

Олексій Валерійович ГАГАРІНОВ

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування
та регіональної економіки,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
E-mail: gagarinovl09@gmail.com

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНОЛОЇ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Гагарінов, О. В. Теоретико-методичний підхід до розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації [Текст] / Олексій Валерійович Гагарінов // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 140-148. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Характер змін, що відбуваються сьогодні по всьому світу мають високо динамічний та нерідко непрогнозований характер, що з одного боку формує великі можливості зокрема для суб'єктів господарювання, а з іншого – це час потенційних загроз. Для того, щоб вітчизняні підприємства мали змогу конкурувати на глобальному ринку та зайняти гідне місце у глобальному ринковому середовищі актуальним є вирішення наукової проблеми їх трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації, шляхом реалізації відповідної стратегії.

Метою статті є висвітлення принципів положень стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації.

Результати. Розкрита сутність стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації та висвітленні ключові етапи розробки цієї стратегії, а також подано удосконалену системну модель параметричної ідентифікації підприємства як системно досконалої бізнес-організації для розробки стратегії трансформації.

Висновки. Досягнення вітчизняними промисловими підприємствами стану системної досконалості через розробку відповідної стратегії трансформації є необхідною умовою подальшого їх функціонування та формування можливості до розвитку у світовому конкурентному середовищі. Розроблений теоретико-методичний підхід цьому сприятиме.

Ключові слова: стратегія, системно-досконала бізнес-організація, промислові підприємства, трансформація, системна модель параметричної ідентифікації.

Oleksii HAHARINOV

applicant, Department of Public Administration and Regional Economics
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF AN
INDUSTRIAL ENTERPRISES TRANSFORMATION STRATEGY IN THE STATE OF A SYSTEM-
PERFECT BUSINESS ORGANIZATION**

Abstract

Introduction. The nature of the changes taking place around the world today is highly dynamic and often unpredictable, which, on the one hand, creates great opportunities for economic actors, and on the other, it is the time of potential threats. It is urgent to solve the scientific problem of transformation domestic enterprises into a state of a system-perfect business organization, by means of an appropriate strategy, in order to be able to compete in the global

© Олексій Валерійович Гагарінов, 2018

market and take a worthy place in the global market environment.

The purpose of the article is to highlight the fundamental provisions of the industrial enterprise transforming strategy into a state of a system-perfect business organization.

Results. The essence of the transformation enterprise strategy into the state of a system-perfect business organization is revealed and the key stages of this strategy development are highlighted, as well as the improved system model of the enterprise parametric identification as a system-perfect business organization for the transformation strategy development.

Conclusions. The achievements of domestic industrial enterprises of system perfection through the appropriate transformation strategy development are a prerequisite for their further functioning and the formation of opportunities for development in a global competitive environment. The developed theoretical and methodological approach will contribute to this.

Keywords: strategy, system-perfect business organization, industrial enterprises, transformation, system model of parametric identification.

JEL classification: L 20; P 21

Вступ

Питанню стратегічного управління й розробці стратегій приділяється на сьогоднішній день значна увага дослідників, вчених, консультантів, коучів та керівників по всьому світові. По оцінкам деяких експертів вважається, що існує близько 10 тисяч варіантів тлумачення поняття «стратегія». В цьому зв'язку актуальним буде згадати відомий вислів, який було опубліковано в журналі «The Economist» («Економіст»): «Nobody knows what strategy is mean» (Ніхто не знає, що означає стратегія). З одного боку це пов'язано безпосередньо з тим, що саме питання дослідження стратегій, їх формування та розробка, обґрунтування тощо, зокрема в контексті штучно створених людиною економічних систем є складним за своєю суттю, а з іншого – безпосередньо розробка стратегії є багатостадійним та складним процесом, який потребує ґрунтовної теоретико-практичної підготовки.

Видів стратегій є багато в залежності від факторів прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання до його внутрішнього стану. Так, наприклад, Пономаренко В.С. ще у 1999 році у своїй монографії «Стратегічне управління підприємством» виділив три базові етапи формування стратегії і типи стратегій в них [1, с. 23]: формування загальної стратегії організації: обмеженого росту або стабільності, стратегії росту, стратегії скорочення; формування конкурентної стратегії; визначення функціональних стратегій: НДДКР, виробничої, маркетингової, фінансової, управління персоналом, інформатизації та безпеки. На сьогоднішній момент такий підхід до розробки стратегії підприємства є досить поширеним, де системоутворюючою виступає стратегія розвитку, а не трансформації. Цей підхід, якщо його застосовувати на великих промислових підприємствах України, наприклад, машинобудування, зокрема Харкова, є трудомістким та потребує значних ресурсів не тільки часу, а і фінансових, трудових тощо, та є певним відображенням інертності змін у методології стратегічного управління в цілому з точки зору відповідності викликам сучасності. Нерідко на практиці відбувається ситуація, коли стратегія, ще не доопрацьована та не прийнята до реалізації, а умови функціонування середовища підприємства вже змінились.

Так, наприклад, відомий український вчений Длігач А.Д. [2] вважає, що стратегічне управління в традиційному варіанті не відповідає викликам сучасності, тому що воно не встигає за швидкістю змін, які відбуваються сьогодні у фінансово-економічній, техніко-технологічній і суспільній сфері в цілому.

Отже, ми підійшли до того, що світ та умови господарювання суб'єктів ієрархії штучно створених людиною систем змінився і не з позиції того, що все знаходиться у

постійному русі та зміні, а з позиції того, що відбулося накопичення знань і технологій, які призвели до 4-ї індустріальної революції, яка набирає обертів та, посиляючись на Черніговську Т. В. [3], змінився сам тип цивілізації.

Четверта індустріальна революція несе в собі кардинальні й системні зміни. Так, Шваб К. виділив такі рушійні фактори 4-ї індустріальної революції за трьома ключовими блоками [4, с. 17-26]:

фізичний блок: безпілотні транспортні засоби, 3-D друк, передова робототехніка, нові матеріали;

цифровий блок: Інтернет речей, який має під собою взаємодію між речами (продуктами, послугами, містами та ін.) та людьми, яке забезпечується взаємопов'язаними технологіями та різноманітними платформами;

біологічний блок: інновації в біологічній сфері, зокрема в генетиці, що дає можливість створювати генетично модифіковані рослини та тварин, а також створення клітин дорослих організмів, включно людей.

Отже, ці тенденції свідчать про те, що характер змін, які відбуваються настільки фундаментальний, що з одного боку сформовані великі можливості, зокрема для суб'єктів господарювання, а з іншого – це час потенційних загроз. Це те, що стосується загальних сучасних тенденцій.

В той же час з позиції системно-історичного підходу можна констатувати на базі роботи [5], що вітчизняні промислові підприємства – це продукт революційного функціонування на відміну від аналогічних західних суб'єктів господарювання, які є результатом еволюційного шляху розвитку.

Не дивлячись на те, що з моменту ентропогенної системної катастрофи [6, с. 11], під якою слід розуміти результат некерованого процесу наростання ентропії в штучній організаційній системі, який викликає її розпад (саморуїнування) внаслідок нездатності керуючої підсистеми трансформувати організаційну систему з початкового хаотичного стану в цільовий системний стан, тобто такий, в якому відбувається негаентропія, пройшло 26 років, системна криза [7] (яка виникла в системі державного управління України одразу після набуття незалежності) не усунена до сих пір.

Ці специфічні умови функціонування вітчизняних підприємств є характерними для соціально-економічних систем, які трансформуються, проте застосування методології стратегічного управління з цієї позиції без її адаптації не може дати бажаного результату. В тому числі такий стан середовища підприємств значно знижує їх системний потенціал в конкурентній боротьбі, про що свідчить той факт, що менш ніж 1% українських товарів та послуг є конкурентоспроможним у світовому ринковому середовищі, а Україна посіла 83 місце у рейтингу глобальної конкурентоспроможності у 2018 році [8]. І саме тому вітчизняним суб'єктам господарювання потрібна стратегія трансформації, а не розвитку, щоб підвищити ефективність вирішення наявних проблем від мікро- до глобального рівня.

Все це свідчить про актуальність розбудови теоретико-практичного базису трансформації підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій через відповідну стратегію, як таких, які відповідають викликам сучасності. Це і обумовило напрями дослідження автора.

Мета та завдання статті

Метою статті є принципових положень стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкриття сутності стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації;

-
- висвітлення ключових етапів розробки цієї стратегії;
 - опис системної моделі параметричної ідентифікації підприємства як системно досконалої бізнес-організації для розробки стратегії трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підприємство в ринковій економіці розглядається з позиції відкритої бізнес-системи. Проте більшість саме вітчизняних підприємств недостатньо досконалі порівняно із західними аналогами, про що свідчить, наприклад, зазначений вище рейтинг конкурентоспроможності. На практиці недосконалість функціонування проявляється у формі збоїв, відмов, порушень, аварій і навіть катастроф, наприклад ентропогенної, що сталася з СРСР та наслідки якої визначають теперішні умови функціонування вітчизняних організаційних систем. В свою чергу, системні порушення негативно впливають на якість продукції і послуг, які виробляються, на ефективність економічної діяльності і, як наслідок, на конкурентоспроможність як самого об'єкту господарювання так і надсистеми в цілому. Причиною такої ситуації є збої, відмови та порушення у роботі елементів та зв'язків між ними, а значить їх недосконалості.

Аналіз досліджень [9] дає змогу говорити про те, що у вітчизняній науці та практиці поширеним є такі види трансформацій підприємств в межах трьох видів стратегій трансформації: інтеграційна стратегія (створення, з'єднання, об'єднання); інтеграційна-дезінтеграційна (поділ-з'єднання, перетворення), дезінтеграційна (поділ, роз'єднання, ліквідація)

В свою чергу кожному з видів трансформації притаманні певні її варіанти, а саме: створення господарських товариств, створення унітарних державних і муніципальних підприємств, створення публічних акціонерних товариств; злиття або приєднання підприємства; покупка відділення, філіалу, філіальної мережі, збутової мережі, покупка пакету акцій; об'єднання незалежних підприємств; об'єднання напівзалежних підприємств; об'єднання залежних підприємств; покупка-продаж частини підприємства; створення спільних підприємств; франчайзинг; акціонування; націоналізація; розділ на незалежні підприємства; виділення дочірніх або залежних підприємств; умовне ділення; роз'єднання незалежних підприємств; роз'єднання напівзалежних підприємств; роз'єднання залежних підприємств; добровільна ліквідація; ліквідації за рішенням суду; банкрутство.

Традиційні концептуальні підходи до стратегії трансформації підприємства, наприклад ті, які описані вище, актуальні тільки з позицію виникнення певних ситуацій і корисні у вирішенні конкретних завдань, як то: оптимізації оподаткування, вирішення проблем з платоспроможністю тощо. Проте, якщо мати на меті в першу чергу досягнення стану довгострокової ефективності у турбулентному середовищі, в якості цільової повинна виступати функція досягнення стану системно досконалої бізнес-організації. Згідно роботи Кобзева П. М. [10, с. 32-33] системна досконалість – це багатоаспектна досконалість устрою системи і її внутрішнього середовища, яка проявляється при взаємодії із зовнішнім середовищем з максимально можливою реалізацією в них відомих в теорії систем системних властивостей (статична системна досконалість) і досконалість організації функціонування системи з максимально можливим дотриманням відомих в теорії систем системних принципів і закономірностей функціонування систем (динамічна системна досконалість).

Проте обираючи критерій досконалості як слідування системним властивостям при створенні бізнес-організації і застосування системних принципів та закономірностей при організації функціонування пропонується застосовувати по максимуму ті, які відомі в теорії систем без посилання на конкретні. Відомим є також, що теорія системи щодо організацій типу «бізнес» - не створена і тому автором у роботі [11, с. 81-82] запропоновано перелік як властивостей, так принципів і закономірностей.

Кобзев П. М. пропонує оцінювати системну досконалість за окремою моделлю, яка дає можливість оцінити як статичну системну досконалість, так і динамічну [10]. В той же час за варіантом цього дослідника системна досконалість є частиною системного стану підприємства, який можна параметрично ідентифікувати, оцінити й управляти їм. Проте таке тлумачення звужує поняття системної досконалості, тому що в її основі і лежить безпосередньо системний стан всієї бізнес-організації як цілісності.

Системний стан – це стан елементів і зв'язків між ними [12]. При цьому будь-яку організаційно-економічну систему можна представити як таку, яка складається з різних підсистем, де кожна має свій набір системних елементів, які у взаємозв'язку реалізують процес перетворення вхідного потоку ресурсів в кінцеву продукцію.

В такому разі стратегія трансформації підприємства [13] – це системна стратегія, яка містить перелік дій, що розробляються за результатами системної діагностики стану об'єкту дослідження (підприємства) та спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого й високоефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації. В свою чергу розробка стратегії трансформації поєднує ряд послідовних етапів, які також були розкриті автором в роботі [11], а саме: 1) проведення системної діагностики поточного стану тандему «підприємство – держава»; 2) релевантне відображення результатів системної діагностики стану тандему «підприємство – держава» за допомогою графічних профілів; 3) визначення цільового рівня системної досконалості; 4) визначення стратегічного розриву між поточним системним станом і цільовим і визначення об'єктів першочергових змін. При цьому кількість етапів залежить від стратегічного розриву, кількості об'єктів стратегічних змін, компетентності працівників, які будуть втілювати зміни та загалом від ресурсних можливостей підприємства; 5) розробка плану системних стратегічних заходів у межах стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації.

Концепцію взаємопов'язаного та взаємозалежного функціонування та розвитку в цілому системного тандему «підприємство – держава» можна представити за допомогою розробленої системної моделі параметричної ідентифікації підприємства як об'єкта управління [13], яка і лягла в основу оцінювання рівня системної досконалості підприємства з подальшою розробкою стратегії трансформації у цей стан, в тому числі завдяки спільним дослідженням з Кобзевим П. М. [14] та Котляр А. А. [16].

Ця модель є результатом певних удосконалень автора (рис. 1).

По-перше, системна досконалість бізнес-організації запропоновано оцінювати з позиції всього системно стану, і тому це можна представити таким функціоналом виду:

$$CД = \Phi_{CД} = F (Y, X, P^{0,НФ}, B^{0,НФ}, K^{P,I}, IO^{P,I}, CF, M_c, M_\phi, CM\Phi, BT, CY, CT, CP, BC) = 0 \quad (1)$$

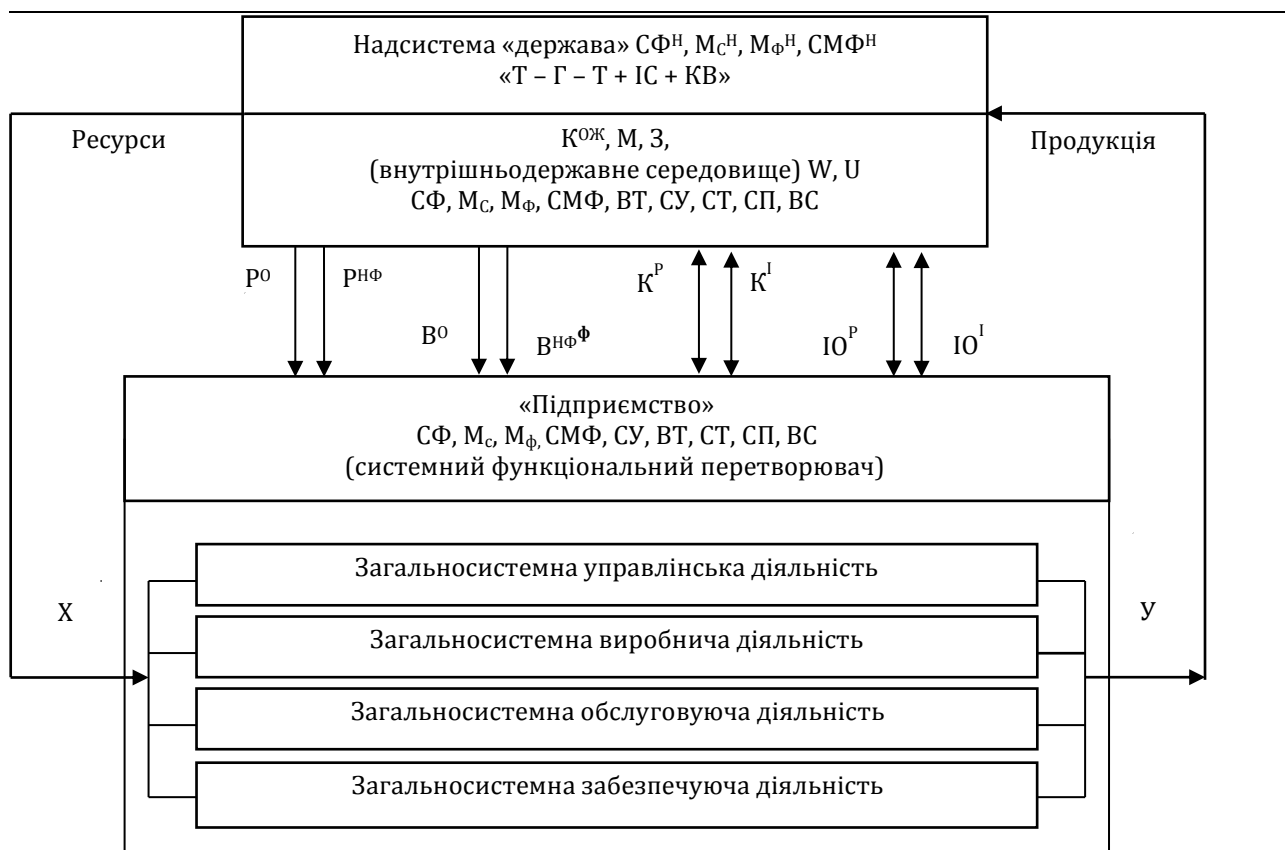
Відповідно до теорії систем, рівність нулю функціоналу означає взаємозв'язок і взаємозалежність всіх системних параметрів-показників.

По-друге, в модель було введено такий параметр оцінки стану внутрішньодержавного середовища, як культура «як образ життєдіяльності» [17].

По-третє, зроблено акцент на розділенні місії на місію створення та місію функціонування бізнес-організації.

По-третє, для цілей дослідження з моделі оцінки був виведений такий параметр для цілей дослідження як системна конкурентоспроможність, проте це ніяк не применшує значимість для інших цілей дослідження.

Кожний параметр в моделі є інтегруючим, оцінювання рівня стану кожного з окремих параметрів відбувається експертним шляхом. У загальному випадку для оцінювання експертами використовується лінійна шкала від 0 до 10 балів. Відповідно до якої 10 - це максимально високий рівень системної досконалості, а 0 – це максимально низький рівень системної досконалості.



Умовні позначення: Y – вихід підприємства (продукти, послуги, відходи та ін.); X – ресурсний вхід підприємства; K^{ОЖ} – культура «як образ життя» активних елементів надсистеми «держава»; M та Z – відповідно можливості та загрози, які виникають у внутрішньодержавному середовищі по відношенню до підприємства; Т - Г - Т – класична формула обміну у ринковому середовищі (товар – гроші – товар); ІС – інформаційний супровід; КВ – коректність відносин; P^{0,НФ} – регламенти офіційні та неформальні; V^{0,НФ} – впливи офіційні та неформальні; K^{P,I} – комунікації регламентні та ініціативні; I^{O^{P,I}} – інформаційні обміни регламентні та ініціативні; СФ^Н, СФ – системоутворюючий фактор надсистеми та підприємства; Мс^Н, Мс – місія створення надсистеми та підприємства; Мф^Н, Мф – місія функціонування надсистеми та підприємства; СМФ^Н, СМФ – стратегічна мета функціонування надсистеми та підприємства; СУ – стратегічність управління підприємства; ВТ – рівень системної відкритості підприємства; СТ – структурність підприємства; СП – системний потенціал підприємства; ВС – сприятливість внутрішнього середовища підприємства.

Рис. 1. Системна модель параметричної ідентифікації підприємства як системно-досконалої бізнес-організації як основа розробки його стратегії трансформації

Висновки та перспективи подальших розвідок

Досягнення вітчизняними промисловими підприємствами стану системної досконалості через розробку відповідної стратегії трансформації є необхідною умовою подальшого їх функціонування та формування можливості до розвитку у світовому конкурентному середовищі. Розроблений автором теоретико-методичний підхід цьому сприятиме. Проте спираючись на складність поставленої науково-практичної проблеми ці дослідження потребують подальшого поглиблення в розрізі розробки конкретних методичних рекомендації щодо реалізації зазначеної стратегії трансформації.

Список літератури

1. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія. Х. : Основа, 1999. 620 с.
2. Длигач А. А. Системно-рефлексивное стратегическое маркетинговое управление. Менеджмент. Маркетинг. 2012. с. 102–115.

3. Черниговская Т. В. Научные лекции. URL: https://www.pryamaya.ru/tatyana_chernigovskaya
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция. «Эксмо», 2016. 138 с.
5. Кобзев П. М. Системный анализ созданных альтернативных иерархий организационно – экономических систем. *Економіка розвитку*. 2009. № 4 (52). С. 24–29.
6. Гагаринов А. В. Кобзев П. М., Котляр А. А. Энтропогенная системная катастрофа XX века: сущность, причины, последствия. *Бизнес Информ*. 2015. № 5. С. 8–15.
7. Кобзев П. М. Системный подход к совершенствованию государственного управления и местного самоуправления. *Управління розвитком*. 2005. № 2. С. 13–16.
8. Shwab K. The Global Competitiveness Report 2018. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
9. Меркулов Н. Н. Методология трансформации отечественных предприятий. *Економіка Крима. Сімферополь*. 2005. № 15. С. 18–21.
10. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. *Управління розвитком*. ХНЕУ. 2004. № 1. С. 31–39.
11. Гавкалова Н. Л., Гагарінов О. В. Концептуальні засади розроблення стратегії трансформації підприємства у стан системно досконалої бізнес-організації. *Економіка розвитку*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. № 3 (83). С. 74–85.
12. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. – 368 с.
13. Гагарінов О. В. Науково-практичні підходи до трансформації підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 48–55.
14. Кобзев П. М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Спецвипуск. 2011. №28. С. 111–120.
15. Гагаринов А. В., Кобзев П. М. Системная модель оценивания уровня интеграции свойств системных элементов предприятия. *Бизнес Информ*. ХНЕУ. 2013. № 5. С. 246–253.
16. Gagarinov A., Kobzev P., Kotliar A. Management of company's strategic changes on the basis of its system diagnostics. *Economics & Management: Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013*. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2013. Electronic edition on CD-ROM. P. 136–139.
17. Гагаринов А. В. Культурный феномен и его роль в трансформации постсоветской государственной системы управления Украины: основные архетипы устойчивого развития. *Архетипіка і державне управління: виклики та ризики суспільної трансформації* [Текст] : зб. наук. пр. переможців і кращих авторів Четвертого міжнар. конкурсу молодих учених; 28 трав. 2016 р., Київ, Україна. С. 7-16.

References

1. Ponomarenko, V. S. (1999). *Strategichne upravlinnya pidpry'emstvom*. [Strategic management of the enterprise]. Osnova. Kharkiv. Ukraine.
2. Dligach, A. (2012). «System-reflexive strategic marketing management». *Menedzhment. Marketing*. pp. 102–115.
3. Chernigovskaja, T. V. Scientific lectures. Available at: https://www.pryamaya.ru/tatyana_chernigovskaya
4. Shvab, K. (2016). *Chetvertaja promyshlennaja revoljucija*. [The Fourth Industrial Revolution]. «Jeksмо». Ukraine.

5. Kobzev, P. M. (2009). «System analysis of the created alternative hierarchies of organizational and economic systems». *Ekonomika rozvy`tku*. no. 4 (52). pp. 24–29.
6. Gagarinov, A. V. and Kobzev, P. M., Kotliar A. A. (2015). «Anthropogenic system catastrophe of the twentieth century: essence, causes, consequences». *Biznes Inform.* no. 5. pp. 8–15.
7. Kobzev, P. M. (2005). «System approach to the improvement of state administration and local self-government». *Upravlinnya rozvy`tkom*. no. 2. pp. 13–16.
8. Shwab K. The Global Competitiveness Report 2018. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
9. Merkulov, N. N. (2005). «Methodology of transformation of domestic enterprises». *Jekonomika Kryma. Simferopol'*. no. 5. pp. 18–21.
10. Kobzev, P. M. (2004). «Determination of the level of system perfection of the enterprise on the basis of a hierarchical model of estimation indices». *Upravlinnya rozvy`tkom*. no. 1. pp. 31–39.
11. Gavkalova, N. L., Gagarinov, O. V. (2017). «Conceptual bases of development of the strategy of transformation of the enterprise into the state of systemically perfect business organization». *Ekonomika rozvy`tku*. no. 3 (83). pp. 74–85.
12. Surmin, Ju. P. (2003). *Teoriya sistem i sistemnyj analiz*. [Theory of systems and system analysis]. MAUP. Kiev. Ukraine.
13. Gagarinov, O. V. (2016). «Scientific-practical approaches to the transformation of enterprises». *Actual problems of innovative economy*. no. 4. pp. 48–55.
14. Kobzev, P. M. (2011). «Information support of strategic management of the enterprise on the basis of the system approach». *Strategiya ekonomichnogo rozvy`tku Ukrayiny'*. no. 28. pp. 111–120.
15. Gagarinov, A. V. and Kobzev, P. M. (2013). «System model of assessing the level of integration of the properties of the system elements of an enterprise». *Biznes Inform.* no. 5. pp. 246–253.
16. Gagarinov A., Kobzev P., Kotliar A. (2013). Management of company's strategic changes on the basis of its system diagnostics. Economics & Management: Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2013. Electronic edition on CD-ROM. pp. 136–139.
17. Gagary`nov, A. V. (2016). «Cultural phenomenon and its role in the transformation of the post-Soviet state system of Ukraine's governance: the main archetypes of sustainable development». *Arxety`pika i derzhavne upravlinnya: vy`kly`ky` ta ry`zy`ky` suspil'noyi transformaciyi: zb. nauk. pr. peremozhciv i krashhy`x avtoriv Chetvertogo mizhnar. konkursu molody`x ucheny`x*. [Archetype and public administration: challenges and risks of social transformation: sciences of winners and best authors of the fourth international competition of young scientists]; (28 May 2016). pp. 7-16. Kiev. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2018 р.