование шеек под ремонтные размеры и кулачков «как чисто» | 0,08–0,12 |
| | Наплавка шеек и их шлифование под номинальные размеры, газопламенная наплавка кулачков и их шлифование | 0,35–0,45 |

Источник: собственные исследования.

Современное состояние науки и практики позволяет повысить наработку восстановленных деталей до нормативного значения. Действительно, нанесение покрытий при восстановлении трущихся поверхностей деталей с включением в их материал необходимых элементов подобно химико-термической обработке поверхностных слоев, связано с образованием материала нового химического, структурного и фазового состава, отличного от материала основы. Насыщение поверхностных слоев, например, углеродом, азотом, бором или их сочетанием, с последующими закалкой и отпуском приводят к образованию упрочняющих фаз с наперед прогнозируемыми свойствами [Vigerina, 2013; Ivanov, 2015]. Этому способствует предварительное согласование состава исходного материала покрытий с фазовым составом образуемого покрытия (карбидного, нитридного или другого вида). Полученная гетерогенная структура материала (типа Г. Шарпи) в этом случае, состоит из твердых зерен карбидов, нитридов или других соединений, равномерно распределенных в упругопластической матрице, при этом поверхностные слои трущихся материалов обладают меньшей прочностью, чем нижележащие слои (правило положительного градиента) и не наклепываются при трении [Bogdanovich, 2011].

Основное условие сохранения и повышения усталостной прочности покрытий, нанесенных при восстановлении шеек валов, заключается в создании, как в наплавленном металле, так и в зоне термического влияния

сжимающих напряжений. Существующие способы наплавки не обеспечивают выполнение этого условия, что приводит к снижению усталостной прочности валов, восстановленных с ее использованием, на 30–40%. Отрицательное влияние на сопротивление усталости оказывают остаточные растягивающие напряжения, которые вызываются неоднородностью пластического деформирования, различием температурных коэффициентов линейного расширения основного и наплавленного металлов, структурными превращениями в наплавленном металле и зоне термического влияния. Результатом возникновения таких напряжений являются низкая прочность и малая пластичность слоя, образующегося при наплавке на границе основного и наплавленного металлов. Поэтому для повышения усталостной прочности валов в технологический процесс их восстановления рекомендуется вводить операции поверхностного пластического деформирования, способствующие уменьшению градиента структурного перехода между основным материалом и материалом наплавленного покрытия с поиском оптимальных режимов нанесения покрытия, его механической и термической обработки.

Восстановление жесткости пружин и торсионов до нормативных значений заключается в повышении модуля упругости материала путем его объемного пластического деформирования. Деформированию подвергают объем детали, в котором действуют основные рабочие напряжения (нормальные и касательные) при работе этой детали. С целью восстановления жесткости применяют механическую, химико-термическую и термомеханическую обработку. Тепловые и химические воздействия способствуют распространению структурных превращений вглубь материала восстанавливаемого элемента. Основные виды механической обработки заготовок при восстановлении жесткости: дробеструйная обработка, обкатывание и ультразвуковая обработка.

Непроницаемость стенок корпусных деталей (герметичность) достаточно легко обеспечивают пропиткой твердеющими составами, сваркой, пайкой или приклеиванием пластин.

Требования к замыкающим размерам в соединениях агрегатов одинаковы как при изготовлении, так и при ремонте агрегатов, они обеспечиваются одинаковыми способами, оборудованием и инструментами.

Трудовые затраты при обработке резанием единицы поверхности при восстановлении деталей превышают в 3–40 раз соответствующие затраты при изготовлении деталей. Этот факт объясняется низкой концентрацией

мелкосерийного типа производства, использованием универсального производства, частыми его переналадками, малыми партиями восстановления.

Низкая цена, высокая производительность и достаточное качество восстановления деталей достигаются при использовании специального оборудования. Это оборудование позволяет получить заданную точность обработки (например, 5–6 квалитетов при обработке шеек валов и 6–7 квалитетов при обработке отверстий) и, как следствие, достичь нормативного ресурса деталей. Специальное оборудование создают с применением последних достижений теории и практики ремонта, его выпускают небольшими партиями, поэтому оно дорогое. Для эффективного использования этого оборудования необходима его полная загрузка, которая достигается увеличением объемов восстановительного производства путем его концентрации и специализации.

Концентрация ремонтного производства по восстановлению деталей выражается увеличением объемов ремонтных работ на одном предприятии за счет увеличения площади обслуживаемого региона, а, следовательно, количества автомобилей в нем. При этом налаживают отношения между владельцами ремонтируемой техники одного типа в пределах района, области или республики и ремонтным предприятием. На это предприятие собирают и доставляют изношенные изделия и организуют их ремонт (восстановление). Концентрация производства связана с увеличением затрат на перевозку ремонтного фонда и товарной продукции.

Специализация производства – это закрепление за каждым производственным подразделением (предприятием, цехом, участком, рабочим местом) ограниченной номенклатуры изделий или видов работ. При этом повышается упорядоченность системы планирования, уменьшается число видов процессов, оборудования и оснастки, сокращается цикл производства, снижаются затраты на единицу продукции. Все это способствует внедрению высшей формы организации – поточного производства. Полная загрузка крупносерийного или массового производства, оснащенного специальным оборудованием, с поточной формой его организации позволяет получить экономический эффект даже при увеличении транспортных расходов. Наибольшее развитие получила технологическая специализация по сравнению с предметной.

Целесообразность концентрации восстановительного производства в виде увеличения объемов производства и назначения вида восстанавливаемых деталей определяется на основании учета следующих сведений [Kakuevickij, 1988]:

- соотношения между затратами на создание специализированного производства, оборотного ремонтного фонда и его перевозку, с одной стороны, и снижением себестоимости восстановления деталей от увеличения его объема, с другой стороны;
- соотношения между затратами на организацию восстановления деталей заданной номенклатуры и на их производство на заводе-изготовителе.

Допустимое расстояние перевозки деталей на восстановление S (км) определяется из выражения

$$S \leq \frac{C_{н.д} - Z_{в.д}}{TG_d}, \quad (3)$$

где:

$C_{н.д}$ – цена новой детали (руб.),

T – тариф на перевозку детали (руб./кг·км),

G_d – вес детали (кг).

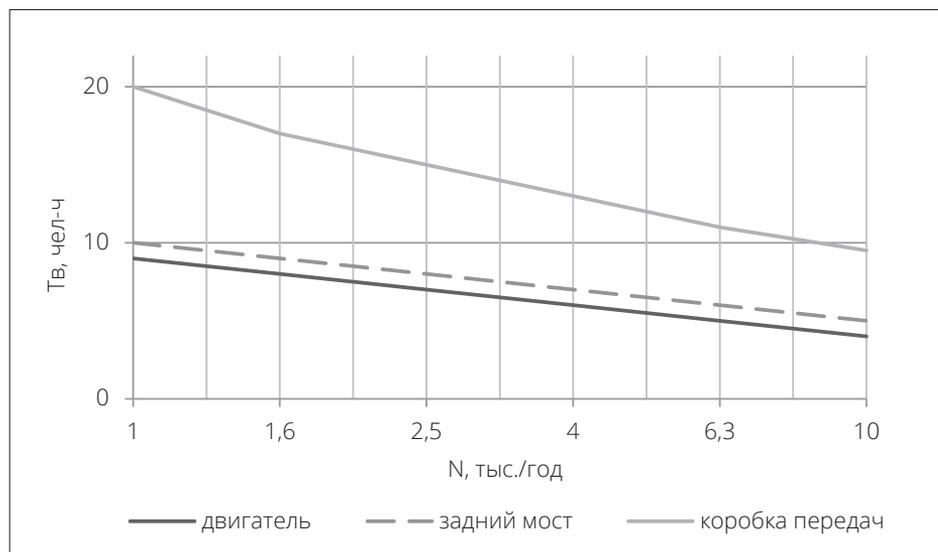
Выражение (3) определяет расстояние перевозки восстанавливаемых деталей, при котором экономический эффект от снижения стоимости их восстановления превышает дополнительные затраты на расширение восстановительного производства. Источники экономического эффекта заключены в применении более совершенной организации и технологии, что приводит к снижению себестоимости восстановления и повышению долговечности деталей.

Организация восстановления деталей целесообразна в том случае, когда масштабы работ в рассматриваемом регионе достаточны для создания крупносерийного или массового производства. Организация восстановления деталей оправдана при условии, если затраты на использование детали не будут превышать затрат, связанных с изготовлением и эксплуатацией новой детали.

Увеличение объемов восстановления расширяет рациональную область охвата потребителей. Это приводит к снижению трудоемкости деталей и повышению качества восстановления деталей по сравнению с уровнем качества, достигнутым на небольших предприятиях. Трудоемкость восстановления деталей при возрастании объемов ремонта агрегатов от 1 до 10 тыс. в год уменьшается примерно в два раза (рисунок). Объемы восстановления деталей тем выше, чем больше машин в регионе и их годовая наработка.

Значительные объемы восстановления легче обеспечить для многочисленных недолговечных деталей, характеризующихся большим весом.

Рисунок 1. Влияние объемов N ремонта агрегатов автомобилей грузоподъемностью 4 т на трудоемкость T_v восстановления комплекта деталей отдельного агрегата: двигателя, заднего моста, коробки передач



Источник: собственные исследования.

Увеличение веса восстанавливаемых деталей снижает величину целесообразного расстояния их перевозки. Особенно резкое снижение этого расстояния наблюдается для деталей большой массы, себестоимость восстановления которых небольшая.

Большие эксплуатационные затраты, вызванные малой долговечностью деталей, восстановленных на небольших участках восстановления деталей, допускают увеличение расстояния перевозки деталей на их промышленное восстановление.

Восстановлению деталей в условиях высокой концентрации производства подлежат наиболее изношенные и поврежденные дефицитные детали распространенных моделей машин с высокой плотностью распределения их в рассматриваемом регионе. Потребность этих деталей в эксплуатации и при ремонте техники особенно велика. Наибольшая эффективность достигается при создании специализированного производства по определенной номенклатуре этих деталей. Для этих деталей характерными являются

значительные затраты на замену их в эксплуатации и малые себестоимость восстановления и стоимость перевозки. Особенно важно организовать качественное восстановление на специализированном производстве корпусных и основных деталей, срок службы которых до предельного состояния или отказа определяет послеремонтные ресурсы агрегатов.

Такие массовые детали, как поршневые пальцы, толкатели, крестовины кардана и дифференциала, муфты и фланцы валов, шатуны, гильзы цилиндров, шкворни, колесные тормозные цилиндры и ряд других допускают экономически обоснованную перевозку их на расстояние 300–500 км. Для таких деталей может быть организовано одно производство по их восстановлению в республике или крупном регионе.

Промышленному восстановлению подлежат и более металлоемкие изделия. Допустимое расстояние перевозки карданных, коленчатых и распределительных валов, вилок и фланцев карданов, валов коробок передач и других деталей меньше примерно в два раза, чем в предыдущем случае. Восстановление их целесообразно организовать в областных регионах. Ряд сборочных единиц, имеющих значительную массу (головки и блоки цилиндров, картеры коробок передач и редукторов), целесообразно восстанавливать на участках только при определенном сочетании повреждений.

Наконец, некоторые детали нерационально восстанавливать централизованно, потому что даже в условиях значительной концентрации производства на специализированных предприятиях невозможно обеспечить себестоимость восстановления, которая не меньше затрат на изготовление детали. На заводе по капитальному ремонту машин следует сохранить восстановление простых деталей, имеющих низкую стоимость изготовления, но в результате изнашивания которых приходится восстанавливать значительную (более 100 см²) рабочую поверхность. Это – валы и оси шестерен масляных насосов, валики и оси педалей, оси блоков шестерен, штоки переключения скоростей, крышки подшипников и др.

В рамках одного ремонтного завода следует выделять участки восстановления деталей, взятых с комплексных участков ремонта отдельных агрегатов. Производительность труда на таких участках в 1,5–1,8 раза выше, а себестоимость на 20–30% ниже, чем на комплексных. Восстановления деталей организуют, как правило, по типовой или модульной технологии.

В целях подъема престижа ремонтных предприятий на них целесообразно организовать изготовление и новых деталей из приобретенных поковок или отливок. Это сокращает дефицит запасных частей взамен выбракован-

ных и уменьшает цену ремонта. На ремонтном предприятии, имеющем литейный и кузнечно-штамповочный участки, может быть организован полный цикл изготовления гильз цилиндров из серого износостойкого чугуна и стальных или резиновых уплотнительных колец под них, поршней, шатунов, коленчатых и распределительных валов, маховиков и их зубчатых венцов, шестерен масляного насоса, распределительных шестерен коленчатого и распределительного валов, втулок распределительного вала и направляющих клапанов, корпусов масляного и водяного насосов, маслоотражательных колпачков, дисков сцеплений нажимных и ведомых, рычагов сцепления и других деталей. Ремонтный завод на собственных литейных мощностях может получить отливки поршней, маховиков, нажимных дисков сцеплений, различных дополнительных ремонтных деталей.

5. Заключение

Обоснована техническая возможность восстановления изношенных деталей с достижением послеремонтной наработки агрегатов, собранных из этих деталей, не уступающих наработке до предельного состояния новых агрегатов. Предложены технические решения по повышению износостойкости и усталостной прочности, обеспечивающие долговечность восстановленных деталей, не уступающей наработке до предельного состояния новых деталей. Показана экономическая целесообразность ремонта автомобильных агрегатов с восстановления изношенных деталей по сравнению с использованием новых запасных частей. Стоимость восстановления отдельных деталей составляет 8–60% от цены новых изделий. Приведены условия концентрации производства с увеличением его объемов, что уменьшает трудоемкость восстановления деталей до двух раз.

| Литература

- Bogdanovich P.N., 2011, *Trenie, smazka i iznos v mashinakh*, Minsk || Богданович П.Н., 2011, *Трение, смазка и износ в машинах*, Минск.
- Ivanov V.P., 2012, *Ustrojstvo dlya poverkhnostnogo plasticheskogo deformirovaniya cilindricheskikh poverkhnostej*, "Afcyjny byulleten Nacyyanalnaha centra intelektualnaj

- ulasnasci”, No. 1, s. 1–4 || Иванов В.П., 2012, *Устройство для поверхностного пластического деформирования цилиндрических поверхностей*, «Афіцыйны бюлетэнь Нацыянальнага цэнтра інтэлектуальнай уласнасці», № 1, с. 1–4.
- Ivanov V.P., 2015, *Obespechenie normativnoj posleremontnoj nadezhnosti kolenchatykh valov*, [v:] *Innovacii v otrasli narodnogo khozyaistva, kak faktor resheniya socialno-ekonomicheskikh problem sovremennosti*, red. E. Bodrova et al., Moskva, s. 165–175 || Иванов В.П., 2015, *Обеспечение нормативной послеремонтной надежности коленчатых валов*, [в:] *Инновации в отрасли народного хозяйства, как фактор решения социально-экономических проблем современности*, ред. Е. Бодрова и др., Москва, с. 165–175.
- Какуевичкий В.А., 1988, *Vosstanovlenie detalei avtomobilei na specializirovannykh predpriyatiyakh*, Moskva || Какуевичкий В.А., 1988, *Восстановление деталей автомобилей на специализированных предприятиях*, Москва.
- Lyalyakin V.P., 2004, *Vosstanovlenie i uprochnenie detalei mashin v agropromyshlennom komplekse Rossii i Belarusi*, “Remont, vosstanovlenie, modernizaciya”, No. 2, s. с. 2–6 || Лялякин В.П., 2004, *Восстановление и упрочнение деталей машин в агропромышленном комплексе России и Беларуси*, «Ремонт, восстановление, модернизация», № 2, с. 2–6.
- Tekhnicheskoe obsluzhivanie i remont avtomobilnykh transportnykh sredstv. Normy i pravila provedeniya*, 2012, Belorusskij nauchno-issledovatel'skij institut transporta “Trans-tehnika”, Minsk || *Техническое обслуживание и ремонт автомобильных транспортных средств. Нормы и правила проведения*, 2012, Белорусский научно-исследовательский институт транспорта «Транстехника», Минск.
- Vigerina T.V., 2013, *Tekhnologiya vosstanovleniya kolenchatykh valov dvigatelei iz vysokoprochnogo chuguna i konstrukcionnoi stali napyleniem, naplavkoi i poverkhnostnym plasticheskim deformirovaniem*, avtoreferat dissertacii, Minsk || Вигерина Т.В., 2013, *Технология восстановления коленчатых валов двигателей из высокопрочного чугуна и конструкционной стали напылением, наплавкой и поверхностным пластическим деформированием*, автореферат диссертации, Минск.
- Vosstanovlenie i uprochnenie detalej*, 2013, red. F.I. Panteleenko, Moskva || *Восстановление и упрочнение деталей*, 2013, ред. Ф.И. Пантелеенко, Москва.

Маргарита Ющенко

- ▶ Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
- ▶ e-mail: kafedradums@oridu.odessa.ua
- ▶ ORCID: 0000-0002-5253-7323

Елена Лесик

- ▶ Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
- ▶ e-mail: kafedradums@oridu.odessa.ua
- ▶ ORCID: 0000-0003-1542-284X

ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ

PROBLEMS OF LEGAL REGULATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE

| Abstract

- ▶ *Goal* – to analyze and summarize the normative legal acts that regulate the procedure for the provision of administrative services in Ukraine and identify the main problematic issues of legal regulation of administrative services in Ukraine and ways to solve them. The analysis includes a set of guidelines for improving the quality of the provision of administrative services by the executive authorities and local self-government bodies, and identifies certain gaps in the legal framework on these issues.
- ▶ *Research methodology* – the paper uses the analysis of regulatory documents on the organization of the provision of administrative services in Ukraine, mechanisms and theoretical foundations of their organizations.
- ▶ *Score/results* – the goal identification of the main problematic issues of legal regulation of the provision of administrative services in Ukraine and ways to solve them. Recommendations for solving these problems have been developed.

- ▶ *Originality/value* – the paper is done by the authors independently without any help and assistance of others. The paper provides links to researches, as well as links to legislation. The nature of the paper is a review report.

| **Key words:** administrative services, the system of providing administrative services, government bodies, local governments, regulatory normative acts.

1. Введение

Человек, его права и свободы в Украине признаны главной ценностью, а главной задачей публичной администрации определены именно предоставление качественных административных услуг гражданам. Соответственно, граждане в отношениях с властью являются потребителями услуг. При этом государство в лице публичных субъектов ориентируется на потребности личности – так же, как в частном секторе поставщики услуг ориентируются на нужды потребителя, его запросы и ожидания.

Реформирование общественных отношений в Украине требует изменения системы отношений между государственными органами исполнительной власти, подведомственными им учреждениями и гражданином, при которой последний является просителем даже в случае удовлетворения его бесспорных прав и законных интересов. Одним из важнейших направлений реформирования государственного управления является формирование и развитие системы административных услуг. Результатом реализации этого направления должно стать создание такого правового поля и его реального воплощения в административно-правовую практику, при котором потребители административных услуг будут владеть широкими правами и полномочиями и не будут пассивными субъектами, которыми манипулируют государственные служащие. Определенные шаги для достижения вышеназванной цели делаются в настоящее время.

В процессе европейской интеграции и выполнении Соглашения об ассоциации между Украиной и Европейским Союзом и его государствами одной из самых актуальных проблем украинского общества является правовое регулирование процедурных отношений органов исполнительной власти и органами местного самоуправления с физическими и юридическими лицами. Одна из составляющих этих правоотношений, в частности, предоставление административных услуг, до настоящего времени остается мало исследованным и дискуссионным вопросом. Одним из критериев эффектив-

ности деятельности публичной власти является качество предоставления государственных услуг. От полноты и своевременности, доступности получения государственной услуги во многом зависит отношение гражданина к системе публичного управления, государства в целом.

Административно-правовое регулирование административных услуг должно исходить из приоритета интересов граждан и организаций как непосредственных потребителей административных услуг. Решение проблем в сфере предоставления административных услуг является важным и многогранным задачей. Именно поэтому в ближайшем будущем актуальность темы даже за увеличение количества исследований административные услуги не будет исчерпана.

2. Правовое регулирование административных услуг в Украине

Энциклопедия государственного управления категорию «административная услуга» (далее: АУ) трактует как результат осуществления властных полномочий уполномоченным субъектом, в соответствии с законом обеспечивает юридическое оформление условий реализации физическими и юридическими лицами прав, свобод и законных интересов по их заявлению (выдача разрешений (лицензий), сертификатов, удостоверений, проведение регистрации и т. п.) [Koroluk, 2011].

До появления специального законодательства, которое бы регулировало правоотношения в сфере предоставления административных услуг, одним из первых нормативно – правовых актов в этой сфере был Закон Украины «О налогообложении прибыли предприятий» [Pro opodatkuвання...]. Согласно подпункту 7.11.13 пункта 7.11 статьи 7 указанного закона, было предусмотрено, что под термином «государственные услуги» следует понимать любые платные услуги, обязательность получения которых устанавливается законодательством и которые предоставляются физическим или юридическим лицам органами исполнительной власти, органами местного самоуправления и созданными ими и организациями учреждениями, содержащимися за счет средств соответствующих бюджетов.

Статьей 3 Конституции Украины определено, что права и свободы человека и их гарантии определяют содержание и направленность деятельности государства. Утверждение и обеспечение прав и свобод человека является главной обязанностью государства. Реализовать эту обязанность

государство может в определенной степени путем предоставления услуг населению органами исполнительной власти и органами местного самоуправления. Также статьей 92 гарантировано, что исключительно законами Украины определяется права и свободы человека и гражданина, гарантии этих прав и свобод; основные обязанности гражданина; организация и деятельность органов исполнительной власти, основы местного самоуправления и т. п. [Konstituciya...]. Поэтому вопрос предоставления административных услуг должен регулироваться на законодательном уровне по применению единого подхода.

Несмотря на сложную ситуацию в решении проблем реформирования системы исполнительной власти и с учетом внедрения рыночных отношений, 22 июля 1998 года Указом Президента Украины была утверждена Концепция административной реформы в Украине [Pro zakhody...], указанным нормативным актом было положено начало структурных, функциональных и идеологических преобразований в системе исполнительной власти.

К 2006 году в нормативно-правовых документах, регулирующих деятельность различных органов власти, не было четкого определения понятия услуг, которые ими предоставлялись, и они отмечались в различных источниках, как «управленческие», «публичные», «государственные», «административные» и тому подобное.

Распоряжением Кабинета министров Украины от 15 февраля 2006 года № 90-р «О одобрении Концепции развития системы предоставления административных услуг органами исполнительной власти» [Pro skhvalennya...] было предусмотрено, какие основные проблемы необходимо решить для обеспечения развития системы предоставления административных услуг. Среди имеющих в этой сфере проблем концепцией определены наличие не предусмотренных законами видов АУ; разделение АУ на несколько платных услуг; требование от физических и юридических лиц документов, не определенных законодательством или в не предусмотренной законодательством форме; перекладывание обязанностей административных услуг со сбором справок или согласования документов на физических и юридических лиц; необоснованное взимание платы или большие размеры платы за предоставление отдельных видов АУ; установление в административном органе графика приема граждан в неудобное для них время; необоснованно длительный срок предоставления отдельных услуг; ограниченный доступ к информации, необходимый для получения АУ; ненадлежащее законо-

дательное регулирование процедурных вопросов предоставления услуг; отсутствие стандартов предоставления услуг и др.

К сожалению, большинство из перечисленных проблем является не решенными и на сегодняшний день. Реализация основных положений указанной концепции ввела современные формы предоставления АУ, в частности, через «универсамы услуг», так же предусмотрен принцип «единого окна» и «электронные административные услуги».

Властные полномочия органов исполнительной власти и органов местного самоуправления закреплено в законах Украины «О местных государственных администрациях» [Pro miscevi...], «О местном самоуправлении» [Pro misceve...], «О разрешительной системе в сфере хозяйства» [Pro dozvilnu...] и т. п., а также в специальных законах, регулирующих непосредственно условия предоставления конкретных административных услуг, например: «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и их обременении», «О государственной регистрации юридических лиц, физических лиц –предпринимателей и общественных формирований», «О регистрации актов гражданского состояния», «О свободе передвижения и свободном выборе места проживания в Украине», «О гражданстве Украины», Земельный, Лесной, Водный кодексы Украины и многие др.

Несмотря на существование такого количества нормативно-правовых актов, регулирующих функции предоставления административных услуг, специалисты настаивали на необходимости разработки и принятия законодательных актов, которыми необходимо определить основные принципы, особенности процедур и требования к качеству деятельности публичных органов власти в этой сфере.

Важным этапом развития сферы АУ было утверждение постановлением Кабинета министров Украины от 27 мая 2009 г. № 532 положение о Реестре административных услуг [Pro zatverzhdennya Polozhennnuya...]. Согласно пункту 1 настоящего постановления, реестр АУ – единая компьютерная база данных об АУ, предоставляемых органами исполнительной власти, государственными предприятиями, учреждениями и организациями, а также органами местного самоуправления в процессе выполнения ими делегированных полномочий.

Введение Реестра административных услуг способствует систематизации данных об АУ: учета и анализа видов услуг. Их количества, эффективности использования; информированию физических и юридических лиц об услугах, предоставляемых органами государственной власти и органами

местного самоуправления, хранения, обеспечения оперативного доступа к полной информации об объектах реестра [Нрупуук, 2013]. В распоряжении Кабинета министров Украины от 17 июня 2009 г. № 682-р, которым одобрена Концепция проекта Закона Украины «Об административных услугах», указываются основные недостатки системы предоставления услуг органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, а также предприятиями, учреждениями и организациями, которые принадлежат к сфере их управления, в частности неопределенность критериев, по которым услуги делятся на платные и бесплатные и т. д. [Pro skhvalennya...].

Обеспечить реализацию задач по внедрению демократических принципов управления и устранения имеющихся в соответствующей сфере недостатков был призван Закон Украины «Об административных услугах» (далее: Закон) от 6 сентября 2012 г. [Pro administratyvni...], после чего система предоставления административных услуг приобрела современного состояния. Законом было определено, что «административная услуга» – это результат осуществления властных полномочий субъектом предоставления административных услуг по заявлению физического или юридического лица, направленный на установление, изменение или прекращение прав и/или обязанностей такого лица в соответствии с Законом.

Законом также определено такие понятия как «субъект обращения» – это физическое или юридическое лицо, которое обращается за получением административных услуг; «субъект предоставления государственных услуг» – это орган исполнительной власти, другой государственный орган, орган власти Автономной Республики Крым, орган местного самоуправления, их должностные лица, уполномоченные в соответствии с законом оказывать административные услуги. Кроме того, Законом определено понятие и формы использования «информационных и технологических карточек административных услуг», «центра предоставления административных услуг». «Единого государственного портала административных услуг», «Реестр административных услуг». Этим законом фактически был введен институт центров предоставления административных услуг. Целью центров предоставления административных услуг (далее: ЦНАП) является создание удобных и доступных условий обслуживания граждан при их обращении за услугами.

В 2015 году были внесены изменения в закон Украины «Об административных услугах», которым уточнено, что Центры предоставления административных услуг могут образовываться при исполнительном органе

городского совета, города районного значения, поселкового, сельского совета в случае принятия соответствующим советом такого решения. В Законе отсутствует определение полной или неполной административной услуги [Телуска, 2016]. Из-за этого ухудшается внедрения работы по предоставлению АУ по принципу «единого окна» и «прозрачного офиса» путем образования ЦНАП, поскольку затрудняет определение видов и количества услуг, которые должны предоставляться через такие центры, и приводит к нарушению основных принципов их предоставления, задекларированных в Законе, в частности принципов равенство перед законом, открытости и прозрачности, доступности и удобства для субъектов обращений и тому подобное.

В Законе также указано, что только законом определяется перечень административных услуг, но, к сожалению, до настоящего времени такой перечень на государственном уровне не утвержден, хотя такие задачи и до принятия Закона неоднократно ставились перед Кабинетом министров Украины. Отсутствие утвержденного перечня влияет и на качество нормативно-распорядительных документов, принимаемых на местном уровне, поскольку исключает в полной мере выполнение задачи, определенные Законом органов по приведению нормативно-правовых актов органов исполнительной власти в соответствие с настоящим Законом. Кроме того, отсутствие процедуры определения размера административного сбора за полученную административную услугу приводит к установлению субъектом предоставления услуги размер платы по своему усмотрению. То есть, одна и та же услуга предоставляется в регионах страны за разные суммы уплаты административного сбора.

В зависимости от субъекта, который предоставляет административные услуги, их разделяют на государственные административные услуги и муниципальные административные услуги. Важны, прежде всего, те классификаций, которые имеют практическое значение, то есть дают возможность давать рекомендации по улучшению системы предоставления административных услуг.

Одним из таких критериев классификации можно назвать установления полномочий по предоставлению административных услуг правового регулирования процедуры их предоставления, в частности:

- 1) административные услуги по централизованным регулированиям (законы, акты Президента Украины, Кабинета министров и центральных органов исполнительной власти Украины);

- 2) административные услуги по локальным регулированим (акты органов местного самоуправления, местных органов исполнительной власти);
- 3) административные услуги по «смешанным» регулированим (когда осуществляются одновременно и централизованное и локальное регулирование).

На сегодняшний день большая часть административных услуг в Украине предоставляется центральными органами исполнительной и их территориальными подразделениями. Наиболее востребованными административными услугами, с необходимостью получения которых в течение жизни сталкиваются практически все граждане, считаются базовыми [Molodozhen, 2015]. К ним относятся: регистрация рождения, брака, смерти и другие акты гражданского состояния, оформление и выдача паспортов, регистрация места жительства, назначение различных видов социальной помощи и субсидий, регистрация права собственности на недвижимое имущество, регистрация транспортных средств и выдача водительских удостоверений, регистрация и оформление предпринимательской деятельности и др.

2015 год стал переломным в процессах децентрализации. В этот период были приняты важные законы, направленные на передачу большого пакета полномочий органам местного самоуправления, в том числе по предоставлению административных услуг.

Распоряжением Кабинета министров Украины от 1 апреля 2014 г. № 333-р. одобрена Концепция реформирования местного самоуправления и территориальной организации власти в Украине, указано, что доступность и надлежащее качество публичных услуг должна обеспечиваться путем оптимального распределения полномочий между органами местного самоуправления и органами исполнительной власти на разных уровнях административно-территориального устройства по принципу субсидиарности и децентрализации [Pro skhvalennya..., 2014].

26 ноября 2015 года был принят Закон Украины № 834-VIII «О внесении изменений в Закон Украины «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и их обременений» (и некоторые другие законодательные акты Украины по децентрализации полномочий по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и их обременений), согласно которому с 1 января 2016 года исполнительным органам сельских, поселковых и городских советов, Киевской и Севастопольской городской

администрации, районным государственным администрациям в городах Киеве и Севастополе предоставляется статус субъектов государственной регистрации прав и соответствующие полномочия по обеспечению проведения государственной регистрации права на недвижимое имущество и их обременений, ведения Государственного реестра прав, а также иных полномочий, предусмотренных законодательством в этой сфере [Pro derzhavnu...].

По мнению И.П. Голосниченко, организация правового регулирования предоставления АУ в современных условиях регламентировалась системно и без учета систематизации административно-правовых отношений и процессуальных отношений данной отрасли права на уровне закона. Шаг к законодательному регулированию материальных отношений уже сделано, осталось принять Кодекс административных процедур. В новых общественных отношениях, которые сейчас сложились в Украине, когда права и свободы граждан являются приоритетными, необходимо создать соответствующие административно-процессуальные условия реализации этих прав и свобод. Именно поэтому решением Кабинета министров Украины была создана рабочая группа по подготовке проекта Кодекса административных процедур, которая приступила к выполнению этой работы еще в 1997 году. Но до сих пор этот нормативный акт не был принят, и общественные отношения регулирования процесса рассмотрения заявлений граждан урегулированы неполно [Holosnichenko, 2012].

Административные услуги предоставляются согласно стандартам, которые утверждаются субъектами в соответствии с их полномочиями с учетом Методических рекомендаций по разработке стандартов административных услуг. Учреждения, которым делегированы закрепленные согласно нормативно-правовым актам за органами исполнительной власти полномочия по предоставлению административных услуг, предоставляют такие услуги согласно стандартам, утвержденным органами исполнительной власти, которые делегировали такие полномочия.

Субъекты, предоставляющие административные услуги на постоянной основе, обеспечивают размещение на стендах и официальных сайтах информации о предоставлении таких услуг и предоставление разъяснений по вопросам, касающимся предоставления этих услуг.

С 1 октября 2018 года введено предоставление административных услуг в сфере государственной регистрации актов гражданского состояния через центры предоставления административных услуг в определенных административно-территориальных единицах, в которых будут

предоставляться во исполнение приказа Министерства юстиции Украины от 29 августа 2018 г. № 2825/5 «Об утверждении изменений к некоторым нормативно-правовых актов в сфере государственной регистрации актов гражданского состояния» [Pro zatverzhdeniya zmin...]. Несмотря на то, что такие услуги будут предоставляться не во всех центрах предоставления административных услуг, а лишь только в определенных законодателем, это является прогрессивными изменениями в законодательстве, и необходимым шагом на пути к европейской интеграции Украины. Но для удовлетворения потребностей граждан, ощущения, что государство пытается быть сервисным, необходимо ввести предоставление таких услуг в каждом ЦНАП, а не только в 20% созданных.

Распоряжением Кабинета министров Украины от 30 января 2019 г. № 37-р [Pro zatverzhdeniya palnu...] утвержден План мероприятий по реализации Концепции развития системы электронных услуг в Украине на 2019–2020 годы (далее: План). Согласно пункту 2 Плана «Центральные органы исполнительной власти и местные госадминистрации должны в 2019–2020 годы обеспечить внедрение предоставления приоритетных услуг в электронной форме, а именно: введение электронного взаимодействия для оптимизации порядков предоставления приоритетных услуг с использованием системы электронного взаимодействия государственных электронных информационных ресурсов и внесения соответствующих изменений в нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы предоставления приоритетных услуг с учетом требований Закона Украины «Об административных услугах». Согласно пункту 9 Плана предусмотрено обеспечение проведение ежегодного оценивания качества предоставления электронных услуг с учетом европейских требований. Исполнение указанных мероприятий даст возможность поднять качество административных услуг.

Указом Президента Украины «О некоторых мероприятиях по обеспечению качественных публичных услуг» [Pro deyaki...] предусмотрено регулирование отношений для утверждения функционирования сервисного государства – государства для граждан и бизнеса, обеспечения надлежащей реализации прав физических и юридических лиц в сфере предоставления публичных, в том числе административных, услуг, создание современной инфраструктуры, удобных и доступных электронных сервисов для предоставления таких услуг. Задачи, которые были поставлены Президентом Украины в 2019 году, реализуются и внедряются Кабинетом министров Украины на протяжении 2020 года. Как результат – запуск работы онлайн-

-ГИДа с перечнем государственных услуг в августе 2020 года [Oficijnuj...]. Это информационный портал о всех сервисах, что предоставляются органами исполнительной власти и органами местного самоуправления. Он размещен на портале «ДИЯ», который содержит информацию об 1 тыс. государственных услуг, о месте, способе, сроках и стоимости их получения. Услуги упорядочены за 17 критериями в зависимости от сферы деятельности. ГИД – это официальный источник о государственных услугах в Украине, хотя законодательно перечень услуг так и не был утвержден до настоящего времени.

3. Выводы

Современное состояние правового регулирования административных услуг в Украине характеризуется многими недостатками объективного и субъективного характера. Как следствие – тормозится процесс реформирования всей административной системы. Необходимо усовершенствовать механизмы предоставления административных услуг субъектам обращения и максимально обеспечить реализацию целей административной реформы.

В Украине создано достаточно нормативно-правовую базу для функционирования системы предоставления административных услуг. Но отсутствие Административно-процедурного кодекса, неурегулирование отдельных аспектов механизма предоставления административных услуг являются необходимостью проводить научные наработки по совершенствованию нормативно-правовых актов для улучшения качества предоставления административных услуг, исходя из процессов административно-территориальной реформы, объединения территориальных общин в частности.

Принятие Административно-процедурного кодекса, законодательного акта который должен урегулировать общую процедуру предоставления административных услуг, является крайне необходимым. Это в свою очередь минимизирует коррупционные риски при предоставлении АУ органами власти и органами местного самоуправления, поскольку четкое регламентирование процедуры сводит на нет возможность уполномоченного субъекта в некоторых случаях действовать по собственному усмотрению. Кроме этого, принятие указанного выше акта будет способствовать качественному предоставлению административных услуг и повышению эффективности

деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления. А пока необходимо в кратчайшие сроки подготовить и принять Закон Украины «Об административном сборе», который определит правовые основы взимания административного сбора, порядок уплаты, освобождение от уплаты и возврата административного сбора. Отсутствие на законодательном уровне определения понятия «стандарт административной услуги» дает перспективы для научных разработок и усовершенствования нормативно-правовой базы по вопросу предоставления административных услуг. Но систематизация и обобщение нормативно-правовой базы предоставления административных услуг в Украине еще не получили достаточного теоретического обобщения.

Считаем, что опыт стран Европейского Союза показывает, что большинство государств сегодня ставят себе за цель обеспечить благоприятные условия жизни граждан с помощью предоставления административных услуг высокого качества. Поэтому, считаем, что при формировании законодательства в сфере предоставления административных услуг в Украине необходимо учитывать мировую историю и теорию государственного управления, а также отечественный и зарубежный опыт взаимоотношений между поставщиками и получателями таких услуг. Важным является изучение опыта европейских стран по отдельным вопросам правового регулирования публичных услуг, а также на законодательном уровне закрепить принципы взаимоотношений между ними для внедрения в практическую деятельность соответствующих органов в Украине.

Украина в своем развитии избрала путь создания «электронного государства» с помощью внедрения «электронного управления», что даст возможность достигнуть равновесия интересов государства, общества и бизнеса, поэтому опыт европейских стран очень актуальный и полезный на данном этапе реформирования!

| Литература

- Holosnichenko P. I., 2012, *Pravove rehulyvannya nadannya administratyvnykh posluh potrebuie systemnoho pidkhodu*, “Visnyk Nacionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy ‘Kyivskyj politekhnichnyj instytut imeni Ihorya Sikorskoho””, No. 4 ||
Голосніченко П.І., 2012, *Правове регулювання надання адміністративних*

- послуг потребує системного підходу, «Вісник Національного технічного університету України „Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського“», № 4.
- Hrynyuk R.F., 2013, *Orhanizacijno-pravovi zasady stvorennya pereliku administratyvnykh posluh*, “Derzhava i pravo. Yurydychni i politychni nauky: zbirnyk naukovykh prac Instytutu Derzhavy i prava imeni V.M. Koreckoho NAN Ukrainy”, No. 161 || Гринюк Р.Ф., 2013, *Організаційно-правові засади створення переліку адміністративних послуг*, «Держава і право. Юридичні і політичні науки: збірник наукових праць Інституту Держави і права ім. В.М.Корецького НАН України», № 161.
- Konstytuciya Ukrainy: nauk.-prakt. koment.*, 2012, redkol. V.Ya. Tacij et al., 2-e vyd., pererobl. i doroprv., Kharkiv || *Конституція України: наук.-практ. комент.*, 2012, редкол. В.Я. Тацій та ін., 2-е вид., переробл. і допов, Харків.
- Korolyuk Yu. H., 2011, *Administratyvna posluha. Encyklopediya derzhavnoho upravlinnya: u 8 t.*, Nac. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, nauk.-red. kolehiya: Yu.V. Kovbasyuk et al., t. 4, Kyiv || Королюк Ю.Г., 2011, *Адміністративна послуга. Енциклопедія державного управління: у 8 т.*, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк та ін., т. 4, Київ.
- Molodozhen Yu. B., 2015, *Reforma, decentralizaciya: prykladni aspektu realizacii: navch.-metod. posib.*, Kyiv || Молодожен Ю.Б., 2015, *Реформа, децентралізація: прикладні аспекти реалізації: навч.-метод. посіб.*, Київ.
- Oficijnyj sajt Ministerstva yustycii Ukrainy || Офіційний сайт Міністерства юстиції України, [електронний ресурс] <https://minjust.gov.ua> [дата доступу: 25.09.2020].
- Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy vid 6.09.2012 No. 5203-VI || Про адміністративні послуги: Закон України від 6.09.2012 № 5203-VI, [електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> [дата доступу: 20.09.2020].
- Pro derzhavnu reiestraciyu rechovykh prav na nerukhome majno ta ikh obtyazhen ta deyakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy schodo decentralizacii povnovazhen z derzhavnoi reiestracii rechovykh prav na nerukhome majno ta ikh obtyazhen: Zakon Ukrainy vid 26.11.2015 No. 83-VIII || Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Закон України від 26.11.2015 № 834-VIII, [електронний ресурс] <http://zakon2rada.gov.ua/laws/show/834-19> [дата доступу: 25.09.2020].
- Pro deyaki zakhody iz zabezpechennya nadannya yakisnykh publichnykh posluh: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 4.09.2019 No. 647/2019 || Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4.09.2019 № 647/2019, [електронний ресурс] <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441> [дата доступу: 10.09.2020].

- Pro dozvilnu systemu u sferi hospodarskoj diyalnosti: Zakon Ukrainy vid 6.09.2005 No. 2806-IV || Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 6.09.2005 № 2806-IV, [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> [дата доступу: 20.09.2020].
- Pro misceve samovryaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 No. 280/97-VR || Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР, [електронний ресурс] <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14> [дата доступу: 20.09.2020].
- Pro miscevi derzhavni administracii: Zakon Ukrainy vid 9.04.1999 No. 586-XIV || Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9.04.1999 № 586-XIV, [електронний ресурс] URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [дата доступу: 15.09.2020].
- Pro opodatkuvannya prybutku pidpryiemstv: Zakon Ukrainy vid 28.12.1994 No. 334/94-VR || Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.1994 № 334/94-ВР, [електронний ресурс] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80> [дата доступу: 15.09.2020].
- Pro skhvalennya Konceptii rozvytku systemy nadannya administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.02.2006 No. 90-r. || Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р., [електронний ресурс] zakon.rada.gov.ua/go/90-2006-p [дата доступу: 15.09.2020].
- Pro skhvalennya Konceptii proektu Zakonu Ukrainy «Pro administratyvni posluhy»: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.06.2009 No. 682-r. || Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про адміністративні послуги»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 № 682-р., [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/go/682-2009-p> [дата доступу: 15.09.2020].
- Pro skhvalennya Konceptii reformuvannya miscevoho samovryaduvannya ta terytorialnoi orhanizacii vlady v Ukraini: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1.04.2014 No. 333-r. || Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.04.2014 № 333-р., [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> [дата доступу: 15.09.2020].
- Pro zakhody schodo vprovadzhennya Konceptii administratyvnoi reformy v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 22.07.1998 No. 810/98 || Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98, [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1000/98> [дата доступу: 20.08.2020].

- Pro zatverdzhennya planu zakhodiv schodo realizacii Koncepicii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukraini na 2019–2020 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.01.2019 No. 37-r. || Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 37-р, [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/go/37-2019-p>. [дата доступа: 15.09.2020].
- Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Reiestr derzhavnykh ta administratyvnykh posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.05.2009 No. 532, “Uryadovuj kurier” 2009, No. 111 || Про затвердження Положення про Реєстр державних та адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2009 № 532, «Урядовий кур’єр» 2009, № 111.
- Pro zatverdzhennya Zmin do deyakykh normatyvno-pravovykh aktiv u sferi derzhavnoi reiestracii aktiv cyvilnoho stanu: Nakaz Ministerstva yustycii Ukrainy vid 29.08.2019 No. 2825/5, “Oficijnyj visnyk Ukrainy” 2019, No. 69, st. 2352 || Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану: Наказ Міністерства юстиції України від 29.08.2019 № 2825/5, «Офіційний вісник України» 2019, № 69, ст. 2352.
- Telycka V.A., 2016, *Vzaimodiya orhaniv miscevoho samovryaduvannya ta miscevykh orhaniv vykonavchoi vlady u sferi nadannya administratyvnykh posluh*, dis. ... kand. derzh. upr., Kyiv || Телицька В.А., *Взаємодія органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади у сфері надання адміністративних послуг*, дис. ... канд. держ. упр., Київ.

Максим Калинин

- ▶ Одесский региональный институт государственного управления
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины
- ▶ e-mail: kafedradums@oridu.odessa.ua
- ▶ ORCID: 0000-0002-6409-9949

Александр Бабич

- ▶ Одесский региональный институт государственного управления
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины
- ▶ e-mail: kafedradums@oridu.odessa.ua
- ▶ ORCID: 0000-0003-2026-4590

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ УКРАИНЫ

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR USING OUTSOURCING IN LOCAL GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE

| Abstract

- ▶ *The goal* – of the paper is to analyze the opportunities and risks of outsourcing in the implementation of administrative and managerial processes by local authorities of Ukraine. The analysis includes a set of guidelines for improving outsourcing at the local governmental level.
- ▶ *Research methodology* – in the paper, an analysis of regulatory documents, reports of the Association of Ukrainian Cities, the outcomes of projects for the implementation of outsourcing in local governments, and an expert survey were used.
- ▶ *Score/results* – the problems in organizing outsourcing in local governments of Ukraine are identified. The recommendations for solving those problems are developed.
- ▶ *Originality/value* – the paper is done by the authors independently without any help and assistance of others. The paper provides links to researches, as well as links to legislation. The nature of the paper is a review report.

| Key words: outsourcing, process approach, reengineering of management processes.

1. Введение

В рамках проведения масштабной административной реформы в Украине, направленной на децентрализацию системы публичной власти, одним из наиболее актуальным оказался вопрос об эффективности и качестве административных процессов. В основу реформирования административной системы Украины в значительной мере легли принципы процессного подхода в управлении [Kysil, 2018]. Как следствие, одним из направлений административной реформы в рамках оптимизации деятельности публичной администрации стала разработка и внедрение системы аутсорсинга ряда функций органов публичной власти.

Как известно, в практике управления аутсорсинг широко используется в бизнес-сфере как инструментарий, позволяющий осуществить сокращение издержек, обеспечить адаптацию к изменяющимся условиям со стороны внешней среды, улучшение качества той или иной продукции и услуг, осуществления квалифицированного управления рисками и т. п. [O’Looney, 1998; Dyukarjev, 2019]. Неслучайно во многих странах аутсорсинг постепенно и достаточно успешно стал внедряться в публичном секторе [Healy, Binder, 2003; Kveliashvili, 2015]. В самом общем виде аутсорсинг подразумевает передачу внешней организации части функций органов публичной власти. Вопреки традиционной общеуправленческой и организационной культуры, представленной в Украине, аутсорсинг занимает все большее место в публичном секторе страны. Причем данная технология в первую очередь стала использоваться в органах местного самоуправления, а политика децентрализации придала ей дополнительный импульс.

Однако, общие нормативные основы для внедрения технологии аутсорсинга в органах публичной власти в настоящее время все еще отсутствуют. Не случайно, в обширной общеукраинской законодательной и нормативной базе по состоянию на 2020 год само понятие аутсорсинг используется лишь пять раз (например: Pro zatverzhdennya...), что, кроме всего прочего, говорит о недостаточной проработанности и изученности данной практики. В то же время внедрение аутсорсинга в сферу публичного управления невозможно не только без четкости понятийного аппарата, но и без обоснования целесообразности либо нецелесообразности передачи конкретных ряда функций органов публичной власти на аутсорсинг, создания механизмов контроля за осуществлением теми сферами, которые передаются на аутсорсинг.

2. Условия и риски внедрения аутсорсинга в органах местного самоуправления

В 2015–2020 годах в Украине осуществлялся процесс формирования т. н. объединенных территориальных громад (ОТГ). В итоге на базе почти 12 тыс. территориальных единиц локального уровня была образована 1469 ОТГ. Новая управленческая реальность выдвинула необходимость внедрения новых управленческих инструментов в практику функционирования органов местного самоуправления.

В 2019 году на базе ряда ОТГ Одесской области и с учетом ранее накопленного опыта [Funkcionalne..., 2012] Ассоциацией городов Украины был инициирован проект, связанный с проведением структурно-функционального анализа деятельности исполнительных органов местного самоуправления, целью которого стало повышение эффективности деятельности соответствующих органов путем оптимизации их структуры и используемых технологий, в том числе путем внедрения в их деятельность принципов аутсорсинга. Реализация данного проекта была связана с тем, что основная деятельность органов ОТГ предполагает выполнение ряда административно-управленческих процессов (АУП), которые отличаются высокой величиной трудозатрат сотрудников и предполагают выполнение однотипных, часто повторяющихся задач. Данные процессы на уровне ОТГ отвлекают ресурсы, ведет к расширению штата сотрудников и не позволяет сфокусировать внимание должностных лиц на осуществлении основных функций. С другой стороны, исполнительные органы местного самоуправления очень часто осуществляют непрофильные для себя виды деятельности. При этом в Украине постепенно распространяется практика привлечения к реализации ряда видов деятельности негосударственных организаций [Mordovec, 2013]. Однако эта практика носит несистемный характер, единые принципы оценки потребностей в выведении отдельных видов деятельности на аутсорсинг отсутствуют. В силу этого, руководству ОТГ в рамках реализации проекта рекомендовалось принять относительно способов совершенствования деятельности органов местного самоуправления через аутсорсинг АУП, а мероприятия по его внедрению предполагалось включить в стратегические и плановые документы развития ОТГ. В итоге около 20% ОТГ воспользовались предлагаемыми рекомендациями, а накопленный опыт позволяет его использовать и в других регионах Украины.

В рамках внедрения аутсорсинга прежде всего были выделены основные типичные риски для всех органов самоуправления и предложены механизмы их минимизации. Среди них:

- *Риск 1. «Высокая стоимость» аутсорсинга.* Вероятна ситуация, при которой внешние исполнители высоко оценивают стоимость видов работ, которые предполагается передавать на аутсорсинг, по сравнению с бюджетными затратами на реализацию этих видов деятельности органами местного самоуправления. Риск минимизируется детальным анализом издержек на выполнение определенных видов деятельности.
- *Риск 2. «Низкая стоимость» аутсорсинга.* Вероятна ситуация, что после принятия решения о передаче отдельных видов деятельности на аутсорсинг, затраты на реализацию аутсорсинга будут недооценены по сравнению с действующими рыночными расценками и одновременно будут ограничены размерами выделяемых бюджетных средств. Минимизация риска возможна путем детального изучения рынка аутсорсинговых услуг и обоснования необходимости дополнительных бюджетных затрат.
- *Риск 3. Отсутствие рынка.* Самое большое препятствие при выборе внешнего исполнителя и для успешной реализации аутсорсинга – это неразвитый рынок, особенно на уровне небольших ОТГ. Именно эта причина вызывает скептическое отношение многих специалистов к эффективности аутсорсинга. От развития конкуренции на рынке в сферах деятельности, предлагаемых к передаче на аутсорсинг, зависит общее количество альтернативных вариантов (конкурсных заявок), которые будут рассматриваться конкурсной комиссией. Данный риск можно минимизировать принятием мер по формированию рынка, в том числе более точной разработкой требований к внешним исполнителям. Особое значение для минимизации риска имеет проведение экспериментов и пилотных проектов по аутсорсингу отдельных видов деятельности.
- *Риск 4. Отсутствие адекватной системы контроля за работой внешнего исполнителя в органах местного самоуправления.* Данный риск может проявиться в снижении качества и нарушении сроков выполнения работы. Представляется, что сократить этот риск можно путем детальной проработки содержания контракта, заключаемого с внешним исполнителем, разработки соответствующих регламентов осуществления контроля за деятельностью внешнего исполнителя.
- *Риск 5. Низкая квалификация привлекаемой компании.* Передавая отдельные виды работ на аутсорсинг, орган местного самоуправления не

может контролировать процесс формирования команды специалистов внешнего исполнителя. Отсутствие возможности влиять на подбор персонала и на нормы, которыми будет руководствоваться организация-исполнитель работ, создает дополнительный риск. Этот риск связан с привлечением к выполнению работ сотрудников с недостаточным уровнем квалификации, а также с несогласованностью действий сотрудников органа местного самоуправления и сотрудников привлеченной организации, которая может быть обусловлена различиями в стандартах организационного поведения. Риск минимизируется предъявлением повышенных требований к квалификации привлекаемой организации на этапе конкурсного отбора.

- *Риск 6. Потеря конфиденциальной информации.* Участие в осуществлении АУП органа местного самоуправления сторонних лиц создает существенные риски в сфере информационной безопасности. Данные риски связаны как с возможностью потери информации, так и с возможностью ее разглашения по вине сотрудников привлекаемой организации. Риск минимизируется установлением в договоре с привлеченной организацией требований к неразглашению такой информации.
- *Риск 7. Низкая мотивация сотрудников.* Внедрение системы аутсорсинга сопряжено с неприятием и внутренним сопротивлением сотрудников органов местного самоуправления к переменам, которые, как они считают, могут снизить их статус. Инструментом снижения риска является перераспределение обязанностей сотрудников, налаживание внутренних убеждающих коммуникаций с целью стимулирования и повышения заинтересованности сотрудников в происходящих изменениях.

В процессе внедрения аутсорсинга в деятельность органов местного самоуправления Одесской области как правило использовался следующий алгоритм проведения структурно-функционального анализа. В первую очередь, осуществлялся сбор и обработка информации по исполняемым полномочиям и функциям каждого исполнительного органа местного самоуправления, в том числе определение основных АУП, исполняемых в рамках каждой функции исполнительного органа местного самоуправления. Для этого анализировались полномочия и функции, закрепленные в положениях о данных органах, должностные регламенты сотрудников, практика реализации полномочий и функций.

На основе проведенного анализа был составлен общий перечень закрепленных действующими нормативными правовыми актами функций по принципу «как есть», сформулированы основные деловые процессы, в рамках которых осуществляется функция. Общее количество проанализированных функций на уровне ОТГ в среднем составило 960 единиц. Выявленные функции классифицировались на следующие типы:

- политические функции,
- правоустанавливающие функции,
- выработка предложений в установленной сфере регулирования, в том числе мониторинг состояния дел в установленной сфере регулирования,
- контроль (надзор),
- выдача разрешений на осуществление определенного вида деятельности и (или) конкретных действий,
- регистрация актов, документов, прав, объектов,
- предоставление административных услуг,
- управление собственностью,
- публичные закупки, реализация целевых программ,
- хозяйственные и кадровые функции,
- прочие функции.

На основе проведенного анализа был составлен единый реестр функций и полномочий органов местного самоуправления ОТГ, сформулированы предложения по устранению дублирующих либо избыточных функций и АУП, уточнению состава, формулировок и форм реализации функции, а также оценена возможность передачи отдельных деловых АУП на аутсорсинг. В ходе работы выявлен ряд АУП, осуществление которых возможно на основе использования аутсорсинга. Требования к выполнению АТУ достаточно формализуемы, а на рынке Одесской области действуют компании, специализирующиеся на осуществлении аналогичных видов деятельности.

3. Механизм внедрения аутсорсинга в деятельность исполнительных органов местного самоуправления

В рамках реализации проекта были предложены следующие основные направления внедрения аутсорсинга в деятельность исполнительных органов

местного самоуправления ОТГ, которые могут быть востребованы органами местного самоуправления и других регионов Украины.

Формирование системы управления аутсорсингом

Функции по оценке целесообразности аутсорсинга следует возложить на специальную комиссию на уровне ОТГ, которая выступает как постоянно действующий координационный орган, обеспечивающий оперативное рассмотрение и подготовку решений по вопросам совершенствования муниципального управления. Комиссия должна играть ключевую роль в управлении аутсорсингом и организации работы по данному направлению в рамках всех органов ОТГ. В частности, она должна выполнять следующие функции:

- рассмотрение предложений о передаче исполнения отдельных АУП на аутсорсинг,
- подготовке заключений о целесообразности передачи исполнения отдельных АУП на аутсорсинг,
- мониторинга эффективности аутсорсинга АУП в соответствии с показателями оценки эффективности.

Для определения единого порядка и сроков рассмотрения аутсорсинговых инициатив было рекомендовано на уровне ОТГ принять специальное решение местного совета «Об организации аутсорсинга в исполнительных органах местного самоуправления». Данный документ должен стать базовым документом для реализации аутсорсинга, в нем должны быть зафиксированы цели и условия его применения, порядок принятия решений по использованию аутсорсинга, мероприятия по оценке эффективности аутсорсинга.

Решение о передаче отдельных АУП на аутсорсинг должно основываться на:

- оценке экономической целесообразности аутсорсинга, то есть сравнении стоимости исполнения АУП в рамках деятельности исполнительных органов местного самоуправления и деятельности внешней организации,
- оценке возможности повышения уровня доступности, оперативности, качества осуществления АУП при аутсорсинге.

Как показал опыт, порядок принятия данного решения должен выглядеть следующим образом.

Этап 1. Подготовка предложений о передаче отдельных АУП на аутсорсинг и их направление в Комиссию

Отбор АТУ для передачи их исполнения на аутсорсинг должен проводить орган, ответственный за исполнение того или иного АУП. Исполнительные органы местного самоуправления не менее чем за полгода до планируемого перехода на аутсорсинг должны предоставить в Комиссию предложения о передаче исполнения отдельных деловых процессов на аутсорсинг.

Предложения должны содержать следующую информацию:

- цели применения аутсорсинга АУП,
- обоснование необходимости применения аутсорсинга,
- оценку формализуемости требований к выполнению АУП,
- оценку экономической целесообразности аутсорсинга АУП,
- оценку возможности передачи исполнения АУП сторонним организациям (оценку потенциала рынка),
- оценку возможных рисков аутсорсинга АУП,
- проект технического задания на осуществление АУП.

Для оценки экономической целесообразности аутсорсинга заинтересованным органам местного самоуправления было предложено осуществить расчет текущей стоимости исполнения АУП. Должен также быть проведен детальный анализ соответствующего рынка по следующим направлениям:

- наличие организаций, предоставляющих соответствующие услуги,
- компетентность, квалификация персонала таких организаций,
- стоимость оказываемых услуг.

Для оценки рыночной стоимости необходимо осуществить официальный запрос относительно цен на услуги внешних организаций. Если оценка стоимости исполнения АУП собственными силами оказывалась выше средней рыночной цены, передача исполнения АУП на аутсорсинг должна быть признана экономически целесообразной.

Этап 2. Рассмотрение Комиссией полученных предложений, принятие решения о целесообразности аутсорсинга

Комиссия должна рассмотреть предложения и подготовить заключение о целесообразности передачи исполнения отдельных АУП на аутсорсинг или о целесообразности продолжения осуществления процессов исполнительными органами местного самоуправления.

Этап 3. Формирование плана закупок и бюджетной заявки

После принятия решения орган местного самоуправления, инициировавший аутсорсинг-проект, должен осуществить практические меры по проведению аутсорсинга. В частности, информация о предлагаемом к передаче на аутсорсинг АУП должна быть включена в бюджетную заявку и план публичных закупок на следующий год. На данном этапе также необходимо утвердить план организационных, кадровых изменений, связанных с передачей отдельных АУП на аутсорсинг, назначить лиц, ответственных за управление аутсорсингом на уровне органа местного самоуправления.

Этап 4. Утверждение бюджетной заявки

Финансовый орган ОТГ должен рассмотреть и утвердить бюджетную заявку органа местного самоуправления в соответствии с установленными процедурами в рамках бюджетного процесса.

Этапы 5–6. Разработка конкурсной документации. Проведение конкурса и определение победителя

Следующим этапом является разработка конкурсной документации и проведение открытого конкурса. Все дальнейшие действия вплоть до подписания контракта соответствуют практике проведения публичных закупок, регламентируемой законодательством.

Этап 7. Заключение контракта

Далее с победителем конкурса заключается контракт.

Этап 8. Выполнение контракта. Контроль и координация совместной деятельности.

После заключения контракта начинается этап его выполнения. При этом особое внимание уделяется вопросам контроля и координации совместной деятельности для достижения наилучшего качества. Орган местного самоуправления, инициирующий аутсорсинг-проект, должен регулярно проводить контроль исполнения количественных и качественных требований, установленных контрактом, осуществлять контроль за поступлением жалоб от потребителей услуг, а также ежеквартально направлять полученные данные в Комиссию.

Этап 9. Оценка эффективности аутсорсинг-проекта

По результатам выполнения контракта Комиссия должна осуществить оценку эффективности работы привлеченной организации, принять решение о целесообразности аутсорсинга АУП в дальнейшем.

Достаточно широко практика внедрения аутсорсинга на уровне территориальных громад в Украине получила в сфере здравоохранения, о чем свидетельствуют, в частности, данные Ассоциации городов Украины (таблица 1).

Таблица 1. Аутсорсинг на рынке коммунальных медицинских услуг в Украине

| Основные формы аутсорсинга | Уровень распространения |
|---|---|
| Наиболее распространенные формы | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Организация питания • Транспортные услуги • Сбор, обезвреживание, транспортировка и размещение медицинских отходов • Услуги охраны • Стирка белья • Лабораторные исследования | <ul style="list-style-type: none"> • 63% учреждений • 32% • 28% • 58% • 52% • 20% учреждений, оказывающих услуги |
| Новые тенденции | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Обмен медицинскими данными, удаленное взаимодействие между врачами, врачебное консультирование • Управление здравоохранением в рамках межмуниципального сотрудничества • Создание условий повышенной комфортности, сервиса • Транспортные услуги скорой медицинской помощи | <ul style="list-style-type: none"> • Пилотные проекты применения «облачных IT-технологий» в принятии коллегиальных решений по сложным ситуациям • 5% • 15% • Пилотные проекты |
| Проблемные направления | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Эксплуатация неиспользуемого высокотехнологического медицинского оборудования, приобретенного по целевым программам • Техническое обслуживание высокотехнологического оборудования | <ul style="list-style-type: none"> • Данные отсутствуют • 5% |

Источник: собственные исследования.

4. Способы определения стоимостных показателей аутсорсинга

Ключевым вопросом передачи того или иного АУП на аутсорсинг является определение его стоимости. Представляется, что определение стоимости исполнения АУП должно осуществляться на основе сметы расходов посредством выделения расходов, связанных с осуществлением отдельного АУП [Vasylykivska, 2012]. В частности, в практике функционирования ОТГ Украины, которые внедряют аутсорсинг используются следующие методы расчета стоимости:

- 1) Расчет затрат, исходя из объема выполняемых работ и оказываемых услуг в натуральных показателях. Например, стоимость транспортного обеспечения рассчитывается путем умножения количества выездов, которые планируется провести в рамках осуществления АУП, на нормативные затраты по выполнению одного выезда. При этом используется формула: $F = P \times Z_p$, где:

F – стоимость исполнения АУП (объем затрат на реализацию АУП),

P – количество выполняемых работ и оказываемых услуг,

Z_p – нормативные затраты на реализацию АУП в расчете на единицу выполняемых работ и оказываемых услуг.

- 2) Расчет затрат, исходя из объема выполняемых работ и оказываемых услуг в нормо-часах. В данном случае используется формула:

$F = \sum (C_{Hi} \times Z_{Tpi})$, где:

F – стоимость исполнения АУП (объем затрат на реализацию АУП),

Z_{Tpi} – объем трудозатрат в нормо-часах для i -го вида деятельности,

C_{Hi} – стоимость одного нормо-часа по i -му виду деятельности.

- 3) Расчет затрат на определенное количество потребителей результатов. При расчете затрат на определенное количество потребителей результатов используется формула:

$F = R \times Z_r$, где:

F – стоимость исполнения АУП (объем затрат на реализацию АУП),

R – количество потребителей результатов,

Z_r – нормативные затраты на реализацию процесса в течение определенного промежутка времени в расчете на одного потребителя.

Рассматриваемый метод широко используется на уровне ОТГ, в частности, для расчета затрат на:

- мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников исходя из численности персонала органа местного самоуправления,

- информационно-техническое обеспечение – исходя из количества рабочих мест (с возможными коэффициентами в зависимости от вида выполняемых работ, типа рабочих мест, а также общей численности рабочих мест).
- 4) Расчет затрат на осуществление процесса с использованием укрупненного норматива затрат (в стоимостном выражении) на осуществление процесса. Затраты на осуществление процесса определяются в процентном соотношении к совокупной величине затрат органа местного самоуправления.
 - 5) Расчет затрат на АУП по стоимости входящих в него управленческих операций. При определении затрат на осуществление АУП по стоимости входящих в него управленческих операций данный АУП разбивают на ряд определенных управленческих операций, необходимых для его осуществления. По каждой управленческой операции производят расчет стоимости. Для определения стоимости процесса эти затраты суммируются.

5. Выводы

Таким образом, для многих органов местного самоуправления Украины аутсорсинг в настоящее время становится одним из ключевых способов повышения эффективности деятельности. Используя аутсорсинг, ОТГ стремятся в первую очередь повысить эффективность и качество исполнения АУП процессов, сконцентрировать усилия на основных направлениях деятельности, а также высвободить ресурсы и сократить издержки на осуществление отдельных процессов. Однако использование аутсорсинга при осуществлении функций местного самоуправления имеет ряд важных особенностей и ограничений правового, организационного, экономического и социального характера. Применяемые в органах местного самоуправления Украины подходы к разработке проектов перевода на аутсорсинг имеют общие недостатки:

- а) «расплывчатость» и неоднозначность в понимании целей и задач перевода на аутсорсинг заказчиками и исполнителями;
- б) поспешность, формальный характер и отсутствие значимых и объективных критериев конкурсного отбора организаций-аутсорсеров;

- в) разработка и обоснование ключевых проектных решений после заключения договора аутсорсинга;
- г) как следствие «а», «б», «в» – склонность к компромиссам между заказчиком и исполнителем по принципиальным вопросам.

| Литература

- Dyukarjev D.S., 2019, *Konceptualni zasady autsorsynhu*, “Vcheni zapysky Tavriyskoho nacionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya”, t. 30 (69), No. 3 || Дюкарєв Д.С., 2019, *Концептуальні засади аутсорсингу*, «Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління», т. 30 (69), № 3.
- Funktionalne obstezhennya orhaniv derzhavnoj vlady v umovakh realizaciyi administratyvnoj reformy*, 2012 || *Функціональне обстеження органів державної влади в умовах реалізації адміністративної реформи*, 2012.
- Healy T.J., Binder J.C., 2003, *Outsourcing in Government: Pathways to Value*, “Accenture”, May.
- Jensen P.H., Stonecash R.E., 2004, *The Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts: A Literature Review*, “Melbourne Institute working Paper”, No. 29/04, November.
- Kovalov A.V., 2013, *Teoretychni osnovy autsorsynhu*, “Investyciyi: praktyka ta dosvid”, No. 8 || Ковальов А.В., 2013, *Теоретичні основи аутсорсингу*, «Інвестиції: практика та досвід», № 8.
- Kveliashvili I., 2015, *Zarubizhna praktyka zastosuvannya autsorsynhu v orhanakh derzhavnoj vlady: perspektyvy dlya Ukrainy*, “Derzhavne upravlinnya ta misceve samovryaduvannya”, vup. 4 || Квеліашвілі І., 2015, *Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України*, «Державне управління та місцеве самоврядування», вип. 4.
- Kysil L.E., 2018, *Okremi aspekty administratyvno-pravovoho zabezpechennya diyalnosti orhaniv publichnoy administraciyi v umovakh decentralizaciyi vykonavchoj vlady*, “Pravova derzhava”, vup. 29 || Кисіль Л.Є., 2018, *Окремі аспекти адміністративно-правового забезпечення діяльності органів публічної адміністрації в умовах децентралізації виконавчої влади*, «Правова держава», вип. 29.
- Mordovec A., 2013, *Metodychnyj pidkhid ocinky efektyvnosti peredachi administratyvno-upravlinskykh procesiv na autsorsynh v derzhavnykh orhanakh vlady*, “Misceve samovryaduvannya ta rehionalnyj rozvytok v Ukrayini”, No. 4 || Мордовець А., 2013, *Методичний підхід оцінки ефективності передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг в державних органах влади*, «Міське самоврядування та регіональний розвиток в Україні» № 4.

- Nyshenko O.V., 2015, *Konceptualni pidkhody do vyznachennya ponyattya «aoutsorsynh»*, “Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky”, вур. 15 (2) || Нищенко О.В., 2015, *Концептуальні підходи до визначення поняття «аутсорсинг»*, «Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки», вип. 15 (2).
- O’Looney J.A., 1998, *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-Making Strategies and Management Method*, Westport.
- Pro zatverdzhennya planu zakhodiv na 2018 rik z realizaciyi Stratehiiy kiberbezpeky Ukrainy: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.07.2018 No. 481-r. || Про затвердження плану заходів на 2018 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 № 481-р., [електронний ресурс] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481-2018-%D1%80#Text> [дата доступу: 10.08.2020].
- Savchenko A.A., 2013, *Autsorsynh: yoho sutnist, vydy ta formy*, “Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoj vlasnosti”, вур. 1 (3) || Савченко А.А., 2013, *Аутсорсинг: його сутність, види та форми*, «Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності», вип. 1 (3).
- Sukhonyak S., 2016, *Sutnist ta osoblyvosti aoutsorsynhu*, “Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropejskoho nacionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky”, No. 2 || Сухо-няк С., 2016, *Сутність та особливості аутсорсингу*, “Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки”, № 2.
- Vasylykivska T.V., 2012, *Autsorsynh yak metod optymizaciyi orhanizacijnoj struktury*, “Vid-rovidalna ekonomika”, вур. 4 || Васильківська Т.В., 2012, *Аутсорсинг як метод оптимізації організаційної структури*, «Відповідальна економіка», вип. 4.

Vital Kazlovski

- ▶ Yanka Kupala State University of Grodno
- ▶ e-mail: kozlovskij_vv@grsu.by
- ▶ ORCID: 0000-0002-9194-6170

Uladzimir Ganski

- ▶ Institute of Entrepreneurial Activity
- ▶ e-mail: ganski@tut.by
- ▶ ORCID: 0000-0001-5906-6539

Katsiaryna Andreichyk

- ▶ Polotsk State University
- ▶ e-mail: k.andreichyk@psu.by
- ▶ ORCID: 0000-0001-6333-7207

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MODELLING OF REGIONAL AGRITOURISM CLUSTERS (CASE OF BELARUS)

| Abstract

- ▶ *Goal* – construction of models that describe the social, environmental, and economic sustainability of rural areas in the context of the development of agritourism, which would make it possible to determine the leading factors for their sustainable development.
- ▶ *Research methodology* – the research applied the procedures of goal setting, measurement, establishing criteria, forming and choosing alternatives, algorithms, methods of PLS-PM modeling, and methods of qualitative modeling.
- ▶ *Score/results* – a systematic solution to the numerous environmental, social, and economic problems of the development of agritourism cluster is not achievable without appropriate economic and mathematical models and tools for their support, which would make it possible to accurately predict the main indicators of the sustainable development of agritourism, identify the main factors of sustainable development, determine the degree of the effectiveness of certain management decisions.

- ▶ *Originality/value* – based on the applied software products developed in this way, support systems for making complex management decisions can be formed that make it possible to identify all potential scenarios for the development of any complex systems and transitions between them, as well as provide a predictive function for evaluating key blocks. In the future, the proposed toolkit can be used to model and optimize the sustainable development of specific tourism investment projects in rural regions, as well as to select investment areas at the regional agritourism cluster level.

| **Key words:** region, cluster, agritourism, mathematical modeling in economics, sustainable development, tourism, Belarus.

1. Introduction

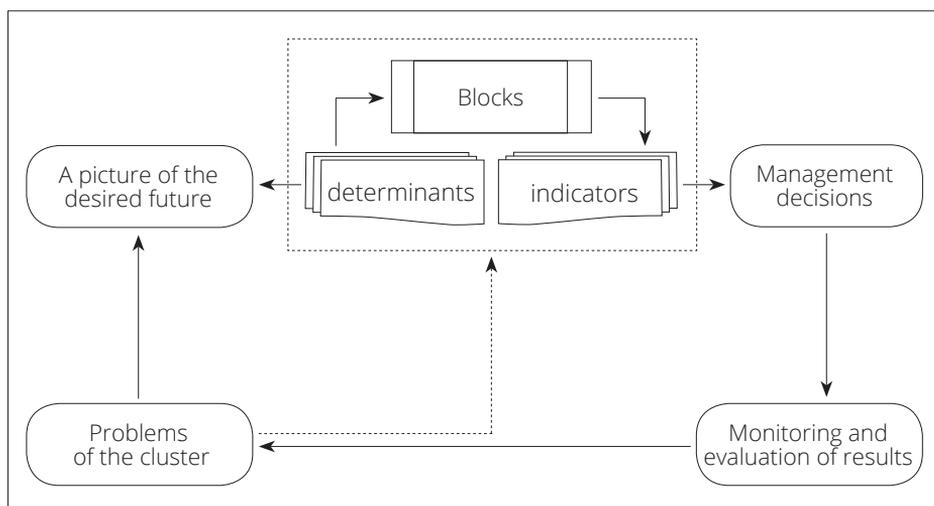
Under the influence of almost uncontrolled anthropogenic impact, accelerated urbanization, investment and infrastructure construction, in many countries of the world, the natural and social environment of rural regions continue degrading and losing their recreational potential. At the same time, in order to obtain a stable positive effect, strategic planning and management should be carried out on the basis of the concept of sustainable development. The purpose of this concept is to increase the living standards of the local population due to economic growth from the development of agritourism cluster in the conditions of the unconditional preservation of socio-cultural values and environmental benefits [Mowforth, Munt 1998: 23–24]. A systematic solution to the environmental, social, and economic problems of the development is not achievable without appropriate economic and mathematical models and tools for their support, which would make it possible to accurately predict the main indicators of the sustainable development, identify the main factors of sustainable development, determine the degree of the effectiveness of management decisions.

2. Theoretical and methodological basis

An approximate scheme for implementing the strategy of sustainable development of agritourism in a certain territory should be based on a complex of economics and mathematical models, including blocks of economic, environmental and social sustainability, the development of an agritourism cluster, as well as factors and indicators of sustainable development [Sharpley, 2000: 4].

To design the strategy for the sustainable development of agritourism in a particular region is based on the image of the desired future agritourism cluster, determined by industry problems and reflected in the sustainable development strategy in the form of goal-setting. Thus, an effective agritourism cluster of the agrarian region as an image of a desired future requires satisfying such basic criteria of sustainable development as: the share of revenues from agritourism and ecotourism in the structure of the gross regional product (GRP) is significant (which will subsequently be a criterion for the development of the agritourism cluster), the vast majority of agritourism objects clusters bring profit and have a certain degree of usefulness for both investors and local residents (an economic criterion takes place here), the functioning of tourist facilities and infrastructure does not have a significant negative impact on the natural environment (environmental criterion), the arrival of tourists does not create widely understood discomfort for local communities (social criterion) [Kirstges, 2002: 175]. In order to implement the strategy of sustainable development of agritourism in the region, a formalized approach should be taken to assess the current situation in the agritourism cluster, to determine the leading factors in the sustainable development of agritourism in the region [Bramwell, Lane, 1993: 3].

Figure 1. Scheme of implementation of the sustainable development strategy



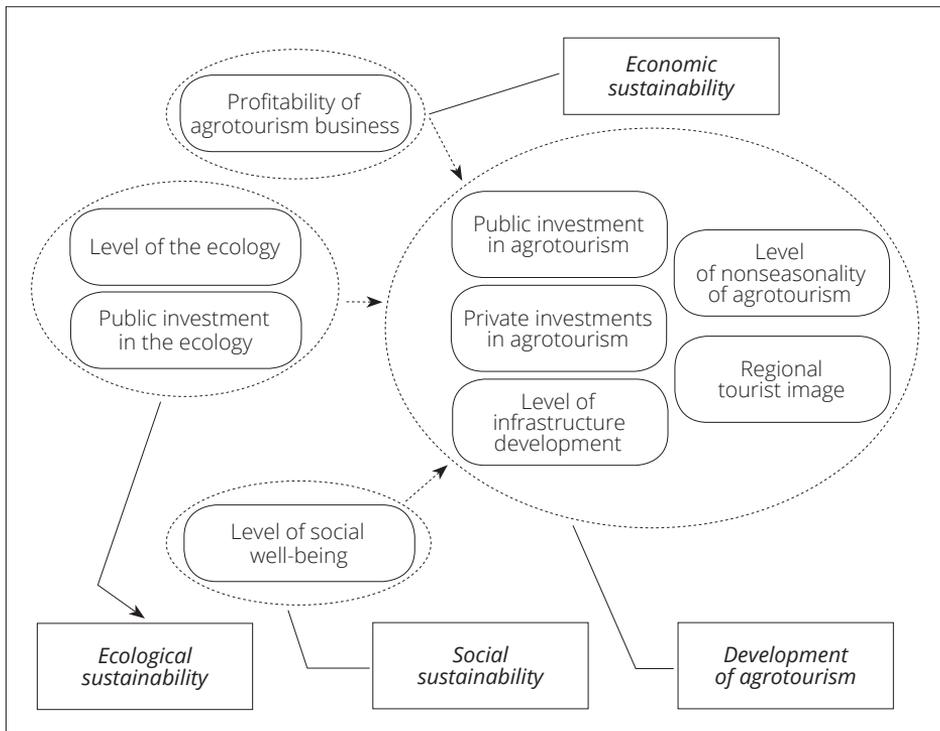
Source: compiled by the authors.

The given approach is based on a whole complex of economic and mathematical models, involves taking into account the criteria for the sustainable

development of agritourism, which together determine the functioning of the agritourism cluster of factors and indicators that reflect the current level of development. Prediction of the functioning of the agritourism cluster, based on a system of factors and indicators, makes possible the adoption of effective and efficient management decisions [Batista e Silva et al., 2018: 106]. In Figure 1 presents the proposed scheme for implementing the sustainable development strategy based on the criteria (blocks) of sustainable development.

Specific indicators and factors are local in nature and selected individually for each specific territory directly by the researcher. As indicators of the sustainable development of agritourism, almost any characteristics at the discretion of the researcher can be applied, which in one aspect or another reflect the success of the development of the block in this particular territory, including indirect socio-economic indicators [Tymošenko, Golovach, 2018: 264]. The complex of blocks and factors of sustainable development of agritourism is shown in Figure 2.

Figure 2. The structure of the model of sustainable development of agritourism in the context of blocks and factors



Source: compiled by the authors.

The set of economic and mathematical models used in the framework of this research includes a qualitative model used to assess the qualitative regularities of the processes of the effective functioning of the rural recreation and agritourism industry in the system of blocks and factors, as well as the PLS-PM (Partial Least Squares Path Modeling) – model of sustainable agritourism development used to realize the opportunity forecasting key indicators in a system of blocks and indicators.

Qualitative modelling is understood as modeling, which is based on the relationship of various qualitative indicators [Khazova, 2014: 54]. At the initial stage of qualitative modelling, the process of identifying the totality of variables involved in the modeling process occurs: X_1, X_2, \dots, X_n . In the framework of this study, a qualitative model of sustainable development of agritourism for the entire territory of Belarus was formed. The variables in this case were the factors of sustainable development of agritourism: private and state investments in the rural tourism and hospitality industry, state investments in the field of ecology and environmental protection, the level of development of rural tourism and recreation types not affected by seasonal phenomena, the state of tourism, accompanying and general infrastructure, image and tourist attractiveness, level of profitability of economic activity in the field of agritourism, level of ecological well-being situation, and the level of social tension / social well-being in rural areas.

The next stage of qualitative modeling was the identification of pair wise qualitative mutual dependencies between the indicated variables (factors) using the method of expert estimates and methods of formal logic. Thus, the interdependence of the variables X_i and X_j within the framework of the model under consideration can be represented both in graphical form (as a graph) and in the form of the following triplet (1):

$$(X_j, DX_j / DX_i, DDX_j / DDX_i) \quad (1)$$

In this triplet, the first component characterizes the sign of the variable X_j , the second – the sign of the first qualitative derivative of the variable X_j with respect to the variable X_i , and in turn the third one – the sign of the second qualitative derivative of the variable X_j with respect to the variable X_i . In this case, the first qualitative derivative will show the dynamics of the variable X_j with a corresponding change of the variable X_i . In turn, the second qualitative derivative will show the rate of change of the increase or decrease of the variable X_j when the value of the variable X_i changes.

5. Case study of Belarus

In the study, qualitative interdependencies were set between all the main factors of the model for Belarus and the corresponding triplets (Table 1).

Table 1. Qualitative interdependence of factors in the model of sustainable development of agritourism in Belarus

| Independent variables, X_i | Dependent Variables, X_j | | | | | | | | |
|--|----------------------------|-------|-------|------|-----|-------|--------|-----|--------|
| | InvP | InvST | InvSE | WinT | Inf | Image | Profit | Eco | Social |
| Private investment in the rural tourism and hospitality industry (InvP) | × | | | ++- | | | | | |
| Government investment in the rural tourism and hospitality industry (InvST) | | × | | | ++- | | | | ++- |
| State investment in ecology and environmental protection (InvSE) | | | × | | | | | ++0 | |
| Development of types of rural tourism and recreation not affected by seasonal phenomena (WinT) | | | | × | | ++- | | | |
| State of tourist, related and general infrastructure (Inf) | | | | | × | | | ++- | |
| Image of rural areas and tourist attractiveness of the region (Image) | | | | | | × | ++0 | | |
| Profitability of economic activity in the field of agritourism (Profit) | ++0 | | | | | | × | | ++- |
| The level of environmental well-being in the region (Eco) | | | | | | | | × | |
| The level of social tension / social well-being in rural areas (Social) | | | | | | | | | × |

Source: compiled by the authors.

The third stage is the identification of the totality of potentially possible qualitative scenarios, also called qualitative solutions. Such a solution is considered to be completely determined if all the participating variables are described by the corresponding qualitative triplets (2):

$$(X_1, DX_1, DDX_1), (X_2, DX_2, DDX_2), \dots, (X_n, DX_n, DDX_n), \quad (2)$$

where X_i is the i^{th} variable (factor), and DX_i and DDX_i are the first and second, respectively, qualitative derivatives of the independent variable t , which is the time parameter. Such a model has the m^{th} number of qualifying scenarios or solutions. A set consisting of the m^{th} number of qualitative n -dimensional scenarios will be described using the corresponding set of triplets (3):

$$[(X_1, DX_1, DDX_1), (X_2, DX_2, DDX_2), \dots, (X_n, DX_n, DDX_n)]_k \quad (3)$$

$$K = 1, 2, \dots, m$$

While performing the research conducted by the authors of the article, all scenarios for the development of agritourism cluster in Belarus were determined using a specially developed tool implemented in the programming environment R. As it turned out, for the available set of variables (factors) and defined during the study of qualitative mutual dependencies, a set of 35 potential possible qualitative scenarios, a fragment of which is presented in Table 2.

The fourth stage of the study was the allocation of all possible transitions between existing scenarios, which are subject to economic and mathematical principles. In the case of n -dimensional transitions in the future, it will be necessary to comply with the transition rules for n one-dimensional transitions.

In the study, a directed graph was used as the most convenient way to visualize multidimensional qualitative transitions. In this case, the vertices of the graph will represent a set of scenarios, and the directed arrows will represent the potential transitions between them. In the course of a study using a specially designed tool for this, a graph of potential transitions between all available scenarios for the development of an agrotourism cluster in Belarus was built.

A significant difference between the qualitative model of the sustainable development of agritourism formed during the study, in contrast to the ones described in the specialized scientific literature, is that it is applicable for the analysis of possible directions for the development of an agritourism cluster in a situation of insufficient or complete lack of statistical information. Also, the

developed model makes it possible to take into account practically any factors, both quantitative and qualitative, including the socio-political situation, the peculiarities of hospitality traditions in a country and a specific region, as well as other characteristics that will be considered significant for each particular cluster.

Table 2. Qualitative scenarios for the development of agritourism cluster in Belarus (fragment)

| Scenario | Variables | | | | | | | | |
|----------|-----------|-----|------|-------|-------|------|--------|-----|--------|
| | Image | Inf | InvP | InvSE | InvST | WinT | Profit | Eco | Social |
| 1 | +- | +- | +- | ++ | +- | +- | +- | ++ | +- |
| 2 | +- | +- | +- | ++ | +0 | +- | +- | ++ | +- |
| ... | | | | | | | | | |
| 9 | +- | +- | +- | ++ | +- | +- | +- | +- | +- |
| 10 | +- | +- | +- | ++ | +0 | +- | +- | +- | +- |
| ... | | | | | | | | | |
| 13 | +- | +- | +- | ++ | ++ | +- | +- | +- | +- |
| 14 | +- | +0 | +- | ++ | ++ | +- | +- | +- | +- |
| 15 | +- | ++ | +- | +- | ++ | +- | +- | +- | +- |
| ... | | | | | | | | | |
| 29 | ++ | ++ | ++ | +- | ++ | ++ | ++ | +- | +- |
| ... | | | | | | | | | |
| 32 | ++ | ++ | ++ | +- | ++ | ++ | ++ | +- | ++ |
| ... | | | | | | | | | |
| 34 | ++ | ++ | ++ | +0 | ++ | ++ | ++ | +0 | ++ |
| 35 | ++ | ++ | ++ | +- | ++ | ++ | ++ | +- | ++ |

Source: compiled by the authors.

Based on the previously defined qualitative mutual dependencies of the factors of this model, as well as the identified potential scenarios for the future development of the agritourism cluster and the constructed transition graph

between the various available scenarios, we can select the most optimal set of scenarios and determine the main transition factors of the entire system from one set of available scenarios (or clusters) in another.

Based on the dynamics of the target variables of the model (profitability of economic activity in the field of agritourism, the level of well-being of the ecological situation in the region, the level of social tension / social well-being in rural areas), it is possible to determine “good” and “bad” from the point of view of sustainable development lists of scenarios for the development of agritourism cluster (in this study, this was done for the Belarusian realities – “Rich, happy, relatively clean”).

Thus, the first such set included scenarios 29, 32, and 35, and the second set included 9, 10, 13, 14, and 15 from Table 2. These sets of scenarios are characterized by an increase in the profitability of economic activity in the field of agritourism and an increase in the level of social well-being in rural areas, while the indicator reflecting the level of well-being of the ecological situation in the region showed a negative trend. At the same time, the function of the dependence of the level of environmental welfare in the region on time ($Eco(t)$) has a positive second derivative (the third component of the triplet is positive here) – this suggests that over time, the rate of environmental degradation in the region slows down and there is the opportunity in the territory under consideration to maintain a high level of natural environment. In Belarus today, a decrease in the value of the indicator of profitability of economic activity in the field of agritourism is unacceptable due to the already low level of its values. Therefore, the indicator of profitability of economic activity in the field of agritourism has received priority in the process of identifying “good” sets of scenarios for the development of agritourism cluster in Belarus.

The analysis of possible scenarios for the development of the agrotourism cluster in Belarus made it possible to argue that in a situation of significant growth in tourism, related and general infrastructure, as well as in a situation of a sharp decrease in public investment in ecology and environmental protection, the system will switch from a set of available scenarios (or clusters) with values of 9, 10, 13, 14, 15, respectively, in the set of scenarios in 11 and 12, according to which the ecological situation in the region under consideration is an extremely negative impact. As shown in fig. 3, from the set of scenarios 29, 32, and 35, the system will switch to the set of scenarios “Rich, happy, very dirty” only if the level of public investment in the field of ecology and environmental protection is significantly reduced. At the same time, the growth of tourism, related and

general infrastructure does not adversely affect this particular set due to the fact that it is itself characterized by significant rates of development of tourism, related and general infrastructure while maintaining the relative prosperity of the ecological situation in the region.

Based on the foregoing, it can be argued that the set of scenarios 29, 32, and 35 obviously exceeds the set of scenarios 9, 10, 13, 14, and 15 due to the fact that in the first case, fewer factors affect the output of the entire system from a “good” state with point of view of sustainable development. Also, this set of scripts is not irrevocable. In this situation, there is the possibility of a transition from a moderate growth of the factor of social well-being in the region (scenario 29) to its rapid growth (scenario 35). At the same time, all other factors will remain unchanged.

As the analysis of Table 1, the main factor in this qualitative model, which affects the transition of the entire system from one development scenario to another, is the level of tourism, related and general infrastructure. Thus, in order to comply with the principles of equilibrium of the ecosystem of rural areas in the process of building objects of general and related infrastructure for agritourism, it is imperative to plan and implement protective engineering measures, in the process of creating and operating in rural areas objects of tourist-recreational and transport infrastructure, strict observance of sanitary-epidemiological and environmental requirements, the implementation of integrated landscaping and the maximum landscaping investment and infrastructure construction, and others.

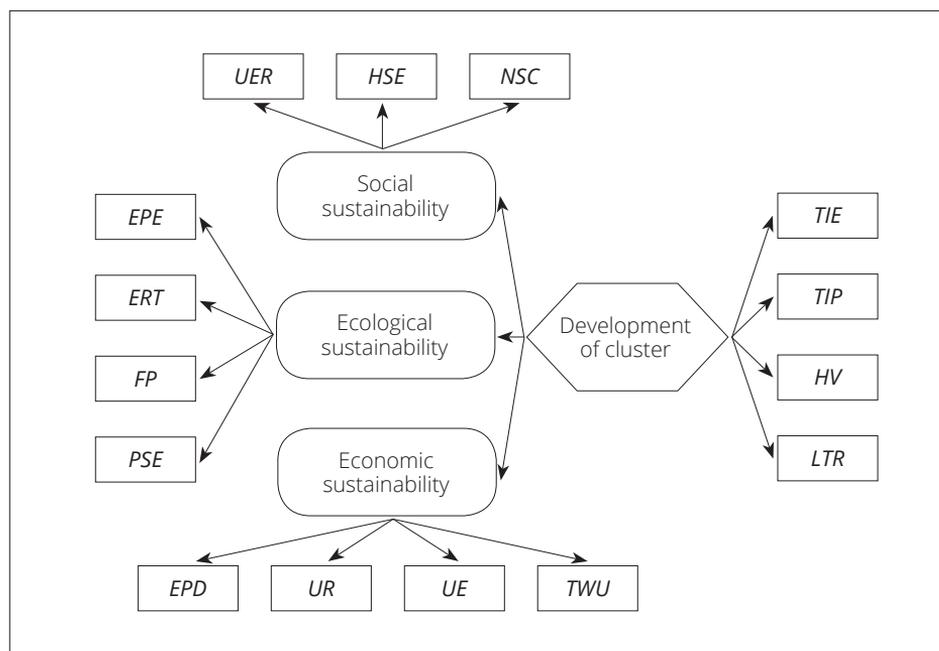
6. The Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)

The PLS-PM model for the development of agritourism and tourism development in rural areas makes it possible to view the tasks of sustainable tourism development systematically and comprehensively, allows an objective assessment of the results of the practical implementation of the sustainable development strategy based on a comparison of basic and current values of estimates of variables that clearly characterize the level of development of the regional agritourism cluster. The model under consideration includes indicators of a socio-economic nature, which make it possible to make forecasts of the level of agritourism development.

In this study, PLS-PM is a tool for modeling various relationships between various implicit or latent variables. This technique is applicable for the analysis of high dimensional data in a situation of an insufficiently structured environment. The model of sustainable development of agritourism formed in the framework

of the study contains indicators and blocks. In the study, indicators of sustainable tourism development for a territory with a fairly developed tourism industry were used as indicators [Greenwood, 2006: 37]. These include: the total number of jobs in the field of agritourism (TIE), the wage fund in the field of agritourism (TIP), the level of housing prices (HV), the level of tax revenues from agritourism (LTR), the number of participants in social tourism / social recreation programs and rehabilitation (NSC), expenditures of state and local budgets for various social services for the rural population (HSE), current unemployment rate (UER), expenditures of state and local budgets for ecology and environmental protection (EPE), percentage of employees employed in agritourism (ERT), the number of low-income households (FP), state and local budget expenditures on public safety (PSE), state and local budget expenditures on economic development (EPD), state and local budget expenditures on utilities (UR), utility budget (UE), and volume of water consumption (TWU). For indicators from open sources, the study collected relevant statistics for 2001–2018. The initial model for the study is shown in Figure 3.

Figure 3. The initial model for the study of the sustainable development of agritourism cluster



Source: compiled by the authors.

The external part of the model is the relationship of implicit (latent) variables with explicit indicators, and the internal is the relationship of only latent variables. Thus, the analytical form of the internal part of the model has the form (4):

$$LV_{tourist} = \beta_0 + \beta_1 LV_{social} + \beta_2 LV_{ecologic} + \beta_3 LV_{economic} + error_{tourism} \quad (4)$$

where $LV_{tourism}$, LV_{social} , $LV_{economic}$, $LV_{ecologic}$ are latent variables, β_0 is a free term, β_1 , β_2 , β_3 are “path” coefficients, $error_{tourism}$ is a residual term.

Below is an analytical view of the external part of the model formed in the course of this study (5):

$$\left\{ \begin{array}{l} X_{TIE} = \lambda_{0TIE} + \lambda_{1TIE} LV_{tourism} + error_{TIE} \\ X_{TIP} = \lambda_{0TIP} + \lambda_{1TIP} LV_{tourism} + error_{TIP} \\ \\ X_{UER} = \lambda_{0UER} + \lambda_{1UER} LV_{social} + error_{UER} \\ X_{UER} = \lambda_{0UER} + \lambda_{1UER} LV_{social} + error_{UER} \\ \\ X_{EPD} = \lambda_{0EPD} + \lambda_{1EPD} LV_{economic} + error_{EPD} \\ X_{UR} = \lambda_{0UR} + \lambda_{1UR} LV_{economic} + error_{UR} \\ \\ X_{EPE} = \lambda_{0EPE} + \lambda_{1EPE} LV_{ecologic} + error_{EPE} \\ X_{ERT} = \lambda_{0ERT} + \lambda_{1ERT} LV_{ecologic} + error_{ERT} \end{array} \right. , \quad (5)$$

where X_{TIE} , X_{TIP} , ..., X_{ERT} are explicit variables, λ_{0TIE} , λ_{0TIP} , ..., λ_{0ERT} are free terms, λ_{1TIE} , λ_{1TIP} , ..., λ_{1ERT} are load factors, $error_{TIE}$, $error_{TIP}$, ..., $error_{ERT}$ are residual terms.

The system of equations (6) shown below reflects estimates of latent variables:

$$\left\{ \begin{array}{l} \widehat{LV}_{tourism} = Y_{tourism} = W_{TIE} X_{TIE} + W_{TIP} X_{TIP} + W_{HV} X_{HV} + W_{LTR} X_{LTR} \\ \widehat{LV}_{social} = Y_{social} = W_{UER} X_{UER} + W_{HSE} X_{HSE} + W_{NSC} X_{NSC} \\ \widehat{LV}_{ecologic} = Y_{ecologic} = W_{EPE} X_{EPE} + W_{ERT} X_{ERT} + W_{FP} X_{FP} + W_{PSE} X_{PSE} \\ \widehat{LV}_{economic} = Y_{economic} = W_{EPD} X_{EPD} + W_{UR} X_{UR} + W_{UE} X_{UE} + W_{TWU} X_{TWU} \end{array} \right. , \quad (6)$$

where by w_{TIE} , w_{TIP} , ..., w_{TWU} we mean the external weights of the sustainable tourism development model.

The resulting model with appropriately calculated parameters (travel coefficients and loads, external weights) allows you to monitor compliance with all the

basic principles of the concept of sustainable development of agritourism in each individual time period. In this case, stability or instability can be determined by comparing different values of the block estimates for different periods. And here two scenarios will be possible. The first – estimates of latent blocks / variables related to the field of ecology, economy, and society should not have lower values in the current period than in the previous period. Under such conditions, if this kind of condition is successfully fulfilled for a block, then development can be considered sustainable. The second – the base level or reference point should be determined for each block. The value of the time period in which the corresponding indicator of the block (profitability of economic activity in the field of agritourism, the level of well-being of the environmental situation or the level of social tension / social well-being) had an acceptable value should be taken as such a level. If the block estimate in the current period is less than the corresponding estimate for the previous period, but more than the base value, then this development can also be considered sustainable.

While performing further research based on the PLS-PM technique, the model parameters were calculated, namely, the load coefficients of the external model (λ_{jk}), the path coefficients of the internal model (β_{ji}), and also the external weights to obtain latent estimates variables (w_{jk}) with model optimization. At the same time, the following conditions were fulfilled: consistency in the blocks, the absence of the so-called “traitor variables”, the significance of the variables of the external model, the correspondence of the model with data by the general index, and the verification of the internal model. During the optimization process of the model, the initial information is corrected; variables and blocks that do not have a sufficient degree of significance are eliminated. The result of this work can be visualized in the form of a graph (Figure 4, see: the next page), where the external weights will be indicated above the arrows of the external model, and the path coefficients above the arrows of the internal model.

In this case, the internal model of the system will have the following form (7):

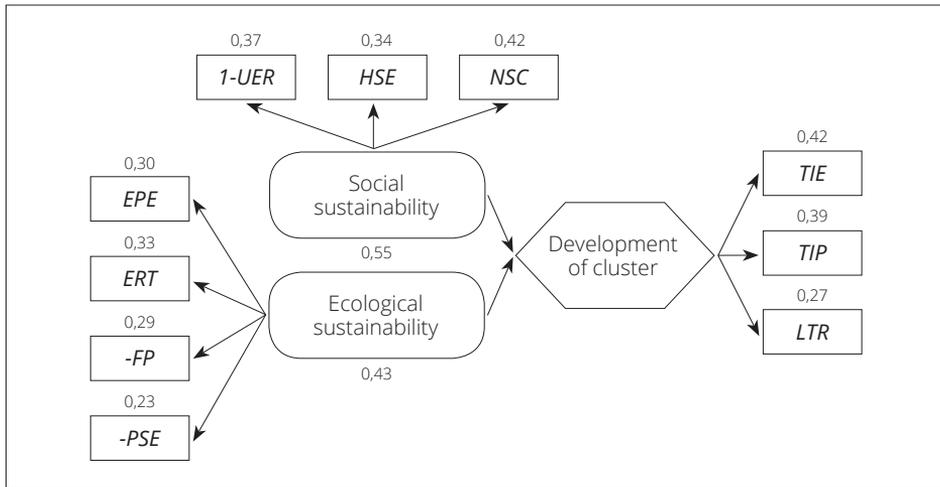
$$LV_{tourism} = 0.55LV_{social} + 0.43LV_{ecologic} + error_{tourism} \quad (7)$$

Such characteristics as environmental and social sustainability with a power of influence of 0.43 and 0.55, respectively, have an incredibly significant impact on the level of agritourism development. During the study, it was found that the impact of economic sustainability on the development of agritourism in Belarus

is very small. Most likely, this fact is explained by the specifics of a particular research area. At the same time, the following equations were obtained for estimating latent variables (8):

$$\begin{cases} \widehat{LV}_{tourism} = 0.42X_{TIE} + 0.39X_{TIP} + 0.27X_{LTR} \\ \widehat{LV}_{social} = 0.37(1 - X_{UER}) + 0.34X_{HSE} + 0.42X_{NSC} \\ \widehat{LV}_{ecologic} = 0.3X_{EPE} + 0.33X_{ERT} - 0.29X_{FP} - 0.23X_{PSE} \end{cases} \quad (8)$$

Figure 4. The final model of sustainable development of agritourism



Source: compiled by the authors.

According to the results obtained in the course of this study, social sustainability will be characterized to the greatest extent by such indicators as the unemployment rate, the amount of state funding for public health programs and other social programs, and the average monthly number of people falling under social tourism programs. In turn, environmental sustainability is characterized by such indicators as the size of public investment in the field of ecology and environmental protection, the share of tourism jobs in the total number of jobs, the number of households with incomes below the subsistence level (negative relationship), and the amount of government spending to maintain public safety (negative dependence). An assessment of the level of development of agritourism can be based on indicators such as the number of jobs in the agritourism sector, the wage fund in agritourism, and the amount of income to the budgets of all levels from activities related to agritourism.

A significant advantage of the described PLS-PM method is that it does not have strict requirements for the number and characteristics of the applied source data, both for multi-collinearity and statistical distributions, etc. In the PLS-PM study, the method was first used to model the sustainable development of agritourism – similar models in the currently available specialized scientific literature are not yet available. In the future, this model can include not only the indicators of sustainable development itself, but also various factors that influence the formation of an agritourism cluster in each specific country or region.

7. Conclusions

A significant component of economic growth for rural areas and regions with significant tourist and recreational potential is the development of agritourism cluster. In such a situation, the application of economic and mathematical models of sustainable development is the development of well-thought-out, justified, and balanced decisions in the field of economic, regional and tourism policies. In the course of the research conducted by the authors of the article, models for the sustainable development of agritourism were built and analyzed. Based on these models in the future, simulators can be formed to support the processes of making complex managerial decisions in this area, which allow us to consider all potential scenarios and transitions between them on the basis of a qualitative model for almost any complex systems, as well as implement models based on PLS-PM prognostic function for evaluating latent variables. The structural model can also include indicators characterizing the development of an agritouristic cluster, as well as factors influencing the development. The tools developed in the course of this study can significantly simplify the process of forming economic and mathematical models of sustainable development of agritourism and have the potential to apply them in order to ensure the optimality of various management decisions in the field of regional management. The successful construction of a set of models for the sustainable development of agritourism provided the scientific novelty of the study, its theoretical significance lies in the further development of the theory of economic and mathematical modeling of various economic processes in the field of qualitative and PLS-PM modeling, and the significance of this study for practice lies in orienting its results to a wide application by authorities to achieve the sustainable development goals of rural areas.

| References

- Batista e Silva F. et al., 2018, *Analysing spatiotemporal patterns of tourism in Europe at highresolution with conventional and big data sources*, "Tourism Management", No. 68, DOI:10.1016/J.Tourman.2018.02.020.
- Bramwell B., Lane B., 1993, *Sustainable tourism: An evolving global approach*, "Journal of Sustainable Tourism", No. 1.
- Greenwood J. B., 2006, *Sustainable Development in a Tourism Destination Context: a Plim-soll Model of Sustainability in Tyrell Country*, North Carolina State University, Raleigh.
- Khazova D. S., 2014, *Modeling of sustainable tourism development using the method of projection on latent structures*, "Financial Analytics: Science and Experience", No. 26 (212).
- Kirstges T., 2002, *Basic questions of "sustainable tourism": does ecological and social-ly acceptable tourism have a chance?*, "Current Issues in Tourism", No. 5 (3–4), DOI:10.1080/13683500208667917.
- Mowforth M., Munt I., 1998, *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*, Routledge–London.
- Sharpley R., 2000, *Tourism and sustainable development: exploring the theoretical divide*, "Journal of Sustainable Tourism", No. 8 (1), doi.org/10.1080/09669580008667346.
- Tymošenko M., Golovach K., 2018, *Modeling of the prospects for sustainable develop-ment of agricultural territories by the bayesian networks*, "Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development", No. 40 (2), doi.org/10.15544/mts. 2018.2.

Yuliya Kovtun

- ▶ ORIPA NAPA under the President of Ukraine
- ▶ e-mail: kovtunyuliya93@ukr.net
- ▶ ORCID: 0000-0002-8333-7930

IMPROVING THE RELATIONSHIP BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS IN THE PROCESS OF DECENTRALIZATION

| Abstract

- ▶ *Goal* – to analyze the activities of public authorities and local governments in the context of decentralization, to identify the main problems of the relationship between public authorities and local governments in order to improve their work.
- ▶ *Research methodology* – in the article the author applied general (system analysis method, method of argumentation theory) and private scientific methods of cognition (legal: formal-legal and comparative-legal methods).
- ▶ *Score/results* – the article analyzes the process of decentralization of public administration, on the basis of domestic experience, offers ways of functional and structural optimization of relations between public authorities, explores the principles of improving the relationship between public authorities and local governments in the decentralization process.
- ▶ *Originality/value* – the work is done by the author independently without any help and assistance of others. The article provides links to citations, as well as links to legislation. The nature of the article is a review report.

| **Key words:** decentralization, public authorities, local governments, optimization, reform.

1. Introduction

In the conditions of formation and development of legal democratic statehood in Ukraine and under the influence of globalization and interstate integration

processes in the world and on the European continent, deep reforms of public power begin, accompanied by complex and contradictory processes of its decentralization. It is under the influence of decentralization that effective local self-government as a public authority of territorial communities functioning at the local level begins to be actively formed and developed. The issues of decentralization of public power and development in the conditions of local self-government are interconnected. First of all, optimally organized public power is not only the main problem of self-preservation of the state, but also – the problem of effective functioning of the phenomenon of statehood, its effective adaptation to ever-changing conditions – in such conditions both levels of public power begin to function stably local self-government [Bajmuratov, Hryhorev, 2003].

Today, this issue is very acute for Ukraine, as the current model of public power is ineffective, which leads to duplication of powers between the executive and the head of state, between local executive and local governments, as well as the emergence of competing competencies between them, which ultimately leads to constitutional and legislative conflicts.

In the context of the state's implementation of its program tasks and functions, the resolution of contradictions arising in the process of social development, the state has demonstrated its unwillingness to socio-political renewal, slow pace of its economic and social development as a result of non-transparent and suboptimal organization of public power and contradictory development. Power processes in the state. Therefore, it is in these conditions that the decentralization of public power can become a universal tool and management paradigm, which through the redistribution of powers between different levels of public power can not only determine and stimulate economic reforms, but also intensify them. Accordingly, the task is to show the mechanism for eliminating the conflict between public authorities in terms of duplication of powers and increase the effectiveness of the relationship between public authorities and local governments in the exercise of their powers in a decentralized environment.

2. Decentralization as the main direction improving the relationship between public authorities and local governments

The key issue that needs to be addressed in the reform process is to ensure the transfer of the maximum possible amount of power to local governments and to clearly delineate them from the powers of the executive. Today, an important

task is to define and implement in Ukraine its own model of decentralization in management, which will achieve a much higher level of efficiency of public administration to provide citizens with the necessary quantity and quality of social and administrative services. In this regard, it is necessary to define the content and form of decentralization as a condition for the development of local self-government, as the current state of affairs indicates the incomplete formation of local self-government in Ukraine.

On the one hand, decentralization can be seen as a complex phenomenon that includes political, administrative, economic components and is associated with the possibility of building a more effective model of governance at the state, regional and local levels.

Accordingly, decentralization is considered as a principle, method, and property of public administration. Among the forms of decentralization are political, administrative, democratic, market, spatial, financial and budgetary, and decentralization of social services.

Today, various options are offered to define the concept of decentralization of public administration. One of them is the consideration of decentralization as a process of transfer of responsibility for planning and implementation of resources, distribution and other components of social management from central government to regional, local executive authorities, and local governments [Lyapyn, 2015: 7].

Most scholars, considering decentralization, emphasize the importance of finding a balance of centralization and decentralization as a necessity to ensure the effective operation of public authorities. Among the main reasons that push for the transfer of more powers to local governments is primarily a greater level of efficiency and accountability of local governments, better prospects for local development, as well as the introduction of democracy and protection of citizens' rights [*Decentralizaciya...*, 2007: 9]. In this case, decentralization can be seen as a method of governance aimed at the development of territories and local democracy.

In this regard, the proposal of I.F. Lyapyn on the expediency of interpreting the decentralization of state power in a broad, narrow and traditional sense [Lyapyn, 2015]. Broad content covers any constitutional forms of dispersal of state power. It should be remembered that decentralization applies to any public authority, and the separation of powers – exclusively state. In this aspect, decentralization can have a constitutional, legislative and contractual legal nature, and the separation of powers can exist only in the first two. Based on this,

it can be argued that decentralization is a more general phenomenon than the separation of powers. In a narrow sense, the decentralization of state power is a constitutional way of dispersal of power, in which in the prescribed manner, within the prescribed limits, volumes and forms is appropriate transfer of power from national to another, historically formed in a particular country level of power, in our case Local Government.

Professor N. Nyzhnyk considers the concept of decentralization as a phenomenon characteristic of public administration, due to objective and subjective factors, a certain opposite side of centralization, a kind of means of reflecting centralization [Lynov, 2004: 154–155].

In any case, decentralization is the basis for the implementation of new strategies, through the creation of a new management system and its new administrative structure. But the question of the ability of local authorities to independently implement regional development strategies remains very important. In Ukraine, there are depressed areas where it is impossible to create self-sufficient financial structures of local government. Accordingly, such regions will not be able to do without state support.

In our opinion, it would be appropriate to define the concept of decentralization as – regulated by regulations, giving local governments the right to make decisions and carry out independent financial and management activities based on their own sources of income. It is through the transfer of authority and finances to local communities that they have been able to make their own decisions and be responsible for their implementation.

The concept of public administration reform in Ukraine provided that the main goal of the reform of local self-government and territorial organization is to create conditions for the provision of quality and effective public services at the level closest to the citizen. The goals of the reform are to optimize the structure of the administrative-territorial structure of Ukraine to create an effective system of public authorities in the state through broad decentralization of executive power and transformation of local government into a financially viable, efficient and responsible institution of public power closest to the citizen [Kolyushko, 2005].

In Ukraine, unlike other European countries, the reform of decentralization of power is not yet complete. As defined by the Sustainable Development Strategy “Ukraine – 2020”, approved by the Decree of the President of Ukraine from 12.01.2015 No. 5/2015, the purpose of the Strategy is to implement European living standards in Ukraine and at the same time decentralization policy, which

provides a departure from the centralized model of governance. Ensuring the capacity of local self-government and building an effective system of territorial organization of power in Ukraine, full implementation of the provisions of the European Charter of Local Self-Government, the principles of subsidiarity, universality and financial self-sufficiency of local self-government [*Finansy...*, 2008].

Among the significant problems facing the newly formed united territorial communities today is the lack of a legislative definition of the mechanism for the transfer of land outside settlements to the management or disposal of communities that are not regulated in the conditions of unification of territorial communities.

3. Improving the relationship between public authorities in the process of forming united territorial communities

In our opinion, the most acute is the issue of institutional uncertainty “district state administration – district council – united territorial community”, which are forced to coexist in one territory. In our opinion, the improvement of public power at the district level in the process of forming united territorial communities can be carried out if: postpone the reform of existing districts until the introduction of a new administrative-territorial division, i.e., until the amendment to the Constitution of Ukraine and approval of the bill administrative-territorial system. In addition, it is necessary to clearly define the powers left to the district state administration and the district council, to review the number and, accordingly, the costs of their maintenance, or to gradually consolidate the existing districts. In this scenario, the territorial reform will actually be carried out on the basis of the current administrative system, which is not entirely correct from a fundamental point of view. However, in the absence of a qualified majority in the Verkhovna Rada of Ukraine, the timeframe for amending the Constitution of Ukraine remains uncertain, and therefore, the gradual consolidation of districts under such conditions is more appropriate. As of today, only one bill has been registered in the Verkhovna Rada of Ukraine No. 4165 “On Amendments to Certain Laws of Ukraine Concerning the Functioning of District Councils”. The bill states that if the territory of the united community completely coincides with the territory of the respective district, the expediency and grounds for the functioning of the district council are lost. However, such a bill was not supported by the profile committee and the Main Expert Department of the Parliament, as

the idea of liquidating district councils on the grounds that the territory of the united territorial community coincides with the district does not comply with the Constitution of Ukraine. Such a situation is not taken into account in the Law of Ukraine “On Voluntary Association of Territorial Communities” [Proekt... rayonnykh rad].

In practice, funding for education, culture, and health care is transferred to local communities, while the facilities themselves remain state-owned. Therefore, if today there is a question of the transition of education, culture and health to OTG, and as we know this right is guaranteed by the Constitution of Ukraine, the guarantor, giving these functions in place, must create effective supervision. Local state administrations should remain as an institution of executive power, with reduced functions. We believe that administrations should be endowed with three important functions:

- 1) Ensuring control over the legality of the activities of local governments – if the local government has made a decision outside its competence, the head of the administration suspends this decision, appeals to the court to cancel it. If a local government body makes incompetent decisions that bankrupt the community or endanger the lives or health of citizens, separatist decisions, etc., the head of the local state administration requests the President to dissolve such a body and appoint a temporary government commissioner.
- 2) Coordination of the activities of territorial executive bodies (tax, architectural and construction, environmental inspection, police). That is, by transferring functions to local self-government, the state, through inspections, monitors compliance with norms and rules. Education is the competence of local self-government, but the quality of this education must be controlled by the state.
- 3) Activities in case of emergency or martial law. In this case, the system should work differently – strict centralization and implementation of all orders, during these periods, the head of the administration manages the territory and is fully responsible for it.

Regarding the activity of district state administrations in the new conditions, it should be noted that the Law of Ukraine “On Local State Administrations” does not provide for a mechanism for their liquidation at all. On June 23, 2017, the Verkhovna Rada of Ukraine registered a draft law “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Procedure for Formation

and Liquidation of Local State Administrations” [Proekt... administracii]. However, it was not supported by the Committee on State Building, Regional Policy and Local Self-Government and the Main Expert Department of the Verkhovna Rada of Ukraine, given that the only legitimate basis for the formation or liquidation of a local (and only district) state administration can only be a change. Administrative-territorial structure of Ukraine, as a result of which a new district is created on the territory of a certain region or one of the previously existing districts is liquidated. We believe that it is necessary to supplement the draft law “On the formation, liquidation of districts, establishment and change of their boundaries” with novelties governing the mechanism of formation, reorganization or liquidation of district state administrations when creating a new district by merging into one district two or more adjacent areas. In addition, it is necessary to prescribe the criteria for determining the center of the combined area.

The issues of financing local self-government bodies, including united territorial communities, remain relevant today. It should be noted that the purpose of the reform of local self-government and unification of territorial communities is to ensure the effective capacity of local self-government to independently, at its own expense, address issues of local importance in the interests of community residents. New associations of territorial communities, which began to form in Ukraine in 2015 under the Concept of Local Government Reform, faced problems with budget formation and efficient allocation of its funds to fulfill the main tasks of the territorial community to ensure the improvement of the territory.

Development budget funds are used to implement programs of socio-economic and investment development of the territory, related to investment and innovation activities, as well as to finance subventions and other types of expenditures related to expanded reproduction [Kolyshko, 2015]. Today, the issues of decentralization of the budget system of Ukraine are extremely important, because financial decentralization is one of the most important conditions for the independence and viability of local authorities.

Decentralization is the process of expanding and strengthening the rights and powers of administrative-territorial units or lower bodies and organizations while narrowing the rights and powers of the center. It is usually carried out purposefully in order to optimize the practical solution of issues of national importance, as well as the implementation of specific regional and local programs [*Finansy...*, 2008].

4. Risks and problems that arise in the context of local government reform and the mechanism for solving them

At the same time, determining the prospects for decentralization of power in Ukraine, researchers note the expected risks that may lead to this process. These risk groups include:

- difficulties that will arise during the revision of the boundaries of administrative-territorial units, which is likely to find its expression in the consolidation of territorial communities, in order to ensure their financial capacity;
- aggravation of the problems of the budget system, in the issue of financing the powers of local governments;
- weakening of state control of local governments over the implementation of powers that will be transferred to them;
- reduction of the quality of local government and legitimacy of the decisions made, due to the low level of competence of local government officials and the imperfection of the system of selection for the deputy corps [Makarov, 2013].

When considering local government reform, it is necessary to take into account these risks and provide for the use of mechanisms to mitigate their negative impact. In turn, the emergence of certain difficulties will encourage the authorities to react quickly and find ways to solve existing problems.

At the present stage, attention should be focused on ensuring the implementation of the principle of subsidiarity as a means of overcoming conflicts of interest between local executive bodies and local governments. The principle of subsidiarity should be the basis for ensuring the division of powers during the reform of the territorial organization of power, the involvement of citizens in management decisions. In general, in order to strengthen local self-government, it is important to enshrine this principle in the relevant Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine”, the introduction of which will serve as a mechanism to curb centralization [Makarov, 2013].

The ability of regional and local government institutions to accept and implement decentralized powers seems more than questionable. Excessive politicization of appointments and management decisions leads to a violation of constitutional principles and mechanisms of government and local self-government. In the conditions of further activity of public authorities, strengthening the auto-

nomy of the system of local self-government is of great importance coordination of government, which in turn requires strengthening the rule-making capacity of government structures, the ability to adopt and implement standards in the context of integrated public administration systems. It is through the rules of law that coherence in the work of various public authorities and their structural units is ensured.

Organizing the territorial organization of power in Ukraine to improve the efficiency of local issues, creating better conditions for socio-economic development of territories requires identifying further steps to strengthen the position of local government at the regional and district levels, review the functional load and organizational structure of local executive bodies. Solving the problem of division of powers between public authorities and local governments to the essence of the rule of law, democracy and civil society will achieve a balance of interests in the system of relations state-region-territorial community.

5. Conclusions

Thus, we can conclude that decentralization opens up significant prospects for ensuring the capacity of local self-government, to address issues of local importance, in particular to increase the role of citizens.

The main problems of interaction between local state administrations and local governments in Ukraine are:

- 1) Significant limited self-government in Ukraine as a right and opportunity of the territorial community, except for cities of regional and national importance: at the level of districts and oblasts due to lack of proper legal status of the community and its own executive bodies and, accordingly, own resources; at the basic level – due to lack of sufficient material resources and limited budget independence.
- 2) Ambiguous effect of granting village, town and city councils a large number of powers, in particular the provision of social services. On the one hand, it meets the requirements set for Ukraine by ratified international instruments. On the other hand, such a list of powers causes a large number of expenditures from local budgets, which leads to a decrease in the financial capacity of local communities. – Imperfection of the system of control over the activities of local self-government bodies. Local state administrations have the right to control only the implementation of delegated powers,

the Accounting Chamber of Ukraine has the right to control the activities of central public authorities, and supervision by the Prosecutor's Office of Ukraine provokes remarks from international organizations of which Ukraine is a member.

- 3) Compensation for the imperfection of legal mechanisms for monitoring the compliance of local governments with the Constitution of Ukraine and other regulations through the informal influence of state administrations through financial (budgetary) dependence of local governments on local administrations, which is also a potential source of conflict. The experience of the member states of the European Union is that: The problem of the relationship between local governments and the state represented by local state administrations is solved on the basis of the principle of subsidiarity – the performance of higher authorities of those functions that cannot be performed administrative-territorial division.
- 4) Local state administrations perform functions exclusively in the sphere of state competence, and as a rule do not assume the responsibilities of executive bodies of local self-government; at any level where there is an institution of local self-government, executive bodies are formed by representative bodies to perform such functions. The most important task of local state administrations is usually to control the activities of local governments: in terms of their own functions of local government – in terms of legality, and in terms of powers delegated by the state – in terms of expediency and effectiveness of decisions. State administrations may also be empowered to coordinate the work of territorial subdivisions of central specialized executive bodies and in the field of measures to protect the interests of the state (mobilization of the population, implementation of patriotic education).
- 5) Ensuring the financial capacity of local communities is a mandatory element of empowerment of local self-government. To this end, the state guarantees the revenue base of the budget, which includes local taxes and fees, the use of communal property, mandatory contributions to local budgets of state taxes, as well as subsidies and subventions from the state budget.

Thus, the main principles of reforming the system of territorial organization of state power are: preliminary stabilization of the property system and restoration of the level of revenue of state and local budgets, which existed before the market transformations, reform of administrative-territorial division of the state.

This reform should provide for the reduction of the categories of administrative-territorial units, as well as the consolidation of small territorial communities in order to increase their financial capacity. Clear political, legal and institutional separation of executive powers at the regional and subregional levels. The interaction of local state administrations and local self-government bodies should be based on the principles of maximum dilution of their functions. All issues that are within the competence of local self-government and are currently delegated to state administrations should be transferred to the newly created executive bodies of the relevant councils. State administrations should be assigned functions that fall within the competence of the state.

Ensuring the process of decentralization and improving the mechanism of relations between public authorities should begin with amendments to the Constitution of Ukraine (regarding the decentralization of power). Accordingly, the Law on Local Self-Government in Ukraine will need to be amended, the Law on Local State Administrations will expire, which will require regulation and detailed regulation at the level of a special law on the status of prefect, and in the future, it is desirable to adopt the Law on Regional Status municipality. In general, it is necessary to establish rational relations between local executive bodies and local self-government bodies, as well as on the basis of the principle of subsidiarity to clearly delineate the powers between local self-government bodies of different levels.

Direct inter-budgetary relations should be established between the budget of the united territorial community and the state budget. This guarantees to the united territorial community the amount of inter-budget transfers calculated for all local government budgets using a universal formula. However, the volume of such inter-budgetary transfers should be sufficient to finance primarily the social sphere of the united territorial community, as it is much more difficult to obtain financial support from the united territorial community for such purposes from other types of budgets.

A special governmental body, which should be established under the Cabinet of Ministers of Ukraine according to the principle of project structure, should play a leading role in ensuring organizational measures, coordination, scientific and analytical support, and monitoring of reform results. The interaction of public authorities on the ground will be carried out by the representations of this body, which should also be designed as project structures.

In general, it is very important nowadays that the reform of the public administration system takes place at a faster pace.

The system must not only respond to the challenges of time, but also predict future needs, be ready not only to respond to socio-economic changes, but also to program them.

| References

- Bajmuratov M.A., Hryhorev V.A., 2003, *Муниципальная власть: актуальные проблемы становления и развития в Украине*, Odesa || Баймуратов М.А., Григорьев В.А., 2013, *Муниципальная власть: актуальные проблемы становления и развития в Украине*, Odesa.
- Decentralizaciya ta efektyvne misceve samovryaduvannya: navch. posib. dlya posadovciv miscevykh ta rehionalnykh orhaniv vlady ta fakhivciv z rozvytku miscevoho samovryaduvannya*, 2007, Kyiv || *Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування. Навчальний посібник для посадовців місцевих органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування*, 2007, Київ.
- Kolyushko I., 2005, *Reforma publichnoy administracii na miscevomu ta rehionalnomu rivni yak odyn z napryativ administratyvnoy reformy*, [v:] *Problemy transformacii terytorialnoj orhanizacii vlady: zb. materialiv ta dok.*, red. M. Pukhtynskij, s. 254–261, Kyiv || Коліушко І., 2005, *Реформа публічної адміністрації на місцевому та регіональному рівні як один із напрямків адміністративної реформи*, [в:] *Проблеми трансформації територіальної організації влади: зб. матеріалів та док.*, ред. М. Пухтинський, Київ, s. 254–261.
- Kolyshko R.A., 2003, *Decentralizaciya publichnoy vlady: istoriya ta suchasni tendencii rozvytku*, “Visnyk Kyivskoho nacionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Mizhnarodni vidnosiny”, vupr. 27, s. 198–204 || Колишко І., 2003, *Децентралізація публічної влади: історія та сучасні тенденції розвитку*, «Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Міжнародні відносини», вип. 27, с. 198–204.
- Lynov K.O., 2004, *Centralizaciyya, decentralizaciyya ta nelineijnist u derzhavnomu upravlinni*, avtoref. dys.... kand. nauk z derzh. upr. 25.00.02, Kyiv || Линьов К.О., 2004, *Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні*, автореф. дис.... канд. наук з держ. упр. 25.00.02, Київ.
- Lyapin I.F., 2015, *Konstitucionnye osobennosti decentralizacii gosudarstvennoj vlasti Rossijskoj Federacii*, “Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo”, vupr. 1, s. 152–154 || Ляпин И.Ф., *Конституционные особенности децентрализации государственной власти в Российской Федерации*, «Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского», вып. 1, с. 152–154.

- Makarov H.V., *Ochikuvani ryzyky u procesi decentralizacii vlady v Ukraini. Analitychna zapyska*, Nacionalnyj institut stratehichnikh doslidzhen, 2.01.2013 || Макаров Г.В., *Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні. Аналітична записка*, Національний інститут стратегічних досліджень, 2.01.2013, [online] www.niss.gov.ua/articles/1021 [date of access: 5.09.2020].
- Pro misceve samovriaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 || Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997, [online] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [date of access: 5.09.2020].
- Proekt Zakonu Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo funkcionuvannya rajonnykh rad” No. 4165 vid 29.02.2016 || Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування районних рад» № 4165 від 29.02.2016 [online] http://search.ligazakon.ua/_doc2.nsf/link1/JH37P00A.html [date of access: 6.09.2020].
- Proekt Zakonu Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo porjadku utvorennia ta likvidacii miscevykh derzhavnykh administracii” No. 6641 vid 23.06.2017 || Проект Закону України № 6641 від 23.06.2017 «Про внесення змін до деяких законів України щодо утворення, реорганізації і ліквідації, найменування і перейменування місцевих державних адміністрацій», [online] <https://ips.ligazakon.net/document/JH54H00I> [date of access: 11.09.2020].
- Pro Stratehiyu staloho rozvytku “Ukraina – 2020”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 No. 5/2015 || Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015, [online] <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [date of access: 11.09.2020].
- Finansy: kurs dlia finansystiv: navchalnyj posibnyk*, 2008, red. V.I. Ospishcheva, Kyiv || *Фінанси: курс для фінансистів*, ред. В.І. Оспіщева, Київ.
- Yurydychna encyklopediya: v 6 t.*, 2003, redkol. Yu.S. Shemshuchenko et al., Kyiv || *Юридична енциклопедія: в 6 т.*, 2003, редкол. Ю.С. Шемшученко та ин., [online] <http://leksika.com.ua/19320925/legal/decentralizaciya> [date of access: 11.09.2020].

Виктория Кукштель

- ▶ Полоцкий государственный университет
- ▶ e-mail: v.kukshtel@psu.by
- ▶ ORCID: 0000-0002-9048-8649

УКЛОНЕНИЕ ОТ ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ: АНАЛИЗ ОБЪЕКТИВНОЙ СТОРОНЫ

EVASION FROM REPAYMENT OF ACCOUNTS PAYABLE: ANALYSIS OF THE OBJECTIVE SIDE

| Abstract

- ▶ *Goal* – the aim is a comprehensive analysis of certain features of the objective side of Article 242 of the Criminal Code of the Republic of Belarus “Evasion from repayment of accounts payable”. The article discusses ways to avoid paying off accounts payable; a court order that has entered into legal force, obliging to repay accounts payable, has been investigated; as well as the stage of enforcement of a court order that has entered into legal force; large amount of damage to accounts payable; reasonable risk of agricultural enterprises.
- ▶ *Research methodology* – comparison, abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, ascent from the abstract to the concrete.
- ▶ *Score/results* – the results of the article are used in the educational process within the framework of the discipline “Fundamentals of countering economic crime”. They can also be used in law enforcement practice when investigating the elements of crimes “Evasion from repayment of accounts payable”.
- ▶ *Originality/value* – the article substantiates the need to create a unified database of court decisions of economic courts of the Republic of Belarus in order to increase the efficiency of preliminary investigation in cases of this category; criticism highlighted in the doctrine as an obligatory sign of the objective side of evasion from repayment of accounts payable the stage of enforcement of an enforceable judgment, offers a reasonable change in the structure of the objective side of article 242 of the Criminal code of Belarus “Evasion from repayment of accounts payable».

| **Key words:** methods of evasion from repayment of accounts payable, accounts payable, signs of an objective party, court order, large amount of damage, extreme necessity.

1. Введение

На современном этапе охрана экономической деятельности от преступных посягательств является одним из приоритетных направлений уголовной политики государства. Усиленная борьба белорусских правоохранительных органов с экономическими преступлениями основывается на действующем уголовном законодательстве и реализуется посредством группы норм, устанавливающих ответственность за деяния, посягающие на основы финансово-хозяйственной и предпринимательской деятельности, в том числе на отношения, обеспечивающие общие условия осуществления экономической деятельности и гражданского оборота в Республике Беларусь. В условиях экономического кризиса, охватившего многие континенты и страны, нельзя не отметить, что преступления, посягающие на основы гражданского оборота, приобретают первостепенное значение.

Современная национальная экономика рассматривает институт кредиторской задолженности как один из важнейших источников финансирования текущей деятельности многих субъектов хозяйствования как частной, так и государственной форм собственности. Данный вид задолженности зачастую рассматривается как самопроизвольно возникающий и бесплатный ресурс, способствующий увеличению как объемов продаж, так и оборотных средств предприятий. Однако рост долгов и просрочка в их погашении зачастую приводят к неплатежеспособности предприятий и увеличению риска их банкротства, что само по себе негативно сказывается на развитии финансово-хозяйственных взаимоотношений между субъектами хозяйствования и способствует снижению экономического потенциала государства.

В соответствии с вышеизложенным особую актуальность приобретает характеристика признаков объективной стороны статьи 242 «Уклонение от погашения кредиторской задолженности» Уголовного кодекса Республики Беларусь (далее: УК Республики Беларусь).

2. Основная часть

Признаки объективной стороны рассматриваемого преступления определяются в соответствии с пунктом 1 статьи 11 УК понятие преступления, а именно «совершенное виновно общественно опасное деяние (действие

или бездействие), характеризующееся признаками, предусмотренными уголовным законом, и запрещенное им под угрозой наказания».

Следовательно, конструкцию объективной стороны в соответствии со статьей 242 УК Республики Беларусь составляет уклонение от погашения кредиторской задолженности в крупном размере в форме, как простого бездействия, так и активных действий, препятствующих выполнению обязанности по погашению долга. Природа кредиторской задолженности имеет гражданско-правовой характер, однако, для криминализации необходимо вступившее в законную силу судебное постановление, наличие которого и является основанием обязанности погашать кредиторскую задолженность в уголовно-правовом аспекте, в соответствии, с чем выступает в качестве одного из условий наступления уголовной ответственности. Проанализировав диспозицию статьи уклонение от погашения кредиторской задолженности делаем вывод о формальной конструкции объективной стороны рассматриваемого состава преступления.

А.П. Смольский выделяет следующие признаки объективной стороны, необходимые для применения статьи 242 УК Республики Беларусь:

- наличие вступившего в законную силу судебного постановления по выплате индивидуальным предпринимателем или юридическим лицом кредиторской задолженности,
- составляет ли величина этой задолженности крупный размер,
- факт непогашения этой задолженности,
- имел ли индивидуальный предприниматель или юридическое лицо возможность выполнить обязанность по погашению этой задолженности,
- уклонялись ли индивидуальный предприниматель или юридическое лицо от погашения этой задолженности [Smolskij, 2016: 43].

Рассмотрим подробнее некоторые из вышеизложенных признаков объективной стороны рассматриваемого нами общественно опасного деяния.

Обращаясь за защитой своих прав, кредитор должен иметь документальное подтверждение кредиторской задолженности. Субъекты хозяйствования, обращаясь в органы финансовых расследований, прикладывают к заявлению копии неисполненных договоров, неоплаченных товарно-транспортных накладных, акты сверок взаимозачетов. Важнейшим документом для органов уголовного преследования является вступившее в законную силу судебное постановление. Отметим, что в данном случае не имеет значения, какой судебный орган (какого иностранного государства) принял его.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь решения иностранных судов и иностранные арбитражные решения признают и приводят в исполнения суды, рассматривающие экономические дела. Данное положение прописано как в хозяйственно-процессуальном кодексе, так и в постановлении Пленума Верховного Суда Республики Беларусь. Главное чтоб такое сотрудничество предусматривалось законодательством, международным договором или на основе взаимности.

К примеру, обращаясь в органы финансовых расследований субъекты хозяйствования, а также индивидуальные предприниматели могут воспользоваться Соглашением от 17 января 2001 года между Республикой Беларусь и Российской Федерацией о порядке взаимного исполнения судебных актов хозяйственных судов Республики Беларусь и арбитражных судов Российской Федерации [О porjadke..., 2019].

Судебная практика показывает, что вышеупомянутое сотрудничество используется. Например, суд г. Новополоцка вынес обвинительный приговор в отношении А., руководителя унитарного предприятия Беларусь. Унитарное предприятие не оплатило поставленный обществом с ограниченной ответственностью Россия товар. В результате этого возникла кредиторская задолженность. А. достоверно знал о задолженности, но уклонялся от ее погашения, несмотря на вступившее в законную силу решение санкт-петербургского арбитражного суда [Trusevich, 2016: 52].

В следственной практике встречаются ситуации, когда в отношении одного должника имеется большое количество вступивших в законную силу судебных постановлений по взысканию кредиторской задолженности в пользу разных кредиторов. Отметим, что в некоторых случаях количество судебных постановлений достигает 100–150 за длительный период времени. Зачастую указанные выше постановления вынесены экономическими судами разных областей Республики Беларусь, а также и арбитражными судами иностранных государств. При производстве предварительного следствия сотрудники правоохранительных органов вынуждены проверять все факты уклонения от погашения кредиторской задолженности перед различными кредиторами ответственного за уплату долга лица. В большинстве случаев приходится исследовать факты уклонения от уплаты кредиторской задолженности по более поздним судебным постановлениям, для исполнения которых у должника не достаточно средств в связи с наличием долговых обязательств перед кредиторами по судебным постановлениям, ранее вступивших в законную силу. Встречаются также ситуации, когда

проверяются факты уклонения от уплаты кредиторской задолженности перед кредиторами, в отношении которых задолженность по вступившим в законную силу судебным постановлениям погашена должником самостоятельно либо в рамках исполнительного производства. Результатом вышеизложенного является проведение дорогостоящих финансово-экономических экспертиз по определению достаточности денежных средств у должника для погашения кредиторской задолженности по более поздним вступившим в законную силу судебным постановлениям либо по фактически исполненным.

Таким образом, происходит увеличение сроков предварительного следствия по делам данной категории, снижение оперативности и эффективности в работе следственных органов, а также нерациональное использование денежных средств при производстве дорогостоящих финансово-экономических экспертиз.

На наш взгляд, для повышения оперативности предварительного следствия необходимо разработать единую базу судебных постановлений экономических судов Республики Беларусь и предоставить к ней доступ сотрудникам правоохранительных органов для служебной деятельности. Данная новелла будет способствовать повышению оперативности проведения проверок правоохранительными органами и сокращению сроков предварительного следствия по уголовным делам, возбужденным по фактам уклонения от погашения кредиторской задолженности.

Обратим внимание, что новая редакция научно-практического комментария к Уголовному кодексу Республики Беларусь (2019 года) в пункте 6 закрепила, что исследуемое преступление может быть совершено только в стадии принудительного исполнения вступившего в законную силу судебного постановления [Ugolovnyj kodeks..., 2019: 552].

Отметим, что позиция, нашедшая свое отражение в новой редакции комментария, существует в доктрине уголовного права достаточно давно: В.В. Хилюта полагает, что само по себе судебное решение об имущественном взыскании вовсе не обязывает должника совершить какое-либо действие по уплате долга [Khilyuta, 2010: 90]. Сторонники данной концепции обосновывают свое мнение тем, что самого факта вступления в законную силу судебного постановления недостаточно, поскольку взыскатель может получить исполнительный лист или не получать его, а также может инициировать принудительное исполнение либо по каким-то причинам не инициировать его [Marchuk, 2019].

На наш взгляд, указанная выше позиция, равно как и пояснение, изложенное в пункте 6 комментария противоречат законодательству, поскольку исчерпывающий перечень признаков объективной стороны изложен в диспозиции статьи 242 УК Республики Беларусь: «по вступившему в законную силу судебному постановлению». Обратим внимание, что законодатель сконструировал исследуемую статью таким образом, что стадия принудительного исполнения вступившего в законную силу судебного постановления в статье 242 УК Республики Беларусь даже не упоминается. На основании вышеизложенного возникает логический вопрос, на каком основании положения пункт 6 комментария поясняют, что рассматриваемое нами «преступление может быть совершено лишь в стадии принудительного исполнения вступившего в законную силу судебного постановления»? С нашей точки зрения указанное выше пояснение подрывает авторитет суда, делая судебные постановления вовсе не обязательными для исполнения всеми гражданами и должностными лицами, что прямо противоречит части 2 статьи 115 Конституции Республики Беларусь. Полагаем, что говорить о стадии принудительного исполнения вступившего в законную силу судебного постановления в качестве обязательного условия привлечения к уголовной ответственности не уместно, поскольку вступившее в законную силу судебное постановление констатирует факт наличия признанной судом обязанности погашать кредиторскую задолженность. Системный анализ состава преступления уклонение от погашения кредиторской задолженности свидетельствует о том, что обязанность погашения данного вида задолженности констатируется судом, а не наличием либо отсутствием исполнительного производства.

В соответствии с диспозицией статьи 242 УК Республики Беларусь «Уклонение от погашения кредиторской задолженности» уголовная ответственность наступает по данной норме, в случае если размер кредиторской задолженности является крупным. На основании вступивших в законную силу изменений в УК Республики Беларусь с 19 июля 2019 года увеличен крупный размер ущерба (дохода) влекущего за собой уголовную ответственность по экономическим преступлениям с 250 до 1000 базовых величин. На наш взгляд увеличение размера ущерба по экономическим преступлениям свидетельствует о либерализации уголовного закона, а также об инфляции белорусского рубля. Отметим, что упомянутые выше изменения приведут к снижению уровня экономической преступности, поскольку все деяния с размером ущерба от 250 до 1000 базовых величин перейдут в разряд административных правонарушений.

Следует указать, что упомянутая выше норма является материальной и поскольку она улучшает положение лиц, совершивших преступление в соответствии с частью 2 статьи 9 УК Республики Беларусь, она имеет обратную силу, «т. е. распространяется на лиц, совершивших соответствующее деяние до вступления такого закона в силу, в том числе на лиц, отбывающих наказание или отбывших наказание, но имеющих судимость. Со дня вступления в силу закона, устраняющего преступность деяния, соответствующее деяние, совершенное до его вступления в силу, не считается преступным».

Отметим, что если имеет место уклонение от погашения кредиторской задолженности в размере меньшим 1 тыс. базовых величин, то следует это квалифицировать как административное правонарушение по статье 11.18 Кодекса об административных правонарушениях Республики Беларусь.

Таким образом, обязательным криминализирующим признаком преступного уклонения от погашения кредиторской задолженности, позволяющим отграничить преступление от административного правонарушения, является крупный размер непогашенной кредиторской задолженности.

В качестве следующего обязательного признака объективной стороны выступает сам факт уклонения от погашения кредиторской задолженности.

Способы уклонения от погашения кредиторской задолженности у субъектов хозяйствования могут быть открытыми, совершенными путем обмана или злоупотребления доверием, и заключаться в следующем:

- не перечисление денежных средств кредитору при наличии достаточных средств на расчетных счетах в банках;
- использование денежных средств от реализации имущества и иных доходов не на погашение кредиторской задолженности, а в иных целях;
- сокрытие имущества как путем перемещения его в другое место, так и путем передачи его под сохранность другим лицам либо мнимое его уничтожение;
- сокрытие дополнительных источников доходов;
- попытка скрыться от должника (смена места жительства либо не нахождение по месту постоянного жительства);
- неявка по вызовам судебного исполнителя;
- препятствование взысканию задолженности (непринятие мер по взысканию дебиторской задолженности, затягивание процесса погашения задолженности на длительное время);
- оказание незаконного воздействия на кредитора;
- сокрытие или подделка документов и т. д. [Gladkij, 2011: 177].

Пункт 8 научно-практического комментария к Уголовному кодексу Республики Беларусь в редакции 2019 года в качестве форм уклонения от погашения кредиторской задолженности выделяет следующее:

- воспрепятствование судебному исполнителю в проведении осмотра помещений и хранилищ должника;
- в непредставлении истребованной информации, материалов или документов (о денежных средствах, находящихся на счетах в отечественных и иностранных банках, долях в уставных фондах организаций и др.), необходимых для исполнения судебного постановления;
- в препятствовании в проведении ареста, оценки или реализации имущества, на которое в соответствии с законодательством может быть обращено взыскание;
- в совершении действий по отчуждению принадлежащего должнику неарестованного имущества, на которое могло быть обращено взыскание;
- в переводе неарестованных денежных средств на счет, о котором не известно судебному исполнителю, и использовании их для оплаты долгов другим кредиторам, в неуказанном судебном постановлении;
- в неперечислении имеющихся у виновного на счете в банке нерезиденте денежных средств, которыми он в состоянии распоряжаться путем их перечисления на счет кредитора в банке-резиденте, в пользу которого вынесено судебное постановление, если с государством, в котором расположен банк-нерезидент, отсутствует договор с Республикой Беларусь о взаимной помощи по уголовным делам и это государство отказалось от исполнения постановления белорусского суда на основе принципа взаимности;
- в извещении имеющих денежные обязательства перед должником третьих лиц (дебиторов) о том, что на их денежные средства, не списанные с их счетов, судебный исполнитель может обратить взыскание (извещение направляется для того, чтобы дебиторы использовали эти денежные средства на другие нужды, не связанные с погашением денежных обязательств перед должником) [Ugolovnyj kodeks..., 2019: 553].

Обобщая вышеизложенное отметим, что существует большое количество способов уклонения от погашения кредиторской задолженности, которые могут проявляться как посредством активных действий, так и простых бездействий, однако в качестве одного из обязательных условий привлечения к уголовной ответственности по статье 242 УК Республики Беларусь необходимо наличие доказанного факта преступного деяния, а именно уклонения.

Отметим, что в правоприменительной практике встречаются ситуации, когда в отношении сельскохозяйственных предприятий имеются вступившие в законную силу судебные постановления о необходимости погасить кредиторскую задолженность, на расчетных счетах данных субъектов хозяйствования имеются денежные средства, однако они используются не для удовлетворения судебных актов, а для осуществления своей деятельности. Несмотря на то, что в описанной выше ситуации присутствуют признаки объективной стороны исследуемого нами состава преступления, однако действия таких субъектов хозяйствования не образуют состава преступления уклонение от погашения кредиторской задолженности, поскольку они действуют в ситуации крайней необходимости. В соответствии с частью 1 статьи 36 УК Республики Беларусь «не является преступлением действие, совершенное в состоянии крайней необходимости, то есть для предотвращения или устранения опасности, непосредственно угрожающей личности, правам и законным интересам данного лица или других лиц, интересам общества или государства, если эта опасность при данных обстоятельствах не могла быть устранена другими средствами и если причиненный вред является менее значительным, чем предотвращенный». Сущность данного положения заключается в том, что в случае погашения имеющейся кредиторской задолженности, данные субъекты хозяйствования не смогут осуществлять свою деятельность: закупить корма для животных, а также сырье и подготовить сельскохозяйственную технику для посевной и т. п., чем причинят существенный вред интересам общества и государства, выразившейся в падеже скота, срыве посевной и т. п. Считается, что причиненный вред интересам кредитора является менее значительным, чем предотвращенный экономики государства в целом.

3. Заключение

На основании детального анализа некоторых из объективных признаков уклонения от погашения кредиторской задолженности приходим к выводу, что основной вред исследуемого состава преступления причиняется интересам кредитора, безусловно, главным интересом последнего является не привлечение субъекта преступления к уголовной ответственности, а погашение кредиторской задолженности. Учитывая степень общественной опасности рассматриваемого деяния и интересы кредитора представляется, что использование административной преюдиции в объективной стороне

уклонения от погашения кредиторской задолженности способствует достижению цели уголовной ответственности. В данном случае либерализация уголовного закона предоставит больше возможностей субъекту преступления для исполнения обязательства, а угроза уголовной ответственности за аналогичное деяние в течение года реализует частную превенцию.

Предлагаем изложить статью 242 УК Республики Беларусь в новой редакции:

- 1) Уклонение индивидуального предпринимателя или руководителя юридического лица от погашения по вступившему в законную силу судебному постановлению кредиторской задолженности в крупном размере при наличии возможности выполнить обязанность в течение года после наложения административного взыскания за такое же нарушение.
- 2) Уклонение от погашения кредиторской задолженности, совершенное повторно либо в особо крупном размере.

| Литература

- Arkhamenka N. F., 2019, *Ugolovnyj kodeks Respubliki Belarus: nauchno-prakticheskiy kommentarij*, Minsk || Архаменка Н.Ф., 2019, *Уголовный кодекс Республики Беларусь: научно-практический комментарий*, Минск.
- Gladkij A. P., 2011, *Kvalifikaciya prestuplenij protiv porjadka osushchestvleniya ekonomicheskoy deyatel'nosti: metodich. posobie*, Minsk || Гладкий А.П., 2011, *Квалификация преступлений против порядка осуществления экономической деятельности: методич. пособие*, Минск.
- Khilyuta V. V., 2010, *Uklonenie ot pogasheniya kreditorskoj zadolzhennosti: problemy privlecheniya nedobrosovestnogo dolzhnika k otvetstvennosti*, "Vestnik Vysshego Khozyajstvennogo Suda", No. 8, s. 87–94 || Хилюта В.В., 2010, *Уклонение от погашения кредиторской задолженности: проблемы привлечения недобросовестного должника к ответственности*, «Вестник Высшего Хозяйственного Суда», № 8, с. 87–94.
- Kodeks Respubliki Belarus ob administrativnykh pravonarusheniyakh: 21 aprelya 2003 g. No. 194-Z. Prinyat Palatoj predstavitelej 17 dekabrya 2002 g. Odobren Sovetom Respubliki 2 aprelya 2003 g. V redakcii Zakona Respubliki Belarus ot 9 yanvary 2017 g. № 16-Z, ETALON Online, Zakonodatelstvo Respubliki Belarus, Nacionalnyi centr pravovoi informacii Respubliki Belarus, 2019 || Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях: 21 апреля 2003 г.

- № 194-З. Принят Палатой представителей 17 декабря 2002 г. Одобрен Советом Республики 2 апреля 2003 г. В редакции Закона Республики Беларусь от 9 января 2017 г. № 16-З, ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019.
- Marchuk K.V., 2019, *Praktika privlecheniya k ugolovnoj otvetstvennosti dolzhnostnykh lic organizacii za ukлонenie ot pogasheniya kreditorskoj zadolzhennosti (st. 242 UK)*, Minsk || Марчук К.В., 2019, *Практика привлечения к уголовной ответственности должностных лиц организаций за уклонение от погашения кредиторской задолженности (ст. 242 УК)*, Минск.
- О порядке взаимного исполнения судебных актов хозяйственных судов Республики Беларусь и арбитражных судов Российской Федерации. Соглашение между Республикой Беларусь и Российской Федерацией от 17 января 2001 г., ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019 || О порядке взаимного исполнения судебных актов хозяйственных судов Республики Беларусь и арбитражных судов Российской Федерации. Соглашение между Республикой Беларусь и Российской Федерацией от 17 января 2001 г., ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019.
- О применении судами законодательства о признании и исполнении решений иностранных судов и иностранных арбитражных решений. Постановление Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 23 декабря 2014 г. № 18, ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019 || О применении судами законодательства о признании и исполнении решений иностранных судов и иностранных арбитражных решений. Постановление Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 23 декабря 2014 г. № 18, ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019.
- Smolskij A.P., 2016, *Posledstviya ukлонeniya ot raschetov po zadolzhennosti*, "Главный экономист", No. 1, s. 41–47 || Смольский А.П., 2016, *Последствия уклонения от расчетов по задолженности*, «Главный экономист», № 1, с. 41–47.
- Trusevich K.I., 2016, *Metody vozdeystviya na dolzhnika*, "Промышленно-торговое право: журнал для юристов, принимающих решение", No. 10, s. 51–54 || Трусевич К.И., 2016, *Методы воздействия на должника*, «Промышленно-торговое право: журнал для юристов, принимающих решение», № 10, с. 51–54.
- Ugolovnyj kodeks Respubliki Belarus ot 9 iyulya 1999 g. № 275-Z. Prinyat Palatoy predstavitelei 2 iyunya 1999 g. Odobren Sovetom Respubliki 24 iyunya 1999 g., ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019 || Уголовный кодекс Республики Беларусь

от 9 июля 1999 г. № 275-З. Принят Палатой представителей 2 июня 1999 г. Одобрен Советом Республики 24 июня 1999 г., ЭТАЛОН Online, Законодательство Республики Беларусь, Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2019.

Чон Ку Ли

- ▶ Гродненский государственный университет
- ▶ e-mail: tchonli@yahoo.com
- ▶ ORCID: 0000-0002-6452-1038

Алексей Косик

- ▶ Гродненский государственный университет
- ▶ e-mail: alekseikosik@yandex.by
- ▶ ORCID 0000-0001-9859-4318

АНТРОПОМОРФИЗМ В СОВРЕМЕННОМ РЕКЛАМНОМ ДИСКУРСЕ

ANTHROPOMORPHISM IN CONTEMPORARY ADVERTISING DISCOURSE

| Abstract

- ▶ *Goal* – the main goal of this study is to identify the role and possible ways of using anthropomorphism to improve the effectiveness of advertising.
- ▶ *Research methodology* – the article provides a comparative analysis of terminology systematizes the conceptual apparatus of anthropomorphism in the works of domestic and foreign authors, analyzes the experience of using anthropomorphism in the advertising activities of the European dairy companies “Mlekovita” and “Valio”.
- ▶ *Score/results* – as a conclusion, the authors formulated the main criteria for character images for the advertising discourse of the Belorussian company “Molochnyj Mir”.
- ▶ *Originality/value* – for the first time in the domestic literature the problem of anthropomorphism in contemporary advertising discourse is considered. The article has scientific and practical significance and contains the author’s ideas and conclusions.

| Key words: dairy products, advertising discourse, advertising character, anthropomorphism, image, marketing.

1. Введение

Ввиду огромного предложения на рынке, разнообразия альтернатив схожей продукции, компаниям, в условиях такой конкуренции становится все тяжелее завладеть вниманием потребителя, задеть его чувства и побудить к покупке. Поэтому маркетологи вынуждены придумывать самые разнообразные способы рекламы продукта. Для того, чтобы закрепиться в сознании потребителя, все большее количество компаний использует антропоморфизм для рекламы своей продукции. Данный способ психологически эффективен для воздействия на потребителей и позволяет выделиться среди множества конкурентов, составить положительный уникальный образ продукта, тем самым увеличив эффективность рекламы. Исследований антропоморфизма в современной рекламе на данный момент совсем немного, что говорит о низкой степени исследованности рассматриваемой темы. Актуальность данной статьи обуславливается низкой степенью проработки темы рекламного антропоморфизма, нужде современных компаний в теоретических знаниях о различных способах использования антропоморфизма для повышения эффективности их рекламной деятельности.

Целью данной статьи является разработка критериев образа фирменного персонажа для компании ОАО «Молочный мир». Данная цель достигается путем решения таких задач, как проведение сравнительного анализа терминологии, понятий антропоморфизма в литературе отечественных и зарубежных авторов, анализ опыта применения и использования антропоморфизма в рекламной деятельности зарубежных компаний молочной промышленности «Mlekovita» и «Valio», формулировка в качестве вывода основных критериев образов персонажей для компании ОАО «Молочный мир».

Антропоморфизм – перенесение человеческого образа и его свойств на неодушевленные предметы, животных, растения, природные явления, сверхъестественных существ, абстрактные понятия [*Filosofskij...*, 2015]. Иными словами, антропоморфизм можно рассматривать как мировоззренческую концепцию, которая подразумевает наделение живых либо неживых существ чертами, которые присущи человеческой природе. Под этим могут подразумеваться как физические, так и эмоциональные человеческие качества, которые включают в себя способность чувствовать и переживать различные эмоциональные состояния, способность думать, совершать осмысленные поступки, реагировать на разнообразные факторы, способность разговаривать и тому подобные.

Понятие антропоморфизма довольно многогранно и неоднократно рассматривалось с точки зрения различных сфер применения, например, с точки зрения религии, литературы, философии, психологии, искусстве. Антропоморфизм характерен для различных религий, мифов всех народов и во всех временах. Интересна позиция с этой точки зрения Фрэнсиса Бэкона, который описывал антропоморфизм как «стремление объяснять действия природы по аналогии с действиями и поступками человека, то есть убеждение, что природа делает то же самое, что и человек» [Bolshoj..., 2003: 672].

Согласно Роберту Эплею, изучившему психологические основы антропоморфизма, существует три основные причины, по которым люди склонны к антропоморфизму. Первая из них – это склонность антропоморфизировать по социальным причинам, для того чтобы установить связь с объектом. Вторая причина – это способ осмысления своего мира и осуществление некоторого контроля над ним. Например, люди склонны делать выводы о том, какого мнения о них окружающие, и реагировать на ситуацию исходя из этого. Третья причина – это когнитивная и автоматическая. Иными словами, люди видят мир через человеческий объектив, поэтому они способны очень легко антропоморфизировать неживые объекты [Walton, 2015].

Антропоморфизм является неотъемлемой частью индустрии кино, телевидения, видеоигр. Walt Disney, Looney Tunes стали успешными благодаря таким антропоморфным персонажам, как Микки Маус, Дональд Дак, Гуфи, Bugs Bunny. Видеоигра *Sonic the Hedgehog*, которая была выпущена в 1991 году, набрала невероятный успех, где главными героями выступали антропоморфные персонажи, например, кошки, лисы, ежи. Они, как и человек, могли разговаривать, ходили на задних лапах, как человек на ногах, некоторые из них носили одежду и обувь.

Как можно заметить из всего выше перечисленного, антропоморфизм влился в человеческую жизнь настолько, что является неотъемлемой частью практически любой сферы жизни общества. Однако его значимость в современной рекламной деятельности является еще недостаточно изученной.

2. Антропоморфизм в маркетинге

С точки зрения маркетинга, антропоморфизм – это метод представления товара, при котором товару придаются человеческие черты [Reklama..., 2015: 639]. Рекламодатели используют такой прием для увеличения

эффективности своей рекламы. Использование антропоморфизма в рекламе помогает разнообразными способами воздействовать на зрителей даже на уровне их подсознания. Когда какой-то продукт представлен в антропоморфном виде, то у зрителей увеличивается симпатия к этому продукту, также уменьшается желание замены данного продукта и риски, связанные с его приобретением и эксплуатацией, воспринимаются потребителями немного иначе, увеличивается степень доверия.

Существует такое понятие, как антропоморфная демонстрация. Демонстрационная тактика уже давно признана в рекламе, призванной проиллюстрировать ключевые преимущества продукта при фактическом использовании или при условии постепенного использования. Демонстрационная тактика в рекламе помогает потребителям твердо принимать решения о покупке, потому что потребители видят эффективность продукта в рекламе. Положительное поведение продуктов в рекламе также оказывает аналогичное влияние на поведение потребителей. Демонстрация с использованием человеческого поведения (антропоморфная демонстрация) обеспечивает легкость понимания рекламного сообщения.

Антропоморфизм вызывает различные чувства, чтобы иметь положительное влияние на психику и поведение людей. Чем более четкое графическое объявление предоставляет информацию об эффективности продукта, тем выше воспринимается его эффективность. Если преимущества продукта трудно объяснить, то передачу сообщения о его преимуществах можно сделать более знакомой и легкой для понимания, если оно представлено с помощью антропоморфного поведения. Воспринимаемая эффективность продукта будет выше, если в рекламном сообщении она передается в антропоморфических демонстрациях по сравнению к антропоморфической речи. То есть иными словами эффективнее продемонстрировать эффективность продукта, чем просто рассказывать о его эффективных свойствах.

Люди, как правило, определяют свои способности по физическим признакам и склонны антропоморфизировать вещи, которые выглядят и движутся как люди. Если объект имеет вид и движется как человек, тогда этот объект воспринимается как психическое состояние человека. Проще говоря, люди имеют тенденцию антропоморфизировать объекты на основе движения и форм физического объекта.

Продукт с хорошей человеческой характеристикой приводит к более позитивной оценке товара. Физическое сходство человека с автомобилем (например, фары как глаза и номера как рот) влияет на оценку продукта

и устраняет у потребителя желание менять его. Это также влияет на восприятие дружелюбия и агрессивности и, наконец, сказывается на продажах [Gouda, 2016].

Все чаще в современном мире люди покупают по эмоциональным причинам. Исходя из этого, маркетологи различных компаний используют эмоциональную привлекательность для создания бренда и осуществления его коммуникации с потребителями. Поэтому реклама строится не только на преимуществах продукта, но и на формировании определенных отношений с потенциальными покупателями. Человек является социальным существом и ищет эмоциональную связь с другими людьми. Это можно видеть на примере разнообразных социальных сетей. Когда желание найти эмоциональный контакт не выполняется в достаточной степени, люди склонны искать его через покупки. Поэтому, чем выше эмоциональная связь человека с продуктом, тем выше шанс его покупки.

Хотя все люди имеют тенденцию антропоморфизировать объекты, это не означает, что такой антропоморфизм имеет тенденцию быть в равной степени у всех людей. Существует множество индивидуальных различий в тенденции к антропоморфизации. Это происходит в соответствии с влиянием определенных психологических факторов, например, из-за различий в культуре, нормах поведения, опыте, образовании и привязанности к людям и неживым предметам. Например, люди, которые чувствуют себя одинокими будут иметь высокую тенденцию к антропоморфизации.

3. Рекламный персонаж как проявление антропоморфизма

Самым известным способом использования антропоморфизма в рекламе является внедрение рекламного персонажа. Введение персонажа в рекламу товара или услуги делает ее наиболее привлекательной для потребителя. Помимо этого рекламные персонажи способны расширить круг потенциальных потребителей и вызвать положительное отношение, особенно к незнакомому бренду, помогают выстроить ассоциативную связь между личными качествами персонажа и образом торговой марки.

Персонажи могут быть использованы для создания продукта, на упаковке, в рекламных материалах, материалах розничной торговли и так далее. Человеческая форма может быть передана в физической форме товара, его упаковке, в виде логотипа бренда. Различные человеческие эмоции, такие

как грусть, тоска, мотивация, радость, счастье, используются рекламными персонажами для передачи рекламного сообщения. Те клиенты, которые эмоционально привязаны к персонажу, будут сильнее привязаны и к бренду, а значит вероятнее всего станут более лояльными по отношению к нему на фоне сильной ассоциативной связи с данным брендом.

Большая выгода использования персонифицированных образов в рекламе была подтверждена в статье Эдварда Ф. Маккуорри. В своей статье он выделил три основных вывода по поводу использования персонифицированных образов в рекламе.

Первый из них утверждает, что у брендов, показанных в рекламе с использованием персонифицированных образов, потребителями выявлялось больше атрибутов личности бренда и они получали больший эмоциональный отклик, чем бренды, показанные в рекламе без использования персонифицированных образов.

Второй вывод гласит о том, что итоговые показатели рекламных результатов выше у брендов, использующих в своей рекламе персонифицированные образы.

Третий говорит о человеческой способности восприятия бренда как личность. Чем более положительнее человек метафорически персонифицирует бренд, тем сильнее и положительнее у него эмоциональная связь с ним. Поэтому в рекламе используются персонифицированные образы, которые корректируют метафорическую личность бренда необходимым рекламодателям образом [*Personifikaciya...*, 2013].

Существует много формулировок определений рекламного персонажа. Рекламный персонаж (фирменный персонаж, корпоративный персонаж) – это графический образ, представляющий собой человека, животное, фантастическое существо или оживший неодушевленный предмет, который ассоциируется с продуктом компании.

Персонаж, как элемент идентификации, помогает через аналогии и ассоциативный ряд раскрыть сильные стороны компании, а также выделиться среди конкурентов. От персонажей рекламы во многом зависит успех или провал не только ролика, но и всей рекламной кампании. Персонажи становятся живым символом товара, поэтому они должны быть привлекательными, вызывать доверие.

Рекламный персонаж выполняет разнообразные функции, например, привлечение внимания к рекламе и товару, информирование о товарах или событиях, убеждение потребителя в честности рекламного сообщения,

выполняет развлекательную функцию в рекламе, служит средством повышения доверия к рекламной информации, демонстрирует оптимальные способы удовлетворения различных потребностей, эмоционального реагирования, поведения. Следовательно, одна из его важнейших задач – это создание оптимальных условий для контакта потребителя с рекламным сообщением.

Рекламные персонажи бывают самыми разнообразными – от анимированных товаров до вымышленных супергероев, бывают персонажи антигерои, персонажи из мультфильмов, кукольные персонажи, группы персонажей, 3D-персонажи, анимированные логотипы и многие другие. Существует множество различных способов создания персонажей, самым популярным из которых является создание рекламных персонажей с помощью компьютерной графики. По тому, какие задачи в рекламе выполняет персонаж, выделяют несколько обобщенных образов: героя, эмоции, помощника и друга.

Можно назвать следующие наиболее важные требования к рекламным персонажам. Фирменный персонаж должен отражать особенности товара или бренда или быть его символическим воплощением. Должно сохраняться соответствие с функциональными или психологическими преимуществами, которые торговая марка обещает потребителю (рекламный персонаж должен нести идею уникального торгового предложения). Фирменный персонаж должен эмоционально окрасить отношение к товару или бренду, сделать его личностью, обладающей уникальным характером. Персонаж должен обладать такими характеристиками, как индивидуальность и уникальность, для того, чтобы образ товара не был перепутан с каким-либо еще в сознании у потребителя. Он должен отражать особенности целевой аудитории и национальные традиции. Необходимо, чтобы потребитель представлял себя на месте персонажа.

Для повышения коммуникативной эффективности рекламного сообщения актуально определение характерных особенностей внешности и поведения рекламного персонажа. Его характер, как правило, складывается из различных отличительных черт, которые присваиваются бренду, и это связывает воедино все те представления о бренде, которые накапливаются в сознании потребителя, и делает персонажа неотделимым от самого бренда.

Персонажи способствуют расширению круга приверженцев марки, положительно влияют на отношение к продукту. Личные качества персонажа всегда переносятся на образ рекламируемой марки. Восприятие одним индивидуумом другого всегда стремится к формированию некоего

обобщенного образа, упрощенного стереотипа. Коммуникация бренда может стать более эффективной с помощью анимированных антропоморфизированных персонажей.

Таким образом, можно говорить о том, что бренды являются антропоморфизированными, так как им присваиваются разум, душа, различные эмоциональные и поведенческие особенности. Анимированные персонажи как проявление антропоморфизма все больше набирают силу в рекламе самых разных компаний и используются для формирования эмоциональной связи и лояльности к бренду.

4. Практический опыт использования антропоморфизма в рекламе молочной продукции

Данная статья предусматривает анализ рекламы двух зарубежных молокоперерабатывающих предприятий: польской компании «Mlekovita» и финской компании «Valio», которые являются довольно успешными как на собственных отечественных рынках, так и на иностранных, а также разработку критериев образа персонажа для белорусской компании ОАО «Молочный мир» на основе положительного опыта, используемого анализируемыми компаниями.

Группа «Mlekovita» является крупнейшей молочной группой в Центральной и Восточной Европе. История компании насчитывает более 90 лет. Ее продукция присутствует на данный момент в 167 странах мира. Производство включает в себя 20 предприятий со 180 линиями. Ассортимент компании очень широк и включает в себя около 1 тыс. высококачественных продуктов. Для осуществления бесперебойной работы компании на ней трудятся около 5 тыс. квалифицированных сотрудников. Молоко для компании поставляется приблизительно 15 тыс. фермерами. Все это позволяет перерабатывать около 8 млн литров молока в сутки¹.

Компания осуществляет свою деятельность на основе идеи «польский». Реклама изделий данной компании с самого начала старалась передать потребителю идею о самом «вкусном и полезном» молоке, которые дают именно польские коровы. Здесь соблюдается дань национальным традициям

¹ Официальный сайт компании «Mlekovita», [Электронный ресурс] <https://www.mlekovita.com.pl/pl/strona/o-nas/grupa-mlekovita> [дата доступа: 20.06.2020].

и формируется образ компании, который патриотически благоприятен. Поляки являются очень гордым народом, которые гордятся любыми достижениями своей страны, а соответственно положительнее будут относиться к образу компании. К тому же такая идея в основе позиционирования откладывает в сознании потребителей мысль о высоком качестве польской молочной продукции.

В рекламе продукции от «Mlekovita» очень часто используются дети, так как они вызывают положительные эмоции у подавляющего большинства населения и являются ядром целевой аудитории для десертной группы продукции компании. Образы детей в рекламе, их поведение, демонстрация использования продукции заставляют потребителей поставить подсознательно себя на их место и почувствовать вкус продукции, употребляемой героями в рекламе. Данный ход дает очень сильный результат относительно требования идентификации к главному герою. Это также формирует положительное отношение к образу компании, который дополняется такими чертами, как забота, открытость и ласка.

Это также подкрепляется мыслью о крепкой и дружной семье, где каждый заботится друг о друге. Например, сюжет одного из рекламных роликов данной компании основывался на идее заботливых и любящих отношений в семье. Группа рекламных героев состояла из семьи, которая включала в себя отца, мать, и их детей (мальчика и девочку) младшего, школьного возраста. За короткое время рекламного ролика демонстрируется семейный завтрак, в ходе которого мать семейства незаметно для остальных кладет членам семьи продукцию компании в их сумки в качестве приятного сюрприза. В свою очередь дети незаметно для родителей подкладывают такой же сюрприз в мамину сумочку. Далее демонстрируются кадры, как все члены семейства в течение дня обнаруживают у себя в сумках приятные сюрпризы, которым они очень рады. Дети обнаруживают продукцию компании в школе, а родители – во время рабочего дня. Каждый из героев пробует продукцию на вкус, что сопровождается закадровым голосом, который произносит информацию о свойствах продукции компании, слова о приятных чувствах и напоминание о семейных ценностях. Благодаря этому у потребителей в сознании создается образ компании, который ассоциируется с домашним теплом, уютом, заботой, нежностью и лаской.

Компания также часто использует в своей рекламе образы коров, которые напрямую вызывают ассоциации с молоком. В некоторых рекламах демонстрируются видеофрагменты со съемок на фермах с настоящими

коровами, в некоторых дети занимаются рисованием веселых, красивых, ярких, разноцветных коров. Польская компания запускала также анимированные видеоролики, где главными героями являлись анимированные представители крупного рогатого скота.

В одном из роликов в качестве антропоморфных героев выступали быки и коровы, которые отдыхали и веселились на круизном лайнере. Животные воплощали образ обеспеченной молодежи. Все герои ходили на двух ногах, на них были надеты разнообразные аксессуары и одежда, которую предпочитает молодежь. Быки носили модные майки и шорты, солнечные очки, цепи на шее, у коров были на голове пышные волосы, собранные в модные прически, а одеты они были в разнообразные бикини. На протяжении рекламного ролика показывалась вечеринка этих животных на круизном лайнере, и в процессе рекламного видеоролика они читали рэп о молоке и пили молоко компании «Mlekovita» как коктейли из стаканов с помощью специальных соломинок. Данная реклама оказалась очень тепло принятой потребителями. Таким образом, компания хотела показать, что она идет в ногу с молодежью и не отстает от трендов. Поэтому метафорический образ компании «Mlekovita» становится более молодежным. Кроме этого, компания постоянно использует языковой антропоморфизм в своей рекламной деятельности, который не так явно воздействует на потребителей.

Языковой антропоморфизм проявляется в рекламах почти всех компаний. Не является исключением и финская молокоперерабатывающая компания «Valio». Она начала свою деятельность в 1905 году и является лидирующим брендом в Финляндии и крупным игроком на международном рынке молочных продуктов. Компания также имеет более 300 патентов в 50 странах. «Valio» имеет чистый объем продаж в размере 1,7 млрд евро и является крупнейшим экспортером продовольствия среди компаний Финляндии. Продукция представлена примерно в 60 странах и составляет 25% от общего объема экспорта продовольствия Финляндии. Компания располагает также дочерними компаниями в России, Швеции, Прибалтике, США и Китае. В «Valio» работают в общей сложности 25 тыс. человек на молочных фермах и 4 тыс. специалистов в офисах фирмы².

Примером использования антропоморфизма компанией является реклама линейки йогуртовой продукции «Плэй». В рекламе используются образы

² Официальный сайт компании «Valio», [электронный ресурс] <https://www.valio.com> [дата доступа: 20.06.2020].

фруктов и ягод, которые имеют детали человеческого тела такие как глаза и ноги, в некоторых моментах им могут быть пририсованы такие части тела, как руки и рот. Каждый фрукт имеет свой личный характер и свои модели поведения, присущие определенному психологическому типу человека. Так же как и люди, они способны передвигаться, осуществлять мыслительную деятельность и реагировать на факторы внешней среды, исходя из личных убеждений и особенностей своего характера. Данная продукция имеет вкусовые категории, которые предполагают смешения фруктов и ягод вместе. Данное событие предполагает взаимодействие различных героев, которое и составляет сюжет рекламы. В процессе взаимодействия фрукты и ягоды могут как и люди ладить между собой, так и иметь трудности в общении. Они способны проявлять такие эмоции, как радость, грусть, удивление, любопытство, страх, удовольствие, испытывать счастье.

Использование такого хода в рекламе позволяет сделать рекламу более запоминающейся даже для самых маленьких детей из-за простоты используемых героев. Это способствует более высокой узнаваемости рассмотренной линейки продукции, что впоследствии положительно влияет на уровень продаж. Это помогает компании стать наиболее привлекательной для детей, у которых образ компании будет связан с чем-то сказочным, необычным и интересным.

Таким образом, использование антропоморфизма в рекламе является довольно частой практикой у различных успешных молочных компаний. Этот факт подтверждает эффективность работы антропоморфных элементов в рекламной деятельности. Каждая реклама, используемая компанией, в большей или меньшей степени влияет на метафорический образ самой компании в целом, а не только на рекламируемый продукт. Иными словами, реклама компании является кусочками пазла в сумме с иным опытом взаимодействия человека с компанией, который формирует образ компании в целом.

5. Рекомендации по созданию персонажа для ОАО «Молочный мир»

Фирменный персонаж должен визуально соответствовать метафорическому антропоморфному образу компании в сознании потребителей. Помимо визуального соответствия фирменный персонаж компании должен иметь свою уникальную личность, обладать такими чертами характера, которые

отражают наиболее полное позиционирование компании. Это необходимо для того, чтобы персонаж был правильно воспринят целевой аудиторией и в полной мере выполнял свои функции.

Говоря о компании «Молочный мир», что касается визуальной составляющей персонажа, то он может быть выполнен с использованием преимущественно фирменных цветов бренда, а именно оттенков синего и белого³. Как уже отмечалось ранее на опыте компании «Mlekovita», молодежный и современный образ вызывает положительные реакции со стороны аудитории. Поэтому у персонажа компании «Молочный мир» должны присутствовать некоторые атрибуты внешнего вида, которые будут указывать на его общность с представителями молодежи. К примеру, он может носить такую обувь как кроссовки либо же быть одетым в майку, шорты и другие подобные элементы одежды.

На примере рассмотренных компаний очевидно выигрышным будет присвоение характера персонажа дружелюбных, заботливых, ласковых, мягких черт, которые будут отражаться в его поведении и внешнем виде. Для привлечения внимания и увеличения визуальной привлекательности при прорисовке персонажа можно также использовать асимметрию, которая поможет выразить через внешний вид вышеописанные черты его характера, а также придать образу уникальность.

Способность персонажа к человеческой речи еще больше позволит приблизить его образ к сознанию потребителей, и сделает более легким и доступным для понимания аудитории информационные сообщения, которые может демонстрировать персонаж в рекламе. Таким же образом, как и в анализируемых компаниях, данный персонаж может постоянно упоминать о высоком качестве белорусской молочной продукции, что вызывает гордость за страну у отечественного населения, а на иностранном рынке поможет закрепить и так существующее положительное мнение о молочной продукции Республики Беларусь. Он также может иметь какие-либо черты, привязывающие его к белорусской национальности. К примеру, уже оговоренные элементы одежды могут быть выполнены с использованием белорусской символики.

Фирменный персонаж «Молочного мира» должен быть ярким и запоминающимся, иметь свои уникальные свойства, уникальную манеру поведе-

³ Официальный сайт компании «Молочный мир», [электронный ресурс] <https://www.milk.by> [дата доступа: 20.06.2020].

ния, чтобы потребители ясно идентифицировали его как персонажа данной компании и в их сознании не возникало путаницы с образами конкурентов. Персонажу молочного мира должны быть присвоены такие положительные черты, как доброта, честность, энергичность, отзывчивость, остроумие, жизнерадостность, оригинальность. К уникальным и запоминающимся чертам для этого персонажа можно отнести особенности роста, покрытия его тела, скорость движения, его эмоциональность. Например, персонаж может быть невысокого роста, но при этом очень энергичным. Его быстрая скорость движений может выглядеть более запоминающейся и оригинальной, если персонаж будет иметь полное и пушистое тело, которое на первый взгляд будет производить впечатление неповоротливого и неуклюжего существа. Стоит также уделить внимание уникальным звукам, с которыми персонаж может появляться в рекламе, исчезать из нее и тому подобное. В таком случае также можно использовать образы, связанные с космосом, волшебством и прочим подобным.

Подводя итог вышесказанному, нужно сказать, что фирменный персонаж компании «Молочный мир» должен соответствовать некоторым физиологическим и психологическим требованиям, которые полностью раскрывают метафорический антропоморфный образ компании. К основным требованиям относятся использование фирменных цветов и асимметрии для создания визуальной составляющей персонажа, использование атрибутики представителей молодежи и национальных белорусских черт. Персонаж должен уметь разговаривать, чтобы своим уникальным голосом упростить процесс передачи и восприятия рекламного сообщения. Его появление и исчезновение в рекламном ролике должны сопровождаться уникальным звуком. У персонажа также должна быть уникальная история происхождения. Для создания характера персонажа используются исключительно положительные человеческие качества, например, дружелюбие, ласка, забота, отзывчивость, остроумие, позитивность и оригинальность. Для создания уникального харизматичного персонажа, который четко будет ассоциироваться у потребителей с компанией «Молочный мир» необходимо создание ярких особенностей его поведения и внешних характеристик. К такому могут относиться особенности роста, движения, тела, особенности проявления эмоций.

Компания может также использовать антропоморфизм и в других проявлениях для улучшения эффективности своего бизнеса. В настоящее время современный потребитель начинает требовать некоторой открытости от компаний в процессе производства своей продукции. Человек гораздо

больше начинает задумываться об окружающей среде (особенно о гуманном обращении с животными), он следит за тем, что употребляет экологически чистые продукты, и ему необходимо подтверждение всему этому. К еще одному способу использования антропоморфизма может относиться, к примеру, совершенствование дизайна упаковки продукции компании. Она может быть выполнена в форме разнообразных существ – как реальных, так и вымышленных – с целью того, чтобы привлечь дополнительное внимание к своей продукции у потребителей и создать оригинальный образ компании, который поможет выделиться среди конкурентов. Все это позволит компании улучшить эффективность своего бизнеса, что приведет к увеличению прибыли компании.

| Литература

- Bolshoj psikhologicheskij slovar*, 2003, sost. i obshch. red. B. Meshcheryakov, V. Zinchenko, Sankt-Peterburg || *Большой психологический словарь*, 2003, сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко, Санкт-Петербург.
- Filosofskij slovar*, 2015, red. A. Kont-Sponvil, Moskva || *Философский словарь*, 2015, ред. А. Конт-Спонвиль, Москва.
- Gouda I., 2016, *Anthropomorphism Of Brands: Humanizing Our Companies*, [online resource] <https://www.digitaldoughnut.com/articles/2016/january/anthropomorphism-of-brands-humanizing-our-compani> [date of access: 30.08.2020].
- Personifikaciya v reklame*, 2013 || *Персонификация в рекламе*, 2013 [электронный ресурс] https://www.researchgate.net/publication/261589953_Personification_in_Advertising [дата доступа: 20.06.2020].
- Reklama. Marketing. PR: ucheb.-sprav. posobie*, 2014, red. D.A. Shevchenko, izd. 3-e, pererab. i dop., Moskva || *Реклама. Маркетинг. PR: учеб.-справ. пособие*, 2014, ред. Д.А. Шевченко, изд. 3-е, перераб. и доп., Москва.
- Walton A. G., 2015, *Why companies like to turn products into people*, [online resource] <https://www.ideasforleaders.com/ideas/why-anthropomorphism-works-in-marketing> [date of access: 25.08.2020].

Tatsiana Serada

- ▶ Polotsk State University
- ▶ e-mail: t.sereda@psu.by
- ▶ ORCID: 0000-0003-3859-2382

Elvira Varanko

- ▶ Polotsk State University
- ▶ e-mail: e.voronko@psu.by
- ▶ ORCID: 0000-0003-4278-9217

IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION BY INTEGRATING NETWORK UNIVERSITIES AND BUSINESS

| Abstract

- ▶ *Goal* – this article’s main goal is to show the need for the integration of universities on the basis of the processes of network interaction between business and education as one of the conditions for improving the quality of education in the country, and accordingly the index of education and the human development index of the country.
- ▶ *Research methodology* – the authors used analytical, economic, statistical methods of data analysis, conceptual and empirical research.
- ▶ *Score/results* – the article reveals the essence and substantiates the need to implement of the practice-oriented education system by using the dual training system and creating of network interaction between universities in different countries. The advantages of such a model are revealed in comparison with the traditional form of training for the employer, educational institution, future specialist and the state. The instruments and forms of development of trilateral integration are described.
- ▶ *Originality/value* – the article presents the results of a comparative study of the human development of Belarus and its four neighbouring countries (Poland, Lithuania, Russia, Ukraine), has theoretical and practical significance, contains the author’s generalizations and conclusions.

| Key words: integration, education, education index, human development index, life expectancy index, income index, global happiness index, network university, dual learning.

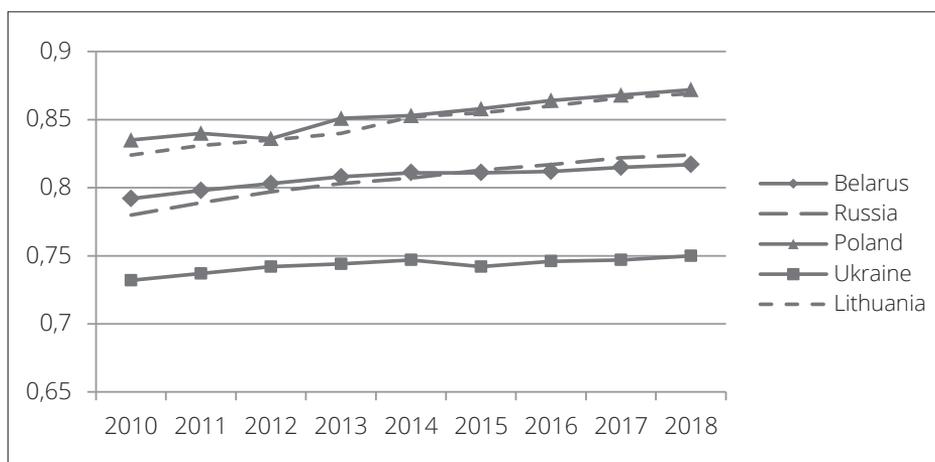
1. Introduction

Education is an essential component of the indicator “quality of life”. Therefore, improving the quality of education is one of the urgent problems of the development of the education system and modern society. At present, society requires new knowledge; new methods and models for their acquisition are also needed. Today, enterprises require specialists who will be capable of self-fulfillment, socially mobile, able to develop and change their own life strategies, and are easily adaptable to the current economic development of the respective country. One of the ways to increase the intellectual potential in the country by improving the quality system of educational services may be to combine the efforts of universities in different countries and businesses through network integration.

2. Analysis of the human development of Belarus and neighbouring countries

The main strategic tool of the concept of human development is the Human Development Index, which reflects the situation in the country in terms of the health status, education and income of its citizens. The level of the Human Development Index (HDI) is determined by the level of the education index, life expectancy index and gross national income index.

Chart 1. Human Development Index Dynamics, 2010–2018



Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

A study of the quality of life in Belarus and its neighbouring countries, which are also the north-eastern neighbours of Poland, showed that for more than 20 years the standard of living of the population has been growing (Chart 1).

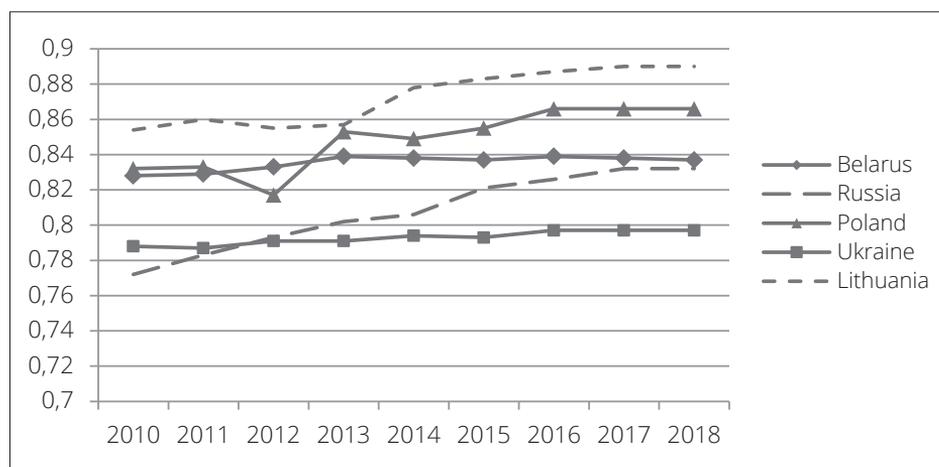
The Republic of Belarus has the highest growth rate of the analyzed indicator; in Ukraine, living standards are growing at a slower pace. Raising the rating helps to find all countries, with the exception of Ukraine, in the group of countries with a high level of development. The 2018 rating covers 189 states and jurisdictions; the 1998 rating is 174 (Table 1).

Table 1. Human Development Index

| Country | Indicator value | | | | | Growth rate 2018/1998 (%) | Rating | |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|--------|------|
| | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 | 2018 | | 1998 | 2018 |
| Poland | 0,769 | 0,804 | 0,824 | 0,851 | 0,872 | 113,39 | 44 | 32 |
| Lithuania | 0,736 | 0,790 | 0,831 | 0,840 | 0,869 | 118,07 | 52 | 34 |
| Russia | 0,703 | 0,740 | 0,774 | 0,803 | 0,824 | 117,21 | 62 | 49 |
| Belarus | 0,671 | 0,704 | 0,774 | 0,808 | 0,817 | 121,76 | 57 | 50 |
| Ukraine | 0,665 | 0,699 | 0,733 | 0,744 | 0,750 | 112,78 | 78 | 88 |

Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

Chart 2. Education Index Dynamics



Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

In determining the level of economic development of a country, the key criterion for ranking countries to developed, developing and least developed countries is the Education Index, the dynamics of which are shown in Chart 2.

According to the Human Development Report (1990–2018), the growth rate of the Education Index is faster than the growth rate of the Human Development Index, although systematic growth is not always observed (Table 2).

Table 2. Education Index

| Country | Indicator value | | | | | Growth rate 2018/1998 (%) |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 | 2018 | |
| Poland | 0,756 | 0,811 | 0,815 | 0,853 | 0,866 | 114,55 |
| Lithuania | 0,718 | 0,820 | 0,873 | 0,857 | 0,890 | 123,96 |
| Russia | 0,694 | 0,757 | 0,770 | 0,802 | 0,832 | 119,88 |
| Belarus | 0,649 | 0,696 | 0,804 | 0,839 | 0,837 | 128,97 |
| Ukraine | 0,708 | 0,754 | 0,786 | 0,791 | 0,797 | 112,57 |

Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

The Life expectancy index shows the level of longevity and health achieved by a country. A positive trend is the almost systematic growth of this indicator over 20 years (Table 3).

Table 3. Life Expectancy Index

| Country | Indicator value | | | | | Growth rate 2018/1998 (%) |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 | 2018 | |
| Poland | 0,814 | 0,841 | 0,858 | 0,881 | 0,901 | 110,69 |
| Lithuania | 0,775 | 0,793 | 0,802 | 0,833 | 0,858 | 110,71 |
| Russia | 0,699 | 0,694 | 0,730 | 0,777 | 0,806 | 115,31 |
| Belarus | 0,730 | 0,736 | 0,763 | 0,810 | 0,840 | 115,07 |
| Ukraine | 0,728 | 0,728 | 0,743 | 0,783 | 0,799 | 109,75 |

Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

The Gross National Income Index is one of the components of the Human Development Index. The dynamics of gross national income per capita (in US dollars in 2011), Gross national income (GNI) per capita (2011 PPP \$), is presented in Table 4, the level of the Income Index is shown in Table 5.

Table 4. Gross national income per capita (in US dollars in 2011)

| Country | Indicator value | | | | | Growth rate 2018/1998 (%) |
|-----------|-----------------|--------|--------|--------|--------|------------------------------|
| | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 | 2018 | |
| Poland | 13,230 | 15,631 | 20,031 | 17,006 | 27,626 | 208,81 |
| Lithuania | 11,444 | 15,310 | 22,756 | 24,492 | 29,775 | 260,18 |
| Russia | 11,593 | 16,532 | 23,557 | 24,675 | 25,036 | 215,96 |
| Belarus | 6,829 | 9,088 | 14,809 | 17,006 | 17,039 | 249,51 |
| Ukraine | 4,371 | 6,149 | 8,694 | 8,194 | 7,994 | 182,89 |

Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

Table 5. Income Index

| Country | Indicator value | | | | | Growth rate 2018/1998 (%) |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 | 2018 | |
| Poland | 0,738 | 0,763 | 0,801 | 0,820 | 0,849 | 115,04 |
| Lithuania | 0,716 | 0,760 | 0,820 | 0,831 | 0,860 | 120,11 |
| Russia | 0,718 | 0,772 | 0,825 | 0,832 | 0,834 | 116,16 |
| Belarus | 0,638 | 0,681 | 0,755 | 0,776 | 0,776 | 121,63 |
| Ukraine | 0,571 | 0,622 | 0,675 | 0,666 | 0,662 | 115,94 |

Source: compiled by the authors based Human Development Reports (1998–2019).

To assess the influence of various factors on the value of the human development index, we analyze the presence and strength of the relationship between it and its constituent indices. The results of the analysis are presented in Table 6 (see: the next page).

Table 6. Correlation analysis of the HDI and its constituent indices for neighboring countries

| Name of indicator | Country | HDI | Education Index | Life expectancy Index | Income Index |
|-----------------------|--------------------|--------|-----------------|-----------------------|--------------|
| HDI | Poland | 1 | | | |
| Education Index | | 0,9831 | 1 | | |
| Life expectancy Index | | 0,9992 | 0,9776 | 1 | |
| Income Index | | 0,9892 | 0,9465 | 0,9911 | 1 |
| HDI | Lithuania | 1 | | | |
| Education Index | | 0,9692 | 1 | | |
| Life expectancy Index | | 0,9144 | 0,7959 | 1 | |
| Income Index | | 0,9935 | 0,9463 | 0,9174 | 1 |
| HDI | Russian Federation | 1 | | | |
| Education Index | | 0,9813 | 1 | | |
| Life expectancy Index | | 0,9338 | 0,8813 | 1 | |
| Income Index | | 0,9481 | 0,9265 | 0,7912 | 1 |
| HDI | Belarus | 1 | | | |
| Education Index | | 0,9946 | 1 | | |
| Life expectancy Index | | 0,9259 | 0,8828 | 1 | |
| Income Index | | 0,9911 | 0,9983 | 0,8684 | 1 |
| HDI | Ukraine | 1 | | | |
| Education Index | | 0,9932 | 1 | | |
| Life expectancy Index | | 0,8262 | 0,7618 | 1 | |
| Income Index | | 0,9593 | 0,9772 | 0,6395 | 1 |

Source: compiled by the authors.

According to the indicators presented in the table for Poland, there is a strong correlation between the human development index and the index of life expectancy in the country, education and gross national income – 0.9831, 0.9992 and 0.9892, respectively. The same situation holds for the other correlation coefficients.

These tables clearly confirm the presence of a strong correlation between all the analyzed indices and for Lithuania. This is evidenced by the following values of the correlation coefficients:

- the correlation coefficient of human development and education indices (0.9692), human development indices and life expectancy (0.9144), human development index and gross national income index – 0.9935;
- the correlation coefficient of the education index and the index of life expectancy was 0.7959, and the education index and the gross national income index – 0.9463;
- the correlation coefficient of the indices of life expectancy and gross national income – 0.9174.

The correlation coefficients given in the table for Russia are in the range from 0.7 to 0.99 and indicate a strong relationship between the studied indices. The correlation coefficient for the human development index and the education index is highest at 0.9813, and the correlation coefficient for gross national income and life expectancy is the lowest (0.7912).

The values of the correlation coefficients show a strong correlation between the studied indices for Belarus:

- the correlation coefficients of the human development index and education indices, expected duration, gross national income are 0.9946, 0.9259 and 0.9911 respectively;
- the correlation coefficients of the education index and the expected duration indices, gross national income are equal to 0.8828 and 0.9983, respectively;
- the correlation coefficient of the expected duration index and the gross national income index is the lowest and amounts to 0.8684.

Correlation analysis of indicators in Ukraine characterizes the presence of a relationship between the analyzed indices. However, this relationship is of a different nature:

- for the human development index and education index, human development index and gross national income index, education index and gross national income index, this relationship is very high;

- the correlation coefficients of human development indices and life expectancy, education indices and life expectancy are 0.8262 and 0.7618, respectively, and demonstrate a high dependence;
- the gross national income index and the index of life expectancy are characterized by an average level of communication.

Summing up the analysis presented above, we note the following:

- 1) The highest correlation coefficient (0.9946), reflecting the existence of a connection between the human development index and the education index, is Belarus, and Lithuania has the lowest (0.9692).
- 2) The highest value of the correlation coefficient between the human development index and the index of life expectancy is demonstrated by Poland (0.9992), the lowest – Ukraine (0.8262).
- 3) The human development index and gross national income index also show a strong correlation. The highest value of the correlation coefficient between these indices belongs to Lithuania, Russia has the lowest (0.9481) of the analyzed countries the value of this coefficient.

Analyzing the rating of the countries of the world by the level of happiness (The Happy Planet Index), which was first prepared in April 2012 for the UN Conference unfortunately, we note that the residents of Belarus and Ukraine became less happy over time, despite the fact that the level of GDP at per capita (Table 7), in particular in Belarus, increased. In Poland and Lithuania, there have been significant improvements in quality and living standards.

Table 7. Happy Planet Index

| Country | Indicator value | | Growth rate 2018/2013 (%) | Rating | |
|-----------|-----------------|-------|------------------------------|--------|------|
| | 2013 | 2018 | | 2013 | 2018 |
| Poland | 5,822 | 6,182 | 106,18 | 51 | 40 |
| Lithuania | 5,426 | 6,149 | 113,32 | 71 | 42 |
| Russia | 5,464 | 5,648 | 103,37 | 68 | 68 |
| Belarus | 5,504 | 5,323 | 96,71 | 66 | 81 |
| Ukraine | 5,057 | 4,332 | 85,66 | 87 | 133 |

Source: compiled by the authors based Ranking of countries of the world in terms of happiness.

The achieved values of the above indicators ensure the Polish Republic, Lithuania (since 2011), the Russian Federation (since 2015) and the Republic of Belarus (since 2017) being in a group of countries with a very high level of human development.

3. Directions for improving the education system

To maintain and increase the achieved positions along with the development of the economy and society, it is also necessary to improve the education system, since the state can lose or gain educated people, respectively reducing or increasing its intellectual potential. The index of the development of the intellectual potential of a society is an essential component of the index of the development of human potential, therefore increasing the intellectual potential, and with it the quality of education, is becoming a global goal for the development of modern society.

The problems of universities as the main generators of innovations and producers of educational services in such conditions of development are quite extensive. The main problem that the education system needs to solve is to form an optimal model of vocational training that would overcome the lag in the structure, volumes and quality of labor resources from the real requirements of specific enterprises and organizations.

One of the ways to improve the quality of educational services is the creation of network universities by integrating universities and network interaction, which implies the formation of a network of universities that cooperate with each other. This involves the interaction of universities at the level of joint educational programs and research, the competence exchange and strengthening of each individual university by complementing the integral competencies.

The interaction mechanism is quite simple: the use of those competencies that are absent or poorly represented in one's own university.

Specific tools are: joint projects financed by all parties involved in them, joint virtual laboratories, departments, centers that would allow the exchange of scientific research, students, teachers, etc., massive open online courses.

The academic mobility of students, which is one of the highest priority areas of activity of such associations, can be one of the forms of a network association of universities. Facilitating students' access to partner universities is an urgent task for any network organization of higher education. Admission to a network

university increases the student's chance to take part of the studies at a foreign university, which has a positive effect on both student motivation and the image of the university.

One example of a network university is the Network University of the Commonwealth of Independent States, created in 2008 with the support of the Interstate Fund for Humanitarian Cooperation of the CIS Member States. The CIS Network University consortium includes 27 leading universities from nine countries: the Republic of Armenia, the Azerbaijan Republic, the Republic of Belarus, the Republic of Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, the Republic of Moldova, the Russian Federation, the Republic of Tajikistan and Ukraine. The aim of the project is to improve the quality of higher education and its attractiveness, the development of cooperation and inter-university relations in the CIS¹. In 2013, the "Network of Frontier Universities" was created, which initially included 3 universities of the Republic of Belarus, 3 universities of the Russian Federation, 2 universities of Ukraine, 1 Polish and 1 Lithuanian universities². Such projects contribute to the joint positioning of universities in the international arena, strengthen the interaction of universities at the level of joint educational programs and research, and increase the image and prestige of the education system.

The key point in the development of the modern system of higher education is the interaction of universities and business. The active participation of employing companies in the process of training future specialists is a necessary and prerequisite. Such cooperation complements the process of fundamental academic preparation with practical knowledge and skills in the field of modern and advanced technologies, elements of management, business and corporate culture, business communication skills, etc., adapting the graduate to the real conditions of his future work. Practical orientation allows students to acquire the necessary minimum of professional skills, experience in organizational work, a system of theoretical knowledge, professional mobility and competence. The practice of employing graduates in recent years shows that potential employers in the selection of personnel express interest in personnel who already have, in addition to special education, work experience [Serada, 2018: 426].

¹ Compiled by the authors based on the materials of the Official website "Network University of the Commonwealth of Independent States".

² Compiled by the authors based on the materials of the Official website "Border University Network".

Strengthening the practice-oriented education involves the use of a dual system of vocational training, which has received international recognition as a form of training. The essence of dual training is a balanced combination of theory and practice through the cooperation of enterprises, educational institutions, and authorities.

The introduction of the dual training system provides significant advantages for the employer, for the educational institution, for the future specialist and for the state, which effectively solves the problem of training qualified personnel for its economy. The advantages of the dual training system (compared with the traditional form of training) include [Voronko, Sereda, 2018: 72]:

- strengthening the practice-oriented educational process, while maintaining the level of the theoretical component;
- training of specialists in accordance with the real needs of employers, which contributes to the employment of a significant number of graduates due to the needs of employers;
- the formation of professional, social, organizational, psychophysiological adaptation by influencing the personality of a specialist in the process of practical training at the enterprise;
- ensuring higher motivation of students in obtaining knowledge, due to the high-quality performance of official duties at the workplace;
- saving financial resources for the selection and selection of personnel increases the interest of employers in the education and training of their future employees;
- the concentration of the institution on the transfer of fundamental knowledge, allows to increase not only the mobility of the graduate in the professional direction, but also makes him competitive in the modern labor market;
- reduction of budget costs for training specialists, co-financing of the training process by the business;
- increasing the material, technical and technological equipment of the educational process;
- realization by students of the possibilities of independent financial support during their education.

The most relevant today are the associative forms of integration of universities based on the processes of network interaction between a sufficiently large number of sectors representing science, education and business: universities, state scientific organizations, small high-tech companies, large businesses. This form

of partnership is more complex than cooperation between individual scientific organizations and private enterprises.

In the interaction of universities and enterprises, it is advisable to use active forms of participation of existing specialists and experts of enterprises in the educational process.

The main forms of such interaction are:

- the participation of employers in the formation of curricula and training programs for specialists;
- organization of Internship and graduate design of students in the partner organization;
- targeted training for specialists of the partner organization;
- use of personnel and scientific and technical potential of partner organization in the educational process, including through the creation of branches of departments;
- development and implementation together with students of integrated, interdisciplinary, professional projects that subsequently go into graduation theses;
- the use of remote interactive forms of organization of the educational process, the creation of conditions for students to carry out labor activities according to the profile of the specialty while studying at the university.

4. Conclusions

The use of network interaction in conjunction with practice-oriented, solves several problems at the same time: it improves the quality and image of professional education, increases the motivation of students, reduces the shortage of highly qualified workers. The high reliability of such a system is explained by the fact that it meets the interests of all parties involved (business, educational institution, enterprises, students, and the state).

The integration between network universities and business allows us to modernize the educational process taking into account the requirements of the labor market for specialists. The formation of partnerships between the education system and the labor market contributes to an increase in the efficiency of the educational process, the successful employment of university graduates, gives greater stability to the system of knowledge generation and transfer, and ensures their diffusion.

The results of the study showed the increasing relevance of the development of trilateral integration in the educational environment and the need to intensify these projects.

| References

- Human Development Reports (1998–2019)*. United nations development programme, [online] <http://hdr.undp.org/en/data> [date of access: 05.02.2020].
- Official site “Network University of the Commonwealth of Independent States”, [online] http://imp.rudn.ru/su_sng/index.html [date of access: 10.02.2020].
- Official site “Border University Network”, [online] <https://sup.uwb.edu.pl/en> [date of access: 10.02.2020].
- Sereda T.N., 2018, *The formation of a practice-oriented educational environment of the university*, Innovative approaches in the educational process of higher education: national and international aspects: an electronic collection of articles of an international scientific and practical conference dedicated to the 50th anniversary of Polotsk State University, p. 426–430, [online] <http://elib.psu.by:8080/hanVoronko> E.N., Sereda T.N., 2018, *Dual training as a condition for increasing career guidance and competitiveness of future economists*, “Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences”, No. 13, p. 70–74, [online] <http://elib.psu.by:8080/handle/123456789/23184> [date of access: 5.02.2020]. [dle/123456789/21486](http://elib.psu.by:8080/handle/123456789/21486) [date of access: 3.02.2020].
- World Happiness Report*, 2012, UN Sustainable Development Solutions Network, [online] <https://gtmarket.ru/ratings/world-happiness-report> [date of access: 7.02.2020].

Penka Shishmanova

- ▶ Dimitar A. Tsenov Academy of Economics
- ▶ e-mail: p.shishmanova@uni-svishtov.bg
- ▶ ORCID: 0000-0002-4806-8050

KEY ASPECTS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF BULGARIA OVER THE 2001–2019 PERIOD

| Abstract

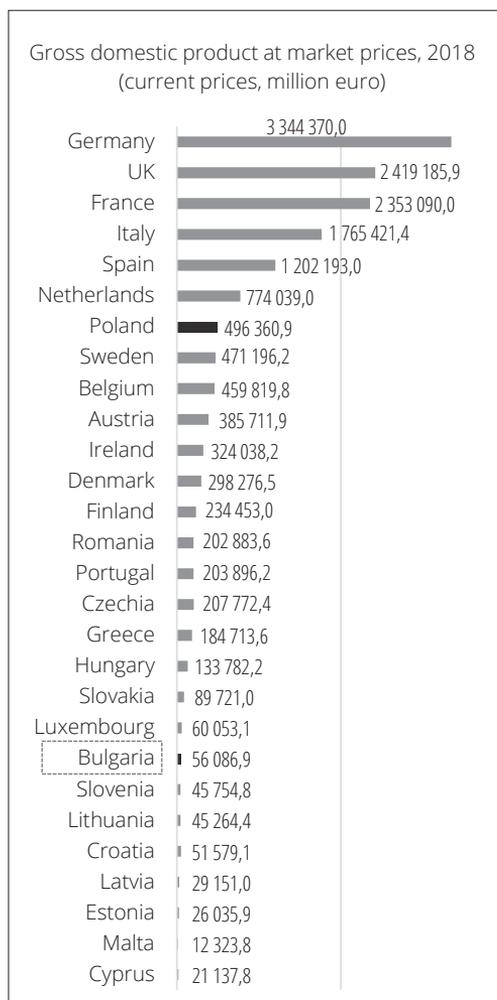
- ▶ *Goal* – the aim of the article is to present the Bulgarian economic situation and development for the last 20 years. The observed trends reasons are indicated, the factors are derived and the socio-economic consequences for the country are determined by statistical data analysis on manufacturing, labor resources, education, healthcare, employment, unemployment and income of the Bulgarian population.
- ▶ *Research methodology* – standard research methods are used for the article's purposes such as: analysis and synthesis, critical analysis, comparative analysis, inductive and deductive method.
- ▶ *Score/results* – as a result of the analysis of the main macroeconomic indicators for Bulgaria, conclusions are reached about the vulnerability of the small economy and the existing risks in its development. At the same time, the available internal reserves are presented, which can be used to balance risks and increase the potential for economic growth.
- ▶ *Originality/value* – the article presents the author's vision for the economic development of Bulgaria along with the related problems and opportunities, based on the official statistical information.

| **Key words:** economic development, gross domestic product, healthcare, education, labour resources, employment, unemployment, labour cost.

Bulgaria is an industrial agrarian country with an open market economy, a moderately developed private sector and a small number of operating strategic state-owned enterprises. Bulgaria has been a member of the UN since 1955, the Council of Europe since 1992, NATO since 2004 and the EU since 2007. The country is pursuing a membership in the Eurozone and the Schengen area.

Figure 1. Gross domestic product in the EU, 2018

a)



b)



Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>.

In terms of its economic development, nowadays Bulgaria is in the group of the developing countries. According to data provided by the IMF, the country ranks 74th globally in terms of its GDP (in million US dollars, 2018) and 60th in terms of its GDP per capita (PPP, 2017). In 2018, Bulgaria's GDP was slightly more than 56 billion Euro, which put the country in the second half of the EU28 ranking, at the 21st position among other EU member states (Figure 1a).

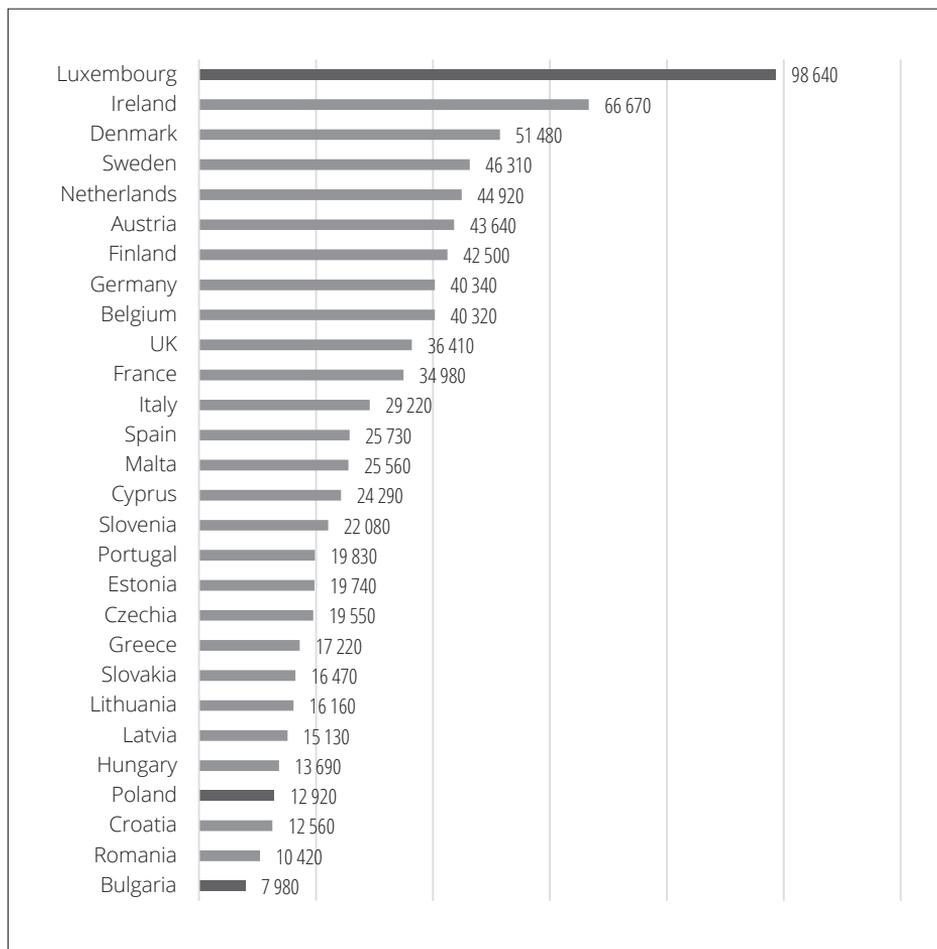
Although recognized as a functioning market economy which is successfully reforming and improving its economic development indicators, Bulgaria still remains a small economy with limited capital resources and a rapidly declining working-age population. This renders the country vulnerable and susceptible to foreign economic influences, whose consequences determine the unsatisfactory rates of the economic activity in the country. Bulgaria is thus lagging behind the drivers of economic growth in Europe and remains in the group of the eleven countries whose contribution to the GDP of the EU28 is less than one per cent. In contrast, Poland ranks 7th with a 3.1% contribution to the European GDP and is closer to leaders (Figure 1b).

Unfortunately, in terms of the welfare of the population (GDP per capita), Bulgaria is at the bottom of the EU ranking. While in terms of the nominal GDP, the position of the country is similar to that of Luxembourg (Figure 1a), in terms of the GDP per capita, the situation in the two countries is at the two opposite extremes. Luxembourg is at the top of the ranking of European countries with more than 98,000 Euro per capita, while Bulgaria is at the bottom with only 8,000 Euro per person, i.e. the standard of living in Bulgaria is 12 times as low as that in Luxembourg (Figure 2). This is due to internal as well as to external factors, such as the political and economic calamities in the 1990s, the difficult implementation of structural reforms, the slow processes of liberalization and privatization, the accession of the country to the EU, the global economic crisis, etc.

Bulgaria's membership in the EU largely determines the economic development of the country. Alongside the positive effects of such integration, the need to align the politics and the processes in a number of spheres in social and economic life with those in other EU member states resulted in numerous problems, constraints and adverse effects to the development of many traditional branches of Bulgarian economy. Furthermore, as a result of the free movement of people within the Community there has been an upward trend in emigration, the country thus losing a significant share of its population, i.e. labour resources. All these factors pose serious challenges to Bulgarian economy in terms of manufacturing,

employment, education, productivity, competitiveness, and hence, the incomes and the standard of living of Bulgarian citizens.

Figure 2. GDP per capita in euro, 2018

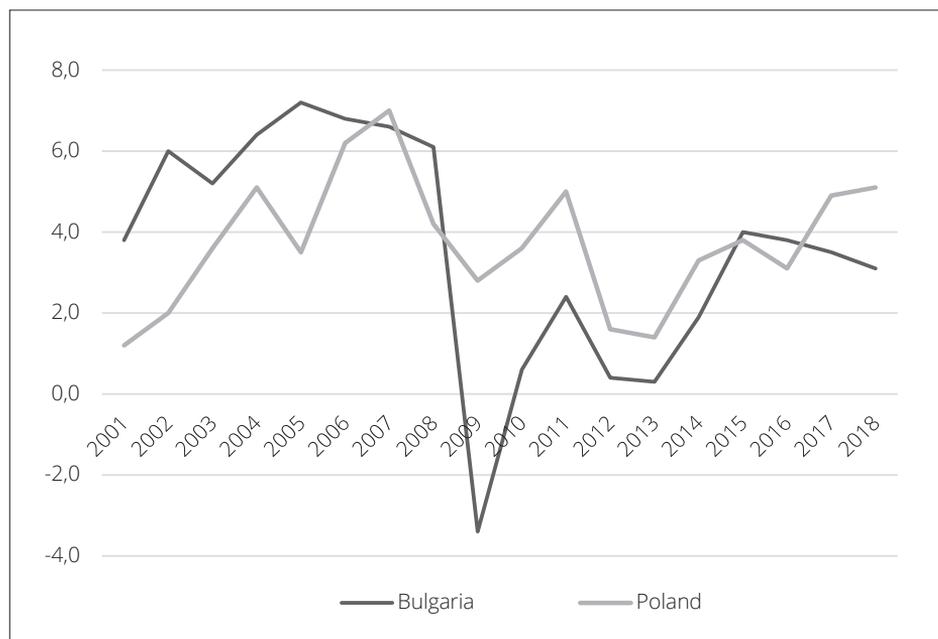


Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>.

From the beginning of the new millennium until the occurrence of the 2008–2009 global crisis, Bulgaria reported high and relatively steady rates in real GDP growth that were approximately 6 to 7%. After a dramatic decline in 2009, Bulgarian economy began to recover slowly and to register positive growth rates, although their values were low and unstable. Similar trends were registered in Poland's GDP, yet, the fluctuations were smaller and there was

no real decline in the domestic product (Figure 3). Some of the major reasons for the fluctuations in Bulgarian GDP over the last decade include the residual momentum of the post-economic period and the uncertainty of economic agents who are still very cautious about their expenditures on consumption or investment. The slower growth rate towards the end of the period may be accounted for with the weak GDP growth in the Euro area, as well as with the recession trends in some European countries that are Bulgaria's major business partners.

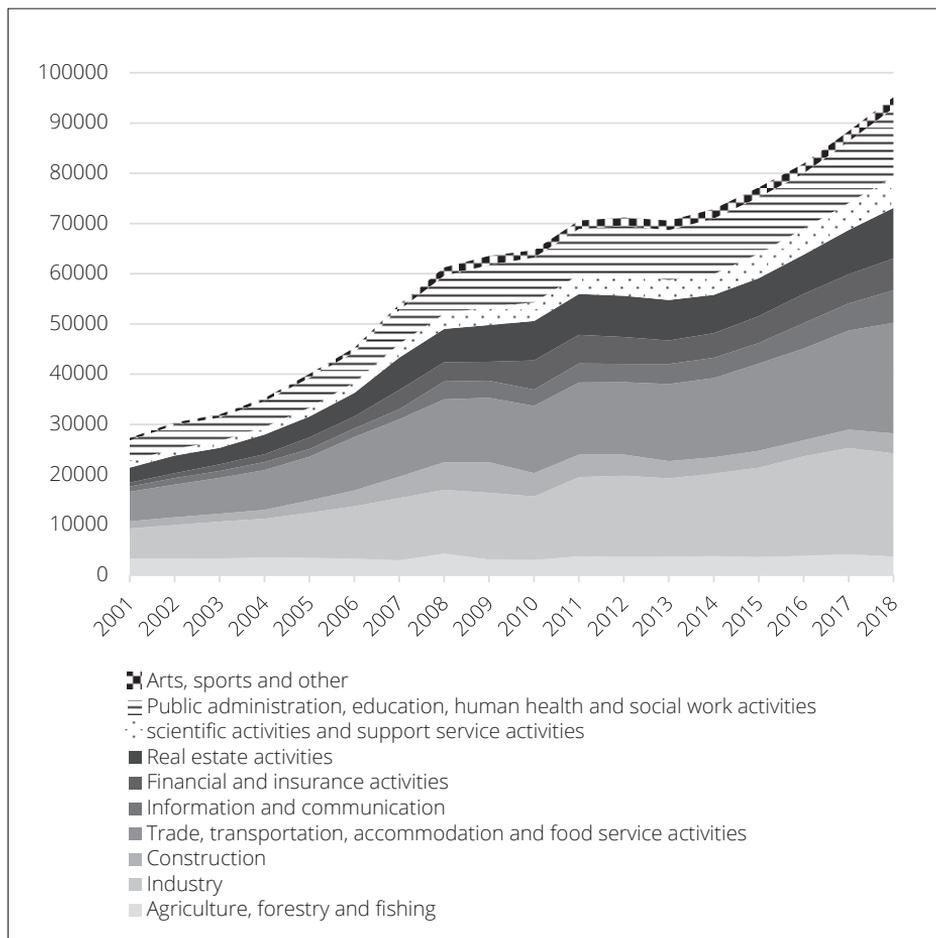
Figure 3. Gross domestic product (previous period = 100)



Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>.

There were no major changes in the economic structure of the country in the period from 2001 to 2018 (Figure 4), with predominant shares of the industry and the sector of traditional services (retailing, transportation and hospitality), followed by government, education and healthcare, real estate operations, etc. It is worth noting that the contribution of modern services like finance and insurance, generation and distribution of information, professional activities and R&D increased by 9 percentage points during the period. In contrast, the share of agriculture in GDP has become three times as low since 2000 (from 12.1% in 2001 to 3.9% in 2018) and has been standing at 4 to 5% over the last 10 years.

Figure 4. Gross Value Added (current prices, million BGN)



Source: National Statistical Institute, <https://www.nsi.bg>.

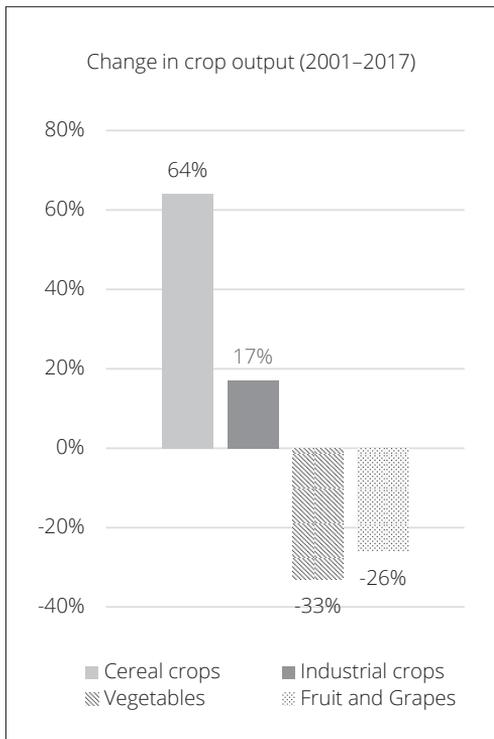
The decline in the contribution of agriculture was accompanied by a shift in the production orientation of the sector. In crop production, the share of cereals grew by 64% (Figure 5a). Possible explanations include the fact that agricultural producers pursued fast return on their investments, as well as certain policies implemented in agriculture, such as tied subsidies, and increased exports, mainly of unprocessed products. In contrast, the production of fruits and vegetables (including grapes) decreased by a third, despite the favourable environmental conditions and the traditions which Bulgaria has in vine growing and wine production. Trends in animal husbandry have

been even less favourable (Figure 5b). Due to the low specialization, the large volume of investments required, delayed subsidies and high hygiene requirements of the EU to animal husbandry and meat and dairy production, three quarters of the animal husbandry farms in the country were closed down and the number of the animals kept decreased by 24% [Agrostatistical..., 2018: 37, 39, 204].

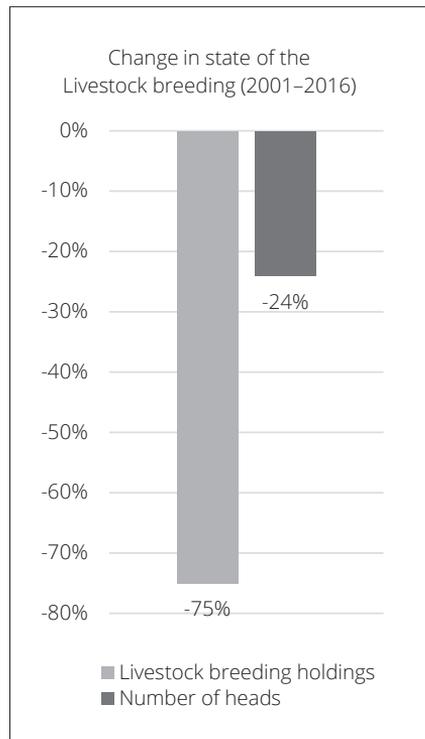
The main branches of Bulgarian industry are energy production, chemicals, food processing, mechanical engineering and electronics, etc. The strategic geographical position of the country and its well-developed energy sector render the country an important regional gas hub on the Balkans and in Europe. In 2019, the construction of the Balkan Stream gas pipeline began which will be an export leg of the TurkStream gas pipeline designed to bring natural gas from Russia to Serbia and West Europe via Turkey and Bulgaria.

Figure 5. Agriculture in Bulgaria

a)



b)

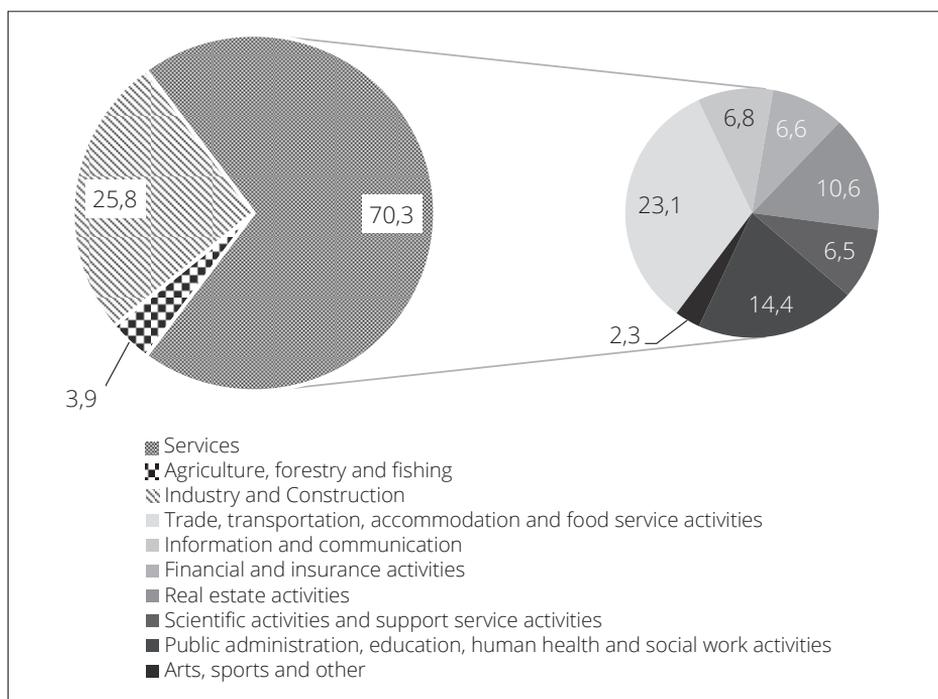


Source: *Agrostatistical reference book 2000–2017*, <https://www.mzh.government.bg>.

The service sector was generally neglected and identified as a minor economic sector by former socialist countries, including Bulgaria. It was considered to depend on the development of industry and agriculture. The service sector has been developing rapidly since 1989 and currently accounts for the largest contribution to the GDP with a 70% share (Figure 6). The highest contribution is that of traditional branches such as retailing, repair, transportation, communications and hospitality due to the development of private business in those branches, the priority given by the government to the improvement of the road infrastructure, the opportunities for funding a variety of projects with EU grants, etc.

Some of the most rapidly developing services in Bulgarian economy over the last three years are the outsourcing services (Business Process Outsourcing – BPO and IT outsourcing – ITO). Their share in the GDP of the country has been growing rapidly, reaching 5.2% in 2019. Outsourcing services account for 8% of the salary costs in the country and give jobs to 2.4% of the population. Earnings in the sector have become 2.5 times as high. Those figures are predicted to grow in the next years and Bulgaria is expected to remain a major European outsourcing destination.

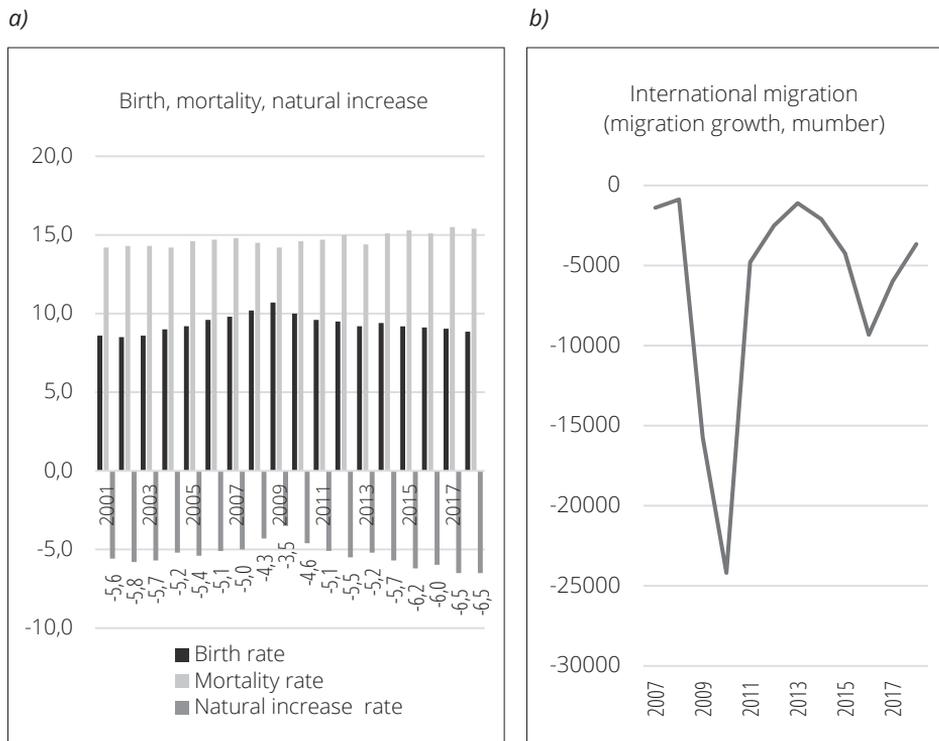
Figure 6. Gross Value Added in Bulgaria, incl. Services (2018)



Source: National Statistical Institute, <https://www.nsi.bg>.

In terms of available labour resources, Bulgaria is facing serious difficulty. Qualitatively, the shortage of labour resources is accounted for with the severe demographic crisis which the country has been going through over the last years. The major reasons for that crisis include the negative population growth which is due to low birth rates and high death rates and increased external migration. According to data provided by the UN, nine out of the ten countries with most rapidly declining population are countries in Southeastern Europe. The population of Bulgaria is predicted to decrease by a quarter by 2050. The population growth in the country has been negative since 2000, the unfavourable difference between the birth rate and the death rate growing even higher over the last ten years to reach -6.5‰ in 2017 and 2018 (Figure 7a).

Figure 7. Demography and migration in Bulgaria



Source: National Statistical Institute, <https://www.nsi.bg>.

In comparison, in 2018, the natural population growth in the EU28 was -0.4‰ and 0‰ in Poland. The values of the external migration indicator are

negative, too. After Bulgaria's accession to the EU and in result of newly opened opportunities for working and living in any EU member state, the number of people who have left the country outweighs the number of people who have come to live in Bulgaria. Despite some fluctuations in the values of the population growth, the number of people leaving the country has been growing steadily since the onset of the global economic crisis – from 9.5 thousand people in 2011 to more than 33,000 people in 2018, which is an increase by a factor of 3.5 (Figure 7b).

The quality of labour resources depends on the health of the population and the level of acquired education.

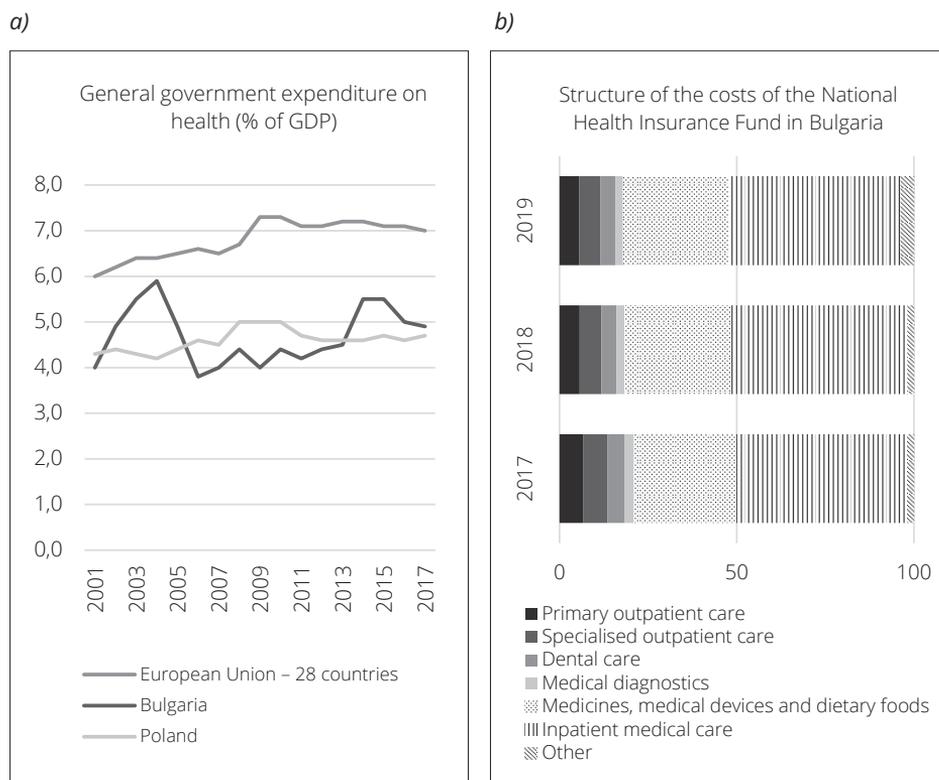
Over the researched period, Bulgaria allocated to healthcare between 4 and 6% of its GDP. Although in real terms that share has been growing each year, the figure is still much lower than the EU28 average, while the relative values fluctuate. Health expenditures in Poland are also below the EU average, yet, in contrast to Bulgaria, their share has remained relatively stable for nearly two decades with a slight upward trend (Figure 8a).

The information available about Bulgaria indicates not only budget constraints, but above all the need to implement a steadier expenditure policy and more functional allocation of resources, a systematized approach to designing a healthcare strategy as well as a new vision in determining the priorities in expending funds on healthcare.

Currently, the largest share of healthcare expenditure is that of hospital care costs, followed by medication costs, while the costs incurred on preventive healthcare and outpatient care are much lower (Figure 8b). The ratio between costs incurred for treatment and preventive care is thus 3:1, nearly half of the funds being expended on the hospital treatment of patients. This means that Bulgarian healthcare system focuses on illnesses and dealing with their consequences, rather than on preventing and diagnosing them. This requires much more funds and leads to negative social and economic consequences.

The share of GDP which is expended on education in Bulgaria amounts to 3 to 4%, the figures fluctuating over time, yet less so than the funds expended on healthcare. In this respect, our country is below the EU average, unlike Poland whose share of GDP expenditure on education is above the EU28 average (Figure 9a). Although there is a downward trend in the relative share of expenditure on education in both countries, there is a marked upward trend in the absolute volume of expended funds.

Figure 8. Healthcare expenditures



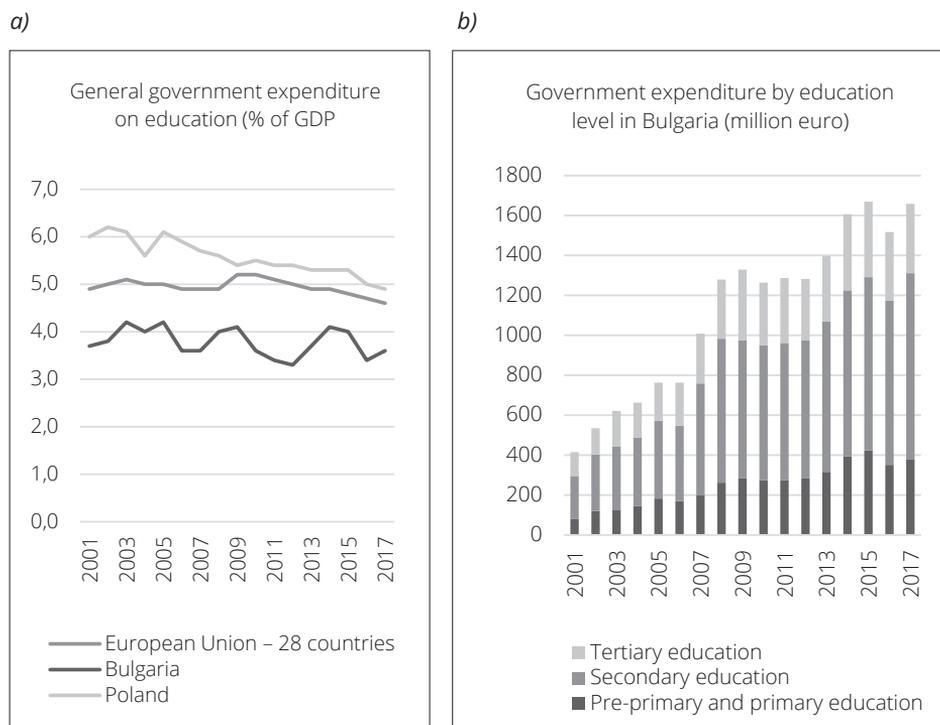
Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>; National Health Insurance Fund, www.nhif.bg.

Over the analysed period, there was an increase in the financial resources allocated to all levels of the education system in Bulgaria, the greatest share being that for primary and secondary school education. As the chart indicates, the government allocates the highest volume of funds to secondary education, while the shares of funds allocated to primary and higher education are nearly the same (Figure 9b). Hence, the question which follows logically is what the effects of those expenditures are.

We will next focus on secondary and higher education since their results have a direct impact on the labour market. The absolute and the relative growth in the funds allocated for secondary education imply that expected quantitative and qualitative results should be higher. Unfortunately, the two charts (Figure 10 a, b) indicate quite the opposite trends, i.e. the growing share of costs is accompanied by a declining number of students graduating from school. In

terms of quality, obtained results are not promising, either. Data provided by the latest PISA research show that the performance of Bulgarian school students is unsatisfactory and that the country has dropped down in the ranking of the international assessment study.

Figure 9. Education expenditure

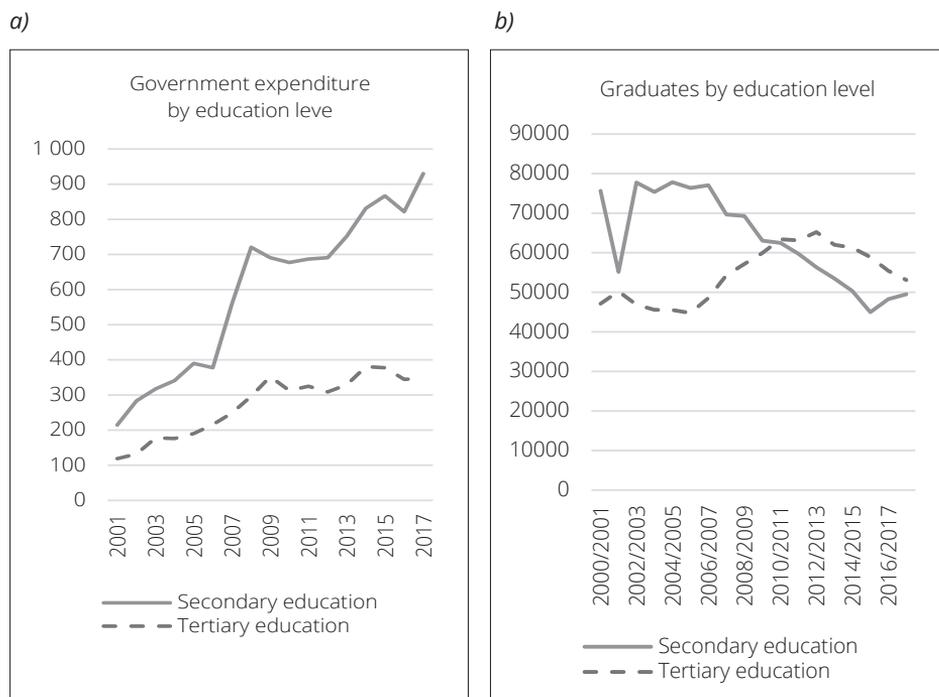


Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>.

Trends in higher education are similar (Figure 10). The discrepancy between allocated funds and the number of students who graduate from university is smaller, yet, there are other factors which affect obtained results, such as the liberalization of the system, the autonomy of universities, the funding provided from private sources, growing internal and external competition on the education market, etc. Combined with the demographic crisis and the straightforward application of European standards, those factors have had a negative impact on the quality of higher education. In their pursuit to enroll and have enough students, universities have started applying less strict criteria, which renders the education they provide uncompetitive. The information presented in the right

chart (b) is eloquent – over the last 7–8 years, the number of students who have graduated from university is higher than that of high school graduates. Hence, the quality of the final education product is gradually deteriorated, which gives rise to another serious issue – the discrepancy between the competencies of young specialists and the needs of the labour market.

Figure 10. Expenditure and Graduates by education level



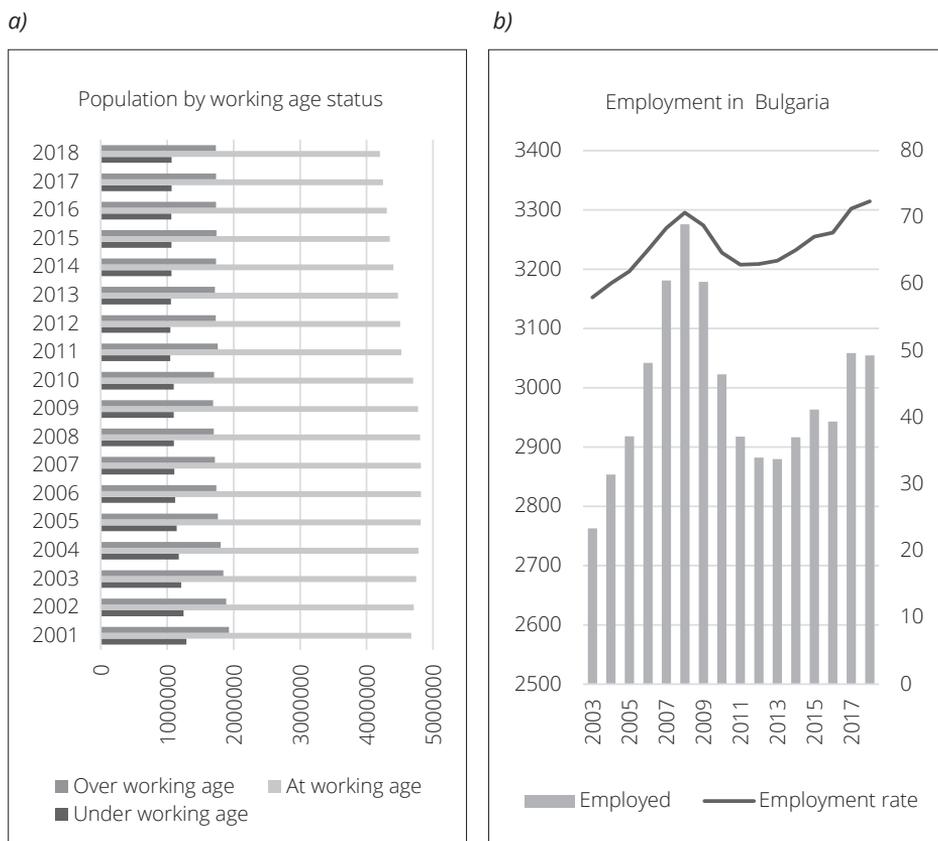
Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>.

All these findings indicate that public funds are expended on education inefficiently and that we need to adopt urgent measures to modernise the education system, to change the current model of funding and to adapt foreign education models and policies to the characteristics and traditions of education in our country.

The condition and the dynamics of the labour resources in the country are determined by the characteristics of the population we have discussed. Negative trends in the total number of the population directly affect the trends in its labour status. The most adverse impact is that of the declining share of working age people – a marked trend over the last decade (Figure 11a). This

implies that the available labour resource which the current state of the economy depends on is declining. Unfortunately, forecasts are not positive, either. Trends in both groups indicate that the population is ageing and labour resources are declining, which reduces the labour potential and the growth opportunities of the country in the long run.

Figure 11. Population by working age status and Employment



Source: National statistical institute, <https://www.nsi.bg>

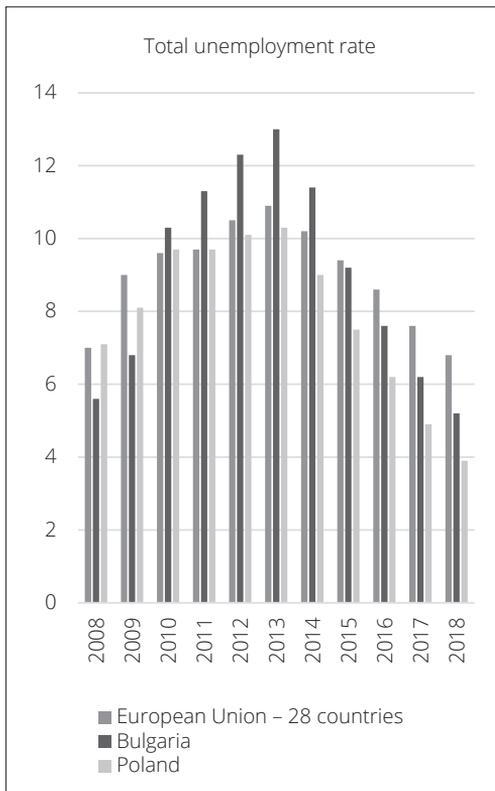
As we know from economic theory, the number of people in or seeking employment is not equal to the total number of the working age population. The percentage of working-age population in Bulgaria is nearly 70%. As the chart shows, the share of people aged between 20 and 64 who have been employed over the researched period ranges between 58% and 71% (Figure 11b). The employment-to-population ratio in Bulgaria is similar to the EU28 average and

to that in Poland. We should note that over the last three years the values of the ratio for both countries have nearly equaled the average ratio for the EU. In terms of the absolute number of people in employment in Bulgaria, the chart indicates that the onset of the global economic crisis in 2008 put an end to the steady upward trend in employment that had been registered until then. This was followed by a period of substantial decline when nearly 400,000 people lost their jobs. Employment then started to increase slowly and unsteadily due to the slowly recovering economic activity and the provoked emigration of working-age people.

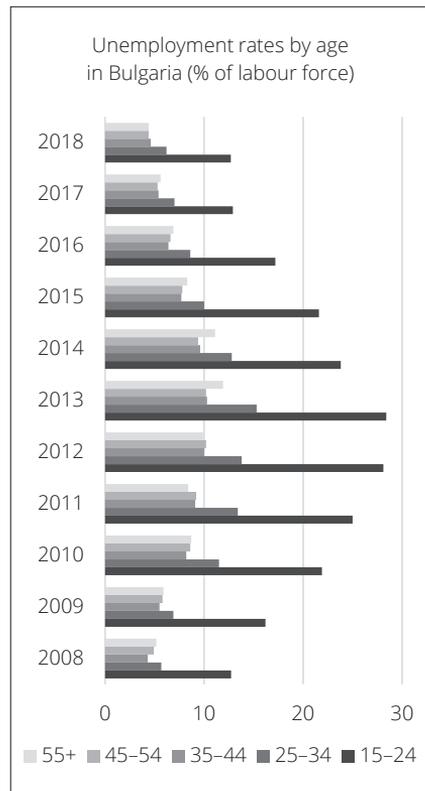
The increase in employment led to a decline, albeit slow, in unemployment. This is confirmed by the data available for the last few years, and in 2018, the National Employment Agency registered the lowest level of unemployment of 5.2% (Figure 12a).

Figure 12. Unemployment rates

a)



b)



Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>; National Statistical Institute, <https://www.nsi.bg>.

The unemployment figures reflect changes in the domestic and the foreign economic environment over the last decade. The unemployment rate in Bulgaria reached a peak of 13% in 2013 due to the development of the economic crisis and the job losses which followed, thus exceeding the unemployment rate in Poland and the EU28 average. The opposite trend then began, the rates of decline in unemployment in Bulgaria being higher than the average European ones, yet what stood behind those declining values, was, unfortunately, a large number of discouraged Bulgarians who had emigrated abroad.

The highest unemployment rate was registered for the 15–24 age group (Figure 12b). In 2012, the unemployment rate for young people was beyond 28%, i.e. one out of every four young people was unemployed. When we add to those figures the number of unemployed people in the next age group, it becomes clear that more than 40% of employable young people aged 15 to 34 were out of employment and therefore represented potential labour emigrants. Despite the overall decline in unemployment over the next years, unemployment among young people remained the highest when compared to the unemployment in the other age groups.

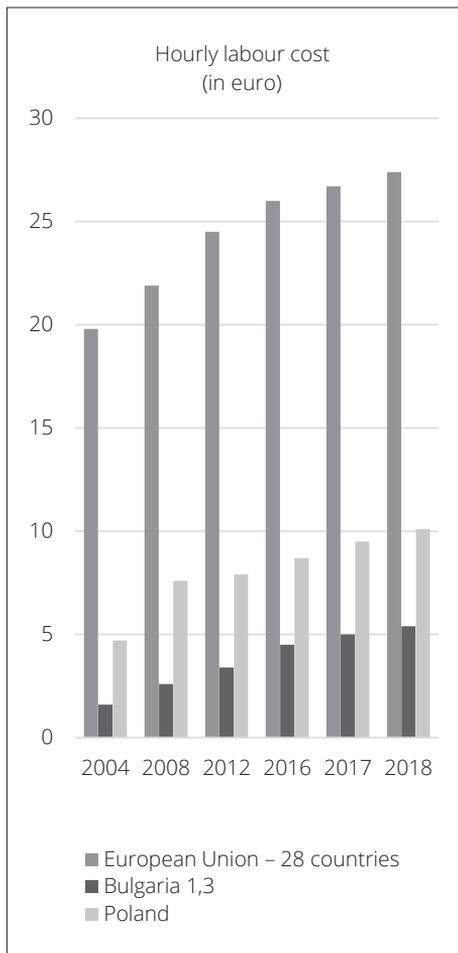
At present, the most serious issue which Bulgaria is facing is long-term unemployment, i.e. the situation in which people are not able to find a job within a year or more. Changes in the long-term unemployment rate follow the trend in the total unemployment-to-population ratio, yet despite the steady decline since 2013, the share of long-term unemployed people in 2018 accounted for more than 50% of all unemployed persons in Bulgaria. Paradoxically, at the same time there has been an overall increase in the demand for labour on the labour market in Bulgaria. Some of the main reasons for that discrepancy include the deteriorating health and education of the population which renders it difficult for unemployed people to find a job that would be suitable for their health condition or qualifications, as well as the unsatisfactory remuneration of labour.

According to data provided by Eurostat, there has been a positive trend in the size of hourly wages in Bulgaria which follows the general trend in labour remuneration in the EU. In the period from 2004 to 2018, the costs per an hour of labour in Bulgaria increased by a factor of 3.4 (Figure 13a). The only country which is ahead of us in terms of this indicator is Romania where the registered increase is by a factor of 3.6. The reason for the registered increase in both countries is the low minimum wage – 1.6 Euro and 1.9 Euro, respectively, while the average minimum wage in the European countries was 19.8 Euro in 2004. Yet, despite that growth, the hourly wage in Bulgaria remains the lowest

in the EU (Figure 13b). In 2018, it amounted to 5.4 Euro, which was 5 times as low as the average European minimum wage (27.4 Euro) and 8 times as low as the minimum wage in Denmark (43.5 Euro). This dramatic difference is mainly explained with the productivity of labour. At the same time, we also need to point out the disproportions in the structure of the economy and the development of industries with low profit margins; the high rate of emigration of qualified employees; the high income inequality; the outdated production equipment and the low investment activity as well as certain foreign economic and political reasons.

Figure 13. Hourly labour cost

a)



b)



Source: Eurostat, <https://ec.europa.eu>.

The changes which took place in Bulgaria over the last 30 years determine the dynamic nature of its economic development with numerous upheavals and downturns. Being a small and open economy, Bulgaria is exposed to considerable external risks and threats. The economic environment in the country and the condition of its own resources do not give grounds for much optimism. The biggest problem which we can identify is the loss of national human capital – both in terms of quantity and quality. At the same time, Bulgaria has underexploited resources for developing nearly all types of tourism – sea tourism, mountain tourism, balneology, agricultural tourism, cultural and historical tourism; for developing hi-tech services; for the production and export of consumer products with high value added (for example car manufacturing and the processing industry); for the production of energy and the transportation of fuels, etc. All these factors mitigate the risks Bulgaria is exposed to, but still require adopting urgent and effective measures. Those measures should aim at preserving and developing the human resources, investing in the renovation and expansion of capital resources, reforming some of the major aspects of the government economic policy (for example, the budget, the incomes and the structure of the economy). The implementation of those measures requires joint effort on behalf of all stakeholders (government, employers and employees) in order to raise the potential of the economy and improve its prospects for growth.

| References

- Agrostatistical Reference Book 2000–2017*, Ministry of Agriculture, Food and Forestry 2018, [online] https://www.mzh.government.bg/media/filer_public/2019/04/15/agrostatistical_referencebook2000-2017.pdf [date of access: 10.01.2020].
- Education at a Glance. OECD Indicators 2018*, [online] https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2015_eag-2015-en#page462. Education in the Republic of Bulgaria 2019, [online] <https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/publications/education2011.pdf> [date of access: 16.01.2020].
- Education in the Republic of Bulgaria 2019, [online] <https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/publications/education2011.pdf> [date of access: 22.01.2020].
- Eurostat, [online] <https://ec.europa.eu/eurostat> [date of access: 10.02.2020].

- Evropeyskata ikonomika ot nachaloto na novoto hilyadoletie. Statisticheski portret. NSI, 2018* || *Европейската икономика от началото на новото хилядолетие. Статистически портрет. НСИ, 2018*, [online] https://www.nsi.bg/european_economy/wide-menu.html?lang=bg [date of access: 15.12.2019].
- Healthcare*, 2019, [online] https://www.nsi.bg/sites/default/files/files/publications/Zdraveopazvane_2019.pdf [date of access: 22.01.2020].
- Ikonomicheskoto razvitiie i politiki v Bulgariya: otsenki i ochakvaniya*, Sofiya 2019 || *Икономическо развитие и политики в България: оценки и очаквания*, София 2019, [online] https://www.iki.bas.bg/files/Doklad_2019_0.pdf [date of access: 22.01.2020].
- National Statistical Institute, [online] <https://www.nsi.bg/bg/content> [date of access: 10.02.2020].
- Nikolov K., 2018, *Balgarskiyat autorsoring sektor veche priblizhava 4.8% ot BVP* || *Николов К., Българският аутсорсинг сектор вече приближава 4.8% от БВП*, [online] https://www.capital.bg/biznes/kompanii/2018/10/30/3336676_bulgarskiyat_autorsoring_sektor_veche_priblijava_48_ot [date of access: 08.01.2020].
- Nikolova G., *Balgarskoto selsko stopanstvo i negovite evropeyski izmereniya* || *Николова Г., Българското селско стопанство и неговите европейски измерения*, [online] https://www.nsi.bg/spisaniestatistika/page/en/details.php?article_id=168 [date of access: 09.01.2020].
- Wages and labour costs, [online] https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs [date of access: 22.01.2020].

Мария Варакулина

- ▶ Брестский государственный университет
- ▶ e-mail: varakulina@brsu.brest.by
- ▶ ORCID: 0000-0003-3800-4034

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AS A NECESSARY CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF BELARUS

| Abstract

- ▶ *Goal* – the purpose of this study is to assess the current level of development of the digital economy in the Republic of Belarus, in the context of prevailing global trends.
- ▶ *Research methodology* – as research methods, both general scientific and specifically economic methods were used, including statistical analysis methods.
- ▶ *Score/results* – the study was conducted on the basis of analytical reviews and reports of the World Bank, the Eurasian Economic Commission, the Eurasian Bank and the United Nations. In the research process statistical data of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus were used also. All data is publicly available.
- ▶ *Originality/value* – the value of this study lies in finding directions for solving the problems of transition to a digital economy in the Republic of Belarus.

| **Key words:** Keywords: digital economy, information and communication technologies, global indexes, EAEU countries, informatization infrastructure of the Republic of Belarus, IT sector in the Republic of Belarus.

1. Введение

Современное общество развивается в условиях таких общемировых тенденций, как глобализация и регионализация экономических процессов,

индивидуализация личности, расширение межличностных коммуникаций, рост правового и политического самосознания людей. И все это происходит на фоне высоких темпов роста информационных массивов, в которых человеку необходимо ориентироваться. Вопросы развития и использования информационно-коммуникационных технологий уже давно воспринимаются как одни из ключевых при построении современной экономики. Информация стала одним из важнейших факторов производства, наряду с трудом, капиталом, природными ресурсами. Сегодня можно с полной уверенностью говорить о том, что цифровая трансформация является глобальным трендом и затронула все без исключения сферы жизнедеятельности человека. Одновременно практически во всех аналитических докладах указывается на образование и углубление цифрового разрыва между странами. В этих условиях для Республики Беларусь особенно актуальным становится формирование условий для ускорения темпов цифровизации национальной экономики. В данной статье будет проведена оценка показателей, достигнутых в Республике Беларусь в сфере цифровизации экономики, а также определены перспективы и проблемные точки дальнейшего развития инновационной сферы и построения цифровой экономики в стране.

2. Цифровая экономика: мировые тенденции

Цифровая экономика развивается высокими темпами, и во многом это обусловлено ее способностью с высокой скоростью обрабатывать значительные объемы информации. Растет объем глобального трафика, который по оценкам аналитиков, представленным в *Докладе о цифровой экономике 2019* (обзор ООН), «возрос с примерно 100 гигабайт (ГБ) в день в 1992 году до более чем 45 тыс. ГБ в секунду в 2017 году. И это при том, что сейчас экономика, основанная на данных, находится лишь на начальном этапе своего развития; согласно прогнозам, к 2022 году объем глобального IP-трафика достигнет 150 700 ГБ в секунду» [*Доклад...*, 2019: 1].

Цифровизация экономики оказывает существенное влияние и на развитие рынка труда. Ранее мы уже писали о возможном проявлении структурной безработицы, однако в целом в количественном аспекте цифровизация скорее всего положительно скажется на занятости населения мира. Согласно оценкам компании McKinsey²⁰, создание одного нового рабочего

места в секторе информационно-коммуникационных технологий потребует создания от 2 до 4 рабочих мест в экономике в целом. Аналитики компании PWC прогнозируют, что рост цифровизации на 10% будет способствовать снижению уровня безработицы на 0,84%. Анализ экономики Франции за последние 15 лет продемонстрировал, что соотношение между численностью высвобожденных работников в результате цифровизации и численностью дополнительно вовлеченных в экономику работников составило 1 : 2,4 [Vsemirnyj..., 2017: 9].

При этом достаточно сложно выстраивать прогнозы развития, поскольку традиционные подходы к оценке не всегда применимы. Мы уже не наблюдаем страновой дифференциации в зависимости от месторасположения, обеспеченности природными и трудовыми ресурсами. Сегодня в лидерах оказались две страны, которые отличаются практически по всем параметрам, но тем ни менее занимают лидирующую позицию на мировом рынке. Это США и КНР. По оценкам экспертов именно на данные страны приходится 3/4 всех патентов, связанных с технологиями блокчейн, 50% мировых расходов на Интернет вещей и более 75% мирового рынка открытых технологий облачных вычислений. На долю указанных стран по оценкам аналитиков приходится 90% рыночной капитализации 70 крупнейших цифровых платформ мира. Необходимо отметить, что на долю Европы приходится 4%, суммарно Африки и Латинской Америки – 1%. Таким образом сегодня наблюдается глобальное отставание стран остального мира от США и Китая. А с учетом того, что на долю семи крупнейших платформ приходится 2/3 совокупной капитализации рынка, можно говорить о тенденции глобального доминирования двух стран в сфере цифровых технологий [Доклад..., 2019: 3–4].

Эти же тенденции отмечены и в докладе «Цифровой потенциал стран – участниц ЕАБР», опубликованном в июне 2019 года. Так, в частности там указано, что «в 2017 году в США доля цифровой экономики в валовом внутреннем продукте (ВВП) достигала 7% и составила 1,35 трлн долларов США, в то время как в 2016 году доля добавленной стоимости Евросоюза, созданной цифровой экономикой, составляет 4% от ВВП ЕС. В 2018 году в Китае на цифровую экономику пришлось 38,2% от ВВП, сумма достигла 2,32 трлн долларов США» [Evrazijskij..., 2019: 3–4].

По прогнозам Китайской компании Huawei темпы роста цифровой экономики будет в два раза выше, чем «аналоговой», и к 2025 году вклад цифровой экономики в мировой ВВП может достигнуть более 24%. Если

рассматривать страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС), то доля цифровой экономики в совокупный ВВП этих стран составляет менее 3% [Evrzijijskij..., 2019: 4].

Наметившаяся дифференциация прослеживается в разрезе интеграционных объединений по целому ряду показателей. Так, например, по показателю Индекс конкурентоспособности Всемирного экономического форума наметилось серьезное отставание ЕАЭС от таких интеграционных объединений, как Евросоюз (ЕС), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). По состоянию на конец 2018 года ЕАЭС занимал 45-е место в данном рейтинге. Существенное отставание наблюдается по такому параметру как развитие финансового рынка. По показателю Индекс инклюзивного развития в 2018 году ЕАЭС продемонстрировал спад и занимал 19-е место из 74 (в 2017 году 17-я позиция из 79)¹ [Evrzijijskaja..., 2018: 8–12].

Одновременно следует отметить и наметившуюся дифференциацию в развитии цифровых технологий внутри интеграционных объединений, а также в разрезе отдельных направлений. Так, например, в странах-участницах ЕАЭС в финансовой сфере наиболее динамично развиваются цифровые технологии в Республике Беларусь (таблица 1).

Сопоставление данных таблицы 1 с мировыми показателями показывает, что по целому ряду параметров Республика Беларусь достигла уровня стран с уровнем доходов выше средних. Это безусловно свидетельствует об эффективности проводимой Национальным Банком и правительством страны политики в сфере цифровизации банковского сектора.

Существует также серьезный разрыв по таким показателям, как доступ населения к сети Интернет, индекс цифрового внедрения и др. В число стран-лидеров в рамках ЕАЭС входят Российская Федерация, Республика Казахстан, Республика Армения и Республика Беларусь. В тоже время Республика Кыргызстан и Республика Таджикистан существенно отстают от вышеназванных стран. Подобная дифференциация объективно затрудняет взаимодействие внутри самих интеграционных объединений и в некоторой степени тормозит их развитие.

В целом наметившееся в мире неравенство между странами по уровню развития цифровых технологий продолжает углубляться и без принятия и реализации комплекса мер как на уровне отдельных государств, так

¹ Республика Беларусь в данных рейтингах не присутствует.

и в рамках всего мирового сообщества способно привести к негативным последствиям не только в экономике, но и в сфере прав человека, обеспечения национальной безопасности, социальной защиты. В этой связи практически на всех наднациональных уровнях ведется целенаправленная работа по формированию условий эффективного перехода к новым цифровым технологиям.

Таблица 1. Индикаторы Global Findex стран-участниц ЕАЭС в 2017 году (% населения возрастом 15+ лет)

| | Имеет банковский счет | Имеет банковский счет, сельское население | Осуществил покупку через Интернет за последний год | Использовал мобильный телефон ли Интернет для доступа к банковскому счету | Получил платежи из государства с помощью цифровых технологий | Осуществил или получил цифровые платежи за последний год |
|------------------------|-----------------------|---|--|---|--|--|
| Республика Беларусь | 81 | 75 | 30 | 32 | 1 | 79 |
| Российская Федерация | 76 | 76 | 27 | 33 | 1 | 71 |
| Республика Казахстан | 59 | 57 | 15 | 18 | 2 | 54 |
| Республика Армения | 48 | 47 | 9 | 11 | 3 | 42 |
| Республика Кыргызстан | 40 | 39 | 3 | 6 | 0 | 36 |
| Республика Таджикистан | 47 | 46 | 8 | 8 | 3 | 44 |

Источник: Evrazijskij..., 2019: 23.

Европейский союз определяет цифровую экономику, как «наиболее важную движущую силу инноваций, конкурентоспособности и роста в мире» [Vsemirnyj..., 2017: 8].

В свою очередь АСЕАН в качестве ориентира определил формирование «безопасной, устойчивой и трансформирующей цифровой экономики для

развития инновационного, социально-ориентированного и интегрированного сообщества АСЕАН» [Vsemirnyj..., 2017: 8].

Предпринимает шаги в направлении развития регионального цифрового рынка и Экономическая комиссия Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК). В качестве принципов формирования данного рынка комиссия определяет обеспечение равенства и экологической устойчивости в регионе. Результатом создания единого цифрового рынка стран Латинской Америки и Карибского бассейна должен стать рост подключенности граждан и бизнеса, а также онлайн-обмена товарами и услугами [Vsemirnyj..., 2017: 8].

Евразийский экономический союз в 2016 году сформулировал комплекс приоритетных направлений в сфере формирования общего цифрового пространства стран ЕАЭС, среди которых ключевыми являются:

- развитие нормативно-правовой базы ЕАЭС и гармонизация законодательств,
- формирование единого цифрового пространства для увеличения взаимного товарооборота с внедрением электронной торговли,
- расширение практики использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для повышения эффективности трансграничного взаимодействия между органами государственной власти, хозяйствующими субъектами и физическими лицами,
- разработка и реализация совместных проектов и программ, направленных на цифровую трансформацию стран ЕАЭС [Vsemirnyj..., 2017: 1].

В 2017 году странами ЕАЭС была принята Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года. В процессе сотрудничества с экспертами Всемирного банка была создана Целевая модель формирования единого цифрового пространства. Целевыми показателями в данной модели определены доля цифровой экономики государств-членов Союза в ВВП, доля занятых в высокотехнологическом сегменте экономики, доля экспорта цифровых товаров и услуг, а также экспорта традиционных товаров и услуг посредством цифровых каналов в общем экспорте [Vsemirnyj, 2017: 3].

Дифференциация цифрового потенциала, усиливающаяся в последнее время, ориентирует отдельные страны и интеграционные объединения на выработку стратегий развития цифровизации экономики и внедрения инноваций.

3. Потенциал формирования цифровой экономики в Республике Беларусь: достигнутые результаты

Республика Беларусь в последнее время значительно улучшила свои позиции по основным показателям, оценивающим уровень цифровизации экономики. Прежде всего необходимо отметить, что страна обладает высоким научным потенциалом, однако при этом ей характерна нехватка сырьевой базы. По многим сырьевым ресурсам, например, нефть, газ, другие минеральные ресурсы, у республики сложилось устойчивое отрицательное внешнеторговое сальдо.

Если рассматривать позицию страны в глобальных международных рейтингах, то по итогам 2018 года произошли положительные изменения по Индексу глобализации (повышение со 134-й на 109-ю позицию), Индексу экономической трансформации (77-я позиция против 90-й в 2017 году) и некоторым другим показателям. Одновременно необходимо указать, что по ряду глобальных индикаторов (например, индекс глобальной конкурентоспособности) Республике Беларусь не присваивается рейтинг. Также, несмотря на положительную динамику, значения показателей в рамках стран ЕАЭС у республики остаются достаточно низкими.

Однако признавая вышеозначенные проблемы, все же необходимо отметить, что на сегодняшний день Республика Беларусь занимает одно из лидирующих мест среди стран ЕАЭС в сфере цифровизации экономики и общественной жизни в целом. По целому ряду позиций республика находится на уровне экономических развитых стран с доходами населения выше среднего. Мы уже отмечали позицию Беларуси в области цифровизации финансовой сферы. Также по показателю фиксированного широкополосного доступа (на 100 человек населения) страна лидирует с показателем 31,35 (что существенно выше не только показателей стран ЕАЭС, но и стран ОЭСР, и соответствует уровню ЕС). Существенно выше показатели страны и по уровню использования ИКТ бизнес-сектором (5,1 из 7, что соответствует уровню таких стран, как Франция, Ирландия). Согласно исследованию Sec Dev Беларусь – 4-я в мире среди стран с самыми доступными пакетами Интернет плюс цифровое телевидение (11,8 евро в месяц).

По итогам 2017 года Республика Беларусь является самым крупным нетто-экспортером услуг ИКТ среди стран ЕАЭС (положительное сальдо составило 1137 млн долларов США). Доля экспорта услуг, предоставляемых

в цифровом виде, составляет 27,52% от общего экспорта услуг (2017 год) [Evrazijskij..., 2019: 19–20].

Публикуемые аналитические данные по глобальным индексам свидетельствуют, что среди сильных сторон Беларуси можно выделить высокое значение по показателю «непротиворечивость правовой системы» (выше, чем в целом по ЕАЭС), а также по показателям «регулирование рынка труда» (Беларусь – 7,19 п., ЕАЭС – 5,72 п.) и «регулирование бизнеса» (Беларусь – 8,09 п., ЕАЭС – 6,30 п.) [Evrazijskaya, 2018: 26–27].

Государством действительно проводится целенаправленная политика по формированию условий для повышения инновационного потенциала страны и ее перехода к экономике цифрового типа. В частности, Республика Беларусь одной из первых приступила к формированию нормативно-правовой базы в сфере цифровой экономики. В 2017 году был подписан Декрет Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики». Данный документ формирует правовую основу для нововведений, делающих белорусский Парк высоких технологий (ПВТ)² одним из самых привлекательных в регионе с точки зрения условий для создания и функционирования высокотехнологичных компаний. Кроме этого документ создал правовые условия для реализации блокчейн-проектов и оборота криптовалют.

В стране приняты и реализуется ряд государственных программ, нацеленных на развитие инновационного потенциала и формирование условий для цифровизации белорусской экономики. К таким документам можно отнести Государственную программу развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы, Стратегию развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы и др.

В сентябре 2019 года Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь и Национальная академия наук Республики Беларусь подготовили проект приоритетных направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 годы. В соответствии с проектом планируется выделить шесть ключевых направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности. Среди них наукоемкие информационно-коммуникационные, цифровые и междисциплинарные технологии; биологические, химические, медицинские

² ПВТ – Парк высоких технологий, созданный в 2005 году, предоставляет особый правовой режим своим резидентам.

и фармацевтические технологии; энергетика, экология и рациональное природопользование; машиностроение и инновационные материалы; агропромышленные и продовольственные технологии; обеспечение безопасности человека, общества и государства. Мы можем говорить, что государство стремится поддерживать курс на развитие цифровых технологий и их активное использование в экономике страны.

Цифровизация уже сегодня является той реальностью, в которой предстоит развиваться мировой экономике. Сегодня у Республики Беларусь достаточно высокий потенциал в сфере ИКТ (32-е место в мире по рейтингу International Telecommunication Union (ITU). Однако данные конкурентные преимущества весьма условны. Темпы развития в эпоху цифровой экономики настолько высоки, что даже незначительное промедление по любой из стратегических задач может привести к общему отставанию.

В настоящее время по классификации Всемирного банка экономика Республики Беларусь относится к типу «переходных» цифровых экономик. Среди стран-участниц ЕАЭС Беларусь имеет самую стабильную долю товаров ИКТ в экспорте, кроме того она является лидером по экспортоориентированности ИКТ (более 18% экспорта услуг в 2017 году) [Evrziskij..., 2019: 19]. Также одной из ключевых задач, успешно решаемых страной, выступает обеспечение прозрачности финансовых услуг благодаря внедрению ИКТ.

В целом, по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь³, 79,1% населения страны в возрасте от 6 до 72 лет в 2018 году использовали Интернет, а 62,6% делали это ежедневно. 32,2% населения страны использовали Интернет для осуществления финансовых операций (в 2013 году показатель составил 7,3%), 13,1% – для осуществления взаимодействия с органами государственного управления (в 2015 году – 6,1%). В 2018 году в Республике Беларусь приходилось 34 абонента стационарного широкополосного доступа и 86 абонентов беспроводного широкополосного доступа на 100 человек населения (в 2011 году эти показатели составили соответственно: 22 и 19). 78% домашних хозяйств имели доступ в сеть Интернет (38% в 2011 году), и на 100 человек населения приходилось 12 пользователей электронных услуг общегосударственной автоматизированной информационной системы.

³ Далее приводятся сравнительные данные в зависимости от периода начала оценки статистики по каждому показателю.

Что касается инфраструктуры информатизации в Республике Беларусь, то по данным 2018 года 16,4% учреждений образования были охвачены проектом «Электронная школа», 75% врачей учреждений здравоохранения имели возможность выписки рецептов лекарственных средств в электронном виде. 16,8% административных процедур в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей осуществлялись в электронном виде.

Удельный вес валовой добавленной стоимости сектора ИКТ в валовой добавленной стоимости в экономике по итогам 2018 года составил 6,5% (3,2% в 2011 году). Удельный вес объема производства сектора ИКТ в общем объеме производства за период с 2011 по 2018 год увеличился с 3,0% до 4,7%. А удельный вес работников, занятых в ИКТ в общей списочной численности за этот же период увеличился с 2,2% до 2,7% [Nacionalnuj..., 2019].

Резюмируя представленную выше информацию, можно утверждать, что в Беларуси не только сложились необходимые предпосылки для завершения перехода к цифровой экономике, но и достигнуты определенные результаты в этом направлении.

4. Переход к цифровой экономике: проблемы и «дивиденды» для Беларуси

Вместе с тем, несмотря на достигнутые результаты на сегодняшний день можно выделить несколько проблемных точек формирования цифровой экономики в Беларуси.

Во-первых, необходимо активизировать подготовку специалистов с достаточным уровнем сформированности цифровых компетенций. В данном случае речь идет не только о подготовке программистов, но и высококвалифицированных инженеров, и что немаловажно, специалистов в сфере управления: бизнес-администрировании, бизнес-программировании, IT-маркетологов и т. д. Иными словами специалистов, способных создавать новые технологии, а также обеспечивать их коммерческую реализацию в условиях цифровой экономики. Требуется структурная перестройка экономики. Так, доля занятых в IT-секторе Республики Беларусь составила по итогам 2018 года 2,7% от занятого населения, в то время как в США этот показатель превысил 3,8%, ЕС – 3,7%. В целях обеспечения поступательного роста численности занятых в цифровой сфере необходимо сформировать

условия для непрерывного развития у населения цифровых компетенций. Также важно учитывать, что сама по себе доля занятых в IT-секторе не характеризует качество использования IT-специалистов. Важна производительность специалистов, вовлеченных в производство IT-продуктов, а в этом направлении динамика не столь внушительная. Сегодня исследователи в сфере развития IT-сектора Беларуси говорят об экстенсивности этого развития, что не может считаться положительной тенденцией.

Во-вторых, современная IT-индустрия в Республике Беларусь в основном ориентирована на экспорт и выполнение работы на заказ (аутсорсинговая модель). Однако если говорить о формировании цифровой экономики страны, то необходимо уделить внимание и внутреннему рынку. Создавать конечные продукты, в том числе оригинальные IT-продукты. Необходим переход белорусских IT-компаний именно к продуктовой модели, т. е. созданию отечественных IT-продуктов, в том числе и для внутреннего рынка. Пока же наша IT-индустрия работает на формирование цифрового потенциала других стран. Во многом это обусловлено недостаточным спросом со стороны отечественных экономических субъектов на данные продукты. Население страны в целом не проявляет высокого спроса на продукты цифровой экономики (например, интернет вещей, технологии «умный дом» и т. д.). Не особенно активен и реальный сектор экономики страны. Но в таком случае дифференциация в цифровом развитии будет только усиливаться. Необходима коренная перестройка нашей экономической модели с учетом особенностей цифровой экономики.

Конечно, в стране реализуются очень успешные проекты. Например, такие компании-резиденты ПВТ, как Polimaster (разработка и производство оборудования радиационного контроля), «Технотон Инжиниринг» (автомобильная электроника и ПО), Promwad Soft (ТВ-приставки, интернет вещей и пр.) и другие. Продукция данных организаций на протяжении многих лет успешно экспортируется во многие страны мира. И это не только рынок стран СНГ, а такие страны как, например, Япония и США. Однако в целом проблема остается все та же: продукция идет на экспорт, но не происходит ускоренной цифровой перестройки реального сектора белорусской экономики. В случае, если тенденция сохранится, локомотив под названием «ПВТ» скорее всего не вытянет состав под названием «белорусская экономика». Сегодня цифровизация необходима как в отраслях промышленности, так и в сельском хозяйстве, а также в сфере услуг, в том числе и производственной инфраструктуры.

В-третьих, в докладе Евразийского Банка Развития «Цифровой потенциал стран-участниц ЕАБР» указывается на необходимость углубления интеграции и реализации многосторонних усилий для преодоления цифрового разрыва. Данный тезис закреплён и в «Цифровой повестке ЕАЭС до 2025 года». Среди наиболее значимых направлений цифрового сотрудничества можно выделить создание государствами-членами ЕАЭС совместно используемых цифровых платформ; внедрение общих цифровых решений, в том числе в сфере электронной коммерции, использования базовых реестров, реализации трансграничных электронных государственных закупок, модернизации электронных таможенных систем и др. Совместное решение вопросов цифровизации экономики в рамках интеграционных объединений даёт дополнительные ресурсные возможности каждой из стран-участниц.

Внедрение ИКТ-услуг способно содействовать международной экономической интеграции, а также повышению уровня жизни населения. Однако это возможно при условии, что данные технологии будут реализовываться в экономике Беларуси, будут востребованы как реальным сектором, так и сферой услуг. Именно при таком подходе Республика Беларусь получит положительный эффект от роста IT-сектора и использования возможностей интеграционных объединений.

Позитивные изменения в результате роста цифровой составляющей экономики достаточно очевидны. Помимо роста экспорта, возможно повышение добавленной стоимости в основных секторах белорусской экономики. Развитие электронной коммерции будет способствовать снижению транзакционных издержек. Формирование высокоэффективных логистических систем позволит эффективно развиваться субъектам малого и среднего предпринимательства, что, кроме прочего, будет положительно воздействовать на уровень жизни населения. Внедрение цифровых технологий в целом способствует интенсификации и росту эффективности бизнеса за счёт развития технологий Б2Б. В целом интеграция усилий в сфере цифровых технологий может содействовать ускоренному развитию Республики Беларусь.

5. Заключение

Процесс внедрения информационных технологий в белорусскую экономику происходит достаточно динамично и за последние десять лет IT-сектор демонстрирует впечатляющую динамику (темпы роста в 20 раз).

Увеличивается число организаций, занимающихся производством конечных продуктов в IT-сфере, т. е. реализующих продуктовую модель развития. Однако на наш взгляд остается целый ряд сложных вопросов, решать которые необходимо уже сейчас. И прежде всего это формирование условий для повышения востребованности внедрения современных технологий во все сферы жизнедеятельности современного белорусского общества и роста инновационности реального сектора белорусской экономики.

| Литература

- Doklad o cifrovoj ekonomike 2019*, Organizacija Objedinennykh Nacij, 2019 || Доклад о цифровой экономике 2019, Организация Объединенных Наций, 2019.
- Evrazijskaya ekonomicheskaya komissiya*, 2018, *Ekonomicheskoe razvitie Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza i gosudarstv-chlenov v 2018 godu: mezhdunarodnye rejtingi* || Евразийская экономическая комиссия, 2018, Экономическое развитие Евразийского экономического союза и государств – членов в 2018 году: международные рейтинги.
- Evrazijskij bank razvitiya*, 2019, *Cifrovoj potencial stran-uchastnic EABR* || Евразийский банк развития, 2019, Цифровой потенциал стран-участниц ЕАБР.
- Nacionalnyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus* || Национальный статистический комитет Республики Беларусь, [электронный ресурс] <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika> [дата доступа: 10.03.2020].
- Vsemirnyj bank*, 2017, *Cifrovaya povestka Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza do 2025 goda: perspektivy i rekomendacii* || Всемирный банк, 2017, Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года: перспективы и рекомендации.

Светлана Витун

- ▶ Гродненский государственный университет
- ▶ e-mail: s.vitun@grsu.by
- ▶ ORCID: 0000-0002-2810-2557

Дмитрий Денищик

- ▶ Гродненский государственный университет
- ▶ e-mail: Denixhik_DA_19@student.grsu.by
- ▶ ORCID: 0000-0002-4561-1548

ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF BELARUS AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

| Abstract

- ▶ *Goal* – the purpose of this article is to generalize theoretical approaches to determining the specifics of women's entrepreneurship, to form a portrait of a modern woman in business, to identify barriers to the development of women's entrepreneurship and ways of its development.
- ▶ *Research methodology* – in the main part, the analysis of economic sectors, which modern women prefer when choosing a field of activity, is carried out. A comparative analysis was carried out and the distinctive features of enterprises run by men and women were identified.
- ▶ *Score/results* – the positive experience of conducting women's business in Poland, which can be successfully used to improve and develop women's entrepreneurship in Belarus, is revealed. Options for improving the current situation, aimed at the development of women's entrepreneurship, are proposed.
- ▶ *Originality/value* – the article deals with the formation and development of women's business as a basis for the activation of small and medium-sized businesses in the Republic of Belarus. The features of the activities of enterprises run by women are revealed, and the strengths and weaknesses in their work are highlighted.

| **Key words:** women's entrepreneurship, gender equality, programs to support women's entrepreneurship, financial literacy, training activities, credit resources, investment project.

1. Введение

Одной из целей устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года, зафиксированной в «Национальном плане действий по обеспечению гендерного равенства на 2017–2020 гг.», было названо обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин [Nacionalnyj plan...]. В документе подчеркивается, что «прогресс государств по достижению всеобщего процветания и благополучия для всех напрямую будет зависеть от их целенаправленных усилий по дальнейшему продвижению фактического равенства мужчин и женщин во всех сферах жизнедеятельности общества». Программа поддержки предпринимательства, реализуемая в Республики Беларусь в основу своей деятельности ставит принцип «Никого не оставить в стороне» – в этой связи тема гендерного равенства напрямую связана с активностями программы, а подобные исследования помогают очертить круг существующих проблем и сосредоточить усилия по их решению.

Развитие женского предпринимательства является не только вопросом гендерного равенства, но и одним из факторов устойчивого экономического развития страны. Развитие женского бизнеса способствует экономическому росту стран, расширению возможностей для женщин, сокращению разрыва в уровне оплаты труда, а также диверсификации взглядов и появлению новых идей на рынке.

Присутствие женщин среди лиц, принимающих решения, оказывает положительное воздействие на уровень эффективности и инновационности, а также на рост прибыльности компании. По оценкам Всемирного Банка особая ценность женщин-предпринимателей состоит в том, что, в отличие от мужчин, женщины в большей степени нацелены на повышение качества жизни и уровня человеческого капитала не только своих детей, но и общества в целом.

В связи с этим последние десятилетия повышенный интерес и практическую значимость представляет изучение проблем развития малых и средних предприятий, организованных женщинами, и установление

факторов, оказывающих влияние на становление и развитие женского предпринимательства в Республике Беларусь. В этих условиях особое внимание уделяется детализированному определению портрета современной женщины в бизнесе и определению основных движущих стимулов для ухода в бизнес.

Особенностям развития женского предпринимательства посвящены труды С.Д. Резника и С.Н. Макаровой, которые позволили провести анализ и выявить особенности функционирования женского предпринимательства на различных этапах и определить барьеры в его развитии.

2. Основная часть

В Республике Беларусь, как и во многих странах мира, понятие «бизнес» ассоциируется с представителями сильного пола и предполагает, что во главе любого бизнеса стоит мужчина. Однако в данной статье мы хотим разрушить стереотипы и показать, что бизнесом может руководить женщина. При этом нужно отметить, что в некоторых отраслях женщины достигают большего успеха, чем мужчины.

Еще в конце 90-х годов особое место в развитии малого и среднего бизнеса было отведено женщинам-предпринимателям. В последние годы проблема гендерного равенства приобретает все большую значимость. Традиционно сложилось представление, что женщина должна рожать детей, заниматься семьей и исполнять иные обязанности, но только не заниматься бизнесом. Как правило, женщины заняты на работах, которые малооплачиваемы, менее престижны, что соответственно порождает неуверенность женщин в собственных силах.

На протяжении последних лет роль женщины в общественной, экономической и политической жизни общества приобретает иной смысл. Современные женщины стали более амбициозны, инициативны, они стремятся быть независимыми, самодостаточными и востребованными. Это во многом обеспечивает им успешную деятельность. Эти позитивные тенденции являются результатом поэтапного совершенствования гендерной политики. Государство всегда уделяло этому особое внимание.

В существующей инфраструктуре поддержка женского предпринимательства находится на особом счету, отдельно реализуются проекты по организации женского бизнеса и созданию рабочих мест.

Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь проходит сложный путь. В то же время можно говорить, что женское предпринимательство в нашей стране имеет статус состоявшегося. Данное направление предпринимательства оценивается как одно из перспективных и динамично развивающихся в странах восточного региона стран Европы.

Вопрос развития женского предпринимательства и частного сектора в целом начинает получать все большую актуальность в Беларуси. Причиной этого являются поиск новых источников роста для белорусской экономики, одним из которых должен стать частный сектор. В женском предпринимательстве с одной стороны законы рыночной экономики действуют независимо и необратимо. С другой – государственное администрирование влияет на развитие предпринимательства. Проблемы, возникающие на пути развития предпринимательства в Республике Беларусь, особенно женского, внимательно изучаются и анализируются правительством страны.

В 2017 году был принят ряд нормативных актов по развитию частного бизнеса, которые нацелены на значимое упрощение условий для ведения бизнеса, а также снижение уровня государственного контроля над представителями частного сектора. Отдельно для такого сегмента как женское предпринимательство работают центры поддержки предпринимательства в регионах, внедрены и функционируют международные проекты в этом направлении. В качестве примера можно привести опыт Нарочанского края, где создано ОО «Женщины за возрождение Нарочанского края», которое реализует международный проект по развитию женского предпринимательства в сельской местности» [*Proekt...*]. На Гродненщине создано информационно-просветительское учреждение «Центр фермерских инициатив Гродненщины» под руководством Татьяны Чистяковой» [*Linkedin*].

В 2017 году кардинальные изменения претерпело законодательство о ремесленной деятельности, агроэкотуризме, самозанятости. Тем самым женщины получили возможность реализации своих навыков в данной сфере. В качестве положительного момента необходимо отметить либерализацию контрольной (надзорной) деятельности за предпринимателями.

Благоприятные условия для развития ремесленной деятельности, которые созданы в Беларуси, находят отражение в показателях устойчивого роста количества физических лиц, уплачивающих сбор за осуществление ремесленной деятельности. С 2005 года количество физических лиц, уплачивающих сбор за осуществление ремесленной деятельности, выросло в стране более чем в 100 раз [*Ob osushchestvlenii...*].

На 1 января 2018 года данный показатель составил 29 381 человека, на 1 января 2019 – 36 199 человек, на 1 января 2020 – 42 660 человек [Об osushchestvlenii...]. Таким образом, мы видим, что прирост за год составляет более 6 тыс. человек, что свидетельствует о значительном интересе физических лиц к данному виду деятельности.

Доля женщин-ремесленников, занятых ремесленной деятельностью, в общем количестве составляет 70%, т. е. ремесленную деятельность можно с уверенностью назвать женским видом предпринимательства [Об osushchestvlenii...]. В этой сфере деятельности женщина проявляет себя особенно ярко и широко. Она подтверждает предназначение женщины быть хозяйкой в доме и предоставляет ей неограниченные возможности в занятии таким направлением деятельности как агроэкотуризм.

Современный женский бизнес является разноплановым, следовательно можно провести анализ его деятельности по различным критериям.

В 2018 году компания SATIO, специализирующаяся на проведении социологических исследований и оказании консультационных услуг, провела опрос 410 респондентов. В число респондентов вошли собственники и люди, принимающие ключевые решения в бизнесе.

По данным опроса установлено, что около 30% компаний принадлежат женщинам (таблица 1).

Таблица 1. Характеристика бизнеса по полу владельца в 2018 году

| Анализируемый показатель | Женщина- -собственник | Мужчина- -собственник |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Доля компаний в общем числе (%) | 30,3 | 69,7 |
| Рост продаж за последний год (%) | 7,6 | 27,1 |
| Рост продаж за последние три года (%) | 18,4 | 36,1 |
| Размер компании (число работников) | 10,6 | 17,3 |
| Возраст компании (лет) | 8,8 | 10,2 |
| Внедренные инновации (%) | 33,3 | 38,9 |
| Доля прибыли, приходящаяся на внедренные инновации (%) | 16,4 | 28,8 |

Источник: собственная разработка на основании: Issledovanie "Vse, chego...

Данные, представленные в таблице 1, показывают, что женский бизнес меньше по размеру, и в средней компании с женщиной-собственником занято 11 работников против 17 в компании с мужчиной-собственником. Женский бизнес более молодой и средний возраст в нем равен 8,8 годам, а возраст средней компании с мужчиной-владельцем составляет 10,2 лет. Одновременно женский бизнес отстает по динамике роста. Так, рост продаж за последний год в 4 раза меньше у женщины-собственника бизнеса, чем у компании со схожими характеристиками, где во главе стоит мужчина-собственник. По данным анализа за 3 последние года, уровень отставания составляет 100%.

Инновационная активность незначительно меняется в зависимости от пола владельца бизнеса. Суть инновационной деятельности состоит в том, внедрила ли компания какие-либо радикальные либо сопутствующие новшества (продукт, услугу, новую стратегию) в течение последних 3 лет. Однако успешность реализации внедряемых инноваций проявляется в большей мере среди мужских бизнесов. Доля прибыли, приходящаяся на внедренные инновационные продукты, составила 28,8% в мужском бизнесе и лишь 16,4% среди женского бизнеса.

Оценка личностных характеристик мужчин и женщин предпринимателей выявила ряд небольших различий (таблица 2).

Таблица 2. Гендерные различия в профиле владельца бизнеса в 2018 году

| Анализируемый показатель | Женщина- -собственник | Мужчина- -собственник |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Релевантный опыт работы (лет) | 13,00 | 14,70 |
| Управленческий опыт (лет) | 9,70 | 12,80 |
| Высшее образование (%) | 91,30 | 86,20 |
| Средний возраст | 42,70 | 42,40 |
| Знание иностранных языков | 1,07 | 1,12 |

Источник: собственная разработка на основании: Issledovanie: "Vse, chego...

Анализ гендерных различий в профиле владельца бизнеса свидетельствует о том, что женщины в бизнесе чуть более образованные, но у мужчин-собственников около 15 лет релевантного опыта и 13 лет опыта управления

компаний – против 13 лет релевантного опыта и 9,7 управленческого у женщины-предпринимателя.

Наибольшая предпринимательская активность у женщин наблюдается в возрасте 25–54 лет, с пиком в возрасте 45–54 года, а далее идет спад. К этому моменту накапливается уже достаточное количество ограничений, отталкивающих людей от ведения собственного бизнеса и взятия на себя дополнительного риска. В качестве основных ограничений можно сформулировать следующие: наличие семьи, проблемы со здоровьем и иные личные причины. Однако, несмотря на присутствие большого количества ограничений, особенности рынка труда двигают женщин в сторону ведения бизнеса.

Секторальная разбивка компаний (таблица 3) показала, что женщины склонны выбирать сектор оптовой и розничной торговли, производство, гостиничный бизнес, а также сферу медицинских и социальных услуг. Наибольшее количество женщин-предпринимателей занято в торговле – 29% и в производстве – 10,1%. У мужчин-собственников наиболее популярны такие сферы деятельности, как торговля – 29,6%, производство – 23,9% и строительство – 18,9%.

Таблица 3. Отраслевая разбивка по полу владельца бизнеса в 2018 году

| Анализируемый показатель | Женщина- -собственник (%) | Мужчина- -собственник (%) |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Торговля | 29,0 | 29,6 |
| Промышленность | 10,1 | 23,9 |
| Строительство | 7,3 | 18,9 |
| Медицинские и социальные услуги | 8,7 | 1,3 |
| Гостиничный и ресторанный бизнес | 8,7 | 2,5 |
| Транспорт | 7,3 | 10,1 |
| Иное | 29,0 | 13,8 |

Источник: собственная разработка на основании: Issledovanie: "Vse, chego...

Одной их потенциальных причин различий в характеристиках и эффективности компаний под управлением мужчин и женщин является сегрегация.

Это означает, что женщины сами выбирают менее производительные и прибыльные сектора, чтобы иметь большую гибкость в балансировании между выполнением различных социальных ролей. Поэтому стоит учитывать особенности каждой отрасли. Например, сфера услуг и торговля всегда были секторами, где уровень риска невозврата вложенных средств высок, а уровень доходности и инновационности низок.

Следовательно, вышеизложенное позволяет сделать вывод, что женский бизнес очень разнообразен и по ряду признаков значительно отстает от бизнесов, в которых собственником выступают мужчины. Тем не менее, необходимо отдать должное стремлению женщин войти в бизнес и их усердию в достижении поставленных целей.

Среди главных причин, по которым женщины приходят в бизнес, можно выделить следующие: стремление обрести финансовую независимость, желание воплотить бизнес-идею и возможность совмещать работу, семью и хобби. Кроме того, большинство бизнесвумен в стране мотивированы идеей быть независимыми в своем деле.

Главными сдерживающими факторами, по которым женщины не открывают свой бизнес, являются недостаток собственных средств и неуверенность в способности вести бизнес самостоятельно.

В целом женское предпринимательство рассматривается как позитивное экономическое явление, обеспечивающее открытие новых рабочих мест, а также привносящее в сферу бизнеса т. н. женский подход, характеризующийся повышенной ответственностью, низким рисковым поведением, осторожностью и легитимностью, гибкостью в управлении, честностью, стратегией на сохранение бизнеса, прозрачностью ведения дел, способностью находить нестандартные решения, повышенным стремлением к законопослушности, большей социальной ориентированностью.

В 2016 году в Минске состоялось официальное открытие программы «Женщины в бизнесе», инициированной Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) и призванной помочь развитию белорусского женского частного предпринимательства. Программа реализуется в странах Восточного партнерства, включая, помимо Беларуси, такие страны, как: Армения, Азербайджан, Грузия Молдова и Украину. В целом она реализуется в 16 странах мира. Продолжительность данного проекта – 6 лет, с 2016 года по 2022. Программа «Женщины в бизнесе» является самой масштабной программой по поддержке женского предпринимательства в Республике Беларусь. Она финансируется ЕБРР, Европейским Союзом

(ЕС), Швецией и Фондом поддержки стран с переходной экономикой на ранней стадии развития.

Швеция занимает очень активную позицию по вопросу гендерного равенства, что отражается в высокой степени участия шведок в общественной жизни и бизнесе. Так, в парламенте Швеции женщины представлены 47%. Это является одной из главных причин, по которой Швеция принимает участие в данной программе. На реализацию программы в странах региона Восточного партнерства правительство Швеции выделило 47 млн шведских крон, что является эквивалентом примерно 5,2 млн евро.

Программа «Женщины в бизнесе» помогает малым и средним предприятиям, возглавляемым женщинами, получить доступ к финансированию и технологиям, необходимым для роста. Европейский банк реконструкции и развития обеспечивает доступ к финансовым ресурсам посредством займов от местных банков, предназначенных для развития малых и средних предприятий (МСП), которыми руководят женщины, а также организует бизнес-консультации для повышения конкурентоспособности данных компаний. Программа предусматривает тренинг, кураторство и поддержку с целью получения женщинами-предпринимателями возможности обмениваться опытом и знаниями с коллегами.

Целью данной программы является активизация предпринимательской деятельности женщин и обеспечение доступа к финансированию, а также в целом содействие участию женщин в коммерческой деятельности посредством предоставления финансовых средств и ноу-хау, необходимым для развития их бизнеса.

Программа реализуется по двум направлениям:

- 1) доступ к финансовым ресурсам: специальные кредиты для участвующих финансовых учреждений (УФУ) с целью последующего кредитования МСП, возглавляемых женщинами; размещение рисков, техническая поддержка для УФУ, внутренне развитие компетенций и потенциала, разработка новых продуктов, маркетинг и охват клиентов-женщин;
- 2) доступ к технологиям и знаниям: консультации по ведению бизнеса и коучинг, обучение ключевым предпринимательским навыкам, онлайн-инструмент для диагностики бизнеса Business Lens, кураторство, сетевые семинары.

В рамках данной программы ЕБРР осуществляет: бизнес-диагностику и выявление потребности в консалтинге; оказывает помощь в поиске

консультантов; компенсирует 60% расходов на консультационный проект, но не более 10 тыс. евро; дополнительно компенсирует 20% стоимости консалтинга при получении кредита в банке-партнере по программе «Женщины в бизнесе»; делает оценку эффективности проекта.

Требования к компаниям-участникам:

- более 2 лет на рынке,
- более 50% капитала компании принадлежит гражданам Республики Беларусь,
- численность от 10 до 250 сотрудников,
- годовая выручка не более 50 млн евро,
- безупречная деловая репутация и финансовая устойчивость.

Кроме того, для того, чтобы стать участником этой программы, общее оперативное руководство должно осуществляться женщиной. Что касается сферы деятельности, ЕБРР поддерживает ведение бизнеса практически во всех отраслях и секторах экономики. Программа предлагает возможности наставничества и налаживания связей, а также обучение и бизнес-консультации по вопросам операционной эффективности, стратегии, финансового управления и многое другое.

Европейский банк реконструкции и развития уже свыше 4 лет помогает малым и средним предприятиям. На сегодняшний день профинансирована деятельность более чем 150 белорусских компаний, оказана помощь в получении услуг местных консультантов либо привлечены международные отраслевые эксперты [EU4Business...].

Для финансирования кредитных инструментов и, частично, для программы наращивания потенциала со стороны партнерских финансовых учреждений инвестиционным фондом соседства ЕС выделены 4,5 млн евро. 900 тыс. евро предоставил Фонд поддержки стран с переходной экономикой на ранней стадии развития ЕБРР. Данная программа является глобальной программой развития женского предпринимательства, но кроме нее в Республике Беларусь имеется ряд национальных проектов, направленных на развитие женского предпринимательства.

Со стороны местных банков на данный момент проявили интерес к участию в программе в качестве финансовых посредников ОАО «Белинвестбанк» и ОАО «Белорусский народный банк». Банки готовы разработать специализированные банковские услуги для устойчивого финансирования предприятий, руководителями которых являются женщины.

Наибольших успехов в направлении взаимодействия с женским предпринимательством в Республике Беларусь достиг ОАО «Белинвестбанк». Данный банк одним из первых кредитно-финансовых учреждений страны поставил перед собой задачу всестороннего содействия белорусским бизнес-леди. Он первым определил критерии отнесения клиентов к сегментам женского предпринимательства и разработал специальные пакеты расчетно-кассового обслуживания и кредитные продукты, что отсутствует в иных коммерческих банках Республики Беларусь.

Первым проектом, направленным на развитие женского бизнеса в стране, стал проект «Успешная Я» – совместная инициатива по развитию и поддержке женского предпринимательства ОАО «Белинвестбанк» и Европейского банка реконструкции и развития. Формат проекта – это проведение серии бизнес-встреч, на которых женщины-предприниматели узнают о финансовых и нефинансовых возможностях для улучшения собственного бизнеса.

Следующим, не менее значимым мероприятием, в котором ОАО «Белинвестбанк» принял участие, был Женский Саммит «Ты можешь». Первый такой Саммит прошел в марте 2019 года. Подобные саммиты проходили в каждом областном центре в формате бизнес-завтрака. Они собирали от 25 до 30 бизнес-леди, для обсуждения проблем развития женского предпринимательства. Проведение ОАО «Белинвестбанк» подобных мероприятий сформировало новое представление об этом финансовом институте. Об этом свидетельствует постоянный рост количества бизнес-леди, посетивших данные мероприятия.

В 2020 году ОАО «Белинвестбанк» выступил генеральным партнером самого масштабного мероприятия, посвященного женскому бизнесу, Global Women Forum. Данное мероприятие привлекло в себе свыше 4 тыс. женщин и позволило современным бизнес-леди наладить деловые отношения друг с другом, поделиться секретами ведения успешного бизнеса. Кроме консультационной и образовательной поддержки ОАО «Белинвестбанк» оказывает своим клиентам, в том числе и представителям женского предпринимательства, значительную финансовую поддержку.

С каждым годом работа в банке в этом направлении совершенствуется, и в качестве результата явилось создание в июне 2019 года Центра поддержки и развития женского предпринимательства (далее: Центр). В его состав вошли самые предприимчивые и целеустремленные женщины ОАО «Белинвестбанк», которые готовы изучать проблематику современного

женского бизнеса и оказывать всестороннюю поддержку бизнес-леди. Основная задача Центра – стимулирование и поддержка женского предпринимательства, содействие в получении финансовых и технических ресурсов, информационных, методологических и консультационных услуг по организации и ведению бизнеса.

Особая роль ОАО «Белинвестбанк» в части женского предпринимательства состоит в формировании экосистемы взаимоотношений для стимулирования развития данного сегмента малого и среднего бизнеса, которая предполагает наличие и постоянное совершенствование банковских продуктов, ориентированных на женский бизнес.

По данным исследования «Index of Women Entrepreneurs», которое проводит Mastercard, в экономически благополучных государствах с развитыми традициями предпринимательства женщины встречаются в числе учредителей компаний чаще, чем в Республике Беларусь (31–35%) [MIWE2018]. Женщины, владеющие бизнесом в странах с индустриальными рынками, могут воспользоваться большими возможностями и ресурсами, включая доступ к капиталу, финансовым сервисам и академическим образовательным программам, в отличие от предпринимательниц в странах с развивающейся экономикой.

В целом рейтинг стран по критерию условий для ведения бизнеса женщинами показывает, что начинающие и имеющие опыт женщины-предприниматели продолжают добиваться успеха во всем мире, несмотря на гендерные и культурные стереотипы, которые могут создавать существенные препятствия для продвижения их бизнеса.

В ноябре 2019 года Mastercard представила третью волну исследования «Mastercard Index of Women Entrepreneurs», в котором определен рейтинг стран, где бизнес, которым управляет женщина, может стать наиболее успешным. Топ-10 стран с наилучшими условиями и возможностями для женщин, которые хотят преуспеть в бизнесе приведен в таблице 4. Результаты исследования подтвердили, что женщины продолжают успешно развивать бизнес и имеют более высокий уровень участия в деловых процессах на открытых и динамичных рынках с высокими показателями поддержки малого и среднего бизнеса и легкости ведения бизнеса. Они могут также использовать вспомогательные ресурсы, включая доступ к капиталу, финансовым услугам и академическим образовательным программам.

Проанализировав показатели таблицы 4, необходимо отметить присутствие в данной рейтинге стран с наилучшими условиями и возможностями для ведения женского бизнеса на 10-м месте – Польши, которая соседствует с Республикой Беларусь.

Таблица 4. Топ-10 стран с наилучшими условиями и возможностями для ведения женского бизнеса за 2019 года

| Место | Страна ведения бизнеса | Уровень доступности бизнеса для женщин (%) |
|-------|-------------------------|--|
| 1 | США | 70,3 |
| 2 | Новая Зеландия | 71,2 |
| 3 | Канада | 69,0 |
| 4 | Израиль | 68,4 |
| 5 | Ирландия | 67,7 |
| 6 | Тайвань | 66,2 |
| 7 | Швейцария | 65,8 |
| 8 | Сингапур | 65,6 |
| 9 | Соединенное Королевство | 65,6 |
| 10 | Польша | 65,1 |

Источник: собственная разработка на основании: Predstavitelstvo obshchestvennogo...

Из стран бывшего социалистического лагеря в деле перехода к рыночной экономике Польша была одной из первых стран. Начался этот процесс в 1989 году. Проведя в стране ряд радикальных и либеральных реформ, экономисты и политики получили в итоге значительные результаты. Основная идея, которая лежала в их основе – разумное вытеснение государства из реального экономического сектора. Ставки были сделаны на развитие малого и среднего бизнеса. Принятые законы о либерализации экономики послужили толчком для развития частного сектора. Первая программа поддержки малого и среднего бизнеса в стране появилась в 1995 году. Очень быстро именно эта форма ведения бизнеса стала основой структуры

экономики Польши, а малый бизнес сумел проникнуть в отрасли промышленного производства.

В Польше для женщин-предпринимателей минимизированы административные процедуры и нагрузки, доступны источники финансирования, существуют мягкая и упрощенная системы налогообложения.

Вступление Польши в 2004 году в Евросоюз позволило ей стать участником многих европейских социальных и экономических программ. В течение 3 лет был принят ряд законов для определения рамок женского предпринимательства. Характерной чертой женского бизнеса Польши является наличие большого количества микропредприятий с небольшой численностью работников. Производства, как правило, размещены в частном секторе на собственных площадях, что позволяет экономить на аренде. Ряд женских бизнесов Польши возникли из традиционных занятий практически каждой женщины – приготовления еды, уборки, вышивания. Примерами реализации данных традиционных женских занятий служат большое количество ресторанов и кафе, кулинарных школ, швейных ателье, возглавляемых женщинами-предпринимателями.

На данный момент в Польше женщин-предпринимателей только одна треть (около 35%) от общей массы участников малого и среднего бизнеса, а в крупных компаниях ситуация еще хуже – там работают исключительно мужчины [Respublikanskaya...].

Сейчас под женским бизнесом в Польше понимается бизнес, где в составе учредителей ведущую роль играет женщина. Среди учредителей крупных компаний в Польше численность женщин очень мала. Превалирует мнение, что женщины не способны принимать быстрые решения – ведь они настроены на сотрудничество, а не на конфликт. Однако это неверно, так как стремление к ситуации *win-win*, когда выигрывает каждая из сторон, благоприятно сказывается на любом виде бизнеса. Такую черту можно отнести к преимуществу женского бизнеса, а не ее недостатком.

В Польше 62% женщин считают, что стоит иметь свой бизнес, так как это приносит более высокие доходы и социальное обеспечение, позволяет развиваться профессионально и самореализоваться. Некоторых женщин в бизнес притягивает врожденное чувство независимости [Respublikanskaya...].

Вести свой бизнес в силу многих факторов способен далеко не каждый индивид, и исследования, проводимые в мире, это подтверждают. Из всех основанных фирм только 5% добиваются успеха и выживают. Остальные 95%

не выдерживают конкуренции и закрываются, нанося колоссальный удар по финансовым средствам и самолюбию польских женщин-предпринимателей.

Польским женщинам, как и белорускам, начать свой бизнес мешает чувство неуверенности в себе, отсутствие поддержки близких, а также отсутствие необходимых знаний и бизнес идей, хотя оригинальные идеи лежат в основе только 1% фирм [Respublikanskaya...]. Залог успеха остальных компаний – это ежедневная, регулярная, напряженная работа. Главное – не идея, а ее исполнение, потому что даже самая гениальная идея может потерпеть экономический крах в связи с плохим исполнением.

В Польше, как и в Республике Беларусь, проводятся различного рода мероприятия для женщин-предпринимателей, а также ведут работу различные фонды и организации, которые содействуют созданию и развитию женского предпринимательства.

Так, в Варшаве, при содействии Фонда предпринимательства женщин PARP (Польское агентство по развитию предпринимательства), ведется поддержка женского предпринимательства в рамках авторской программы под названием «Сеть предприимчивых женщин» (SPK) и «Бизнес в женских руках». Финансирует эти проекты фонд United Way Worldwide (Нью-Йорк).

Программа поддержки рассчитана на 6 месяцев. В ней принимают участие 60 женщин, которые имеют бизнес-идею, мотивированы основать свою собственную фирму, креативны, ориентированы на успех, хотят работать. Кроме того, участницы должны быть готовы принимать активное участие во всех элементах программы. Это встречи нетворкинг (в кругу участниц для знакомства, завязывания контактов и совместной работы) и *be the change* (встречи с участницами сети предприимчивых женщин), курсы и мастер-классы, *SkillShare* (10-дневные курсы для начинающих бизнес), совместная работа с куратором и встречи с ним *one to one* по одной в месяц. Все вместе взятое помогает участницам доработать бизнес-идею, получить для ведения бизнеса нужные знания и помощь, почувствовать поддержку и выступить в СМИ со своей программой и историей, т. е. бесплатно прорекламирровать свое будущее дело. Практика Польши показала, что при такой поддержке из 100 человек 73 в итоге открывают свое дело [Respublikanskaya...].

Женское предпринимательство в Польше ориентировано на освоение и использование современных технологий и возможностей, которые предлагает глобальный рынок, так как будущее за автоматизацией.

Подводя итог, надо отметить, что в Республике Беларусь больше женщин, желающих заниматься бизнесом, чем в Польше. Объясняется это не

только тем, что многие из них нацелены на достижение своей мечты – создания собственного дела. Причиной является также и наличие безвыходной ситуации на определенном этапе жизни (потеря работы и отсутствие средств для существования), что является хорошим мотиватором. В свою очередь, польские женщины могут позволить себе заниматься любимым делом ради удовольствия, так как они достаточно экономически обеспечены. Принципы развития польского женского предпринимательства аналогичны белорусским: в стране необходимо проводить различного рода обучающие мероприятия, бизнес-встречи для знакомства женщин-предпринимательниц Польши и Беларуси, мастер-классы для начинающих и уже состоявшихся бизнес-леди.

Дальнейшее развитие женского предпринимательства в Республике Беларусь тесно переплетается с развитием женского предпринимательства в Польше, что особенно актуально в условиях развития трансграничного сотрудничества. Опыт, который накоплен в Польше в области развития женского предпринимательства, в дальнейшем будет апробирован и предложен для использования женщинам из числа предпринимателей в Республике Беларусь.

Положительной чертой польского женского предпринимательства, которую необходимо взять белорусским женщинам-предпринимателям на заметку, это организация бизнеса по месту жительства, что минимизирует затраты на аренду и повысит эффективность ведения бизнеса.

3. Заключение

Анализ представленных материалов свидетельствует о присутствии женского предпринимательства в Республике Беларусь на достаточно высоком уровне. Доля женского предпринимательства в Республике Беларусь балансирует на уровне 30%. Для сравнения, в соседней Польше он составляет 35%, при чем следует подчеркнуть, что в этой стране развитие женского предпринимательства насчитывает свыше 30 лет.

При этом, существует множество факторов – как со стороны государства, так и коммерческих банков – которые оказывают негативное влияние на развитие данного сегмента малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь. Среди них можно выделить: государственное регулирование, наличие административных барьеров, жесткую налоговую систему, эле-

менты коррупции, недобросовестную конкуренцию, затрудненный доступ к бизнес-образованию, проблемы в карьере на время декретного отпуска, боязнь рисков, низкую распространенность технического образования.

Кроме того, можно выделить «чисто женские ограничения», которые присущи значительному числу женщин-предпринимательниц и снижают эффективность управления фирмой: мягкость характера, трудность санкционирования за ошибки, долгое переживание событий, эмоциональность, сниженный потенциал риска, отсутствие авантюризма, повышенная ответственность, недостаток амбициозности.

Однако наличие этих проблемных моментов не значит, что женские опасения носят отрицательный характер и ведут к неудачам в бизнесе. Наоборот, по мере того, как женский бизнес набирает силу, финансовые учреждения и партнеры убеждаются в том, что женщины очень ответственны по своим финансовым и партнерским обязательствам. Женщины показывают гибкость в бизнесе, они становятся хорошими менеджерами, быстро привыкают преодолевать трудности, понимать механизм работы рынка, особенно потребительского.

Белорусские женщины-предпринимательницы имеют высокий внутренний потенциал для продолжения и развития предпринимательской деятельности. Предпринимательская и общественная деятельность женщин указывает на наличие разнообразных ресурсов, которые могут положительно влиять как на развитие экономических, так и политических процессов в белорусском обществе. Эффективность и темпы формирования рыночной экономики в Республике Беларусь в значительной степени зависят от вовлеченности женщин в этот процесс.

Развитие женского предпринимательства нуждается в целенаправленных действиях и реализации специальных программ, которые направлены как на преодоление объективных сдерживающих факторов, так и субъективных.

В первую очередь это должны быть общие меры, направленные на создание благоприятного климата предпринимательства, создание простых и доступных механизмов, позволяющих получить инициативным женщинам необходимые знания и стартовые возможности для создания собственного бизнеса. Необходимы специальные меры для обеспечения доступа женщин к кредитам и займам, объектам приватизации. Учитывая постоянный большой спрос на образовательные и консультационные услуги, необходимо содействовать созданию постоянно действующей системы обучения

и консультирования. Растущая конкуренция требует обеспечения доступа женщин к новым технологиям, обучения работе в сети Интернет.

Для расширения женского предпринимательства необходимо создать благоприятные условия в местных сообществах через развитие социального партнерства между органами власти и предпринимательскими структурами. Необходимы меры по развитию женской предпринимательской сети, которая со временем должна стать группой лоббирования и защиты интересов женщин-предпринимательниц.

Для преодоления субъективных факторов, сдерживающих деловую активность женщин, необходимо – с помощью средств массовой информации – формировать позитивный имидж женского предпринимательства, создавать социальные и психологические программы поддержки женщин-предпринимательниц.

| Литература

- “Delo. Gosudarstvennyj biznes-zhurnal” || «Дело. Государственный бизнес-журнал», [электронный ресурс] <https://delo.by/articles/news/economy/women-y-rylja> [дата доступа 10.06.2020].
- Est li raznica mezhdu muzhskim i zhenskim biznesom? V kakikh sferakh udaetsya zarabotat i chem prikhoditsya zhertvovat*, “*Ekonomicheskaya gazeta*”, 6.03.2020 || *Est li raznica mezhdu muzhskim i zhenskim biznesom? V kakikh sferakh udaetsya zarabotat i chem prikhoditsya zhertvovat*, «*Экономическая газета*», 6.03.2020, [электронный ресурс] <https://neg.by/novosti/otkrytj/est-li-raznica-mezhdu-muzhskim-i-zhenskim-biznesom> [дата доступа: 11.06.2020].
- EU4Business – Programma EBRR “Zhenshchiny v biznese” v stranakh Vostochnogo partnerstva || EU4Business – Программа ЕБРР «Женщины в бизнесе» в странах Восточного партнерства, [электронный ресурс] <https://eu4business.eu/ru/programme/zhenshchiny-v-biznese> [дата доступа: 11.06.2020].
- Good Start. Putevoditel predprinimatel'ya* || *Good Start. Путьеводитель предпринимателя*, [электронный ресурс] <https://goodstart.by/arts/7-proektov-dlja-podderzhki-zhenskogo-predprinimatelstva-v-belarusid> [дата доступа: 10.06.2020].
- Issledovanie: “Vse, chego vy ne znali o zhenshchinakh v belorusskom biznese” || Исследование: «Все, чего вы не знали о женщинах в белорусском бизнесе», [электронный ресурс] <https://kyky.org/news/issledovanie-vse-chego-vy-ne-znali-o-zhenschinah-v-belarusskom-biznese> [дата доступа: 24.06.2020].
- LinkedIn, <https://www.linkedin.com> [дата доступа: 22.06.2020].

- Marta Gavinek-Dagarguliya o tom, kak byt biznesvumen v Polshe*, *Biznes Razvitie* || *Марта Гавинек-Дагаргулия о том, как быть бизнесвумен в Польше*, Бизнес Развитие, [электронный ресурс] <http://brbel.by/novost-1-2-2-2-2-2> [дата доступа: 11.06.2020].
- MIWE2018, [электронный ресурс] <https://newsroom.mastercard.com/documents/mastercard-index-of-women-entrepreneurs-miwe-2018> [дата доступа: 21.06.2020].
- Nacionalnyj plan deistvij po obespecheniyu gendernogo ravenstva na 2017–2020 gg. Utverzhden Postanovleniem Soveta Ministrov Respubliki Belarus ot 17 fevralya 2017 g. No. 149 || Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства на 2017–2020 гг. Утвержден Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 февраля 2017 г. № 149, [электронный ресурс] <http://www.mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/files/Nats-plan.pdf> [дата доступа: 24.06.2020].
- O razvittii agroekoturizma: Ukaz Prezidenta Respubliki Belarus ot 9 oktyabrya 2017 g. No. 365 || О развитии агроэкотуризма: Указ Президента Республики Беларусь от 9 октября 2017 г. № 365, [электронный ресурс] <https://pravo.by> [дата доступа: 21.06.2020].
- O razvittii predprinimatelstva: Dekret Prezidenta Respubliki Belarus ot 23 noyabrya 2017 g. No. 7 || О развитии предпринимательства: Декрет Президента Республики Беларусь от 23 ноября 2017 г. № 7, [электронный ресурс] <http://president.gov.by> [дата доступа: 21.06.2020].
- O regulirovanii deyatel'nosti fizicheskikh lic: Ukaz Prezidenta Respubliki Belarus ot 19 sentyabrya 2017 g. No. 337 || О регулировании деятельности физических лиц: Указ Президента Республики Беларусь от 19 сентября 2017 г. № 337.
- Ob osushchestvlenii fizicheskimi licami remeslennoj deyatel'nosti: Ukaz Prezidenta Respubliki Belarus ot 9 oktyabrya 2017 g. No. 364 || Об осуществлении физическими лицами ремесленной деятельности: Указ Президента Республики Беларусь от 9 октября 2017 г. № 364, [электронный ресурс] <http://president.gov.by> [дата доступа 21.06.2020].
- Oficialnyj sajt Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus || Официальный сайт Министерства экономики Республики Беларусь, [электронный ресурс] <http://economy.gov.by/ru/remeslo-ru> [дата доступа: 22.06.2020].
- Oficialnyj sajt ОАО «Belinvestbank» || Официальный сайт ОАО «Белинвестбанк», [электронный ресурс] <https://www.belinvestbank.by/business/page/biznes-obuchenie> [дата доступа: 29.06.2020].
- Predstavitel'stvo obshchestvenno poleznogo obshchestva s ogranichennoj otvetstvennostyu "Internationales Bildungs und Begegnungswerk gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung" (Federativnaya Respublika Germaniya) v Respublike Belarus || Представительство общественно полезного общества с ограниченной ответственностью «Internationales Bildungs und Begegnungswerk gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь, [электронный ресурс] <http://ibb-d.by/2019/12/03/>

zhenskij-biznes-v-belarusi-prezentatsiya-rezultatov-issledovaniya-ifc-i-beroc [дата доступа: 24.06.2020].

“Proekt stoit”. *Esli selskii biznes-inkubator ne zarabotaet, 1 mln dollarov pridecya vernut ES*, tut.by, 16.02.2016 || «Проект стоит». *Если сельский бизнес-инкубатор не зарабатывает, 1 млн долларов придется вернуть ЕС*, tut.by, 16.02.2016, [электронный ресурс] <https://news.tut.by/society/485051.html> [дата доступа: 22.06.2020].

Press-relizy || Пресс-релизы, [электронный ресурс] <https://newsroom.mastercard.com/ru/press-releases> [дата доступа: 11.06.2020].

Respublikanskaya konfederaciya predprinimatelstva || Республиканская конфедерация предпринимательства, [электронный ресурс] <https://rce.by/articles/article3.php> [дата доступа: 11.06.2020].

Reznik S.D., Makarova S.N., 2009, *Gendernyj menedzhment: zhenshchiny v upravlenii: ucheb. posobie*, Moskva || Резник С.Д., Макарова С.Н., 2009, *Гендерный менеджмент: женщины в управлении: учеб. пособие*, Москва.

Henryk Wnorowski

- ▶ University of Białystok
- ▶ e-mail: h.wnorowski@uwb.edu.pl
- ▶ ORCID: 0000-0002-8038-2883

DEVELOPMENT CHALLENGES OF CONTEMPORARY ENTERPRISES

| Abstract

- ▶ *Goal* – this article’s main goal is to showing that the truly important economic processes happen at the microeconomic level, they happen in enterprises. This is where the surplus value is produced. Producing this value is not easy, however, and is associated with a number of challenges.
- ▶ *Research methodology* – the author focuses on the descriptive method, which shows, on the one hand, the importance of activity at the microeconomic level, and on the other hand, indicating selected challenges faced by modern enterprises.
- ▶ *Score/results* – the article allowed to indicate the specificity of conditions in which modern enterprises operate. Large number of them are able to maintain their position in the industry for a very long time. It is able, but it is not so sure. In the conditions of global competition, nothing is certain in the long run, including the position of enterprises. They can work better or worse, they can be very small or larger, they can grow or curl, unfortunately they also fall.
- ▶ *Originality/value* – the article is a standard description of economic reality. It has no novelty or innovative aspects, it only organizes the described reality.

| **Key words:** enterprises, development challenges, business success, company’s goal, maximization of surplus.

1. Introduction

The common observer of socio-economic life deriving knowledge about the environment from the media may get the impression that everything that is

most important in the economy is happening at the macroeconomic level. Almost every news report shows politicians or commentators who, at a high level of generality, explain some new facts or assessments about the economy, be it budget or unemployment, interest rate, or some other economic category. This is usually accompanied by some superficial or less advanced reflection on the causes, factors or consequences. The truth is, however, that real processes happen at the microeconomic level.

This activity exactly there, at the microeconomic level, means the activity of enterprises is crucial from the point of view of development opportunities and implementation of all intentions and functions at the macroeconomic level. It is the entrepreneurship that materializes in well-functioning enterprises and contributes to the emergence of new technologies, products and services, which push their predecessors to the point of failure. This leads to the collapse on the one hand; and to the creation of entire industries on the other. In this way, entrepreneurship drives the development of civilization. And that's what we mean.

In this way, the high rank of enterprises signaled means that we are focused on success and want to do our best in what we do in enterprises and what results we achieve. It seems that, as a rule, we can formulate the thesis that enterprises are long-lasting organizations. For most economists, it is clear that a large number of companies are able to maintain their position in the industry for a very long time. In the conditions of global competition, nothing is certain in the long run, including the position of enterprises. They can work better or worse, they can be very small or large, they can grow or curl, unfortunately they also fall. The reasons for bankruptcy can be various.

For example, in the photography industry we have two flagship examples of bankruptcies, in both cases the culprit of their failure were digital technologies and the changes caused by these technologies. These were the cases of Polaroid and Kodak. Polaroid went bankrupt in 2001, Kodak a year later. The paradox was the fact that both companies noticed in advance impending changes and have made large investments in new technologies. Polaroid was a market leader in instant photography, which offered taking and developing a photo straight from the camera. Already in 1981, Polaroid noticed that digital technologies could pose a threat to them and began intensive research and development. Kodak was also able to predict market changes and invest significant sums in innovation. Well-known companies thought that they knew what the future would bring, and they did not save them from failure yet [Gans, 2018: 118–121].

The cited example concerns only one group of challenges that modern enterprises faced. The author of this article has no ambition to diagnose all categories of this type of challenges, and the task he sets for himself is to realize how demanding these challenges can be. Those just mentioned were caused by the development of technology and breakthrough innovations, there are others, e.g., regulatory changes, the economic situation, competition in the industry, the strength of suppliers and recipients, etc. The most important thing is that it does not end as in the case of Polaroid and Kodak, the point is to diagnose and meet these challenges. Therefore, the author formulates the main hypothesis as a statement that business success of a company is always the result of many factors, as ideas, a good economic situation, talent, the ability to anticipate by managers and their good choices which appear as reactions to specific development challenges.

2. Why are enterprises important?

As Edward Lipiński brilliantly noted – the enterprise is one of the most important civilization inventions and still constitutes the basis of the economy, allowing the creation of the wealth of nations and the participation of people in this creation. The phenomenon of successful or unsuccessful establishment of enterprises has been a passion for practitioners and theorists since its inception. Traditional questions: why enterprises arise at all, why these and not others, in these and not in other branches, why these and not others develop, why so many end their lives through bankruptcy, it seems that especially today requires a new answer [Noga, 2009: 18].

The main asset of the enterprise, and at the same time the mechanism of participation in the creation of nationwide prosperity by the enterprise is the fact of its participation in creating surplus value. The company is the “only device” that generates added value and in this sense is a tool for doing business. From an economic point of view, business is nothing else than carrying out assets from lower valued applications to higher valued applications. And here is the confrontation of what the company does with the market (through this valuation, and actually the acceptance of the valuation by buyers), the ultimate verifier of whether what we have done in the company will turn out to be business or not. The market is completely indifferent to how much costs have been put into producing the product or service. The buyer assesses the value of a given product

according to his subjective point of view and if the product is not useful to him, he will not accept its valuation, the company will not sell its products and the business will face a threat.

This understanding of business is in line with the classic version of the main function of the company's goal, which is the maximization of profit. It should be noted that one of the most heated disputes regarding the rationality of enterprises were and are discussions around the principle of profit maximization and a broader way of understanding the rationality of management in terms of economic theory in the context of the whole list of "new" goals of enterprises. It must be admitted that the principle of profit maximization has not been eliminated in any way from modern discussion about the company's goals. Progress in research on the contemporary goals of enterprises is not based on the necessity to search for theoretical new goals after negating the principle of profit maximization. It still maintains great cognitive significance as a general, even philosophical principle of entrepreneurial action. The essence of the model approach is a specific pattern that indicates the direction of proceeding, not the need to fully implement the pattern. This pattern is needed, if only to show how reality differs from it [Noga, 2009: 18].

3. The importance of the business environment

Already in the introduction we emphasized the fundamental role of entrepreneurship materializing in well-functioning enterprises. The consequence of this approach is the question about factors favoring or disturbing entrepreneurship, i.e. about a more or less favorable environment. It turns out that entrepreneurship is perceived differently in different economic doctrines. And so it is the force underlying Austrian economic theory. It is clearly absent in neoclassical economics. Entrepreneurship is a phenomenon characteristic of the real world, which is in a state of continuous unevenness in equilibrium models absorbing the attention of neoclassical authors. Moreover, they perceive entrepreneurship as a normal factor of production, which can be allocated depending on the expected costs and profits [Huerta de Soto, 2010: 14–15].

Returning to the Austrian school, it should be noted that from their point of view, the primary focus is not who exactly demonstrates entrepreneurship (although this is practically the most important issue), but that because of the lack of institutional or legal restrictions on free entrepreneurship, every person

has the freedom to practice it, as well as to create new information and to use the practical, exclusive knowledge that it has discovered in given circumstances [Huerta de Soto, 2010: 39–40].

If for any reason the field for entrepreneurship in a particular area of social life is limited or closed (by legal, institutional or tradition regulations, or by interventionist measures imposed by the state), people will not even consider the possibility of achieving goals in these prohibited areas, therefore, since the goal is not possible, it will not serve as a stimulus, and consequently the individual will not see or discover the practical knowledge needed to achieve it. What's even worse, in such conditions, even those directly affected will not be aware of the enormous value and number of goals that cannot be achieved due to institutional constraints [Huerta de Soto, 2010: 40]. That is why it is important that there are as few restrictions as possible and that is the task for the government.

Francis Fukuyama formulated a thesis (announcing that he does so without much risk), according to which twentieth-century policy was largely shaped by controversy over the proper size and strength of the state. During his visit to Poland at the end of May 2012, he said that the crisis had its roots in poorly designed institutions.

In turn, R. Borowiecki notes that in the conditions of globalization and the new economy, modern enterprises have been forced to constantly search for and create adaptation or anticipation projects for an increasingly turbulent and complex environment, as well as for such system reconstruction and changes in their structure that will allow them to acquire new features, procedures, and actions necessary for transformation and expansiveness [Borowiecki, 2010: 26]. This is undoubtedly true, but today's companies need, perhaps never before, favorable institutional and legal conditions for their functioning.

In countries where regulations on running a business are more friendly¹, economic activity encounters fewer obstacles, more new enterprises are created, those that operate in a more friendly environment achieve better results.

¹ Such a hypothesis can also be treated as the author's position in the discussion on the role of the state/government in the economy. The author is in favor of the "small government" in the traditional dimension measured by the size of the budget in GDP, especially when this budget is financed to a large extent by the deficit burdening future generations. However, he sees the role of the government in creating and improving institutions, especially those that support business, and here it is to be a "large government".

Of course, there is also less bankruptcy, and all this translates into economic development and national well-being.

4. Conclusion

What happens in enterprises is decisive for success or lack thereof in the process of economic development. On the one hand, their low competitiveness may threaten macroeconomic stabilization of the economy, on the other hand, the more effective the macroeconomic policy is, the greater the pressure on enterprises caused by the appreciation of the national currency and, in turn, the more likely the risk of disturbing economic growth. Enterprises also play a fundamental role in the stabilization of the economy, aimed at suppressing inflation and stabilizing prices. Their role cannot be overestimated.

All countries need effective recommendations for policies favoring the development of enterprises. It is the activity at the microeconomic level that creates national prosperity, so it must be created to create the most favorable operating conditions. So, if progress depends on entrepreneurial people who are able to put innovative ideas into practice, the question is what to do to make them more?

It should be noted that citizens in different countries assess their own economic activity in a different way as a way of earning money and these assessments change over time. According to research conducted by Amway Europe, the Entrepreneurship Center of the Ludwik Maksymilian University in Munich and the GfK Research Institute in 16 European countries, in Poland last year good opinions about entrepreneurship increased (by 5 percentage points), while in Europe on average fell by 3 percentage points to 69%².

² In Poland, three in four (73%) of respondents show a positive attitude towards entrepreneurship, 22% says negative about her and the remaining 5% no opinion. Entrepreneurship is rated better by us: Danes (85%), French (77%), English (75%) and Italians (74%). In Poland, doing business has more supporters among young people – up to 30 years – 84%, than older people – 69% (similarly in other countries). Barriers were also asked. These are: lack of start-up capital, fear of the general economic situation, fear of failure and administrative difficulties. The latter indicated 44% Poles asked and this is about 17 percentage points more than the European average (27%). See: *Entrepreneurship stewed by bureaucracy*, “Rzeczpospolita”, 13.11.2012. Since then, more than 6 years have passed and a lot has changed, which is systematically reflected in Poland’s listings in the World Bank Reports “Doing Business”, however, in the opinions

Good surroundings are not everything, in a sense of today's norms. The activities of modern companies, even those that are spectacularly successful, can be disrupted for some reason. As was the case with Polaroid and Kodak, where there were technological reasons, but they could also be changes in external regulations. It cannot be concluded on this basis that they were/are non-reflective and poorly managed enterprises, at least not all. In fact, they are following the path that has led them to success. And precisely because they do what belongs to them (until now it belonged), and they may experience disintegration. It happens that the nail in the coffin of established companies are the tendency to stick to the old and avoid what is new. As never before, every company must answer the question: how to survive in an environment where there is a threat that today, the day after tomorrow, or in a while, someone else will produce what we do, only better and cheaper.

However, we should not be too pessimistic, entrepreneurs are special heroes, most of them for many decades have responded and responded effectively to emerging challenges such as new technologies, innovations, and regulatory changes in their business environment. Not all such challenges need to result in bankruptcy.

| References

- Borowiecki R., 2010, *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktycznego zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Jagoda, H. Lichtarski, Wrocław.
- Ćwiek J., Marczuk B., *Biznesowa droga przez mękę*, „Rzeczpospolita”, 21.02.2013.
- Fukuyama F., 2005, *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*, Poznań.
- Gans J., 2018, *Dylemat przełomowej innowacji*, Warszawa.
- Huerta de Soto J., 2010, *Szkoła austriacka. Ład rynkowy, wolna wymiana i przedsiębiorczość*, Warszawa.
- Landreth H., Colander D.C., 2005, *Historia myśli ekonomicznej*, Warszawa.
- Meller R.B. et al., 2011, *Przedsiębiorczość*, Warszawa.

of entrepreneurs we can still find phrases identical to the title of the quoted article from “Rzeczpospolita” from 2012.

- Noga A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Rochowicz P., Cieślak-Wróblewska A., *Bank Światowy docenił Polskę*, „Rzeczpospolita”, 19.10.2012.
- Wnorowski H., 2008, *Diversification of development levels and its causes in the modern world economy*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3.
- Wnorowski H.J., 2011, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej*, Białystok.
- Zawiślak A., 2010, *Ekonomia nauka praw tymczasowych*, Warszawa.

