

Конкурентні та організаційно-управлінські аспекти інноваційного розвитку

УДК: 658.012.45; JEL classification: Q13
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-10>

ЛІТВІНОВ Дмитро Олександрович, ВНЗ «Одеська національна академія харчових технологій», ORCID ID: 0000-0001-8612-3834
ДЕНИСЮК Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, інститут модернізації змісту освіти, ORCID ID: 0000-0002-4398-9467

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЩОДО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Літвінов Д. О., Денисюк Т. В. Кластерний підхід щодо розвитку аграрних підприємств регіону.

Державна кластерна політика в основному спрямована на підтримку перспективних промислово-розвинених кластерів, але в її фокус має входити в тому числі та підтримка малого та середнього бізнесу, особливо потенційно перспективного для активного впровадження інновацій, а також розвитку сільського господарства та загалом сфери агропромислового комплексу. Розвиток кластерів стає способом підвищення конкурентоспроможності регіонів. На можливість формування кластеру впливає географія регіону, секторальні переваги його економіки, а також вигодонабувачі державної або регіональної фінансової підтримки (учасники кластера) за умови їхньої внутрішньої співпраці. У сформованій структурі сільськогосподарського виробництва криється не лише низька конкурентоспроможність багатьох видів сільськогосподарських товарів, а також можливості ефективної кооперації сільськогосподарських організацій, селянських (фермерських) господарств та господарств населення. Кластерний підхід до організації сільськогосподарського виробництва слід розглядати як сучасний спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємств різної організаційної форми, що забезпечує соціально-економічний розвиток територій. Саме конкуренцію слід вважати базисом у структурі механізму формування кластера, тому що її недооцінена роль гальмуватиме сам процес кластероутворення. Всі елементи механізму формування кластеру взаємопов'язані, між ними простежується тісний зв'язок та проглядається значний вплив один на одного. Простежується загальна цільова спрямованість усіх взаємопов'язаних елементів у механізмі формування кластера – реалізація економічних інтересів усіх учасників кластера, а також вичерпання кластерного потенціалу території. Особливу увагу в кластері має бути приділено виробництву продукції, потенційно конкурентоспроможної на місцевому, регіональному, а також національному та глобальному ринках

Ключові слова: аграрна сфера; кластер; конкуренція, кластерний підхід; економічний розвиток; регіональні особливості.

Постановка проблеми у загальному вигляді Сучасні трансформаційні перетворення в аграрній сфері вимагають пошуку нових рішень, які засновані на знаннях та досягненнях економіки та світовому досвіді. Український аграрний сектор із потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що, з одного боку, може стати локомотивом розвитку національної економіки та її ефективною інтеграції у світовий економічний простір, а з іншого – зростання доходів сільського населення, задіяного в аграрній економіці, що становить третину всього населення країни, може дати мультиплікативний ефект у розвитку інших галузей національної економіки [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій Основні теоретичні положення кластеризації економіки та її ролі в інноваційному розвитку були розроблені відомими зарубіжними вченими: М. Кітінгом, Дж. Клеггом, А. Маршаллом, П. Кругманом, М. Портером, В. Прайсом, А. Рутманом, П. Самуельсоном та іншими. [2-5] В Україні також постійно зростає інтерес до проблем формування та

функціонування кластерних утворень, розвитку кластерних технологій, у результаті чого з'явилася низка робіт вітчизняних дослідників, серед яких відзначимо роботи О. Амоші, В. Гейця, Я. Жаліла, М. Кизима, Д. Лук'яненка, В. Оскольського, А. Поручника, В. Сизоненка та інших. Як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники все більше уваги приділяють питанням економічного розвитку на основі міжрегіональної кластеризації, що обумовлюється можливістю підвищення конкурентоспроможності держави і окремих її регіонів за рахунок інтеграції виробничих і забезпечуючих (інфраструктурних) підприємств в одне ціле для сумісного досягнення поставлених цілей. Однак науково-прикладна діяльність у цьому напрямі на сьогодні розвинена недостатньо.

Формулювання цілей статті - дослідити кластерний підхід щодо розвитку аграрних підприємств регіону, виокремити його особливості, перспективи та основні напрями.

Виклад основного матеріалу дослідження У сучасній світовій економіці процес

кластеризації є загально визнаним і використовується з 70-х років минулого століття. Першим розробником теорії кластера є М. Портер – це сформована за географічною ознакою група взаємозалежних компаній, організацій і асоційованих інституцій, які пов'язані спільними цілями і доповнюють одна одну [2].

Кластер – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання організацій, які тісно співпрацюють між собою, а також з іншими суб'єктами в ланцюжку створення цінності з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції, її експорту й сприяння економічному розвитку регіону. Кластерні структури включають в себе як створені кластери, так і інші об'єднання підприємств (неформальні), які формально не є кластерами, але відповідають основним ознакам кластеризації: спільна спеціалізація, концентрація, високий рівень конкурентоспроможності, комплексність (співпраця бізнесу, науки, влади)

Під регіональним аграрним кластером (РАК) розуміємо організаційну форму (мережеву структуру) консолідації зусиль підприємств та організацій конкретного регіону, спрямованих на забезпечення його продовольчої безпеки.

Найважливішим системним елементом механізму кластероутворення є конкуренція. Не маючи конкуренції, регіональна економіка не може ефективно використати наявний кластерний потенціал. Прагнення розширення меж господарської діяльності визначає вигоди входження до кластеру для підприємств та організацій. Зростання конкурентоспроможності – це найголовніший мотив у віданні економічної діяльності, саме його хочуть досягти учасники кластеру, здійснюючи свою господарську діяльність у межах кластерної освіти. Вміння конкурувати як засіб універсально підходить у досягненні поставлених цілей, як спосіб допомагає завершувати намічені завдання та виконувати цільові показники. Випробовуючи «зобов'язуючий» характер конкуренції у собі, господарюючи суб'єкти прагнуть взаємовигідному співробітництву у вигляді об'єднання зокрема й у формі кластерної освіти. Це не тільки не дає їм можливості втратити свої конкурентні переваги, а навпаки, сприяє придбанню нових конкурентних можливостей. Обмін найкращими практиками працює підвищення загального рівня конкурентоспроможності всіх учасників утвореного кластера. Тому саме конкуренцію слід вважати базисом у структурі механізму формування кластера,

тому що її недооцінена роль гальмуватиме сам процес кластероутворення.

Кластери виникають самостійно, проте інтенсивність цього процесу залежить від створених центральними та регіональними органами влади умов.

По-перше, актуальним та важливим є створення сприятливого середовища для створення та функціонування кластерів. Передумовами для цього є: сформована нормативно-правова база; розподіл повноважень між центральними та регіональними органами влади щодо проведення кластерної політики; Національний інститут стратегічних досліджень взаємопов'язані державні, галузеві та регіональні програми (стратегії) розвитку, зокрема щодо створення та ефективного функціонування кластерів.

По-друге, необхідне стимулювання процесів розвитку кластерів. Воно може здійснюватись як через пряму фінансову підтримку кластерних ініціатив, так і через непрямі механізми. Непряме стимулювання може здійснюватись в рамках загальнонаціональних, галузевих та регіональних стратегій, зокрема стратегій смартспеціалізації регіонів і територіальних громад; стратегій підтримки малого та середнього бізнесу (основний елемент підприємницької ініціативи та базового елементу створення кластерів); підтримку технологічних трансформацій та суттєвої модернізації існуючих виробництв; проведення конкурсів, спрямованих на розвиток компетенцій, навчання, проведення інформаційних компаній, фінансування профільних фундаментальних досліджень та розробок; сприяння виходу на експортні ринки та збільшення участі в глобальних ланцюгах доданої вартості (інтернаціоналізація кластерних ініціатив).

По-третє, рушієм створення кластерів є ефективна смарт-спеціалізація регіонів і територіальних громад. Смарт-спеціалізація та кластеризація мають спільних стейкхолдерів (бізнес, наука, влада, громада). Їх спільними ознаками є орієнтація на інноваційний розвиток, спрямованість на підвищення регіональної конкурентоспроможності та збільшення участі регіонів у глобальних ланцюгах доданої вартості. Інтенсивний розвиток кластерів є одним з основних критеріїв успішної смарт-спеціалізації регіонів і територіальних громадських питань.

Власне, кластери та кластерні технології дають змогу підвищити ефективність виробництва та продуктивність праці за рахунок просування інновацій, більшого доступу до постачальників та інформації. Відтак,

ефективність кластеризації визначається тим, що долається вузькогалузева спеціалізація аграрної сфери регіону. Кластеризація дає змогу державі сформувавши багатовекторний підхід до розвитку регіону, враховуючи наявний потенціал кожного підприємства. Вона об'єднує промислову та регіональну політику, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, залученню внутрішніх та іноземних інвестицій тощо.

«Включення» аграріїв до складу кластера, безумовно, дозволить помітно підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва як на рівні підприємства, так і на рівні регіону загалом.

Аграрний кластер – сукупність підприємств та організацій, об'єднаних за принципом належності до виробництва конкретного виду сільськогосподарської продукції.

Ядро кластера – підприємство чи організація, характеризується максимальним (порівняно з іншими учасниками кластера) інноваційним потенціалом. Під інноваційним потенціалом розуміємо сукупність факторів (організаційних, управлінських, виробничих, трудових та ін.) що дозволяє його власнику (при їх максимальній мобілізації) реалізувати якийсь інноваційний проект (ідею).

Формування та розвиток кластерів неможливі без державної підтримки шляхом координації діяльності усіх учасників різних організаційно-правових форм. Зокрема, в усіх країнах ЄС діють державні програми розвитку кластерних формувань, особливо в інноваційній та аграрній сферах, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності галузей та нерозривній дії ланцюга «наука (освіта) – виробництво» [6].

З метою більш повного розуміння слабких та сильних сторін регіону для формування кластерних структур необхідно провести аналіз за такими напрямками:

- з'ясувати кількість працівників і установ, що беруть участь у даному секторі прогнозованого кластера;

- виявити питому вагу локальних секторів в кластері та їх питому вагу в регіоні, країні;

- визначити співвідношення витрат і доходів по всьому ланцюгу технологічного процесу, тобто від постачання сировини до реалізації продукції;

- визначити темпи зростання кластера [7].

Пропонуємо процес формування моделі регіонального аграрного кластера

регіону (початковий сегмент кластерної ініціативи) розбити на чотири етапи.

Етап 1. Оцінка стартових передумов для формування кластеру наступним критерієм: наявність конкурентоспроможних, інноваційно-активних підприємств; наявність конкурентних переваг для розвитку кластера; географічна концентрація; широкий набір потенційних учасників та наявність «критичної маси»; потенціал можливості взаємодії між учасниками кластеру.

Етап 2. Обґрунтування оптимальної структури кластера, яка залежить від стратегічних завдань, планованих видів діяльності та системи сільського територіального планування

Стратегічними завданнями регіонального аграрного кластеру є: активізація впровадження у практику сільськогосподарського виробництва принципів сталого розвитку (перехід на соціально орієнтовані, ресурсозберігаючі, енергоефективні, екологічно безпечні технології виробництва) та забезпечення (виходячи з аграрного потенціалу) продовольчої безпеки регіону.

Після визначення пріоритетних напрямків (галузей) розвитку аграрного сектору економіки (на основі комплексного аналізу проблем, тенденцій та перспектив) необхідно (у рамках субкластерів) розрахувати кількість потенційних учасників.

Етап 3. Конкретизація пріоритетних напрямків концентрації зусиль провідних кластерів-супутників. Для виконання цього етапу повинні бути сформульована місія та відповідна їй мета створення регіонального аграрного кластера, систематизовано інноваційні технології організації та управління аграрним бізнесом, застосування яких вимагає проходження адаптаційної стадії (з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва конкретного регіону), заснованої на формуванні законодавчої та наукової бази.

Місія РАК полягає у сприянні сталому розвитку сільського господарства на основі максимізації використання аграрного потенціалу регіону

Мета створення РАК - підвищення комплексної (соціо-економіко-екологічної) ефективності розвитку сільського господарства області на основі синергетичного підходу

Етап 4. Оцінка ризиків та інтегрального ефекту проекту формування регіонального аграрного кластера (стабільного розвитку сільського господарства). Цей етап є одночасно найважливішим та проблемним у сфері наукового забезпечення.

Оцінка ризиків проекту, проблематики сталого розвитку сільського господарства (рис. 1). Виявлення ступеня впливу (рівня небезпеки) ризиків на процес переходу сільського господарства регіону на сталий шлях розвитку проводиться з урахуванням експертної оцінки. Для оцінки ступеня впливу (Рівня небезпеки) ризику кожному експерту пропонується оцінити ризиковий фактор за наступною бальною шкалою: низький рівень небезпеки ризику – 1-3 бали; середній рівень небезпеки ризику – 4-7 балів; високий рівень ризику – 8-10 балів. Для якісної оцінки ризиків інтегральні бальні оцінки

повинні бути переведені у відсоткове ставлення до максимуму. Максимальна оцінка одного фактору – 10 балів, максимальна оцінка за групам визначається за допомогою твору максимальної оцінки фактору на кількість факторів. Підсумкова максимальна оцінка ризикового поля становить 230 балів (23 фактори по 10 балів кожен). Діапазони переведення кількісної оцінки ризику до якісної: 0-15 (Низький, незначний); 16-25 (середній, допустимий); 26-35 (вище середнього, допустимий); 36-45 (високий, допустимий); 46 і вище (катастрофічний, неприпустимий).



Рис. 1. Фактори ризиків сталого розвитку сільського господарства регіону

*Джерело: складено автором

Оцінка інтегрального ефекту проекту. Обґрунтування комплексних характеристик ефекту і особливо ефективності різноманітних концепцій, програм та проектів, реалізація яких спрямована на забезпечення процесу переходу сільського господарства на шлях сталого розвитку, в даний час є найбільш проблемною сферою, як з теоретичної, і з методичної точок зору.

На рівні регіону цей важливий підхід до оцінки комплексного ефекту від проекту може бути ускладнений відсутністю належної кількості експертів, що однаково володіють здатністю до довгострокового бачення кон'юнктури продовольчого ринку, які

знають принципи сталого розвитку і при цьому глибоко розуміють специфіку аграрного виробництва, його тенденції та проблеми.

Погоджуємося із твердженням Русана В.М., Собкевича О.В., Юрченко А.Д., що розвиток аграрних кластерів в Україні можуть ускладнювати такі чинники:

- недосконалість законодавчої бази функціонування кластерів і, як наслідок, відсутність підтримки кластерних ініціатив аграрних підприємств із боку держави;

- слабкість діючих аграрних кластерів через низький рівень конкуренції на внутрішньому ринку,

- ризик утратити право на одержання аграрним підприємством пільг та дотацій за будь-яких організаційних чи виробничих змін;

- брак іноземних інвестицій та венчурного капіталу, які є важливим джерелом розвитку кластерів у розвинутих країнах;

- відсутність єдиної систематизованої інформаційної бази про існуючі та потенційні кластери, що перешкоджає створенню у суспільстві розуміння переваг кластерних об'єднань, а також цілісної картини функціонування та результатів діяльності вже існуючих в Україні аграрних кластерів [8].

Перевагами вступу до кластеру для підприємств учасників є: наявність загальної сировинної бази, ринків збуту, вільний обмін інформацією та знаннями, поява зручного механізму взаємодії з адміністрацією регіону,

модернізація об'єктів інфраструктури, можливість диверсифікації діяльності. Все це забезпечує зниження ризику залежності від зовнішніх та внутрішніх умов (сезонність, природно-кліматичні умови і т.п.), що у свою чергу дозволяє збільшити обсяги виробництва та скоротити собівартість продукції.

Висновки з даного дослідження Кластерний підхід до організації господарської діяльності в сучасних умовах стає визначальним у глобальному конкурентному середовищі, що дає переваги господарюючим суб'єктам через синтез управління та самоорганізації, локалізації та широкої міжнародної кооперації, підвищує конкурентоспроможність фірм, що входять до кластеру і організацій, стимулюючи у бік інноваційного розвитку.

Література.

1. Чорна Н., Чорний Р. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток аграрного бізнесу України. Економіка. 2014. № 6 (132). С. 54-59.
2. Портер М.Э. Конкуренци. пер. с англ. М.: «Вильямс», 2005. 608 с.
3. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Wise Hansson E. The Cluster Policies Whitebook. Sweden: IKED, 2004. 266 p.
4. Hospers G.-J. Regional Economic Change in Europe: A NeoSchumpeterian Vision. London: LIT, 2004. 381 p.
5. Krugman P. The Role of Geography in Development. *International Regional Science Review*. 1999. № 2. Vol. 22. P. 142-161.
6. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення: монографія / за ред. І.В. Крючкової. К.: Основа, 2007. 488 с.
7. Ужва А.М. Кластеризація як ефективний інструмент управління розвитком регіонального аграрного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 19. Частина 2. С 110-113.
8. Русан В.М., Собкевич О.В., Юрченко А.Д. Організаційно-економічні інструменти державної аграрної політики в Україні : аналіт. доп. К. : НІСД, 2012. 88 с.

References.

1. Chorna, N., Chornyy, R. (2014). «The impact of globalization processes on the development of agrarian business in Ukraine». *Ekononika*. no. 6 (132). pp. 54-59.
2. Porter, M.Je. (2005). *Konkurenci. [Competition]*. Vil'jams. Moscow. Russia.
3. Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sorvik, J., Wise Hansson, E. (2004). *The Sluster Policies Whitebook*. IKED. Sweden.
4. Hospers, G.-J. (2004). *Regional Economic Change in Europe: A NeoSchumpeterian Vision*. LIT. London. UK.
5. Krugman, P. (1999). «The Role of Geography in Development». *International Regional Science Review*. no. 2. vol. 22. pp. 142-161.
6. *Konkurentospromozhnist' ekonomiky Ukrainy: stan i perspektyvy pidvyschennia*. [Competitiveness of the economy of Ukraine: state and prospects for improvement]. (2007). In Kriuchkovoï, I.V. (ed.). *Osnova*. Kyiv. Ukraine.
7. Uzhva, A.M. (2016). «Clustering as an effective management tool for the development of regional agrarian business». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. issue 19. part 2. pp. 110-113.
8. Rusan, V.M., Sobkevych, O.V., Yurchenko, A.D. (2012). *Orhanizatsijno-ekonomichni instrumenty derzhavnoi ahrarnoi polityky v Ukraini*. [Organizational and economic instruments of state agrarian policy in Ukraine]. NISD. Kyiv. Ukraine.

Abstract.

Litvinov D., Denysiuk T. *Cluster approach to the development of agricultural enterprises in the region.*

State cluster policy is mainly aimed at supporting promising industrial clusters, but its focus should include supporting small and medium-sized businesses, especially potentially promising for active innovation, as well as the

development of agriculture and agro-industrial complex. Cluster development is becoming a way to increase the competitiveness of regions. The possibility of cluster formation is influenced by the geography of the region, sectoral advantages of its economy, as well as beneficiaries of state or regional financial support (cluster members) subject to their internal cooperation. The current structure of agricultural production includes not only the low competitiveness of many types of agricultural goods, but also the possibility of effective cooperation of agricultural organizations, peasant (farmer) farms and households. The cluster approach to the organization of agricultural production should be considered as a modern way to increase the competitiveness of enterprises of various organizational forms, ensuring the socio-economic development of territories. Competition should be considered the basis in the structure of the cluster formation mechanism, because its underestimated role will slow down the process of cluster formation. All elements of the cluster formation mechanism are interconnected, there is a close connection between them and a significant impact on each other. The general target orientation of all interconnected elements in the cluster formation mechanism is traced - realization of economic interests of all cluster participants, as well as exhaustion of cluster potential of the territory. The cluster should pay special attention to the production of products that are potentially competitive in local, regional, as well as national and global markets.

Key words: agrarian sphere; cluster; competition, cluster approach; economic development; regional features.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2021 р.

Бібліографічний опис статті:

Літвінов Д. О., Денисюк Т. В. Кластерний підхід щодо розвитку аграрних підприємств регіону. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 4. С. 56-61.

Litvinov D., Denysiuk T. Cluster approach to the development of agricultural enterprises in the region. Actual problems of innovative economy. 2021. No. 4, pp. 56-61.

УДК 332:330.31:796.5:005.52; JEL classification: G18, H30, H51, H61, I00
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-4-11>

РОМАНЕНКО Сергій Степанович, кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри спортивних ігор, Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського, ORCID ID: 0000-0002-4446-9244

РЕГІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Романенко С. С. Регіональні пріоритети спортивно-оздоровчої діяльності в Україні.

Реформа децентралізації дає можливість місцевим органам влади, не очікуючи вказівок від вищих інституцій, виявляти ініціативу, планувати та розвивати спортивно-оздоровчу діяльність на свої території. Варто зазначити, що на сьогодні рівень розвитку фізкультури і спорту, а також самої спортивної індустрії є одним з критеріїв формування конкурентних переваг, що свідчить про якість життя населення у регіоні та стимулює розвиток людського потенціалу, сприяє активізації міжрегіональних та міжнародних контактів, слугує одним із засобів мобілізації населення та створення позитивного соціального клімату, стимулює розвиток супутніх сфер, зокрема туризму.

Метою статті є дослідження регіональних пріоритетів розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні.

Результати. Досліджено регіональні пріоритети розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в Україні. Аналіз обсягів фінансування фізкультури і спорту показав різноспрямованість тенденцій, що спостерігалися у регіонах. У більшості регіонів обсяги фінансування даної сфери скоротилися у 2020 році порівняно з попереднім періодом. Визначено, що більш, ніж на 15% скоротилося фінансування досліджуваної сфери в Кіровоградській (-74%), Тернопільській (-35,2%), Черкаській (-29,5%) та Рівненській областях. У той же час збільшилося фінансування в Донецькій (+46%), Запорізькій (+53,7%), Івано-Франківській (+30%) та Чернігівській (+14%). В інших регіонах зміни у фінансуванні протягом року не настільки суттєві.

Висновки. Наголошено, що незважаючи на структуру фінансування, розвиток спортивно-оздоровчої сфери наразі залежить насамперед від діючої гуманітарної політики та фінансової спроможності регіонів щодо її реалізації. Проаналізовано, що у 2020 році найвищим є рівень фінансової незалежності у фінансуванні сфери фізкультури і спорту у Київській, Тернопільській, Чернівецькій та Херсонській областях, де понад 90% бюджету спорту фінансується за рахунок коштів місцевих громад. Найбільш успішними у контексті залучення позабюджетних коштів на розвиток спорту є Хмельницька, Запорізька, Рівненська, Одеська та Донецька області, у яких понад 5% надходжень забезпечуються із зовнішніх джерел. Основними регіональними пріоритетами розвитку спортивно-оздоровчої діяльності в сучасних умовах є: створення нових спортивних об'єктів, завершення розпочатих у попередніх періодах робіт з будівництва та реконструкції спортивних об'єктів, які виконувалися за рахунок субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на будівництво / реконструкцію палаців спорту та спортивних басейнів.

Ключові слова: регіональні пріоритети, спортивно-оздоровча діяльність, фінансування фізкультури і спорту, молодь.

Постановка проблеми. Реформа децентралізації дає можливість місцевим органам влади, не очікуючи вказівок від вищих інституцій, проявляти ініціативу, планувати та