

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
NATIONAL AVIATION UNIVERSITY**



**THE MATERIALS OF THE XVIII  
INTERNATIONAL ACADEMIC  
PROFESSIONAL CONFERENCE  
“MODERN MANAGEMENT  
PROBLEMS”**

**October 28, 2022**

Conference Organizer:  
Management of Foreign  
Economic Activity of the  
Enterprise Department

**Kyiv, 2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Матеріали  
XVIII міжнародної  
науково-практичної конференції  
(28 жовтня 2022 р.)**

**Київ – 2022**

Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції. – НАУ, м. Київ, 2022. –229 с.

Збірник тез доповідей видано за матеріалами доповідей XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», що відбулася на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету 28 жовтня 2022 року.

У збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. Повну відповідальність за достовірність інформації несуть автори тез та їх наукові керівники. Посилання на матеріали конференції, що оприлюднені в репозитарії НАУ, є обов'язковим.

Для стейкхолдерів, науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

### **Програмний комітет конференції:**

**КИРИЛЕНКО**  
Оксана Миколаївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**НАУМОВ**  
Олександр Борисович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**ПАЛИВОДА**  
Олена Михайлівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**НОВАК**  
Валентина Олексіївна

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**ОВСАК**  
Оксана Павлівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**ОРЕЛ**  
Анна Миколаївна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

**ЛІСКОВИЧ**  
Назарій Юрійович

доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Адреса програмного комітету:  
03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1  
e-mail: [mzedp@ukr.net](mailto:mzedp@ukr.net)

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ I

#### МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

***Kyrylenko O.M., Tepnadze D.S.***

THE MAIN DETERMINANTS OF THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES OF THE  
TRANSPORT INDUSTRY ..... 12

***Kozarenko Illia, scientific advisor Lytvynenko L.L.***

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S IMAGE IN THE INTERNATIONAL  
ENVIRONMENT..... 15

***Lytvynenko Larysa***

SMART LOGISTICS SOLUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN EU URBAN  
LOGISTICS ..... 17

***Mykhalchenko Oleksii***

MAIN PROBLEMS AND DRAFT RECOVERY PLAN FOR UKRAINE IN THE FIELD OF  
AIR TRANSPORT IN 2022 ..... 20

***Shakal D.V., scientific supervisor Ostapenko T.H.***

INNOVATIVE BUSINESS TRENDS IN THE WORLD ..... 23

***Shtefan I.D., scientific advisor Kovalenko Y.O.***

DETERMINANTS OF INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL  
TRANSPORT OPERATIONS..... 25

***Shuper N., scientific advisor Lytvynenko L.L.***

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S COMPETITIVE ADVANTAGES IN  
ENTERING FOREIGN MARKETS ..... 27

***Svianadze Avtandil***

SPACE INDUSTRY MANAGEMENT ..... 29

*Терпадзе Серго, Євгенідзе Джорджи*

IMPACTS OF AIRPORT SUSTAINABILITY ON REGIONAL DEVELOPMENT.....31

*Razutova K.M., Danilova E.I., Novak V.O*

COMPETITIVE STRATEGY AVIATION SECTOR ON THE WAY TO THE EU .....34

*Белянська Ю.В.*

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙ В ЕКОЛОГІЧНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ .....36

*Бондаренко О.С.*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ .....39

*Гращенко І.С.*

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ЄС .....41

*Данилейко К.Б., Щербатенко В.М., Пономаренко В.С., науковий керівник Остапенко Т.Г.,*

МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....43

*Звонар'юв К.О.*

ВІД СТАГНАЦІЇ ДО ЗРОСТАННЯ: ПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В АЕРОПОРТУ «БОРИСПІЛЬ» .....45

*Коваленко С.М., науковий керівник Паливода О.М.*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ .....49

*Марчук В.Є., Швець А.В.*

ЛОГІСТИКА ОСТАННЬОЇ МИЛІ – ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ.....51

*Марченко В.М., Кавтиш О.П., Макалюк І.В.*

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІДХОДІВ В ЄС ТА УКРАЇНІ.....54

*Медведєва К.Д.*

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД.....56

*Овсак О.П.*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ІНТЕГРАЦІЇ АВІАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ .....59

*Орел А.М., Сидоренко Д.І.*

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....61

*Орел А.М.*

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....63

*Паливода О.М.*

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗУМНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ ...65

*Смерічевська С.В., Антонюк О.В., Дига А.В.*

AGILE-ФІЛОСОФІЯ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ..... 68

*Смерічевська С. В., Єлісеєв О. М.*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ..... 71

*Черниш Т.О.*

ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ У ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..... 74

*Шевчук В.О., Машовець А.О.*

АУТСОРСИНГ ЯК НОВІТНЯ ФОРМА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ..... 76

*Шевчук В.О.*

ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..... 78

*Яковенко В. В., науковий керівник Андрієнко М. М.*

АУТСТАФІНГ ТА АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСОБИ  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 81

## СЕКЦІЯ II

### МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА

*Abraham Y.V.*

MECHANISMS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN  
WAR CONDITIONS ..... 83

*Agoe Felix Tetteh, scientific advisor Lytvynenko L.L.*

THE IMPACT OF FINTECH ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND  
INTERNATIONAL TRADE ..... 85

*Barda K.V., Pozniak O.V.*

PROFESSIONAL BURNOUT OF EMPLOYEES AS A FACTOR OF DECREASING  
PRODUCTIVITY OF THE ENTERPRISE ..... 88

*Hrashchenko I.S., Krasniuk Illia*

FEATURES OF TEAM MANAGEMENT DURING THE WAR ..... 91

*Kepuladze Giorgi, Arnania-Kepuladze Tamila*

THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION .... 93

*Kharsun Liudmyla, Kovalenko Yuliya*

MANAGEMENT OF SUPPLY CHAIN RISKS OF TRADE COMPANIES IN THE  
CONDITIONS OF WAR ..... 96

*Liskovych N.Yu., Volvach Natalia, Haidai H.H.*

RESTORATION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE OF UKRAINE DURING THE WAR:  
STAGES OF RESTORATION AND FINANCING ..... 98

*Magaletska Iryna*

CRISIS MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS DURING THE STATE OF MARTIAL LAW  
ON THE EXAMPLE OF THE REIKARTZ HOTEL GROUP ..... 101

*Matviichuk A.S., Gritsenko E.V., scientific advisor Kovalenko Y.O.*

THE INFLUENCE OF EXTERNAL FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF MIGRATION  
PROCESSES IN UKRAINE..... 103

*Mokliak A.Y., scientific advisor Kovalenko Y.O.*

MODERN METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ACTIVITY  
OF THE ENTERPRISE ..... 105

*Mokliak A.Y., scientific supervisor Ostapenko T.H.*

CAREER PATH TO THE LEADERSHIP MANAGEMENT ..... 108

*Mokhnenko Andriy, Antonov Roman*

DEVELOPMENT OF IT-MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE ..... 110

*Mostenska T.L., Litvinyuk D., Lukianenko M.*

FEATURES OF MODERN MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION ..... 112

*Mostenska T.G., Halchenko K.E.*

FORMING A MARKETING STRATEGY WHEN ENTERING THE FOREIGN MARKETS  
..... 114

*Naumov Oleksandr, Paris Olha, Naumova Olga*

STRATEGIC MONITORING IN THE ENERGY EFFICIENCY MANAGEMENT SYSTEM OF  
INDUSTRIAL PRODUCTION ..... 117

*Podrieza Serhii, Gurina Ganna*

PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN  
UKRAINE..... 120

*Podrieza M.*

INNOVATIVE ORIENTATION OF THE MODERN PRACTICE OF DEVELOPING THE  
ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES..... 122

*Riabokon Y.O., Telepenko A.O., scientific supervisor Butko B.O.*

DECREASED PERFORMANCE LEVELS AS THE MANAGEMENT PROBLEM ..... 124

*Stankiewicz-Mróz Anna, Zarubinska Iryna*

SELF-MANAGEMENT AS AN IMPORTANT SUBSYSTEM OF PERSONNEL  
MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION ..... 127

*Tamila Arnanian-Kepuladze, Giorgi Kepuladze*

GENDER FEATURES OF STAFF MANAGEMENT ..... 129

*Vats I. O., Rossomakha I.D., scientific advisor Kovalenko Y.O.*

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE IN CONDITIONS  
OF WAR ..... 132

*Kelikhashvili Vazha, supervisor professor Mazanishvili Bichiko*

STUDY OF VIBRO-ACOUSTIC PROCESSES ON THE MODERNIZED WIND TUNNEL OF  
THE GEORGIAN AVIATION UNIVERSITY ..... 135

*Yang Yang, supervisor Lyshenko M. A.*

A PROBE INTO THE PRINCIPLES OF MARKETING ACTIVITIES IN CONSTRUCTION  
ENTERPRISES ..... 137

*Андрєєва О.В.*

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ 139

*Беляк А.О.*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ  
ГОСТИННОСТІ..... 141

*Борейко Н. М.*

СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ УКЛАДЕННЯ АРА ЯК  
КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРТНОГО  
ЦІНОУТВОРЕННЯ..... 144

*Бориславський І.О., науковий керівник Іванов А.М.*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ  
ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ ..... 147

*Величко О.В.*

РОЗВИТОК ЕКСПОРТУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ..... 151

*Власова В.П.*

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 153

*Горбаченко І.О.*

ПАРТИЗАНСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ  
..... 155



Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції  
«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

---

*Запольська Д.О., Передерій Н.М.*

МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ У ВОЄННИЙ ЧАС ..... 158

*Іванов А.М.*

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ..... 161

*Калита П.Я.*

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЦЕ ПРО ЦІННОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ І ДОСЯГНЕННЯ  
НА ЇХ ОСНОВІ СПІЛЬНИХ ЦІЛЕЙ ..... 164

*Калита П.Я.*

МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ,ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ЯКНАЙШВИДШОГО  
ВИРІШЕННЯ ..... 167

*Кирилюк Д.О., Хмурова В.В.*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО  
СЕРЕДОВИЩА ..... 170

*Літвінчук Ю.А., науковий керівник проф. Наумов О.Б.*

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ..... 172

*Лук'яненко М.О., науковий керівник проф. Новак В.О.*

УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ..... 174

*Позняк О.В., Марченко В.С.*

ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНОЇ»  
БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 176

*Мельник Богдан, науковий керівник Теплінський Г.В.*

АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ..... 179

*Миколайчук І.П., Сбехат Ф.Н.*

РОЗВИТОК HR БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..... 182

*Монтрін І.І., Бондаренко О.С.*

ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ ... 184

*Муштай В.А.*

ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 186

*Овсак Б.О.*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІТ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ..... 188

Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції  
«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

---

**Онопрієнко Д.О.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ .....190

**Орел В.М.**

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПРОГРАМНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА .....192

**Павлючик І., науковий керівник Теплінський Г.В.**

ЗНАЧИМІСТЬ ЛІЗИНГУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ .....194

**Плахотнюк Є.В.**

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....198

**Попадін В.С.**

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ПРОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ.....200

**Самчук В.А.**

ОРГАНІЗАЦІЯ ІВЕНТІВ І МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА .....202

**Старієнко Д.Р., науковий керівник Остапенко Т.Г.**

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ДАРНИЦЯ».....204

**Тарновська І.В., Воробйов Є.В., Потьомкін С.М.**

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....206

**Тюхтенко Н.А., Климович Н.В.**

ЛІДЕРСТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН.....208

**Устік Т.В., Лазоренко І.А.**

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....210

**Харченко Т.О., Кожушко А.В.**

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПРАВА НА БЕЗОПЛАТНУ ВТОРИННУ ПРАВОВУ ДОПОМОГУ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН .....213

**Харчук О.Г., Сірош Л. М.**

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....215

*Харчук О.Г., Ярошенко К.Т.*

ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ ЩОДО  
ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ПРАЦІ.....218

*Хмурова В.В., Іванова К.В.*

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ТАКТИЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....220

*Хмурова В.В., Кравченко З.Р.*

ТАКТИКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....222

*Хмурова В.В., Шевченко В.Ю.*

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ПО ВИРОБЛЕННЮ МОЛОЧНОЇ  
ПРОДУКЦІЇ .....225

*Ягельська К.Ю., Кошель Р.С.*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.227

*Янковець Т.М.*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА.....229



*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Kyrylenko O. M.*

*Doctor of Economics, Associate Professor, National Aviation University, Ukraine;*

*Tepnadze D.S.*

*Doctorial student in Economics, Georgian Aviation University, Tbilisi*

## **THE MAIN DETERMINANTS OF THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES OF THE TRANSPORT INDUSTRY**

The current stage of development of the global economic space is characterized by an increase in the level of mutual integration of its main entities. For Ukraine one of the key priorities in the context of the expansion of foreign economic activity is deepen cooperation with the European Union.

European integration is a systemic complex process that covers all directions of possible interaction not only directly in the economic, but also in political, legal, socio-cultural, infrastructural and other spheres.

The signing of the Association Agreement between Ukraine and the EU significantly optimizes the possible directions of development of relations between the participants, but requires Ukraine to implement a number of measures related to the adaptation of the economic and legal basis of the functioning of certain industries to EU standards. This applies, in particular, to the transport industry.

Transport is an important link that ensures, above all, the effectiveness of foreign trade relations between Ukraine and the EU. The European Union is Ukraine's main trading partner. According to the results of 2021, the share of trade in goods and services with the EU amounted to 39,0% of total trade in Ukraine (according to the results of 2020 - 38,8%) [1].

That's why optimization of the development of the main types of transport in accordance with European requirements is of particular importance in the context of European integration development. In this regard, it is important to note those components of European integration development that have already been successfully implemented. First, the development and adoption of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 [2].

Its implementation will contribute, in particular, to the process of harmonizing the legislation of Ukraine with the EU, improving the quality of the provision of transport services, effective implementation of administrative reform, ensuring the creation of equal

conditions for the provision of transport services, strengthening the technological capacity of the transport system of Ukraine.

Among the tasks of the Strategy aimed directly at the implementation of EU norms, the following are of primary importance: ensuring the development of transport infrastructure in accordance with EU standards, in particular improving the functioning of border crossing points; creation of a network of regular container/multimodal cargo train routes synchronized with train routes of EU member states; introduction of European standards for the design, development and maintenance of highways; adoption of normative legal acts on the liberalization of transport market and non-discriminatory open competition in accordance with EU legislation; increasing competition in the air transport market, implementing access rules for ground handling market under EU law.

Second, signing the Common aviation area agreement in 2021 [3].

This document envisages the creation of a common aviation space between Ukraine and the EU, which will facilitate mutual access to air transport markets with equal conditions of competition and the same rules for all participants. It is, in particular, about flight safety, aviation safety, air traffic management, harmonization of the social sphere and environmental protection [4].

Thirdly, the implementation of the main points of the Strategy of the implementation of the provisions of directives and regulations of the European Union in the field of international maritime and inland waterway transport (“road map”) [5].

It is important that this strategy was approved together with the plan of measures necessary to implement the provisions of the relevant EU documents into the legislation of Ukraine. Fourthly, implementation of the project SAFER-U (Strengthening the Aviation Framework and European Regulations for Ukraine), which was launched by the European Commission to support the State Aviation Administration of Ukraine.

This project was focused on upgrading Ukraine’s aviation safety regulations in Air Operations and Flight Crew Licensing. The project was implemented by the European Union with budget of EUR 2,5 million from 2019 to 2022 [6].

Among the further steps necessary for effective harmonization of transport industry functioning with EU standards, it should be highlighted, first of all, the adoption of the Law of Ukraine “On Railway Transport”, as well as the accession of Ukraine to the Convention on a Common Transit Procedure, which unites 35 countries of the European region [7]. NCTS technology is the basis of this Convention.

Accession to the Convention is stipulated by the Association Agreement between Ukraine and the EU, and the stage of national application of NCTS was started by Ukraine in 2021[8].

The implementation of these and other measures is not only an objective necessity in the context of the development of European integration processes in the transport industry, but also acts as a basis for further optimization and deepening of cooperation with the European Union, creates powerful foundations for increasing Ukraine’s competitiveness in the international transport market.

### References

1. Trade bulletin UA-EU 2021. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=a4371b30-b03e-4dcd-8de0-3787f852ec68&title=TradeBulletinUaEu2-2021>

2. National transport strategy of Ukraine for the period until 2030. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80?lang=en#n13>
3. Aviation: EU and Ukraine sign milestone aviation agreement. URL: [https://transport.ec.europa.eu/news/aviation-eu-and-ukraine-sign-milestone-aviation-agreement-2021-10-12\\_en](https://transport.ec.europa.eu/news/aviation-eu-and-ukraine-sign-milestone-aviation-agreement-2021-10-12_en)
4. Common aviation area agreement between the European Union and its member states, on the one part, and Ukraine, on the other part. URL: [https://opac.oireachtas.ie/Data/Library3/Documents%20Laid/2021/pdf/TRAdocslaid200821\\_a\\_200821\\_145931.pdf](https://opac.oireachtas.ie/Data/Library3/Documents%20Laid/2021/pdf/TRAdocslaid200821_a_200821_145931.pdf)
5. Strategy of implementation of the provisions of directives and regulations of the European Union in the field of international maritime and inland waterway transport ("road map"). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/747-2017-%D1%80/conv#n10>
6. State aviation administration of Ukraine. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>
7. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
8. EU Transport Policy Strategies: Tutorial for training. L. Lytvynenko, V. Novak, O. Kyrylenko. Kyiv: Publishing House “Condor”, 2021. 60 p.

*Kozarenko Illia*  
*higher education seeker of 2nd year of Master Program, Department of Management*  
*of Foreign Economic Activity of Enterprises,*  
*National Aviation University, Kyiv*

*Scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*  
*PhD in Economics, associate professor, Department of Management of Foreign*  
*Economic Activity of Enterprises, National Aviation University, Kyiv*

## **MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S IMAGE IN THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT**

In the context of international trade development and increasing competition in international markets of goods and services, the role of forming the image of the enterprise in foreign business environments as a promising support tool for the foreign economic activity development is of great importance. Modern problems of the formation and development of market relations in the conditions of internationalization and globalization of the world economy create preconditions for the need to form a positive image of the enterprise in foreign markets to stabilize interaction with partners, local authorities and clients. It can also help to respond to the actions of competitors by having a good image in the eyes of the target audience and the general public.

The entry of Ukrainian enterprises to foreign markets, in particular intensification of export-import with EU countries even in very difficult conditions, creates the need for studying appropriate approaches to the formation of the enterprise's image in foreign markets. Studies showed that having a positive image of the company facilitates access to loan funding and finding potential investors, helps to attract highly qualified human resources from the labour market, establishing strong strategic partnerships, maintain trust and assistance in development by government agencies and local authorities, increasing consumer loyalty to offered products and services.

It was identified that at the moment, the entry of domestic enterprises to foreign markets is impossible without positioning the enterprise as a socially responsible and one that develops young people, makes positive changes in the society. Therefore, the key condition for the formation of the image in foreign markets is a corporate responsibility of business but real, not just a declaration of intent.

The image of an organization can be formed not only by actions or events intended for this purpose but also the totality of all features of the company's development throughout the entire period of its existence or after rebranding. A good image should be appropriate (adequate), original and have an accurate target orientation:

- adequate – to comply with the existing image or specifics of the organization activity, vision and mission;
- original – to differ from the styles of other organizations, especially those of the similar specialisation;
- dynamical – to be relevant in accordance with the current needs and expectations of the foreign market (for example, to take into account changes in local foreign markets);
- targeted – to have an accurate address to be attractive to its target audience, both existing and potential consumers [1]. It is very important to take into account the unique features of the foreign market, in particular cultural features.

It was noted that formation of the image of the organization is a multifaceted process. Almost every organization has full-time employees dealing with image as part of the

marketing activity. In image management, a significant place is occupied by strategic management in the organization, which provides the formation of competitive advantages that guarantee the successful existence and development of the company for the long term.

The image should change, dynamically develop under the influence of changes in tastes and preferences of consumers, market conditions. Thus, systematic image management provides the organization with a quick recovery after the crisis, allows to calmly survive economic downturns, as well as increase customer loyalty [3]. The image of the organization is formed on the basis of integrated information about the organization itself, its activities, business relations, specifics of products, etc. [2].

Solving the complex tasks of forming the image of the enterprise in foreign markets leads to the development of a phased process, the main components of which are: analysis of foreign markets; determination of the strategic mission and goals of the enterprise in the foreign market; research of the international marketing environment of the enterprise and identification of target audiences in the foreign market; identification of stakeholders in the formation of the image of the enterprise in the foreign market; determination of the most significant factors that form the image of the enterprise for each target audience; identification of the most important factors that form the image of the enterprise in the foreign market.

The company should first ensure the creation of a positive image in its own market and use it as a platform for building relationships with foreign consumers and partners.

In certain cases, the company's capabilities and potential are not enough to enter the market of another country on its own, and in this case, a positive image and long-standing reputation can help to find partners who will facilitate market entry and business development there. In this case, as a rule, the company will look for partners with similar values that they will share. This will simplify the process of long-term cooperation. Part of the image that is created is formed without the participation of the company itself. However, it is important to take care of directing the opinion of consumers in foreign markets, so as not to unleash misunderstandings and deterioration of the image.

Thus, a positive image increases the competitiveness of a commercial enterprise in the foreign market, attracting consumers and partners, facilitating access to resources (financial, informational, human, and material).

Good image of the enterprise strengthens its market power, so the resistance of various contact groups to the enterprise in the market is reduced and economic opportunities of the company increase.

#### References

1. Погосян К.В., Литвиненко К.О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 24-28.

2. Савіна Г.Г., Макачук Д.С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 257-263.

3. Lorette K. Corporate Image Management Process. URL: <https://smallbusiness.chron.com/>

1. corporate-image-management-process-5115.html





*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Lytvynenko Larysa,  
PhD in Economics, associate professor,  
Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,  
National Aviation University, Kyiv*

## **SMART LOGISTICS SOLUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN EU URBAN LOGISTICS**

With the deepening of globalization, the introduction of advanced technologies and communication solutions, digitalization, and increased urbanization, traffic flows are changing, congestion and environmental pollution are increasing, and therefore additional pressure on urban ecosystems is created. The pandemic has also affected these issues, intensifying e-commerce, as well as the latest trends in greening the economy and sustainable development in general. Failure to address these issues or inadequate response to them may lead to significant problems with maintaining the economic stability and may hinder the creation of favourable conditions for the development of society [1-3]. This necessitates urban mobility development and improvement of urban logistics. This is an urgent problem to be solved, in particular for the cities of the EU member states striving for more integrated economies, elimination of bottlenecks and reduction of transport networks fragmentation for the better interaction within the common market and outside.

It was noted that more than 70% of the EU population lives in cities and the latter contribute more than 85% to the EU GDP. Moreover, the transport infrastructure of cities is built into international transport networks, but this obviously does not mean that large volumes of freight traffic will pass through the city on a permanent basis – there are better options for this. Distribution and delivery of goods in the city can be first or last mile delivery – the first or last step in the supply chain, respectively. Therefore, urban logistics should be ready to meet the growing needs of the population, as well as to prevent or reduce possible risks. Traditional solutions may no longer be effective, it is worth shifting to smart practices that are successfully implemented in the EU market.

It should be noted that every city concentrates a variety of cargo and passenger flows, the organization and functioning of which is accompanied by a number of challenges and difficulties. The growing number of private cars on roads leads not only to congestion of the city's transport networks, but also to environmental damage. EU countries are trying to solve this problem, in particular, by using green mobility practices. In addition, rational urban

planning is important to avoid crowding, multiple traffic crossings, traffic jams and increased pollution by harmful emissions in the city center or other parts of the city.

Adequate smart solutions can address relevant issues in the urban logistics supporting sustainable development (Fig. 1).

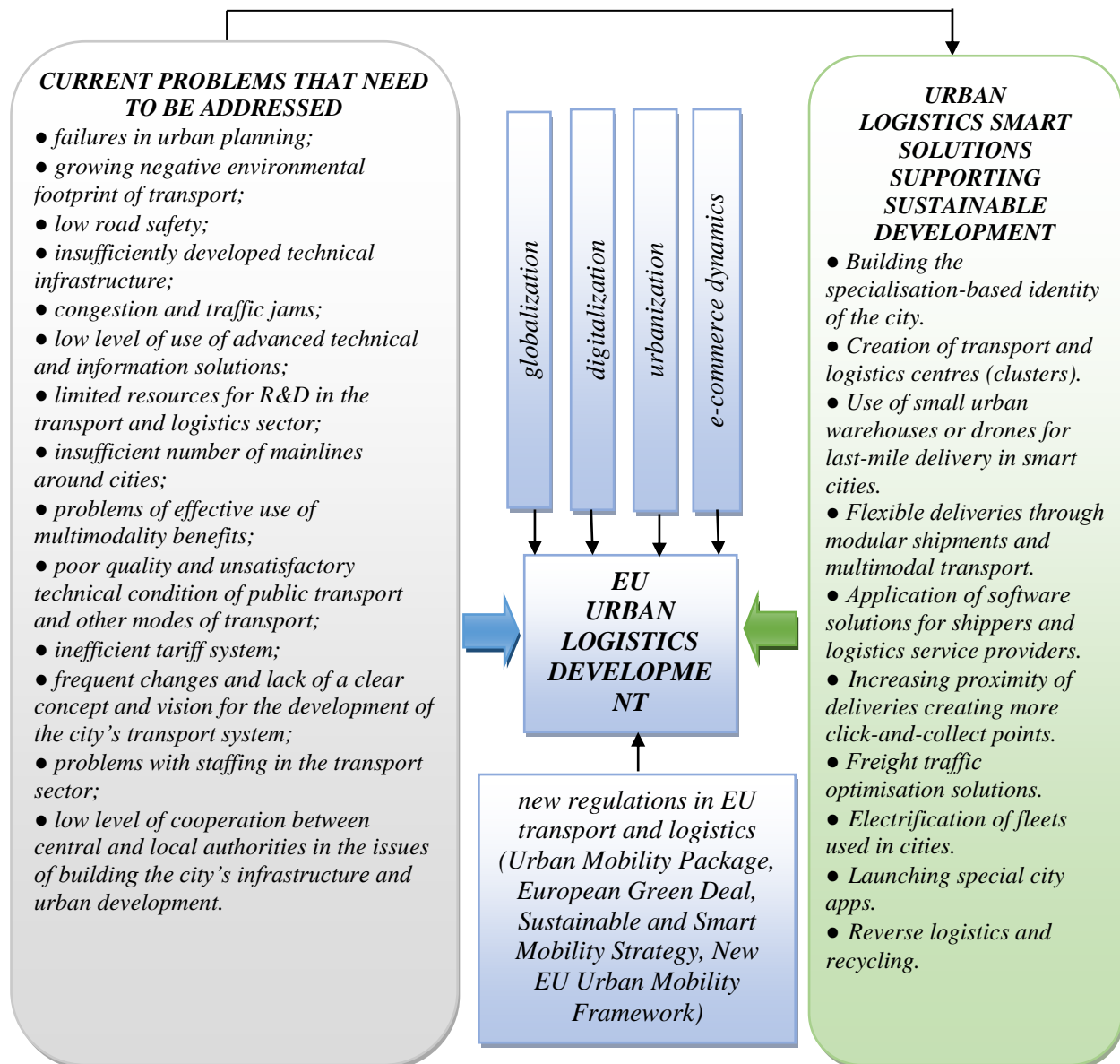


Fig. 1. Factors affecting urban logistics development and using adequate smart solutions to address them

\* Compiled by the author

Among other smart solutions, a special place in improving urban logistics for sustainable development is occupied by the creation of transport and logistics centres (clusters) to solve the problem of optimizing cargo flows in the city.

Its purpose is to coordinate and consolidate logistics providers that serve the city and deliver goods from and to its territory. Such a center will provide information support to users, connect their material flows and carry out further distribution of goods. Such a cluster will provide single information platform to users, connect their material flows and provide further

distribution of goods. Overall, it will help reduce the congestion in the city, cut costs, speed up the delivery and integrate this centre in EU transport and logistic system.

Also reverse logistics can help in solving the urban waste problems (used containers and packaging, production waste, substandard and illiquid products, other materials and products that can be reused in the production process or that need to be disposed of).

One of the problems of applying EU smart practices in the field of urban logistics for sustainable development is an environmental and economic contradiction, since logistics is aimed at minimizing costs, and compliance with environmental principles and the introduction of green technologies in logistics processes requires additional costs. To address this issue, there are a number of support programs in the EU, in particular, state support through the provision of subsidies and grants, the introduction of preferential lending and taxation systems for environmentally friendly companies, which also stimulates them to consider modern practices as beneficial.

It was concluded that modern dynamic market conditions contribute to the emergence of new requirements and needs of city residents and guests, which leads to sufficient structural and functional changes. So, it is important to implement adequate smart solutions to develop urban logistics for improving the quality of life and sustainable development.

#### References

1. Hunkin S., Krell K. Sustainable Urban Logistics. Interreg Europe. URL: [https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/inline/Sustainable\\_urban\\_logistics.pdf](https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/inline/Sustainable_urban_logistics.pdf)
2. Urban Logistics – on the road to a more sustainable transport? URL: <https://www.lexology.com/contributors/hogan-lovells>
3. Urban Logistics. Mobility and Transport. URL: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/clean-transport-urban-transport/urban-mobility/urban-mobility-actions/urban-logistics\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/clean-transport-urban-transport/urban-mobility/urban-mobility-actions/urban-logistics_en)

*Mykhalchenko Oleksii,  
candidate of economic sciences,  
First vice-rector of the National Aviation University, Kyiv*

## **MAIN PROBLEMS AND DRAFT RECOVERY PLAN FOR UKRAINE IN THE FIELD OF AIR TRANSPORT IN 2022**

The armed aggression of the Russian federation has radically changed the transport system of Ukraine. Thus, today, due to the hostilities on the territory of Ukraine and the imposed martial law, the airspace of Ukraine is closed for civil aviation flights.

At the moment, the most important challenge is to create conditions for maintaining the transport infrastructure in proper functional condition on the territories controlled by Ukraine, preserving and increasing the capacity of checkpoints, reorienting logistics transportation to perform the most important functions of the country.

The closure of the Ukrainian airspace for civil aviation flights makes it impossible for both Ukrainian and foreign airlines to operate, and has led to the suspension of air navigation services provided by the State Enterprise "UkSATSE".

Also, after the beginning of the military aggression of the Russian federation, most postal operators suffered significant losses due to the significant destruction of postal facilities and postal infrastructure in the areas where active hostilities were conducted. Some postal facilities remained in the temporarily occupied territories. Most market participants faced a significant outflow of labor force in the North, East and South of Ukraine. Air and sea logistics routes for the delivery of international postal and express shipments were destroyed. Logistics within the country became significantly more complicated, including due to fuel shortages [1, p.8].

According to Euromonitor International, global inbound tourism lost \$6.9 billion in 2022 due to the war in Ukraine. The scale of the damage and the long-term impact is difficult to assess as fighting across the country is still ongoing [2].

It may be added that in order to restore, rebuild, modernize transport infrastructure facilities, and gradually integrate the transport network of Ukraine into the EU transport network, it is necessary to take appropriate measures and adopt a number of regulatory acts.

Today, the Ministry of Infrastructure of Ukraine manages SE "UkSATSE", SE "IA "Boryspil" and SE "IA "Lviv", of which SE "UkSATSE" and SE "IA "Boryspil" suffered losses caused by the destruction and damage of state property (infrastructure facilities, equipment and vehicles) during the military aggression of the Russian federation against Ukraine, as well as indirect losses due to the suspension of air traffic, a drop in revenues of the aviation industry, which, in turn, stopped paying taxes and fees.

In total, out of 19 operating civilian airports, airfield complexes (runways, buildings, structures) were destroyed at 12 airports. Estimated losses of airports and air navigation equipment amount to about UAH 200 billion.

To date, due to the hostilities on the territory of Ukraine and the imposed martial law, the airspace of Ukraine is closed for civil aviation flights, which made it impossible for both Ukrainian and foreign airlines to operate and led to the suspension of air navigation services provided by the State Enterprise "UkSATSE".

An integral part of the aviation industry is aviation personnel, which due to forced downtime loses qualifications, skills and abilities, and the issued certificates are under the threat of losing legitimacy [4].

The implementation of projects for the modernization of airfield infrastructure, including within the framework of the State Target Program for the Development of Airports for the period up to 2023, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 126 dated 24.02.2016, is suspended.

In the conditions of martial law, the transportation of goods by sea and air is temporarily not carried out, and by rail - limited, in connection with which the domestic market of transport services is transformed in the direction of priority use of road transport for the transportation of goods (both commercial cargo and humanitarian goods). The impossibility of transit through the territory of the aggressor country and its ally Belarus has affected the logistics of road transport in international traffic.

Measures are also needed to diversify fuel supplies from Western countries. Currently, fuel is imported mainly from Poland, Romania, Slovakia, Moldova and Hungary, and its volume is constantly growing. Also, today, as a result of Russian aggression, Ukraine has experienced problems with the export of Ukrainian products, in particular agricultural products. For this purpose it is necessary to develop alternative routes of cargo delivery to the EU countries and other markets through Europe. The abolition of administrative barriers in the form of permits, which is a deterrent to the free market, is necessary and important to ensure the intensification of economic processes, especially in wartime [1, p.7-8].

According to the draft recovery plan for Ukraine in the field of air transport, key challenges in the sector are:

- the need to restore airport and air navigation infrastructure facilities damaged or destroyed as a result of the military aggression of the Russian Federation against Ukraine, and the operational activities of Ukrainian airlines;
- resumption of air navigation services in the airspace of Ukraine;
- the need to overfly the airspace of Belarus and Russia for Ukrainian airlines - additional time and costs for domestic air carriers, and, accordingly, loss of competitiveness when flying to/from the countries of Northern Europe, the Caucasus, Central Asia and the Far East.

Key opportunities:

- restoration of air transportation and achievement of at least the pre-war level of passenger traffic (16.2 million passengers in 2021);
- resumption of air cargo transportation;
- restoration of the transit potential of Ukraine's airspace.

Key constraints / framework:

- ongoing large-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine;
- lack of funding for the maintenance of the aviation industry during the military aggression and the restoration of damaged aviation and air navigation infrastructure;
- adaptation of national legislation to EU legislation [1, p.30].

Regarding the goals, objectives and stages of the recovery plan (for aviation): the main goal is to restore and develop the air mobility of the population and the transit potential of the airspace of Ukraine, as well as to restore air cargo transportation.

The main tasks with the necessary measures/steps for their implementation are divided into the following 5 stages:

- Rehabilitation and further development of the airport infrastructure of Ukraine;
- Liberalization and non-discriminatory regulation of air transportation markets;
- Restoration of air navigation services in the airspace of Ukraine and development of its transit potential;
- Implementation of the Common Aviation Area Agreement;
- Support of the air transport industry.

References:

1. Draft Recovery Plan for Ukraine. Materials of the working group "Restoration and development of infrastructure". // Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури» Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>
2. Global Economic Outlook: Impact of War in Ukraine. Available at: <https://www.euromonitor.com/global-economic-outlook-impact-of-war-in-ukraine/report>
3. Global Outlook for Air Transport. Times of Turbulence. Available at: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---june-2022---report/>
4. Kyrylenko O., Novak V. , K. Razumova, E. Danilova. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 10- th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.205-215.

*Shakal D.V.*  
*student of 209Ba group of the Department of management foreign economic activity*  
*of the enterprise, National Aviation University, Kyiv.*

*Scientific supervisor: Ostapenko T.H.,*  
*Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign Economic Activity*  
*of Enterprises Department,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **INNOVATIVE BUSINESS TRENDS IN THE WORLD**

Comparing different periods of human history, it can be confidently noted that in the 21st century, human life has changed for the better thanks to the introduction of innovative technologies into all spheres of society's life. The vast majority of goods that are offered to the consumer today appeared only in consequence of advanced achievements of science and technology. Considering this, society is changing its economic orientation to innovative, and therefore, the category of innovative development is gaining special attention.

Currently, innovative development is the driving force of the competitiveness of any manufacturing activity at all economic levels. In the general sense, innovative development is an activity that leads to changes in various areas of production, through the creation and application of new knowledges, technologies, devices and machines. It is believed that all developed countries of the world have a high level of innovative development with the following characteristics:

- 1) the largest share in the structure of innovations belongs to breakthrough innovations;
- 2) the share of the knowledge-intensive sector of production (in added value and employment) is constantly growing;
- 3) in consequence of the introduction of innovations, the material and energy intensity of production is reduced;
- 4) the reconstititional process is aimed at achieving technological competitiveness [1].

The trends of innovative development in the world subordinate and include the following indicators:

- an increase in the share of companies implementing innovations;
- increase in resource-efficient production and companies with little waste;
- state support in the field of innovative activity and the receipt of investment contributions to innovative projects.

At least the following categories can be identified among the activities of innovative development enterprises:

1. Cooking and food industry. Cooking, like culture, changes, transforms, develops, improves under the influence of time and technical and technological changes. Modern technologies have penetrated into cooking as well, which has led to radical changes in food preparation and consumption [2].

Innovative trends in the field of cooking are aimed at improving the processes of preparation, processing and disposal of food products. Ultimately, when working with food, it will help preserve the energy value of products and improve the impact on human health.

2. Building and construction enterprises. In the field of construction, innovative development is one of the components of business activity. The construction sector, in

particular housing construction, is considered one of the priority sectors of the national economy. Today, it demonstrates a growing trend in the number of enterprises engaged in the construction of both residential and non-residential buildings [3].

3. Health care. Nowadays, innovation in the field of medicine and health care means involving the latest technological advances. Health care and technological progress are increasing, the industry is becoming more optimized, providing quality care [4].

4. The sphere of services. Innovative activity in the service sector should not only cover the field of production of consumer services as a whole, but also monitor the characteristics of specific consumers, which ultimately necessitates a programmatic approach that involves forecasting, selectivity, targeting, rational use of all types of resources and taking into account specific features of services [5].

5. Banking. The effectiveness of the implementation of banking innovations in the work of the bank is manifested not only in the ability to save a certain amount of work, time, resources and money, but also to receive additional income due to an increase in the number of customers and resources, which contributes to the creation of conditions for stable development and strengthening of the competitive position [6].

This work deals with such spheres of influence of innovative business, which occupy a great importance in daily life, are profitable for starting a business, and use innovation systems the most.

Therefore, from the above, it can be concluded that ensuring the appropriate level of innovative development of enterprises plays an important role in modern trends in the development of innovative processes as such. Also, after analyzing the peculiarities of the implementation of innovative activities, it is possible to identify a number of opportunities for business development in various areas in this direction.

#### Resources

1. Global trends in innovative development of enterprises [Electronic resource]. - Access mode: <https://economy.kpi.ua/uk/node/427>
2. Historical aspects of the development of the profession "Cook. Confectioner" [Electronic resource]. - Access mode: <https://lib.iitta.gov.ua/710068/1/melko.stattya.pdf>
3. Innovative development of construction enterprises at the local level [Electronic resource]. - Access mode: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-193\\_202.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-193_202.pdf)
4. 5 innovations that revolutionized the field of medicine and health care [Electronic resource]. - Access mode: [https://innovation.24tv.ua/5-innovatsiy-shho-zdiysnili-revoljutsiyu-galuzi-ostanni-novini\\_n1414012](https://innovation.24tv.ua/5-innovatsiy-shho-zdiysnili-revoljutsiyu-galuzi-ostanni-novini_n1414012)
5. Features of innovative activities in the field of services [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3320>
6. Approaches to evaluating the efficiency of remote banking systems [Electronic resource]. - Access mode: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FDpbdvIMUuYJ:https://www.econan.org.ua/index.php/econan/article/download/380/290&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>



*Shtefan I.D.,  
applicant for the second (master's) level of higher education  
National Aviation University, Kyiv*

*Scientific advisor: Kovalenko Y.O.,  
Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign  
Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv*

## **DETERMINANTS OF INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRANSPORT OPERATIONS**

Transport services carried out in the field of foreign economic activity are influenced by all factors, which include fluctuations in oil prices, supply and demand for goods, and accordingly, for their transportation; exchange rate; the degree of state intervention in foreign economic activity, political and economic relations of different states and many others [1].

When choosing modes of transportation, a lot of factors should be considered. For example, perishable goods must be transported by air. At the same time, air transportation is not allowed when transporting flammable and explosive goods. The main part of transportation by sea is the transportation of bulk cargoes (oil and petroleum products, iron ore, coal, grain, etc.). When considering the issues of cargo transportation for participants in a foreign trade agreement, it is important to clarify the main transport and basic terms of delivery. There is a special section in the contract of sale - transport terms of delivery. It provides for the obligations of the parties in relation to the movement of goods.

The basis of transport conditions are the basic terms of delivery. Establishing the basic terms of delivery in the contract of sale, the parties determine their responsibilities, in part the following: who bears the transportation costs for the delivery of goods; who provides vehicles for the transportation of goods; who makes customs clearance for export and import; who loads the goods on vehicles and unloads from them; where the transfer of ownership of the goods takes place; when there is a transfer of risk from the seller to the buyer in case of loss or damage of goods, how responsibility is distributed [2].

Currently, Incoterms-2020 is in effect, in which 11 basic terms of delivery are presented. The minimum responsibilities of the seller in relation to transport is delivery on the terms of "EXW" (Ex Works). Under this condition, the seller only needs to prepare the goods for shipment: pack and mark. All other responsibilities for moving goods from the place of production to the place of consumption lie with the buyer. The maximum responsibilities for the delivery of goods come to the seller when delivered on the basic terms of DPU (Delivered Place Unloaded) and DDP (Delivered Duty Paid). All other commercial terms provide for the distribution of responsibilities for the transportation of goods between the seller and the buyer.

When delivering goods from the seller to the buyer, questions are important: how this delivery will be organized (according to what rules) and what contractual documents will be issued. Let's consider these questions based on the main types of transport [3].

Sea transportation. The main document in sea transportation is a bill of lading. The bill of lading contains data on the name of the vessel, its owner, tonnage of the vessel, the name of the ports of loading and unloading, the amount of freight and the place of its payment, the number of copies issued, etc.

However, the contract for the carriage of goods in tramp shipping is signed in the form of a charter. The main points of the charter agreement are: time and place of signing the charter; full name of the parties; name and description of the vessel; location of the vessel at the time of the conclusion of the contract; type of cargo and method of its transportation; loading and unloading conditions, taking into account demurrage and a dispatch [4].

Rail transportation. International rail transportation is carried out on the basis of bilateral and multilateral interstate agreements, as well as an international railway bill of lading. In the practice of international trade, the form of the consignment note developed by the Convention on International Carriage by Rail (COTIF) is widely used.

Besides, a multilateral Agreement on the International Goods Transport by Rail (SMGS) was concluded. Its participants are the CIS countries, the former socialist countries of Asia (China, Mongolia, North Korea, Vietnam), Bulgaria and Poland, Hungary, the Czech Republic, Slovakia, Romania and others. The conclusion of a contract for the international transportation of goods under the SMGS is executed by a single invoice consisting of 5 sheets: original bill of lading; road statement; duplicate of bill of lading; letter of delivery of cargo; letter - notification of cargo arrival.

Road transportation. The main conditions of international road transport are regulated by the Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road, concluded in Geneva in 1956. The contract of carriage is executed by international consignment note, but in operational work it is known as the CMR.

CMR indicates: the date of shipment; name of the cargo to be transported; weight and dimensions of the cargo; name and address of the carrier; recipient's name; car number; details of the carrier. In addition to CMR, shipping documents are issued, such as invoice, packing list, shipping specifications, quality certificate and others [5].

Air transportation. Transportation of goods by air is executed with the help of air waybill (AWB). It performs the functions of air transportation contract; shipping document; receipts of air company in the reception of cargo; customs declaration.

The air waybill is issued by the consignor in three copies and handed over to the carrier together with the goods. The first copy is marked "for the carrier", signed by the consignor, the second - "for the recipient", signed by the consignor and the carrier and sent with the goods, the third copy marked "for the sender" is signed by the carrier and returned to the consignor after the goods are accepted. In addition to the air waybill, the goods are followed by the necessary shipping documents.

#### Resources

1. Зубаков, Г.В., Альпін Д.А. Інноваційні аспекти логістики зовнішньоекономічної діяльності. *Транспортна справа України*. 2015. № 1. 85 - 89.
2. Міжнародні логістичні системи [Текст] : монографія / [В. В. Якубовський] ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Ін-т міжнар. відносин. Київ : Освіта України, 2019. - 554 с.
3. Саркісов, С.В. Логістика і транспортне забезпечення ЗЕД: підручник. М. : ВАВТ Мінекономрозвитку, 2015. 216 с.
4. Селезньов, А.А. Міжнародна логістика: термінологія міжнародних транспортних перевезень. *Міжнародна логістика*. 2015. № 3 (43). 43 - 47.
5. Холод Б.І., Зборовська О.М. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2 (17). 2014. 261-270.

*Shuper N.*  
*higher education seeker of 2<sup>nd</sup> year of Master Program,*  
*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,*  
*National Aviation University, Kyiv*

*Scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*  
*PhD in Economics, associate professor, Department of Management of Foreign*  
*Economic Activity of Enterprises,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S COMPETITIVE ADVANTAGES IN ENTERING FOREIGN MARKETS**

In the conditions of a high degree of uncertainty and risk of the external environment, which is inherent in the Ukrainian economy in the current situation, it is necessary to revise the approaches to identifying appropriate competitive strategy of the enterprise. The main purpose of the latter in modern conditions should be to achieve sustainable competitive advantages in the long term, taking into account factors of the international competitive environment (external environment), self-development processes (internal environment), and competition regulation limitations [1-3]. Therefore, the issue of ensuring support of enterprise's competitive advantages on international market is relevant.

It was identified that competitive advantages are the result of activities aimed at achieving strategic goals and are expressed in specific processes (for example, in commodity, sales, pricing policy and in general business organization). Among the ways of forming competitive advantages product differentiation, cost reduction can be indicated. Modern practice showed that methods of achieving competitive advantages in international markets may vary.

Approaches to ensuring sustainable competitive advantages of an enterprise performing foreign economic activity change in the process of transition from one stage of its development to another considering life cycle stages. Lack of attention to this problem by the management of the enterprise leads to the inefficiency of the applied strategies to form competitive advantages and maintain competitiveness, and inconsistency of the enterprise with foreign market conditions of competition. The formation and maintenance of competitive advantages affects the entire mechanism of the enterprise.

Factors determine the means and ways of using the reserves of competitiveness. But the presence of the factors themselves is not enough to ensure competitiveness. Obtaining a competitive advantage based on factors depends on how effectively they are used in the long run and where, in which industry they are used.

It was noted that the basic principles of forming and maintaining of competitive advantages of an enterprise performing foreign economic activity should be the following:

- the desire of the company's management to improve, innovate and change in all aspects of the company's economic activity that fits into its vision, mission and values;
- improvement and increase of the number of sources of competitive advantages (in the context of internal and external opportunities);
- application of a system approach to the formation of competitive advantages (key competitive advantages can remain the core, when others will correspond to the specifics of

a particular foreign market – abilities that will provide better competitive conditions than other companies in the market).

Thus, the achievement of competitive advantages in the foreign market is largely determined by the competitiveness of the enterprise performing foreign economic activity, the nature of which is due, primarily, to the presence of many determining internal and external factors. The wider the set of competitive advantages (in a reasonable way) in the organization, the more favourable prerequisites it has for the successful operation of the foreign market or individual segments of this market. It can be achieved by the effective strategic management aimed at forming and maintaining long-term competitive advantages in entering foreign markets.

#### References

1. Белоусов Я.И., Серебряк К.И., Белоусова Л.И. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(3). С. 5-10.
2. Гальків Л.І., Тимчина Ю.А. Інноваційна стратегія конкурентних переваг підприємства: практичний аспект. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3(1). С. 41-46.
3. Gibbons P. Identifying competitive advantage in international markets. URL: <https://www.cityam.com/identifying-competitive-advantage-in-international-markets/>

*Svianadze Avtandil*  
*Bachelor's degree student, Faculty of Engineering*  
*Georgian Aviation University, Tbilisi*

## **SPACE INDUSTRY MANAGEMENT**

The study of space and the analysis of the science of cosmology require quite a lot of work. Also, it is interesting that management plays a big role in this regard. The management of space science is the most important thing that is missing, or at best lacking, in today's developing world. In order to easily analyze what space science management includes, it is necessary to understand the essence of space science and management, their meaning. Space industry refers to economic activities related to manufacturing components that go into Earth's orbit or beyond. Management, as you know, is needed not only for space science but also by all technical-engineering fields, for instance, shipbuilding, materials science, metallurgical engineering, and electrical engineering.

The study of space requires a lot of time and knowledge. However, the management and proper use of its already mastered and studied parts is necessary. Nowadays, not only in developing but also in developed countries, we are facing management issues related to space science and those are as follows:

1. Space Related Standards
2. Space Industry Management Systems in developing countries
3. Space Science

As a researcher, space industry is extremely important for me to discuss from management perspectives. Space industry (Table 1. Showing distribution of sectors in the industry) has legal issues, as well as management issues in both developing and developed countries. The objective of this study is to detect the challenges that space industry is currently facing from management perspectives. For that I analyzed the space industry and I will discuss about management in the industry growth. The space industry began to develop after World War II, as rockets and then satellites entered into military arsenals, and later found civilian applications. In recent years, however, private spaceflight is becoming realistic, and even major government agencies, such as NASA, have begun relying on privately operated launch services. [1]

Table 1.

Major sectors of the space industry

Satellite manufacturing	Support ground equipment manufacturing	Launch industry
-------------------------	--	-----------------

The 2019 Space Report estimates that in 2018 total global space activity was \$414.75 Billion. Of that, the report estimates that 21%, or \$87.09 Billion, was from U.S. Government Space Budgets. A report discussing global space spending in 2021 estimated global spending at approximately \$92 billion. [2] The space industry grew at its fastest pace in years to reach a record \$469 billion in annual global spending in 2021 [3].

This statistics and numbers show that it is extremely important to pay attention to space industry as it is evolving rapidly. Moreover, SpaceX's Elon Musk and Blue Origin's Jeff Bezos have led to a new wave of space tourism. As space industry is getting more crowded, new regulations on the use of space are needed. The revenue from space industry is from launching and operating satellites and it is said that the space industry should reach \$1 trillion in annual revenue by 2040.

#### References

1. [1.https://en.wikipedia.org/wiki/Space\\_industry#cite\\_note-DubbsPaatDahlstrom2011-192-15](https://en.wikipedia.org/wiki/Space_industry#cite_note-DubbsPaatDahlstrom2011-192-15)
2. [2.https://arstechnica.com/science/2022/01/report-finds-that-us-accounts-for-more-than-half-of-global-space-spending/](https://arstechnica.com/science/2022/01/report-finds-that-us-accounts-for-more-than-half-of-global-space-spending/)
3. <https://www.forbes.com/sites/carlieporterfield/2022/07/27/space-industry-grew-to-record-469-billion-last-year-report-finds/?sh=5c6142bf17f1>

*Tepnadze Sergo,  
Doctor of technical sciences, professor  
Rector of Georgian Aviation University, Tbilisi  
Evgenidze Giorgi,  
Doctorial student in Economics,  
Georgian Aviation University, Tbilisi*

## **IMPACTS OF AIRPORT SUSTAINABILITY ON REGIONAL DEVELOPMENT**

The period of COVID-19 global spread has become a test for economic entities in many areas, and the aviation business has been particularly affected by it. Even in these challenging conditions, international airports continued to implement sustainable initiatives that are a vital prerequisite for the implementation of a modern transport strategy. It has become clear that in addition to the overall positive effect on the environmental situation, it can create the favourable conditions for economic development and smart use of resources [1-5]. In view of this, it is relevant to investigate impacts of airport sustainability on regional development and the main aspects of implementing a sustainable airport strategy in the context of gradual recovery and continuous dynamic changes in the global market.

In modern conditions, the country's economic development is provided by enterprises that carry out successful economic activities and direct the development of their development programs to improve the life of society. An effectively constructed system of strategic management of the airport should provide its financial stability, competitiveness and effective operation in the market.

To make correct and far-sighted management decisions, objective information about the costs and revenues of the enterprise, about deviations in actual indicators should be collected. However, at present it is not enough for airports to take care of their economic situation, it is necessary to direct their activities to support and implement sustainable development programs.

The implementation of the latter aims to improve in three aspects: economic, social and environmental [5]. In this regard, it was determined that economic sustainable development of airports should be considered as a process aimed at continuously improving the main economic indicators and maintaining its competitiveness in the market. Social sustainable development is a program designed to improve the quality of life of the population and the future generation. Environmental sustainable development is aimed at developing new approaches and set of actions allowing rational use of natural resources and reducing the harmful effect on the environment (especially important for countries that have embarked on the path of greening the economy, including the aviation business – the implementation of the Green Deal by the EU countries as an example).

International airports are specific nodes (hubs) at the intersection of various transport flows, they can become real centres of global transit, attracting large amounts of funding (investments and loan capital) in the renovation and development of airports.

In particular, various programs to support airport sustainability are actively funded, since it can create the targeted impacts at different levels – transnational, integrative (in the case of airports located in the member country of the integration union), regional and industry impacts. These results overlap and support regional development through the creation of

strong transport networks without bottlenecks and missing links matching the existing demand. Levels of impacts from implementing the sustainable development strategy by international airports were considered based on EU successful experience (Fig. 1).

It should be outlined that airport sustainability strategies and plans should be consistent with its master plan, which is reflected in the sustainable development measures fully integrated into the long-term planning of airport activity[6].

It was concluded that the airport's sustainable actions represent a wide range of interconnected actions that make the achievement of the air enterprise's goals in a way that meets the needs and values of the local communities and are consistent with national interests. They enable reducing its environmental footprint, contributing to a high level of economic growth and resilience, and promoting social progress.

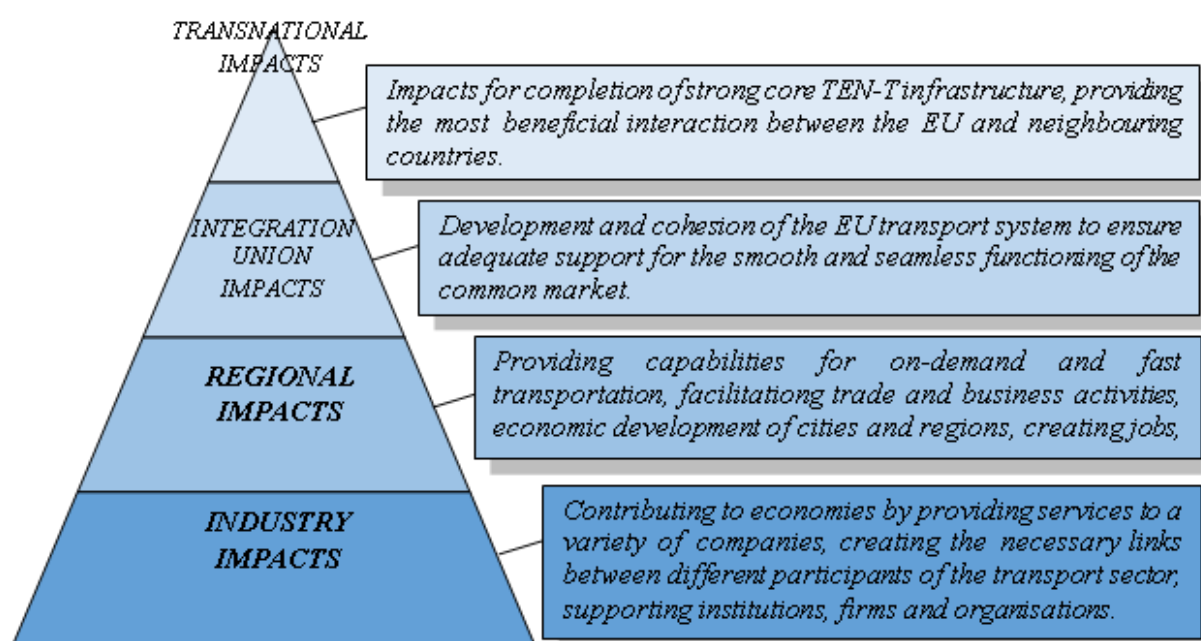


Fig. 1. Levels of impacts from implementing the sustainable development strategy by international airports: EU successful practice

Overall, it was noted that it is essential to obtain such a system effect from the successful implementation of sustainable initiatives to ensure strategic development of the airport through overcoming negative influences and adequately responding to the ongoing challenges of the aviation business and strengthening the integrated transport network.

#### References

1. Airport Challenges in Reacting to Covid-19. URL: <https://arc.de/airport-challenges-in-reacting-to-covid-19/>
2. Traffic rising, but global challenges impacting on aviation's recovery. URL: <https://airport-world.com/traffic-rising-but-global-challenges-impacting-on-aviations-recovery/>



3. Blanshard A., Cserep K. How sustainability will change the future of aviation. URL: <https://www.icf.com/insights/transportation/sustainable-future-aviation>
4. Dimitriou D., Karagkouni A. Airports' Sustainability Strategy: Evaluation Framework Upon Environmental Awareness. *Front. Sustain.* 2022. №3. 880718.
5. Chourasia A.S., Jha K., Dalei N.N. Development and planning of sustainable airports. *Journal of Public Affairs.* 2020. 21(1). URL: [https://www.academia.edu/80941221/Development\\_and\\_planning\\_of\\_sustainable\\_airports](https://www.academia.edu/80941221/Development_and_planning_of_sustainable_airports)
6. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V. , Guryna G., Ways of realization Ukraine's transport system to the EU. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 11-th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.151-160.



*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Razumova K. M.*

*Doctor of Economics, Professor,  
National Aviation University, Ukraine;*

*Danilova E.I.,*

*Doctor of Economics, associated Professor,  
National Aviation University, Ukraine;*

*Novak V. O.*

*Ph. D. in Economics, Professor,  
National Aviation University, Ukraine*

## **COMPETITIVE STRATEGY AVIATION SECTOR ON THE WAY TO THE EU**

Aviation strategy is an important prerequisite for the development of European business and the promotion of innovation. It provides an opportunity to provide passengers with safer and cheaper flights, more messages, and airlines to make a more profit.

Despite the current economic crisis, global air transport in the long term is expected to grow by about 5% annually until 2030 [ 2 ]. The EU's Joint Aviation Policy aims to make Europe the safest airspace in the world.

Aviation has been proven to be a strong driver of economic growth, jobs, trade and mobility for the European Union. It plays a crucial role in the EU economy and strengthens its global leadership position. It is proved that an aviation strategy is necessary for the European aviation sector to be competitive and reap the benefits of a rapidly changing and developed global economy.

Over the past 20 years, the liberalization of the EU's internal air transportation market and a significant increase in demand for air transportation within the EU and around the world have led to significant development of the European aviation sector [ 1 ]. Air transport users enjoy an unprecedented choice of air transportation options at competitive prices. The number and frequency of EU domestic flights, as well as the number of passengers has increased significantly. EU low-cost carriers are now among the leading carriers both in terms of passenger turnover and market capitalization [ 3 ].

The international aviation sector outside Europe has also witnessed significant shifts, characterized by very strong growth in some regions of the world. This is due to the shift of the world economic center of gravity to the east, in particular Asia. As a result, several new airlines and airports have appeared, which create a new and considerable challenge for European support airports and carriers [ 5 ].

At the same time, the growth of air traffic in Europe and the world needs to be coordinated with maintaining high standards of aviation safety and security, as well as reducing the impact of aviation on the environment and contributing to the fight against climate change. In short, aviation should grow steadily.

Since the contribution of aviation to the overall productivity of the EU economy and its global presence is so significant, it is very important that the EU aviation sector remains competitive, maintains leadership positions and is capable of growth. Europe should be a leading player in international aviation and a global model for sustainable aviation, with a high level of service and ambitious EU standards.

It is concluded that the goal of such an aviation strategy should be to strengthen the competitiveness and sustainability of the entire EU air transportation network. This strategy requires the implementation of the following key issues:

- entering growth markets;
- improving services;
- access to the market and investment opportunities of third countries, while guaranteeing equal conditions;
- overcoming restrictions on the growth of traffic volumes in the air and on the ground;
- support for high EU safety standards;
- strengthening social standards by creating high-quality jobs in aviation;
- protection of passengers' rights;
- increasing the level of innovation and digital technologies;
- ensuring EU environmental standards.

#### References

1. Транспортна політика ЄС: Навчальний посібник : практикум. О. Кириленко, О. Паливода, К. Разумова, І. Зарубінська, В. Новак, Л. Литвиненко, І. Гращенко – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 182 с.
2. Транспортна політика Європейського Союзу і України: *Навчальний посібник* /О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
3. EU Transport Policy Strategies: Tutorial for training. L. Lytvynenko, V. Novak, O. Kyrylenko. Kyiv: Publishing House “Condor”, 2021. 63 p.
4. Kyrylenko O., Novak V. , K. Razumova, E. Danilova. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 10- th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.205-215.
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V. , Guryna G., Ways of realization Ukraine's transport system to the EU. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 11-th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.151-160.

Белянська Ю. В.  
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування  
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ

## ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙ В ЕКОЛОГІЧНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

Все більше міст економічно розвинених країн, дбаючи про захист довкілля, прагнуть використовувати екологічно чисті види транспорту та вкладають кошти в інноваційні проекти для заохочення розробок і впроваджень у сфері новітніх транспортних засобів та екологічно чистого палива.

Екологічно чистий транспорт знижує рівень забруднення повітря, зменшує шкідливий вплив та негативні наслідки від викидів транспортних засобів та в цілому сприяє покращенню якості життя у великих містах.

Впровадження інновацій в екологічно чисті види транспорту (екотранспорт) вимагає розробки відповідної стратегії, бюджету і чіткої характеристики очікуваних результатів. Основні інновації включають модифікацію діючих або заміну на нові транспортні засоби, забезпечення альтернативними видами палива, вплив на ставлення до екотранспорту і поведінку споживачів для ощадливого і розумного використання ресурсів. Для популяризації інновацій в більш екологічні види транспорту та формування культури їх споживання в Україні необхідно звернутись до досвіду європейських країн.

Країни ЄС діють комплексно в питаннях забезпечення екологічності транспорту. Впровадження узгоджених європейських правил щодо альтернативних видів палива створює передумови для зменшення викидів в атмосферу і відповідно шкоди здоров'ю людей. Використання альтернативних видів палива покращує якість повітря та сприяє зменшенню викидів парникових газів. Оновлюючи автопарк транспортні підприємства віддають перевагу електромобілям, гібридним транспортним засобам, які живляться від електрики та звичайного палива, або автомобілям, які працюють на стисненому природному газі. Рідше використовуються автомобілі, які працюють на основі біомаси (E10, B30 або біогаз).

У Білій книзі транспорту (*In the 2011 White Paper on transport*) [1] задекларовано, що викиди від транспортних засобів на традиційному паливі мають скоротитись на 60 % до 2030 року, з очікуваним подальшим поетапним припиненням їх використання у містах ЄС до 2050 року. Проте перепорою на шляху виконання даного плану стала не підготовленість транспортної інфраструктури для обслуговування електрокарів по всій території ЄС. Тому щоб сприяти розвитку екологічно чистого транспорту в ЄС було започатковано ряд інноваційних проектів для підтримки розробок у сфері використання всіх джерел енергії для транспортних засобів за більш конкурентоспроможними цінами, ніж традиційне паливо.

Інновацій в розвиток і просування екотранспорту потребує значних інвестиційних ресурсів, відповідної законодавчої бази і підтримки уряду на національному і міждержавних рівнях. Неминучі екологічні зміни, наслідки яких вже відчутні в усіх куточках нашої планети спонукають до пошуку нових та кращих способів транспортування, скорочення забруднення довкілля, зменшення шкоди здоров'ю людей. Проте в сучасних реаліях інноваційні проекти пошуку нових джерел

енергії та екологічних транспортних засобів також мають бути економічно обґрунтованими і підтриманими усіма учасниками ринку.

Наприклад, місцева влада Нідерландів для просування і популяризації електротранспорту намагалась запровадити нижчі тарифи на паркування для електрокарів [2]. Для покращення якості повітря у місті мер запропонував стимулювати використання чистіших транспортних засобів шляхом диференціації тарифів на паркування відповідно до виду палива. Однак через політичні зміни та лобіювання інтересів окремих груп, дана міра не була впроваджена в життя.

Інший приклад – Хорватія, де в м. Загреб реалізовувався інноваційний проект по модернізації автобусів, які для подовження терміну їх експлуатації, економічних і технічних характеристик, використовували подвійне джерело енергії палива [3]. Поряд з цим на практиці виявилось, що додатково навчання екологічному водінню посилює позитивний ефект економного використання палива. Досвід Польщі та Естонії показує, що політична воля здійснювати інновації, проводити дослідження, залучення партнерів для обміну знаннями у відповідних транспортних проектах є важливою передумовою успіху.

Привабливість інвестицій в інноваційні розробки та пошук альтернативних видів палива залежить від загальних регуляторних питань оподаткування, законодавство та вимог законодавства, надійності всіх етапів впровадження в практичну діяльність транспортних підприємств, загальні технічні та експлуатаційні характеристики. Модифікація та заміна транспортних засобів вимагає значних розробок та інвестицій.

Яскравим прикладом успішних інновацій у розвиток екологічно чистих видів транспорту є результати компанії CIVITAS Plus, яка зробила значний внесок у впровадження автопарку з 460 автомобілів на біодизелі (нових та модифікованих), 176 CPG транспортних засобів, 73 мікроавтобуси або автобуси, що курсують на зрідженому газі (LPG), 46 гібридних автобусів, 29 електричних транспортних засобів та 31 покращений екологічно чистих транспортних засобів (EEV) в автобусних парках. Крім того, 70 трамваїв були оснащені системою рекуперації енергії і 3135 наборів конверторів метану отримали мешканці м. Перуджа (Італія) [4]. Впроваджені заходи сприяли зростанню державних та приватних закупівель, зростанню доходів компанії та позитивно вплинули на ставлення громадян до альтернативних видів палива та екологічніших транспортних засобів.

Значна частина інновацій у розвитку екологічних видів транспорту та палива зосереджена на дослідженнях щодо використання біопалива як альтернативного джерела енергії для автопарку, особливо для громадського транспорту [5]. Так, в рамках реалізації інноваційного проекту проходило тестування чотирьох автобусів оператора громадського транспорту SMTUC, які працювали на різних сумішах біопалива в реальних умовах експлуатації. Це дозволило отримати інформацію про споживання енергії, забруднення атмосфери, спричинене викидами і відсоток переробленого двигуном біопалива. У результаті було встановлено, що середні експлуатаційні витрати від використання суміші біопалива є нижчими за середній показник експлуатації таких транспортних засобів, які працюють на дизелі. Тобто впровадження у використання палива B30 на всьому транспортному парку призведе до економії операційних витрат у 420 тис. євро на рік [2]. Також було встановлено, що середні викиди в атмосферу окису вуглецю та твердих частинок зменшилась по всім

використаним сумішам, зокрема, по В30 середній рівень шкідливих викидів в атмосферу скоротився на 9%.

На основі отриманих результатів від впровадження інновацій компанія SMTUC розглядає питання подальшого введення біопалива для використання іншими комунальними автомобілями, зокрема, для збору та доставки відходів.

Список використаних джерел:

1. The 2011 White Paper on transport. The European Organisation. European Commission (2013b).
2. Innovative urban transport solutions. Civitas, 2014. URL: <https://civitas.eu/sites/default/files/civitas-plus-innovative-urban-transport-solutions-www-final.pdf>
3. Маркевич К. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України: Аналітична доповідь/Науковий консультант Сіденко В. Центр Разумкова. Видавництво “Заповіт”, 2021. 400 с.
4. CIVITAS: Cleaner and better transport in cities. Forum 2021. URL: <http://civitas.eu/content/civitas-case-study-testing-biofuel-pt-fleetcoimbra>
5. Semenova S. Ecological accounting in the management of marine transport enterprises in Ukraine. Proceedings of Azerbaijan State Maritime Academy, Baki. 2020, № 2, pp. 197-208.

*Бондаренко О.С.  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

В умовах активізації інтеграційних процесів важливим є розбудова соціально орієнтованих держав, в яких органи публічного управління покликані враховувати соціальні потреби суспільства та їх задовольняти. Сучасні процеси глобалізації спонукають органи публічного управління активніше застосовувати маркетингові технології для створення умов продуктивної соціальної взаємодії держави та суспільства.

Досвід реалізації європейськими країнами соціально-відповідальної взаємодії свідчить про те, що на сучасному етапі підвищення рівня соціальної взаємодії держави та суспільства визначається можливостями донесення інформації на основі комунікацій публічного маркетингу. Ефективна реалізація завдань публічного маркетингу стимулює споживачів послуг до активної участі в бюджетному процесі, формуванні іміджу країни, розвитку бренду держави, міст, регіонів, розбудови відносин в ланцюгу «влада – громадянин – суспільна цінність – суспільний потенціал». Пошук дієвих та адаптованих маркетингових комунікацій, інструментів, технологій є основою забезпечення умов ефективної співпраці органів публічного управління з громадськістю в різних країнах з метою успішної реалізації цілей сталого розвитку. Як результат публічний маркетинг є інструментом впливу на соціально-економічні показники, які спроможні забезпечити реалізацію соціальних потреб громадян у сферах освіти, здоров'я, спорту, культури, дозвілля, охорони навколишнього середовища.

У післявоєнний період це є досить важливим у напрямку відновлення економіки України та окремих її територій. Сучасними науковцями все більше уваги приділяється дослідженню ролі публічного маркетингу у реалізації функцій та завдань публічної політики. Тому тематика досліджень, присвячених оцінці ефективності публічного управління, врахуванню його впливу на показники соціально-економічного розвитку країни та розробці оптимальних рішень для посилення соціальної взаємодії на основі використання механізму публічного маркетингу є актуальною. Це обумовлено тим, що маркетинг у публічному управлінні є інноваційною технологією, яка визначає умови дослідження та аналізу суспільної думки, потреб громадян з метою впливу на соціально-економічні процеси. Дійсно у сфері публічного управління лише інструментарій маркетингу може сформулювати мотиви та стимули до тісної соціальної взаємодії держави та суспільства.

Характерним для європейських країн є пошук додаткових можливостей для позиціонування, розвитку іміджу та бренду держав, що вимагає оптимальних маркетингових рішень. Така ситуація підвищує інтерес органів публічного управління до реалізації завдань публічного маркетингу та формування дієвих механізмів реалізації ними маркетингового інструментарію. Це забезпечить виявлення реальних потреб громадян, раціоналізувати діяльність органів публічного управління, оптимізувати соціальні взаємодії.

Необхідність встановлення тісної соціальної взаємодії органів публічного управління та суспільства на засадах публічного маркетингу визначається прагненням європейських країн інтегруватися до світогосподарських зв'язків, реалізацією процесів соціалізації, за яких центром соціально-економічного розвитку є особистість. Дієві моделі соціальної взаємодії держави та суспільства мають відображати процеси адаптації традиційних форм діяльності органів публічного управління до нових соціальних потреб. Оцінка рівня соціальної взаємодії держави та суспільства є важливим питанням для соціально-економічного розвитку національних та економік європейських країн. Виявлені за її результатами недоліки та можливості є основою для побудови дієвого маркетингового інструментарію у напрямку розробки якісно нових рішень та інноваційних технологій діяльності органів публічного управління

#### Список використаних джерел

1. Martins, T., Braga, A., Braga, V., & Ferreira, M. R. (2020). The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1). doi: 10.1007/s12208-019-00238-y
2. Bondarenko, O., Kozarezenko, L., Chunikhina, T., Solomka, O. (2021) Social Interaction of the State and Society as a Reference Point of Public Marketing. *Estudios de Economia Aplicada* this link is disabled, 2021, 39(6)
3. Бондаренко О.С. Роль брендингу в реалізації завдань публічного маркетингу /Бондаренко О.С. //матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Бренд-менеджмент: маркетингові технології: тези доп.»]. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – С.22-24.





*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Гращенко І.С.  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ЄС**

Транспортний сектор є стратегічним сектором, який є фундаментальним для всієї економічної діяльності. Транспорт також є важливою складовою як європейської так і української економіки. Транспортний сектор України є вагомим внеском в економічне процвітання країни, на нього припадає 6,2% (262453 млн.грн) у ВВП у 2020 році та 5,5 % (303614 млн.грн) у ВВП в 2021 році. З моменту підписання Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС у 2016 році товарообіг з країнами Євросоюзу зріс майже вдвічі, а кількість вантажоперевезень автомобільним транспортом – на 50%. Транспортна галузь України має великий потенціал розвитку.

Європейська транспортна політика пройшла трансформацію від сфери єдиного ринку, економічного управління та зростання обсягів перевезень в ЄС до конкретних екологічних заходів, та впровадженні технологій європейської супутникової навігаційної системи Galileo, яка поєднує інтелектуальне керування потоками руху з цифровим суверенітетом та Європейську систему управління залізничним рухом (ERTMS). Нова транспортна політика ЄС спрямована на пошуки технологічних інновацій, а саме стимулює інновації в автомобільному транспорті, тож до України висуваються надзвичайно високі умови, щодо відповідності європейським стандартам. Сьогодні спільна транспортна політика Європейського Союзу та України є центральною опорою єдиного ринку. Це надзвичайно важливо для забезпечення вільного руху людей, послуг і товарів.

Транспортна інтеграція України в ЄС забезпечить розв'язання нагальної продовольчої кризи, яка наразі постала з військовим вторгненням в Україну, це є незаперечним доказом того, що така інтеграція в інтересах не тільки України, але й всієї світової спільноти.

Відкриття транспортного ринку є одним з головних завдань спільної транспортної політики та ключовим елементом стратегії розвитку транспортної інфраструктури.

Підписані в червні Угоди про автомобільні перевезення для забезпечення безпеки ланцюжків поставок сприятимуть оновленню карти TEN-T, куди будуть включені транспортної мережі України. Це забезпечить планування та розвиток стійкого та ресурсоефективного транспортного сполучення між Україною та ЄС. Визначення спільних інфраструктурних пріоритетів що в довгостроковій перспективі, забезпечить процес реконструкції інфраструктури [1]. Угоди про автомобільні перевезення, полегшать перевезення вантажів між ЄС та Україною та Молдовою автомобільним транспортом, дозволяючи українським, молдавським та європейським перевізникам перетинати території один одного та працювати між ними без необхідності отримання дозволів на ці операції [1]. Угода між ЄС та Україною також передбачає визнання українських прав водія та сертифікатів професійної компетентності [2].

Для успішності інтеграційного процесу Україна, після перемоги, повинна забезпечити розвиток транспортної інфраструктури та залучення до неї інвесторів:

- забезпечити розвиток дорожньої інфраструктури;
- удосконалення законодавства у сфері транспорту та мультимодального перевезення;
- забезпечення розвитку залізничних перевезень, залучення інвестицій;
- забезпечити розвиток морського сектору;
- створення незалежного транспортного регулятора та фінансового контролю;
- необхідно запровадити програму розвитку авіаційної сфери, модернізацію регіональних аеропортів.

#### Список використаних джерел

1. Mobility and Transport [Електронний ресурс] // European Commission. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [https://transport.ec.europa.eu/ukraine\\_en](https://transport.ec.europa.eu/ukraine_en).
2. Transport [Електронний ресурс] // Ukraine-EU Relations. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/transport>.

*Данилейко К. Б., Щербатенко В. М., Пономаренко В. С.  
студентки 4 курсу факультету транспорту, менеджменту та логістики  
Національний авіаційний університет, Київ*

*Науковий керівник: Остапенко Т.Г.,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

За складних економічних умов зростає необхідність уваги до менеджменту логістики та транспорту, як одного із засобів оптимізації торгових підприємств. Більш якісні знання логістичної теорії та ефективності її способів контролю закономірно приведуть у майбутньому до пріоритетного розвитку контрактних перевезень та спеціалізованої транспортно – логістичної діяльності. Цим шляхом уже рухаються високорозвинені країни світу.

Основними завданнями оптимізації логістичного менеджменту в умовах реалізації Євроінтеграційної стратегії є поступове впровадження нормативно-правових, організаційних та технічних стандартів логістики у функціонування транспортно-логістичних систем на всіх рівнях, активізація інноваційної діяльності та імплементація кращого світового досвіду в систему управління галуззю.

Важливим чинником ефективності логістичного менеджменту, а також вхідним параметром для керованої транспортно-логістичної системи, є стан зовнішнього середовища, що складається з таких факторів:

1. Формування міжнародних відносин між країною та зовнішніми партнерами визначають концептуальні рамки, а також принципи та напрями зовнішньої стратегії розвитку транспортної системи у відповідності до діючих та планових міжнародних договорів, угод та меморандумів.

2. Правові основи прийняття рішень щодо формування та розвитку логістичних систем, здійснення підприємницької, інвестиційної та інноваційної діяльності в галузі визначає інституційно-правове регулювання розвитку транспортних систем та ринку перевезень.

3. Економічне становище країни та тенденції розвитку економіки, виступають важливими чинниками розвитку транспортно-логістичних систем.

Високорозвинена логістична інфраструктура є одним із найважливіших значень ефективного функціонування економіки, яка б забезпечувала достатньо низьку вартість транспортування на ринки інших регіонів та країн, зменшувала вплив на відстань між різними регіонами та забезпечувала інтеграцію національного ринку.

Передумовою доступу до високоякісних та передових економічних послуг і процесів у найменш розвинених населених пунктах є високорозвинена транспортна інфраструктура. Автомагістралі та залізниці, аеропорти та якісні порти, тобто ефективні транспортні засоби, гарантують підприємцям систематичну та абсолютно своєчасну доставку своїх послуг та продуктів на ринок.

Високорозвинена телекомунікаційна мережа забезпечує швидкий і безперебійний потік інформації. Це дозволяє учасникам ринку приймати найкращі

рішення для повної доступної ефективності та покращує загальні економічні показники. У країнах Західної Європи одним із найважливіших напрямків є частка логістичних послуг в економіці.

Завдяки багатій історичній практиці та дослідженням впровадження транспортно-логістичних центрів у межах ЄС, транспортно-логістичні центри поділяються на п'ять категорій: великі транспортно-логістичні центри загальноєвропейського значення; основні транспортно-логістичні центри частково європейського значення; вторинний транспортно-логістичний центр обласного значення; допоміжний загальнодержавний транспортно-логістичний центр; допоміжний регіональний транспортно-логістичний центр. Більшість великих транспортно-логістичних центрів в ЄС створюються за підтримки держави.

Усі європейські транспортно-логістичні центри дотримуються загальноприйнятої структури. В останні роки одним із основних стовпів європейської транспортної політики став розвиток вантажних перевезень контрейлерами, які передбачають функцію транспортного ланцюга як єдиного безперервного транспортного контейнера на основі принципів логістики. Майже третина міжнародних перевезень вантажів «від дверей до дверей» здійснюється контейнерними поїздами, що підтверджено світовою практикою.

Отже, євроінтеграційний процес передбачає здійснення глибоких перетворень в Україні, насамперед утвердження демократії та верховенства права, модернізацію соціально-економічної та політичної системи, встановлення непорушного права на приватну власність, імплементацію сучасних технологій економічного менеджменту, стимулювання експортної діяльності, зокрема шляхом створення та реалізації інноваційної продукції, позиціонування України як конкурентоспроможного та інвестиційно-привабливого учасника глобальної економіки. У контексті реалізації євроінтеграційної стратегії основним завданням оптимізації логістичного менеджменту є поетапне впровадження логістичного нагляду, організації та технічних стандартів у функціонування транспортно-логістичних систем усіх рівнів, активізація інноваційної діяльності та впровадження системи управління галуззю з найкращим досвідом у світі.

#### Список використаних джерел

1. Гемі Д., Вонгровська М., Журавські вель Граєвські П. Доповідь євроатлантичної асоціації "Україна ближче до Заходу" з передмовою Голови ЄАА Броніслава Коморовського
2. "Програма інтеграції України до Європейського Союзу", документ № n0001100-00 від 14.09.2000 // Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00>
3. Статистична інформація [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Про транскордонне співробітництво [закон України : офіц. текст: за від 24.06.2004 р.] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>

*Звонарьов К.О.  
доцент кафедри менеджменту ЗЕДП,  
Факультет транспорту, менеджменту та логістики,  
Національний авіаційний університет, Київ.*

### **ВІД СТАГНАЦІЇ ДО ЗРОСТАННЯ: ПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В АЕРОПОРТУ «БОРИСПІЛЬ»**

Ми увійшли в світ, в якому панує криза. Криза у минулому, криза та війна у теперішньому часі, криза та світова рецесія в майбутньому. Тому від вміння менеджерів реагувати на кризові явища та забезпечувати швидку трансформацію підприємства залежить виживання сучасного бізнесу.

На прикладі реакції на минулу кризу (2014-2017 років) професійної команди Аеропорту «Бориспіль» проаналізуємо, як стагнуюче та збиткове державне підприємство протягом короткого часу було перетворене у високоефективне та прибуткове.

Наприкінці 2014 року Аеропорт Бориспіль знаходився у кризовому стані:

- наростаюча збитковість (за МСФЗ 2012: прибуток 306 млн грн, 2013: збиток 77 млн грн, 2014 збиток 512 млн грн),
- падіння пасажиропотоку (2012: 8478 тис пас, 2013: 7927 тис пас, 2014: 6890 тис пас),
- зменшення платежів акціонеру (державі),
- щорічне погіршення виробничих показників.

Наростання кризових явищ вимагало негайного вжиття заходів та залучення команди професіоналів. Тому наприкінці 2014 року була сформована нова управлінська команда Аеропорту, більшість з якої, до речі, наразі працює в Національному Авіаційному Університеті.

Нова команда виявила причини, що призвели до кризового стану Аеропорту, основні з яких:

- зниження купівельної спроможності населення, втрата російського та кількох інших ринків,
- низький рівень сервісу та привабливості Аеропорту,
- закупівля надлишкового обладнання та необґрунтовані капіталовкладення у інфраструктуру,
- неефективні технології, низька продуктивність праці, непрозорі закупівлі «з урахуванням інтересів» - призводили до високої собівартості послуг,
- конфронтація з авіаперевізниками, обумовлена високою собівартістю та необґрунтованим підвищенням тарифів (рис.1).

На підставі бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, аналізу бізнес-процесів новою командою прийняте рішення щодо необхідності трансформації бізнес-моделі. Були розглянуті альтернативні варіанти, визначені драйвери зростання.



Рис.1: Причини кризового стану

Оптимальною обраною стратегією розвитку Аеропорту як міжнародного Хабу, розроблений план дій (рис.2):



Рис.2: План антикризових заходів

Нова стратегія передбачала трансформацію підприємства за кількома напрямками:

1. Співпраця з авіакомпаніями в частині розвитку перевезень та збільшення трансферного пасажиропотоку (створення спільного авіаційного продукту з базовими авіаперевізниками, впровадження гнучкої системи мотивації авіаперевізників що дозволила б конкурувати за трансферні потоки з іноземними аеропортами).

2. Забезпечення операційної ефективності задля недопущення зростання витрат (оптимізація бізнес-процесів шляхом моніторингу / оцінки / бенчмаркінгу / корегування, підвищення енергоефективності, конкурентність та прозорість закупівель, впровадження логістичної концепції «JustInTime», відмова від збиткових послуг, аутсорсинг, розірвання збиткових договорів, тощо).

3. Підвищення привабливості аеропорту для клієнтів (впровадження додаткових (неавіаційних) сервісів та послуг, підвищення культури обслуговування, боротьба з крадіжками, тощо).

4. Розвиток лише тієї інфраструктури, яка необхідна для реалізації нової стратегії (для обслуговування трансферних пасажирів, для підвищення рівня обслуговування пасажирів та авіакомпаній).

5. Інші напрями (підвищення безпеки, зменшення аварійності, спрощення формальностей, тощо).

Нова, антикризова стратегія була впроваджена у 2015 році. За рахунок забезпечення безпрецедентного зростання доходів та збереження стабільного рівня витрат (навіть в умовах інфляції та суттєвого зростання пасажиропотоку) була досягнута рекордна прибутковість авіапідприємства (рис.3, рис.4, рис.5, рис.6):

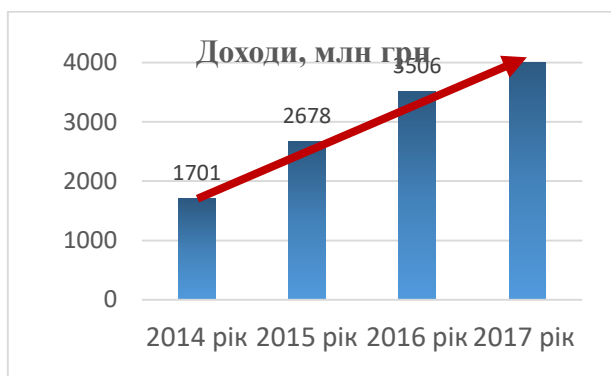


Рис.3: Динаміка доходів (МСФЗ)

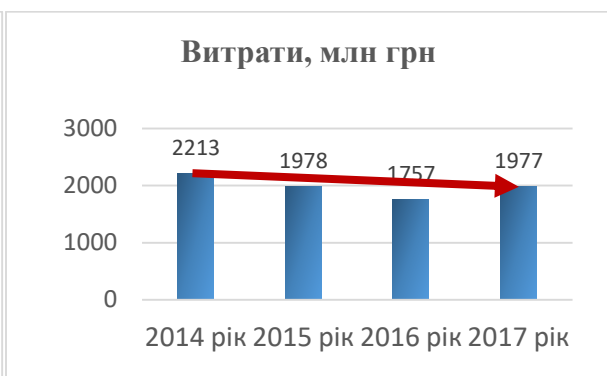


Рис.4: Динаміка витрат (МСФЗ)



Рис.5: Динаміка прибутку (МСФЗ)



Рис.6: Динаміка пасажиропотоку

Результатом впровадження нової стратегії розвитку Аеропорту стало не лише забезпечення рекордної прибутковості, але й створення умов подальшого зростання виробничих показників, значне збільшення відрахувань державі як власнику (2014: 232 млн грн, 2015: 472 млн грн, 2016: 1569 млн грн, 2017: 1924 млн грн).

Завдяки створенню спільного авіаційного продукту з авіакомпаніями, частка трансферних пасажирів в Аеропорту досягла 30%, що є основною ознакою аеропорту-хабу. За міжнародною класифікацією, аеропорт «Бориспіль» увійшов до числа крупних європейських аеропортів. За результатами опитувань пасажирів, Аеропорт потрапив на провідні місця у Східній Європі за якістю сервісу.

Таким чином стагнующе та збиткове підприємство було перетворене у високоефективне та конкурентоспроможне.

Слід зазначити, що при реформуванні державного підприємства наша Команда зіткнулася з численними перешкодами:

- колективний імунітет працівників державного підприємства до будь-яких позитивних змін,
- у будь якої неефективності є бенефіціар, який намагається будь яким шляхом зупинити зміни,
- покращення фінансового стану підприємства збуджує нездорову зацікавленість різноманітних перевіряльників, правоохоронців, контролерів та «громадських активістів»,
- як тільки підприємство стає успішним, одразу знаходиться велика кількість бажаючих ним покерувати,
- державне підприємство вразливе при будь-яких змінах політичного курсу, державні органи управління є неефективним власником внаслідок браку мотивації та професіоналізму.

Проте, для управлінської команди, орієнтованої на результат, такі перешкоди є черговим викликом, з яким вона успішно впоралась. Запорукою успіху при впровадженні змін є командна робота, професійність, бачення цілей, висока мотивація, лідерські якості та впевненість в результаті. Саме така управлінська команда здатна розробити та впровадити стратегію трансформації підприємства та подолати перешкоди в умовах кризи.

#### Список використаних джерел:

1. Kyrylenko O., Novak V. , K. Razumova, E. Danilova. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 10- th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.205-215.
2. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2020. - №4.



*Коваленко С.М.  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Науковий керівник: Паливода О.М.  
професор кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Зі зростаючою залежністю організацій від міжнародних, розуміння практик управління в різних країнах стало надзвичайно важливим не лише для великих транснаціональних корпорацій, а й для малих вітчизняних фірм. Управління людськими ресурсами є потенційним джерелом конкурентної переваги та становить одну з найскладніших проблем. Управління персоналом в Європі не тільки відрізняється від відповідних практик на інших континентах, але також унікальний з точки зору різноманітності практик управління кадрами у країнах в межах своїх континентальних кордонів.

Для підвищення ефективності роботи підприємств необхідно, в першу чергу, грамотне управління персоналом, що є тим ресурсом, який забезпечує досягнення поставлених цілей. В цьому напрямку яскравим прикладом може служити досвід Німеччини, оскільки важливі результати, досягнуті німецькою економікою, свідчать про ефективність системи організації та управління [3].

Ціль менеджменту в Німеччині – це отримання максимального прибутку та забезпечення виплати дивідендів акціонерам. Крім цього, німецькі менеджери мають таку мету як: забезпечення перших місць своїх компаній на ринку; розвиток виробництва за рахунок інвестицій; активне проведення НДДКР; вирішування екологічних проблем; здійснення підготовки та навчання кадрів. Німецька система освіти має давні традиції і чудову міжнародну репутацію: в 350 дослідницьких інститутах і вузах Німеччини беруть участь і проводять дослідження понад 220 тисяч іноземців [2]. Існує безліч теорій управління персоналом, але німецький досвід можна розглянути на двох теоріях.

В основі двохфакторної теорії Ф. Герцберга – «ZweiFaktoren-Theorie von Herzberg» лежать дві великі категорії потреб: гігієнічні фактори та мотивуючі. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а мотивуючі – з характером роботи. Ціль «Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung» є підвищенням продуктивності людської праці. Тейлор в процесі роботи прийшов до висновку, що потрібно не тільки скорочення потреб в праці за рахунок його продуктивності для зростання доходів господарів і робочих, але і необхідні зміни в управлінській діяльності.

З моменту появи тейлоризму існували висловлювання наступного характеру: робітники реагують лише на грошову винагороду; не розглядається можливість просування робітника по службі; не надається значення соціальному контексту праці; розвиток наукового менеджменту веде до підвищення продуктивності праці, поряд із посиленням експлуатації найманих робітників. Однак, незважаючи на критику положень системи, тейлоризм послужив основою для сучасних систем організації праці, що застосовуються у країнах із ринковою економікою. Копіювання успішних моделей професійних стандартів підготовки кадрів не завжди буває вдалим, адже

кожна країна має свої, притаманні лише їй особливості. Створюючи професійні стандарти, HR-фахівці Німеччини вважали, що кадровий менеджмент це інтегрована складова політики компанії. Стратегія організації та стратегія управління персоналом взаємопов'язані, а HR-менеджмент є ключовим бізнес-партнером керівництва підприємства.

Функції менеджерів з управління персоналом Німеччини включають [1]:

- повноцінне співробітництво з колективом, побудоване на довірі, для досягнення успіху організації. Тому кадрові менеджери повинні демонструвати компетентність у спілкуванні з усіма службовцями, якого б ступеня в ієрархії вони не займали;

- створення тарифної політики підприємства та захист її перед профспілками, адміністрацією та громадськістю. При цьому менеджер з управління персоналом виступає гарантом дотримання закону та прийнятих стандартів соціальної відповідальності;

- менеджер робить важливий внесок у підвищення цінності компанії. Безпомилково розраховані витрати на персонал та компенсації допомагають контролювати громадські витрати та планувати їх;

- служба персоналу організовує професійне навчання як внутрішнє, так і зовнішнє, дбає про особистому розвитку всіх працівників компанії, спільношироко використовує наставництво та інші форми навчання на робочому місці;

- спеціалісти з управління персоналом формують просту систему індивідуальних інструментів HR-управління, що враховує новітні методи та методики;

- кадровий департамент компанії відповідає за успішне планування.

Основними елементами мотивації праці Німеччини є: відносно високий рівень зарплати, гарантований законом про тарифні угоди та що забезпечує високий рівень життя; яскраво виражена диференціація в оплаті праці в залежності від освіти, посади та стажу роботи; гарантія робочого місця; підвищення кваліфікації; пряма залежність пенсії за старістю від рівня заробітної плати; соціальна захищеність кадрових працівників фірми шляхом виплати пенсій під час звільнення у зв'язку з реорганізацією підприємства [4].

Отже, робота з кадрами є однією з головних функцій менеджменту на підприємствах Німеччини, а в завдання кадрових служб входить: підбір кадрів, навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, охорону праці, організацію оплати праці, забезпечення старості, соціальної політики. Очевидно, щоб створити дієву систему кадрового менеджменту на підприємстві, необхідно розробити власну філософію управління персоналом, взяти до уваги досвід провідних світових компаній, вивчити та впровадити всілякі моделі професійних стандартів.

#### Список використаних джерел

1. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом // Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – Вип. 20.10. – С. 189-194
2. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2018. – С. 12–16
3. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4(58). – С. 186-192.
4. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.

*Марчук В.Є.*

*д.т.н., професор, професор кафедри логістики  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Швець А.В.*

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ЛОГІСТИКА ОСТАННЬОЇ МИЛІ – ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ**

Сьогодення кидає нові виклики логістичним компаніям – їм постійно потрібно пристосовуватися до нових швидкозмінних реалій, щоб утримати свого споживача та отримати вигоди. Ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє скоротити витрати провайдерів логістичних послуг та мати їм певний імідж на ринку. За тлумаченням Європейської логістичної асоціації, управління ланцюгами постачання – це інтегральний підхід до бізнесу, що розкриває фундаментальні принципи управління в логістичному ланцюзі, такі як формування функціональних стратегій, організаційної структури, методів прийняття рішень, управління ресурсами, реалізація підтримуючих функцій, систем і процедур [1].

Одним із важливих етапів ланцюга постачання є логістика останньої милі – кінцевий етап, який полягає в тому, щоб забрати замовлення зі складу і вчасно доставити його до замовника, магазину або конкретного пункту отримання. Нині активно розвивається електронна комерція (e-commerce, e-trade), завдяки якій клієнти мають більший доступ до товарів та набагато ширший вибір доставки, а послуги кур'єрської експрес-доставки вантажів стали більш поширеними та дешевшими. Також споживачі можуть забирати товари у пунктах отримання у зручний час відповідно до ідеї out-of-home delivery. Помітне збільшення обсягу онлайн-замовлень веде за собою вдосконалення саме логістики останньої милі у багатьох компаніях. Як правило, саме на цьому шляху ланцюжка поставок є найбільше ризиків. Логістика останньої милі виявилася серйозною проблемою для великих і малих компаній, особливо в конкурентному світі e-commerce. Незначні фактори починають накопичуватися на останній милі: можливість доставки на наступний день, недоступні зони доставки, погодні умови і багато іншого [2]. Саме «остання миля» виявляється найважчою і довгою, що пояснюється такими причинами: урбанізація, зростання вантажного трафіку в місті, ріст очікувань клієнтів, подорожчання логістики «останньої милі», відкриття власних точок видачі. Якісна «доставка останньої милі» – ключ до задоволення споживача. Єдине місце фізичного контакту продавця і покупця в реальному світі – передача товару. Покращення сервісу останньої милі створює величезну конкурентну перевагу.

Швидкість, своєчасність, прогнозованість, клієнтоорієнтованість і екологічність – вимоги клієнтів, які будуть визначати ринок доставки останньої милі. Основні тренди та тенденції логістики останньої милі відображено на рис. 1.

Найскладнішими викликами логістики останньої милі є [5]: збільшення замовлень, що вимагають ефективної логістики; дуже короткі терміни доставки певних товарів (у випадку ліків або продуктів з коротким терміном придатності) до місця призначення; організація роботи логістичного відділу; швидкість реагування на запити споживачів; вартість виконання замовлень; безперебійна передача інформації, що можливо завдяки сучасним системам моніторингу та роботі з даними.



Рис. 1. Тенденції та тренди логістики останньої милі  
(на основі джерел [3], [4])

Управління процесом логістики останньої милі залежить від сектору. У галузі B2B це відбувається у два етапи: сировина доставляється на виробничий цех, а потім готова продукція транспортується до магазину, складу чи іншого пункту отримання. У сегменті B2C логістика останньої милі є складним процесом, головним чином через проблему узгодження високих витрат на доставку та своєчасних доставок. Власники інтернет-магазинів, які бачать попит на свою продукцію, повинні максимально оптимізувати маршрути доставки. Планування логістичної діяльності – це крок до кращої організації в компанії та збільшення гнучкості, що також дозволяє швидше здійснювати доставки. Однак важливо також подбати про ефективність складської логістики, оскільки без неї важко досягти ефективної логістики останньої милі.

Отже, управління ланцюгом постачання є найбільш ефективним, коли компанія використовує логістичні платформи, до яких мають доступ інші учасники ланцюга. В основі оперативної діяльності лежить традиційний спосіб комунікації (електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями, електронні таблиці), який може створити ілюзію ефективного управління перевезенням. Увага до управління ефективністю повинна проявлятися в процесах, що підтримуються відповідними інструментами. Ефективність ланцюга постачання включає поєднання продуктивності людей, інструментів та систем, а ефективна організація доставки останньої милі скорочує час на доставку, витрати компанії та відповідно збільшує прибуток і рівень лояльності клієнтів.

Список використаних джерел

1. Управління ланцюгами поставок. URL:  
[https://stud.com.ua/14958/logistika/upravlinnya\\_lantsyugami\\_postavok#24](https://stud.com.ua/14958/logistika/upravlinnya_lantsyugami_postavok#24).
2. «Нестерпна легкість» доставки в місті або чому логістика - це новий ритейл. URL:  
<https://retailers.ua/uk/news/mneniya/11102-nevyinosimaya-legkost-dostavki-v-gorode-ili-pochemu-logistika--eto-novyiy-riteyl>.
3. 6 головних трендів у логістиці e-commerce: чого чекати бізнесу. URL:  
<https://logist.fm/publications/6-golovnih-trendiv-u-logistici-e-commerce-chogo-chekati-biznesu>.
4. Нові тенденції в логістиці останньої милі – logist.today. URL:  
[https://logist.today/dnevnik\\_logista/2017-10-26/novye-tendencii-v-logistike-poslednej-mili](https://logist.today/dnevnik_logista/2017-10-26/novye-tendencii-v-logistike-poslednej-mili).
5. Ефективна логістика останньої милі. URL:  
<https://www.trans.eu/ua/blog/tfc/logistyka-ostannio-myli>.

*Марченко В.М.*  
*доктор економічних наук, проф. кафедри економіки та підприємництва*  
*НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*  
*Кавтиш О.П.*  
*кандидат економічних наук, доц. кафедри економіки та підприємництва*  
*НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*  
*Макалюк І.В.*  
*кандидат економічних наук, доц. кафедри економіки та підприємництва*  
*НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*

## **ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІДХОДІВ В ЄС ТА УКРАЇНІ**

Використання відходів в якості джерела енергії є частиною сучасного глобального ринку управління відходами. Вартість глобального ринку управління відходами у 2020 році оцінювалась у 49,300 млн. дол і буде спостерігатися подальше його зростання.

Європейська директива про відходи 2008/98/ЄК та Національна стратегія з управління відходами в Україні запроваджує пріоритети в системі управління відходами, якими є: запобігання утворенню відходів, повторне використання (при неможливості запобігання), рециклінг (отримання вторинних ресурсів в результаті перероблення відходів) (застосовується при неможливості повторного використання), спалювання з метою виробництва енергії (при неможливості рециклінгу), захоронення відходів (при неможливості спалювання). Відповідно до затвердженої ієрархії, спалювання відноситься до небажаних способів поводження з відходами, однак має вищий пріоритет порівняно з їх розміщенням на звалищах.

У ЄС 23% твердих побутових відходів утилізується шляхом захоронення на звалищах, 30% направляється на вторинну переробку, 17% – на компостування; 47% утилізується шляхом спалювання [1].

В Україні 93,7% побутових відходів розміщується на звалищах, 4,6 % - направляється на вторинну переробку, 1,7 % - спалюється.

Спалювання відходів має неоднозначне сприйняття у суспільстві. Екологи наголошують на забрудненні повітря шкідливими викидами. Однак розміщення відходів на звалищах є джерелом розповсюдження інфекційних хвороб, забруднення підземних вод, місцем утворення звалищних газів. Окрім того, на сміттєспалювальних заводах утворюється значно менше діоксинів, ніж при неконтрольованих пожежах на звалищах і менше порівняно з тепловими електростанціями.

Площа звалищ в Україні становить понад 10 тис.га (100 км<sup>2</sup>), що більше площі Сан Марино (61,2 км<sup>2</sup>).

На обсяги спалювання відходів має вплив екологічна політика урядів країн, наявність природних джерел енергії, кількість сміттєпереробних заводів та їх здатність забезпечити відповідність технологічного процесу екологічним нормам тощо.

Попри задекларований в ЄС перехід до циркулярної економіки, в країнах Європи напрацьовані ефективні практики в сфері енергетичної утилізації відходів. Так, в Німеччині з 2005 року закриті всі сміттєзвалища. Країна переробляє понад 21 тисячу тон відходів в енергію.

При цьому кількість енергії, виробленої в результаті спалювання сміття, зростала в середньому на 3,7 % в період 2017-2021 рр. [2]. Енергетична утилізація сміття здійснюється на 100 сміттєспалювальних заводах Німеччини.

Польща ввела заборону на захоронення органічних та сортованих відходів в 2013 році. В результаті обсяг енергетично утилізованих відходів збільшився в 2 рази і в 2019 році склав 1 млн. тон. В Польщі станом на 2019 рік кількість сміттєспалювальних заводів становила 7 (проти 5 у 2016 році) [3].

Швецію називають одним зі світових лідерів у переробці відходів. Кількість сміттєспалювальних заводів в країні станом на 2019 рік складала 36 (проти 34 у 2016 році). 50,6% сміття в Швеції повторно переробляються, 48,6% енергетично утилізується, на полігони відправляється менше 1% відходів. Швеція додатково щорічно імпортує близько 800 000 тон відходів для завантаження сміттєпереробних заводів. 20% тепла та електроенергії країна отримує завдяки енергетичній утилізації, що забезпечило опаленням 1 250 000 квартир та 680 000 квартир електрикою.

До війни в Україні на виробництво теплової та електричної енергії спрямовувалося лише 3% загального обсягу утворених твердих побутових відходів (300 тис. т із 10 млн. т), та вироблялося 0,04 % теплової енергії від загального обсягу споживання в Україні та 0,02% електричної енергії.

Спалювання побутових відходів в Україні здійснюється на одному сміттєспалювальному заводі, проектною потужністю 350 тис. т побутових відходів на рік. Завод утилізує до 25% всього обсягу несорттованих побутових відходів, утворених в м. Києві та генерує теплову енергію.

Світовий досвід свідчить про потенційні енергетичні можливості побутових відходів. Зменшення викидів діоксинів досягається шляхом попереднього сортування відходів з метою недопущення хлор- і фтор- вміщуючих полімерних матеріалів, підтримки режиму процесів горіння вище 850°C (у Швеції 1200°C), при яких досягається повне згорання. З урахуванням всього вище означеного можна констатувати необхідність зміни політики управління відходами в Україні в напрямку формування необхідних організаційних змін для енергетичної утилізації відходів.

#### Список використаних джерел

1. Statista <https://www.statista.com/statistics/480408/waste-electricity-generation-revenues-globally>
2. Globaldata <https://www.globaldata.com/data-insights/environment---waste-management/market-value-of-waste-to-energy-technology-in-germany-2080506/#:~:text=Germany%20is%20one%20of%20the,tonnes%20of%20waste%20into%20energy>
3. Cewep <https://www.cewep.eu/waste-to-energy-plants-in-europe-in-2019/>

Медведєва К.Д.  
аспірант кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

## УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Відомий європейський бренд H&M – шведська група ритейлерів, заснована в 1947 році – мережа магазинів, що пропонує величезний асортимент для чоловіків, жінок, молоді та дітей, включаючи одяг, аксесуари, взуття та косметику. Бізнес-концепція H&M: «мода і якість за найкращою ціною», що засновані на фундаментальній повазі до кожної людини. Асоціація бренду із знаменитостями, котрі рекламують та використовують товари бренду у повсякденному житті, роблять сприятливий образ про статусність та універсальність [1]. H&M об'єднує розкіш і доступність в одне ціле, створюючи концепцію нового типу, яка ламає парадигму багатства знаменитостей і дорогої моди. Іншими загальними цінностями є командна робота, простота, підприємницький дух, усвідомлення витрат, прямота і відкритість, а також прагнення до постійних поліпшень [2]. H&M – один з багатьох модних брендів, які прагнуть поліпшити навколишнє середовище, впроваджуючи екологічно чисті продукти та ініціативи, екосистема бренду представлена на рис. 1.

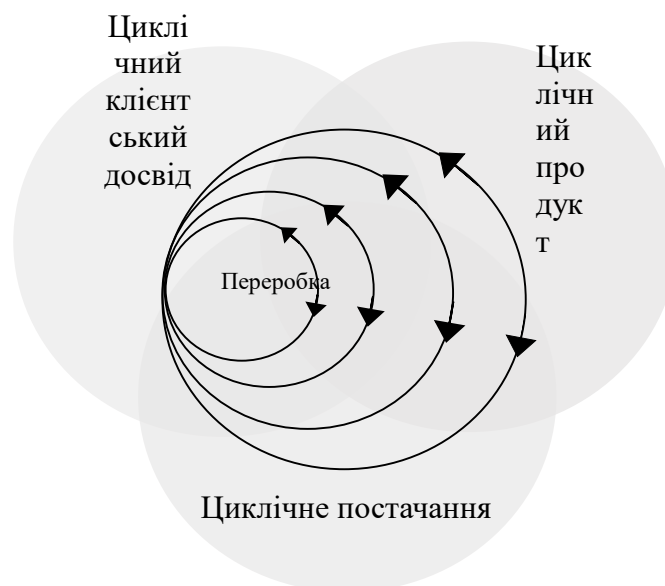


Рис. 1. Екосистема бренду H&M [3, с. 41]

До основних елементів управління брендом H&M віднесено:

1. *Ідентичність бренду.* Фірмовий стиль H&M включають наступні характеристики: «мода», «якість», «доступна ціна», «екологічність». Мережа магазинів займає 31-ше місце в списку найцінніших брендів світу за версією Forbes і є одним з найбільших ритейлерів модного одягу в світі. Для споживачів вони зберігають позитивний суспільний імідж [1; 4]. Ідентичність H&M формується на основі контенту, створеного брендом і зображень, які публікують користувачі у соціальних медіа (користувальницький контент).



2. *Комунікаційна стратегія.* Компанія підтримує власний веб-сайт, соціальні мережі, на яких представлено всю необхідну інформація та відомості про бренд. Реклама розміщується на всіх ринках, але її адаптують з огляду на місцеві особливості, потреби та обставини. Рішення щодо вибору рекламних матеріалів проводиться централізовано в головному офісі в Стокгольмі. Централізована організаційна структура забезпечує єдиний брендинг H&M на всіх ринках – покупці отримують однаковий досвід роботи з брендом незалежно від локалізації магазину. При аналізі комунікаційної стратегії H&M, виділено п'ять відмінних рис: позитивність, колективність, інклюзивність, відкритість, молодість [2; 4].

3. *Програма лояльності.* Учасники програми лояльності клієнтів H&M можуть скористатися більш персоналізованими пропозиціями та цифровими сервісами для натхнення та безперебійного обслуговування клієнтів. Існують різні варіанти доставки з урахуванням кліматичних умов, придбання персонального дизайну продуктів, виготовлених з більш екологічно чистих матеріалів [5, с. 27].

4. *Дизайн магазину.* Є важливим аспектом для роздрібних підприємств одягу по залученню споживачів. У H&M фахівці приділяють йому особливу увагу для забезпечення ефективного взаємозв'язку з покупцями. H&M розробляє нову дизайнерську програму для магазинів приблизно кожні два-три роки, роблячи їх зручними і надихаючими. Крім того, в магазинах розподіляють продукцію за кольорами або схожістю відтінку і готові костюми (попарно), що полегшує для споживача їх вибір [5, с. 26-27].

5. *Вибір товару, онлайн операції.* H&M представлена на 54 онлайн-ринках. Клієнти мають широкий спектр гнучких варіантів доставки. На ринках країн – Нідерланди, райони Швеції, Італії та Франції, можуть отримувати і повертати товари за допомогою служби доставки велосипедів, електромобілів або пішки, що підвищує екологічність бренду [4]. У США клієнти H&M можуть здійснювати покупки безпосередньо з надихаючих зображень і відео в Instagram, а також отримувати повідомлення про нові колекції. Також у 2021 році представлена функція «скануй і купи» – покупці можуть сканувати QR-код на товарі в магазині, щоб знайти або купити його необхідного розміру та кольору [5, с. 27].

6. *Сегментація.* Цільовими клієнтами H&M є молодь обох статей. Клієнти розділені в залежності від місця розташування з різними регіональними уподобаннями. Існують значні відмінності в сприйнятті людей і продуктів, що походять з різних місць. Наприклад, французи та італійці вважаються більш модними і стильними, ніж німці чи англійці. В середині країн також існують відмінності у сприйнятті: в США є два основних джерела моди – Нью-Йорк і Каліфорнія [4].

Отже, брендинг H&M відбувається за рахунок комбінації елементів: реклами, дизайну магазинів, програм лояльності, масової інформації, веб-сайту цінностей та філософії – у вигляді підтримки стратегії корпоративної соціальної відповідальності, поважності, захисту навколишнього середовища і сприяння здорового іміджу. Компанія H&M завжди прагне бути уважною і пропонувати найкраще поєднання моди, якості та ціни. Ефективне прийняття рішень і гнучке планування асортименту гарантують, що продукція завжди адаптована до останніх тенденцій і очікуванням клієнтів, що просуває бренд і лояльність до нього у глобальному вимірі.

Список використаних джерел

1. Brand equity of H&M URL: <https://marketingmixx.com/brand-equity-of-hm/> (дата звернення 25.09.2021).
2. Branding of H&M URL: <https://handmbranding.weebly.com/branding-of-hm.html> (дата звернення 21.09.2021).
3. The H&M way URL: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way\\_en.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf) (дата звернення 20.09.2022).
4. Namoan Jirawongsy, Martina Ladendorf, Corporate identity, integration of sustainable development and sustainability communications: an example of H&M. P. 100.
5. HM Group Annual and Sustainability Report 2021 URL: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/annual-report/> (дата звернення 25.09.2021).

*Овсак О.П.,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП,  
Національний авіаційний університет, Київ.*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ІНТЕГРАЦІЇ АВІАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

17 лютого 2022 року Верховна Рада України ратифікувала Угоду про «Спільний авіаційний простір» між Європейським Союзом та його державами – членами та Україною (далі – Угода «Про САП»), що була підписана 12 жовтня 2021 року на 23-му Саміті Україна - ЄС. До цього міжнародні авіаперевезення між Україною та країнами ЄС регулювались двосторонніми угодами про повітряне сполучення, укладеними окремо з усіма державами-членами, умови яких були поступово лібералізованими.

Змістовний аналіз Угоди «Про САП» дає можливість зрозуміти складові формування партнерських взаємовідносин між Україною, Європейським Союзом та його державами – членами. Авіатранспортний ринок ЄС є єдиним у світі ринком, що використовує багатосторонні рамки з правами каботажу для авіаперевізників у відповідності з укладеною угодою «Про Європейський Спільний Авіаційний Простір», склад учасників якої поступово трансформується у зв'язку із розширенням складу країн – членів ЄС. За своїм змістом Угода про САП регламентує встановлення єдиного переліку правил для надання авіатранспортних послуг між ЄС та Україною. Слід зазначити, що за основу цієї угоди була взята типова «горизонтальна» угода, але згодом вона була розширена через наявність в Україні масштабної авіаційної галузі.

Україна та ЄС не укладали «горизонтальної угоди», замість цього були внесені зміни до двосторонніх угод з метою приведення у відповідність до змін у законодавстві ЄС після 2004 року. Переговори щодо підписання Угоди «Про САП» почались одразу після початку діалогу про підготовку Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС. Про інтенсивність останнього свідчить наявність 21 раундів переговорів з 2007 по 2012 рр. Зрештою, 6 вересня 2014 р. Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про Асоціацію між Україною та ЄС. 28 листопада 2013 року під час Саміту Україна – ЄС у Вільнюсі відбулось парафування Угоди «Про САП», однак її підписання сторонами відклалось у зв'язку зі спірним питанням між Іспанією та Великобританією щодо статусу аеропорту Гібралтар, що зрештою було нівельовано виходом Великобританії з Євросоюзу. Угода про САП була підписана 12 жовтня 2021 року на 23-му Саміті Україна – ЄС, при тому, що 17 лютого 2022 року Верховна Рада України ратифікувала цю Угоду [1,2].

Проведений аналіз показав, що особливості укладеної угоди обумовлені наявністю в Україні масштабної авіаційної галузі та пов'язаним з цим регламентуванням співробітництва у сфері виробництва авіаційної техніки. Дослідження показало наявність позитивної динаміки приведення вимог України до льотної експлуатації літаків у відповідність до вимог ЄС з безпеки авіації, запровадження відповідних процедур для українських авіаційних суб'єктів та об'єктів авіаційної діяльності шляхом інкорпорування відповідних директив та регламентів ЄС до Повітряного кодексу, Авіаційних правил України та інших нормативних документів.

Завдяки поступовій лібералізації двосторонніх міждержавних угод про повітряне сполучення, з 2016 року ринок пасажирських авіаперевезень в Україні активно розвивався з темпом росту пасажирообороту біля 30% за 2017 - 2018 рр. [4, 5]. Навіть негативний вплив світової пандемії COVID – 19 щодо авіаперевезень був переборений зростаючою тенденцією 2021 року [3]. Слід зазначити, що у зв'язку із повномасштабним військовим вторгненням Російської Федерації на територію України, введенням правового режиму воєнного стану і закриттям повітряного простору України галузь цивільної авіації зазнала надзвичайно великих втрат, що пов'язано, зокрема, із неможливістю виконання польотів цивільними повітряними суднами. Але завдяки високому ступеню імплементації нормативного регулювання ЄС у законодавство України, українські авіакомпанії в умовах воєнного стану продовжують відігравати важливу роль для економіки країни: авіаперевізники, що мають вітчизняний сертифікат експлуатанта повітряного судна, виконують польоти з перевезення пасажирів та вантажів, зокрема й у країнах Євросоюзу.

#### Список використаних джерел

1. Овсак О.П., Садловська І.П. Організаційні та правові аспекти Угоди між Україною, Європейським Союзом та його державами – членами «Про спільний авіаційний простір». «Причорноморські економічні студії». ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Випуск (74). 2022. С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-10>
2. Садловська І.П., Овсак О.П. Аналіз відповідності регулювання діяльності повітряного транспорту України вимогам Європейського Союзу до країн – кандидатів. Проблеми системного підходу в економіці. Зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2022. 2(88), С.30-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-4>
3. Ovsak, O., Sadlovska I.P., Liskovich, N. Y. 2021. Trends in development of the air transportation market of Ukraine and influencing factors. *Economic, Finance, Right*. 11/1. P.31-36. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.6>
4. Ovsak, O., Vysotska, M., 2021. External economic effects of air transport development due to the liberalization. *Communications - Scientific Letters of the University of Zilina*. 23(3), A158-A173. ISSN1335-420. <https://doi.org/10.26552/com.C.2021.3.A158-A173>
5. Ovsak O.P., Liskovich N.Yu. 2019. Macroeconomic aspects of the impact of air transport development on the economy of Ukraine.. "Black Sea Economic Studies". - PU "Black Sea Research Institute of Economics and Innovation". 2019. 48. P. 133-141. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-22>
6. The EU's External Aviation Policy, 2012. 52012DC0556. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0556&from=GA>

*Орел А.М.*  
*доктор економічних наук,*  
*професор кафедри менеджменту ЗЕДП*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Сидоренко Д.І.,*  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Реалії війни дало обмеження на всі сфери життя, особливо на доставку та сполучення. Небезпека використання транспорту, ризик втратити товар під час складського зберігання, необхідність перебудувати маршрути безпосередньо під час руху – це тільки мала частина того, з чим стикається логістика під час війни. Залишається лише два шляхи – оптимізувати процеси та адаптуватися, або визнати неможливість цього для компанії логістики в Україні на даний момент.

Найголовніша зміна, яка відбулася в українській логістиці, це усунення «центру тяжіння». Як відомо, найбільший склад зберігання в Україні, а це близько 70–80% усіх професійних складських площ був у Київській області. Було зосереджено 1,8–2,2 млн квадратних метрів професійних складів компанії, які оперували площами 12 000–25 000 квадратних метрів. Зазвичай, розгортання складу для зберігання, займає приблизно 3-6 місяців. Сьогодні ж потрібно бути готовими організувати безпечний та інтегрований склад за 1-2 тижні.

Основні проблеми логістики в Україні зараз: ускладнення логістичних операцій, різкі зміни маршрутів, необхідність планувати запасні маршрути заздалегідь, сильні затримки доставки товарів в окремі райони через окупацію або високі ризики, зараз нульова авіаційна та воднотранспортна логістика, є певні складності в'їзду та виїзду залізницею через відсутність залізничних вагонів для експорту з України товарів аграрної групи та відсутність необхідного обсягу залізничних вагонів по імпорту палива, але дане питання нині розглядається більш активно. Усе це, звичайно, впливає на зростання ціни на товар для кінцевого споживача. Сьогодні середній товар подорожчав на 10–30%, тому що в середньому в структурі товару логістика складає орієнтовно 12–15% - світові усереднені цифри[1]. Не всі компанії в Україні впоралися із різкою зміною у цій галузі. Багато з них втратили приміщення та не змогли підлаштуватися під нові реалії. Але деякі логістичні компанії кинули виклик обставинам. Вони утворилися під час війни, зваживши всі ризики та розуміючи, що зараз, як ніколи, питання логістики дуже гостре. Це допомогло налаштувати процеси та запропонувати галузі логістики швидкі рішення для відновлення діяльності в Україні у короткі терміни та зберегти процеси у міжнародних сполученнях, збільшуючи обсяг постачань.

Під час війни треба знаходити нові шляхи та процеси максимально швидко. Зробити це може лише досвідчений менеджмент.

Корисні поради на прикладі взаємодії логістичних компаній українського бізнесу: залучити топ-менеджерів, які мають досвід у різних нішах. Віддати логістичні процеси на аутсорсинг, щоб над ними працювала вже злагоджена команда. Коли у кожного рейсу є власний персональний менеджер, будь-які нестандартні ситуації вирішуються дуже швидко. Віддати на аутсорсинг оформлення. Піклуватися не лише

про зберігання, обробку і доставляння вантажів, але й про митно-брокерське оформлення та представлення інтересів у дозвільних органах. Знайти та організувати нові склади для зберігання, облаштовані системами захисту та контролю. Заздалегідь забезпечити лінійних працівників, мати «про запас» додаткові локації для відвантаження. Чим більше послуг буде віддано на аутсорс, тим менше ентропії у процесах. При створенні нових складських приміщень ми маємо чітко розуміти ризик-профіль країни та загрози [2].

Компанії переконалися, що нерозумно було розміщувати інфраструктуру в одному місці, як це було в Україні: до 80% усіх складів – у Київській області. Потрібно розподіляти склади територією України та створити певний буфер, щоб утримувати їх. Включати режим формування буфера заздалегідь, за певними протоколами, до настання екстреної ситуації [1].

У ситуації, що склалася, не можна лише обмежитися створенням логістичних центрів та електронних сервісів, що полегшують й оптимізують переміщення вантажів. Потрібна популяризація ідеї грамотної логістики.

Також важливо мати склади держрезерву, як це організовано у великих європейських країнах: Німеччині, Чехії, Польщі. Велика кількість гуманітарної допомоги, яку ми зараз отримуємо з Європи, – саме з держрезерву. На жаль, у нас інфраструктура складів держрезерву була не дуже підготовлена.

Післявоєнна логістика в Україні- це насамперед зберігання вантажів у великій масі лише в певних областях країни, реорганізація системи зберігання, передбачення ризиків, розробка більшої кількості маршрутів. Логістика стане більш комплексною, бо лише такий підхід, дозволяє залишитися «на плаву» під час кризи.

Для того щоб втілити в життя принцип економії на вантажоперевезеннях, потрібно діяти різними методами і враховувати різні чинники. Щоб швидко налагодити переміщення вантажів, треба взяти на облік великих вантажоперевізників та систематизувати рух вантажів, які вони перевозять. Наприклад, поки курсують евакуаційні поїзди у зворотний бік, вільні місця можна заповнювати вантажами, наприклад, гуманітарною допомогою. Потрібно створити логістичні центри, залучати до роботи в них фахівців, що працювали в організації вантажоперевезень, або залучати логістичні комерційні центри. В умовах, коли в результаті воєнних дій слід очікувати зниження руху товарів, такі фахівці можуть залишитися без роботи та працювати на користь держави.

Подібні центри не повинні бути централізованими, щоб регулювати усі вантажоперевезення, вони мають координувати дії тільки великих вантажоперевізників і стати консультаційними центрами, які допоможуть заповнити будь-який транспорт, що рухається територією України.

#### Список використаних джерел

1. Олексій Овчаренко. Стаття: Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою.[Електронне видання ]. Код доступу: [https://zaxid.net/statti\\_tag50974/](https://zaxid.net/statti_tag50974/)
2. Логістика під час воєнного стану- досвід SYNEX LOGISTICS. [Електронне видання ]. Код доступу: <https://trademaster.ua/articles/313567>
3. Олександр Ісаченко. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни: стаття.[Електронне видання ]. Код доступу: [https://trademaster.ua/article\\_s/313567](https://trademaster.ua/article_s/313567)

*Орел А.М.  
доктор економічних наук,  
проф. кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Формування регіональної транспортно-логістичної системи (РТЛС) являє собою просторову сукупність засобів і шляхів сполучення, які функціонально об'єднані логістичними структурами задля налагодження зв'язків із зовнішніми чинниками та євроінтеграційними процесами. РТЛС заключається у поєднанні всіх видів транспорту регіону таким способом, щоб найбільш ефективно використовувати переваги кожного з них, з огляду на їх технологічні особливості й просторову організацію, як в країні так і за її межами. Формування РТЛС може відбуватися в процесі будь-якого розвитку, але нерідкі й докорінні зміни в їх територіальній організації, обумовлені динамікою просторової структури паливних і сировинних баз, виробництва й розселення, а особливо в умовах воєнного стану та ситуаціях, які докорінно змінюють плани, щодо управління логістичних структур та ланцюгів в середині держави.

В умовах наростання воєнних дій й розвитку міжнародного економічного співробітництва усе більш істотним фактором формування РТЛС стають міжнародні транспортні коридори із європейськими країнами. Налагодження системи міжнародних транспортних коридорів в умовах євроінтеграції, дає змогу забезпечити світові господарські економічні зв'язки, і значною мірою визначає не тільки перспективи розвитку транспорту, але й умови регіонального розвитку та співробітництва.

Зміцнення та втримання ринкової економіки й перехід її в підтримуючу стадію розвитку, де відсутнє повітряне сполучення, підсилює позиції автомобільного транспорту в регіональних транспортних системах. І лідерство автомобільного транспорту в здійсненні традиційних для нього системо-формуєчих функцій у формуванні РТЛС поступово виходить на лідерські та головні позиції в країні. У міру розвитку мережі магістральних автодоріг, доповнюється системо-утворюючими функціями. Регіональні транспортно-логістичні системи в умовах євроінтеграції на сьогоднішній день варто розглядати як невід'ємні елементи господарської структури відповідних соціально-економічних територіальних систем. Структура РТЛС змінюється залежно від географічних умов та воєнних дій відповідного регіону. Відповідно до цих ситуацій формується структура РТЛС[4, с.108]. Дане формування спрямоване на створення та забезпечення безпечного функціонування ефективного транспортного комплексу в Україні, інтегрованого у світову транспортну мережу.

РТЛС є однією з ключових галузей економіки України, відповідно до регіональної ієрархії можна підрозділити на місцеві, регіональні, національні, континентальні, трансконтинентальні. Аналогічним чином можна диференціювати й транспортні комунікації.

Неспровоковане та невинувачене вторгнення ворожої країни вже справляє серйозний вплив на глобальне функціонування РТЛС таким чином, спільним завданням є надання Україні можливості експортувати товари, які вона хоче, і надалі підтримувати задля місцевого виробництва та забезпечення значного покращення зв'язку з Європою як експорту, так і імпорту. Це вимагає прискорення та розробки відповідних вантажних послуг за цими логістичними маршрутами, що з'єднують Україну з морськими портами ЄС, де вантажі можуть бути відправлені далі або потенційно зберігатися. Це важливо не лише для фермерів України, а й для споживачів у ЄС та за його межами.

На сьогоднішній день, відповідні зацікавлені сторони з обох сторін для встановлення альтернативних та оптимізованих логістичних маршрутів розробляють нові «доріжки солідарності ЄС-Україна». Ці ланцюги полегшать, зокрема, експедицію сільськогосподарської продукції з України, а також двосторонню торгівлю товарами та доступу до України і виходу на міжнародні ринки та глобальні ланцюги поставок.

Тому ринкові відносини в економіці змушують кожний вид транспорту, кожне транспортне підприємство шукати своє місце на ринку транспортних послуг. Всі перераховані обставини в сукупності обумовлюють необхідність об'єднання всіх видів транспорту на території України в єдину транспортну систему (ЄТС). У зв'язку зі змінами, що відбулися, в економіці України й входженням її у світовий комунікаційний простір проблема формування ЄТС знову стала актуальною.

#### Список використаних джерел

1. Бочарова Н.А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. Економіка транспортного комплексу. –2019. – Вип. 34. – С.128 – 142.
2. Гірна О.Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. –2020. – Випуск 55 (1). – С.87 – 93.
4. З.Лук'янова О. М., Кривцун Д.Ю. Світовий досвід та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України. Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 18. –С. 166-172.
5. Орел В.М. Роль інновацій в системі трансформації економіки /В.М. Орел, І.П. Афанасьєв // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – Науковий журнал. – 2020.– №3(85). – С. 105-110.
6. [5.https://transport.ec.europa.eu/system/files/202206/COM20220217.pdf](https://transport.ec.europa.eu/system/files/202206/COM20220217.pdf)





*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Паливода О. М.,  
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗУМНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ**

Сучасний інноваційний розвиток європейських регіонів пов'язаний з концепцією розумної спеціалізації регіонів, яка представляє інноваційний підхід спрямований на стимулювання зростання виробництва та робочих місць в ЄС, шляхом надання можливості кожному регіону визначити та розвинути власні конкурентні переваги. Завдяки партнерству та підходу знизу вгору, розумна спеціалізація об'єднує місцеві органи влади, наукові кола, бізнес-сфери та громадянське суспільство, працюючи над реалізацією довгострокових стратегій зростання. Ознаками розумної спеціалізації є:

- орієнтація на власні сили регіону та порівняльні конкурентні переваги;
- орієнтація на пріоритет інвестицій у дослідження та інновації у конкурентній зоні;
- орієнтація на спільне бачення регіональних інновацій.

Спираючись на концепцію розумної спеціалізації регіони практикують концентрацію ресурсів і зосереджуються на розвитку відмінних та оригінальних галузей спеціалізації [1]. Регіональні науково-дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації – це інтегровані програми економічних перетворень, які здійснюють п'ять важливих завдань: зосереджують інвестиції на ключових регіональних пріоритетах, які засновані на знаннях пов'язаних з ІКТ; базуються на сильних сторонах, конкурентних перевагах і потенціалі регіону; підтримують технологічні та практичні інновації та мають на меті стимулювати інвестиції приватного сектора; повністю залучають зацікавлені сторони та заохочують інновації та експерименти; базуються на фактичних даних і включають надійні системи моніторингу та оцінки.

Прикладом втілення стратегії розумної спеціалізації є розвиток авіаційного кластера «Авіаційна долина», який розташований у південно-східній Польщі. Це регіон, який він характеризується високою концентрацією компаній авіаційної галузі, науково-дослідних центрів та розвинених навчальних та наукових закладів, а також наявністю кооперативних зв'язків між ними.

Будучи одним з найбільших авіаційних кластерів у всьому світі, цей кластер має давню промислову традицію, яка розпочалася у 1930-х роках з виробництва авіаційних двигунів. У наступні десятиліття в цьому регіоні було створено багато нових компаній. Зростання промисловості супроводжувалося диверсифікацією, спричиненою виробництвом вертольотів, запасних частин для пасажирських літаків та винищувачів.

Незважаючи на те, що в 1990-х роках після падіння соціалістичного економічного ладу економіка Польщі сильно постраждала від глибокої рецесії, все ж авіаційна промисловість не зазнала краху. Тісна співпраця між бізнесом, науковими колами та урядом призвела до регіональної стратегії співробітництва між зацікавленими сторонами галузі для підтримки та подальшого розвитку кластеру. У 2003 р. було створено Асоціацію підприємців авіаційної промисловості «Авіаційна долина», до неї увійшло 18 членів-засновників. У даний час Асоціація складається з 177 організацій із понад 30 тис. зайнятих в аерокосмічній галузі та обсягом щорічних продаж близько 3 млрд. євро.

Причинами створення Асоціації «Авіаційна долина», передусім, були розробка недорогого ланцюга поставок на основі малого та середнього бізнесу у регіоні та створення сприятливих умов для аерокосмічного бізнесу. Сприяння дослідженню, розробці технологій та інноваціям також є центри уваги кластеру, оскільки саме передові технології дозволяють компаніям брати участь у найбільших міжнародних програмах та забезпечують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Серед інших причин створення авіаційного кластера саме в південно-східній Польщі було те, що 90% польського виробництва в авіаційній промисловості географічно розташовувалося саме тут. У регіоні була також наявна конкурентоспроможна робоча сила та виробництво. Жешувський технологічний університет з добре розвиненим факультетом машинобудування та авіації мав кооперативні зв'язки з виробництвом. Також у регіоні було сформовано сприятливе для інвесторів середовище через введення низького податку на прибуток підприємств. Серед інфраструктурних причин потрібно зазначити розташування в регіоні аеропорту міжнародного типу та головної магістралі, що з'єднує південно-східну Польщу з її південно-західною частиною.

Сьогодні основними цілями «Авіаційної долини» є: організація та розвиток економічно вигідного ланцюжка поставок; створення сприятливих умов для розвитку підприємств авіаційної промисловості регіону; розвиток досліджень, навичок та кваліфікації в галузі авіації; співпраця та розвиток компаній авіаційної галузі та університетів, які будуть просувати нові концепції та розвивати сектор досліджень та розробок в авіаційній галузі; просування та підтримка польської авіаційної промисловості; вплив на економічну політику польського уряду в питаннях, що стосуються авіаційної промисловості.

Реалізація цілей та завдань кластера «Авіаційна долина» відбувається через спільні проекти кластера, в яких беруть участь зацікавлені організації. Серед таких проектів є «Модель навчання впродовж життя, яка відповідає потребам регіонального ринку праці», проект екологічна ініціатива кластера «Авіаційна долина», проект HiRAir - високопродуктивні практики роботи для конкурентоспроможних малих та середніх підприємств авіаційного сектору.

Розвиток кластера «Авіаційна долина» в рамках концепції розумної регіональної спеціалізації, що активно розвивається в країнах ЄС, засвідчує доцільність та ефективність подібного підходу для розвитку транспортного сектору, а також необхідність вивчення досвіду та розгляду варіантів його адаптації в українську економічну практику.

Список використаних джерел

1. Dominique Foray, Martin Eichler, Michael Keller (2020). Smart specialization strategies – insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. *Review of Evolutionary Political Economy*. <https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z>

*Смерічевська С.В.*  
*доктор економічних наук, проф. кафедри логістики*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Антонюк О.В.,*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Дига А.В.*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **AGILE-ФІЛОСОФІЯ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Реалії 2022 року для українських підприємств стали рушійною силою організації і розвитку власної діяльності за рахунок гнучкості і адаптивності. Війна внесла вагомі корективи у стабільне функціонування бізнесу. Теперішні ланцюги постачання потребують раптових, ефективних рішень. Через воєнні дії на загрози обстрілів відбувається розрив ланцюгів постачання, виникає дефіцит сировини і матеріалів, зникають звичні маршрути і змінюються способи відвантаження, вносяться корективи у графіки роботи, під загрозою фізична наявність складів, торгових точок, постачальників. Тож, основним завданням теперішньої логістики зводиться до того, щоб всіма можливими силами довести вантаж до свого пункту призначення. Інтеграція клієнта у процес може надати можливість залучити зацікавлених клієнтів до реалізації того чи іншого процесу у межах проєкту з метою уникнення бездіяльності у невизначений час та швидкого реагування на ситуацію, наприклад, на етапі доставки.

Підприємства слід забезпечити гнучке управління запасами, орієнтоване на короткостроковий прогноз. До елементів передбачення попиту тепер додаються очікування і потреби покупців, зумовлені міграцією населення. Тож, сьогодні важливим буде використання гнучких автоматизованих систем управління перевезеннями на основі математичної моделі ланцюгів постачання, за допомогою яких можна буде вчасно скоригувати умови та спрогнозувати можливі сценарії з урахуванням ризиків.

Отже, нестабільні економічні умови епідеміологічного періоду і воєнного стану примушують сучасний бізнес перелаштовуватись і шукати нові бізнес-інструменти для того, щоб вистояти і розвиватися, або віднайти можливості реалізації вже відомих методів і підходів у новому форматі для забезпечення виживання як у теперішніх умовах, так і у майбутньому. Сучасному керівникові і топ-менеджменту компаній слід ретельно відслідковувати виклики сьогодення та оперативно на них реагувати.

Необхідність адаптації та трансформації ланцюгів постачання до швидких та непередбачуваних змін потребує пошуку нових стратегічних рішень. У якості одного з таких ефективних стратегічних напрямів можна вважати світову тенденцію переходу від традиційних принципів та підходів управління до провідних методик Agile-менеджменту. Сам термін «Agile-менеджмент» означає і філософію, і науковий підхід, і метод, які допомагають: концентрувати увагу на потребах клієнтів, розбивати роботу на короткі цикли з метою більшої їх деталізації, спрощувати організаційні процеси.

Особливої актуальності застосування Agile-філософії в управлінні ланцюгами постачання набуває в умовах цифрової економіки, яка характеризується розвитком високих технологій.

Більшості вітчизняних підприємств рекомендується слідувати світовим трендам і впроваджувати Agile-менеджмент у якості основного підходу до управління компанією, її виробничими процесами та ланцюгами постачання, в які інтегрується а чи інша компанія. Agile-менеджмент не вимагає великої кількості ресурсів для впровадження, але ефект, навпаки, може істотно покращити ефективність як господарської діяльності компанії, так і її ланцюгів постачання.

Основними методами використання Agile-менеджменту є Scrum, Kanban, Lean production. Найбільш популярні підходи це Scrum та Kanban, перший є більш авторитарний, в ньому виділяють 2 керівні ролі: скрам-мастер і власник продукту. Другий метод є більш демократичний, в ньому не виділяються певні керівні ролі.

Термін «Agile-менеджмент» має багато визначень та трактувань, 4 основні з яких подані у табл.1.

Табл. 1

Класифікація визначень «Agile-менеджмент»

Тип	Визначення
Метод	Ітераційний метод планування та керування процесами і проектами [1]
Сукупність цінностей	Сукупність цінностей, принципів та практик за допомогою яких управлінець має змогу на всіх рівнях планувати роботу, реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища[2]
Підхід	Підхід до управління, який вирішує проблеми традиційного проектного менеджменту[3]
Філософія	Філософія та культура відносин зі своїми робітниками та клієнтами [3]

В умовах пандемії велика кількість підприємств замислилася про впровадження Agile-методу з метою пришвидшення реагування на мінливість зовнішнього середовища. Водночас, в Україні відбувся вагомий прорив у напрямку цифровізації, яка переходить на рівень буденності кожного працівника всередині організації. Відомо, що технологічність середовища вимагає зі своєї сторони швидкого реагування і адаптації, яке може забезпечити Agile. Планування в часи такої мінливості спонукає бізнес діяти по-новому.

Планування відповідно до Agile-методики надає можливість змінювати і вносити корективи у будь-який момент реалізації проекту, що може пришвидшити пошук альтернативних рішень та їх застосування. Дане планування здійснюється крок за кроком, відстежуючи результати і оцінюючи стан з метою формування наступного кроку [4].

Модель Agile-менеджменту як спосіб виходу з кризових ситуацій включає низку переваг в сторону: індивідуалізму, спрощення формальностей, інтегрування клієнтів у процес і реагування на зміни [5]. Сутність індивідуалізму полягає у наданні особистого права робітникам приймати швидкі, оперативні рішення. Спрощення формальностей допомагає уникнути зайвих витрат часу на заповнення супровідної документації.

Список використаних джерел

1. Alexander S. Gillis. Definition Agile Project Management (APM). URL: <https://bit.ly/3TgL5k1>
2. Specialization in Agile Management. URL: <https://bit.ly/3SWaO1z>
3. Артем Сердюк. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить: веб-сайт. 2015. URL: <https://bit.ly/3MrO5rE>.
4. Хомич О.В., Артеменко Л.П. Стратегічне agile-управління сучасними організаціями. 2019. URL: <https://bit.ly/3Tjc3aW>
5. Адаптація бізнесу в кризових умовах: система управління agile: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3RVx4qW>

*Смерічевська С. В.*  
*доктор економічних наук, професор кафедри логістики*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Єлісєєв О. М.,*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ**

Конкурентоспроможність та висока адаптивність організацій до змін були одними з визначальних факторів успішного функціонування, а нині є критично необхідними задля стабільного функціонування компанії. Управління ланцюгами постачання є невід'ємною частиною діяльності практично будь-якого підприємства, від реалізації якої суттєво залежать терміни, витрати на виконання робіт, швидкість товарообороту і т. д., а отже і загальний результат фірми.

Глобалізаційні процеси, вплив пандемії COVID-19, нові технологічні відкриття та війна в Україні зокрема диктують ключові тренди оптимізації процесів управління ланцюгами постачання [5]. Можна виділити 5 основних інноваційних трендів в управлінні ланцюгами постачання:

1. Цифрові близнюки – віртуальна модель певного сканованого об'єкта, проте порівняно із класичним моделювання дана технологія дозволяє враховувати фізичні особливості вибраного об'єкта (зношення, зміна деталей та навіть навантаження в конструкціях). Така «жива» система здатна «вчитися» на собі за рахунок зчитування датчиків, інших подібних машин, що значно розширює перспективи використання технології. Крізь призму управління ланцюгами постачання технологія дозволить точніше планувати процеси, враховуючи інформацію цифрових близнюків, брак якої спостерігався раніше [1].

2. Блокчейн – попри свою появу більше 10 років тому, потенціал даної технології є дуже високим, а велика кількість проєктів потребують доопрацювання чи знаходяться на стадії розробки-стартапу. Однак, зручність від доступу усіх учасників логістичного процесу до системи та неможливість підробити технологію є вагомими перевагами її використання [4].

3. Діджиталізація – а саме її подальше поглиблення та використання. Технологія стала масово надзвичайно актуальною після початку пандемії COVID-19 та лишається такою в контексті війни. Організація та здійснення процесів дистанційно в управлінні ланцюгами постачання дає не просто зручність для користувачів, але й більше оперативність й покращення зворотного зв'язку.

4. Штучний інтелект – є широкоживаною технологією та неймовірно перспективною. Можливість «самонавчання» та автоматизації процесів, які раніше виконували люди, що практично зводить нанівець вплив людського фактору і здійснення помилок у роботі є основною причиною необхідності залучення системи.

SCV – управління ланцюгом постачання в реальному часі були раніше часто запитуваними у перевізників та замовників, а станом на сьогодні є просто критично необхідними для здійснення управління. Швидка реакція та внесення корективів у діяльність дозволить застерегти від помилок та значно оптимізувати процеси [3].

Цифрові технології (рис.1) є переважаючими технологіями в удосконаленні управління різноманітними задачами, а не лише ланцюгами управління. Варто зазначити, що використання вищезазначених технологій не є ізольованим, вони легко та доцільно поєднуються між собою із чого витікають нові підходи до організації ланцюгів постачання. Наприклад, цифрові близнюки керуються технологією штучного інтелекту, а діджиталізація зачіпляє практично всі інші.

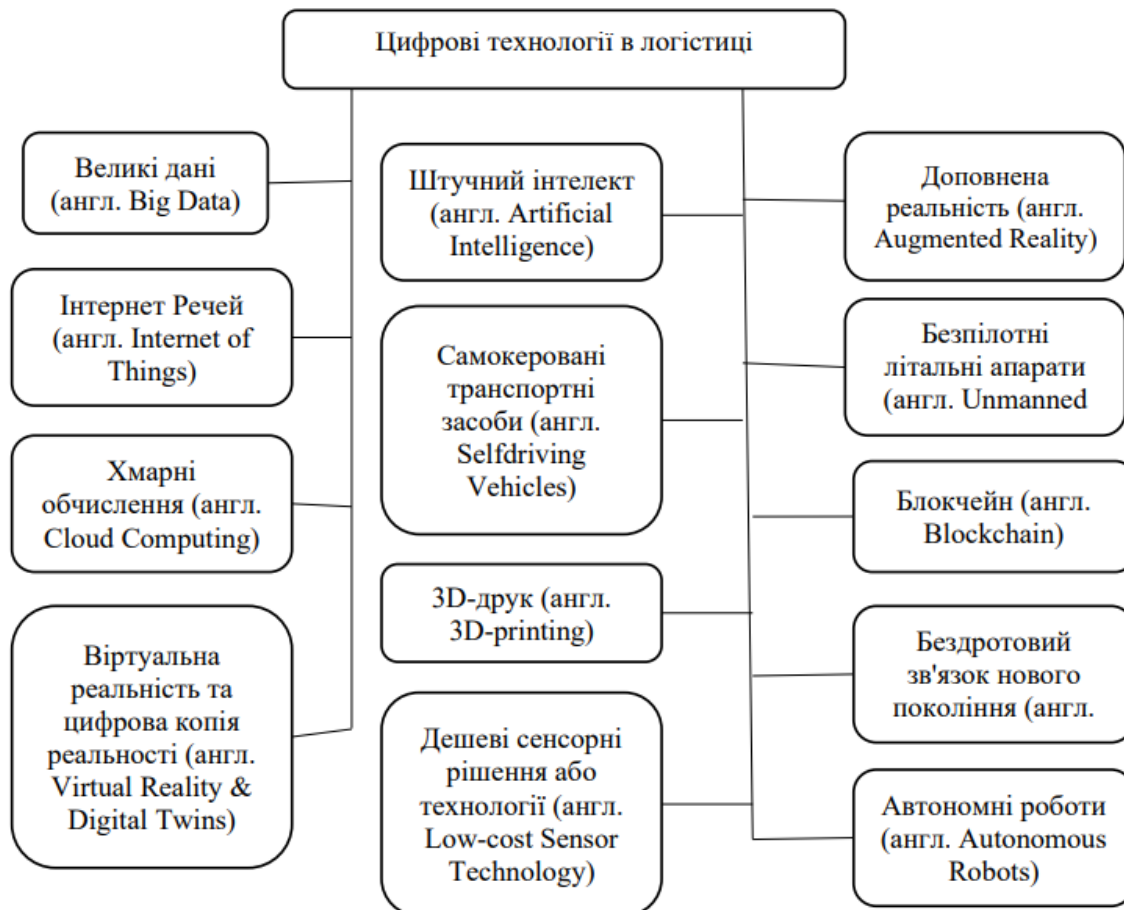


Рис. 1. Види фактичних та майбутніх цифрових технологій в управлінні ланцюгами постачання [4]

При доцільному використанні цифрових технологій можна значно підвищити ефективність організації управління ланцюгами постачання, проте вносячи зміни в наявні бізнес-процеси чи додаючи нові. Однак, їх використання є просто необхідним в сучасних умовах і зміни що вносять чи потребують дані технології в діяльності компаній є запорукою успішного функціонування підприємництва [2].

Варто також відзначити, що ефективність залучення інновацій значною мірою залежить від готовності до змін конкретного підприємства та відкритості його до впровадження, можливо навіть, глобальних змін у робочому процесі. Креативність та творчий підхід до внесення технологій в процеси організації є ще одним важливим фактором успіху змін, оскільки крім цінності самої інновації надзвичайно важливим є те, як якісно вона буде вплетена в уже існуючу схему діяльності.



Отже, використання інноваційних технологій в управлінні ланцюгами постачання є критично необхідними у нинішніх складних та мінливих обставинах. Залучення технологій штучного інтелекту, блокчейну, цифрових близнюків та інших значно оптимізує та пришвидшує діяльність як окремих етапів так і діяльності загалом. Різна комбінація та поєднання технологій відкриває широкий функціонал у впровадженні інновацій для кожної окремої організації та дозволяє створити унікальні умови реалізації.

#### Список використаних джерел

1. Сухова Г. Інновації в логістичній діяльності підприємств. 2022. URL: <https://bit.ly/3Mt6nsk>.
2. Скіцько В. І. Цифрові технології сучасної логістики та управління ланцюгами постачання. 2018. URL: <https://bit.ly/3SUEEUb>.
3. Колодізева Т. О. Використання інноваційних концепцій управління для удосконалення функціонування ланцюгів постачання. 2017. URL: <https://bit.ly/3rN7BVY>.
4. Використання ІТ-сервісів в логістичних системах. 2021. URL: <https://bit.ly/3CTIGHC>.
5. Сопецько О. Ю. Удосконалення організації закупівельної логістики при управлінні ланцюгами постачань в умовах COVID-19. 2022. URL: <https://bit.ly/3rN7BVY>.

*Черниш Т.О.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

## **ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ У ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Процеси євроінтеграції в умовах військового стану які є реалією сьогодення відіграють значну роль у виборі стратегічних напрямків розвитку, як економіки України в цілому, так і підприємств. Необхідність відновлення економіки в умовах що склались на сьогодні штовхає до вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю.

Велике значення у плануванні логістичної діяльності відіграє маркетингова стратегія яка модифікує завдання внутрішньо-фірмового управління. Саме тому важливим є встановлення основних напрямків удосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю та ефективного механізму її функціонування, які зможуть дати поштовх до стабілізації економічних процесів на ринку та сприятимуть євроінтеграційним процесам держави в цілому.

При формуванні логістичних систем і логістичних ланцюгів стратегія надійного партнерства є ключовою вимогою. Відомо що в науковій літературі «надійне партнерство» розглядається як категорія логістики, маємо вважати її основою ведення бізнесу [1]. Саме тому доцільно усвідомлювати значення партнерських відносин та активізувати комунікацій між усіма учасниками логістичного процесу та при формуванні інформаційних зв'язків.

З огляду на це варто застосовувати стратегію формування маркетингово-логістичного управління шляхом поділу на наступні етапи, що супроводжують формування партнерських відносин:

1. Етап пошуку партнерів, що задовольняють запит логістичного споживача за умовами як маркетингової, так і управлінської стратегії.
2. Пошук партнерів, що стають потенційними споживачами підприємства.
3. Етап формування та встановлення партнерських угод.
4. Етап розвитку партнерських відносин [2].

Таким чином, розвиток рівнів логістичного обслуговування дає змогу розвинути партнерський маркетинг. До вищевказаних особливостей потрібно додати, що логістичні провайдери інтегруються також і з провайдерами інформаційних технологій [3]. Якісні управлінські перетворення, з погляду логістики, тісно пов'язані з категорією часу. Це вимагає оптимально сформованого й організованого процесу використання можливостей підприємства у часі та просторі.

В умовах євроінтеграції важливими є наступні елементи формування маркетингово-логістичного управління: побудова системних зв'язків між всіма учасниками маркетингово-логістичного процесу заснований на «надійному партнерстві»; пошук шляхів об'єднання маркетингово-логістичних систем усіх зацікавлених учасників; розподіл функцій і цілей щодо потреб різних цільових аудиторій включаючи логістичних споживачів.

Отже, маркетингово-логістичне управління засноване на надійних «партнерських відносинах» є шляхом до розвитку та євроінтеграції в сучасних умовах військового стану.

Список використаних джерел

1. Харрісон Алан, Ремко Ван Хоук. Управління логістикою : розробка стратегій логістич-них операцій / пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є Міхейцева. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
2. Алексич К.О. Організація маркетингово-логістичної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і організація управління. – № 1 (25). – 2017. С. 171-181
3. Харченко Т.О., Коваль А.А. Управління електронною логістикою в туристичному бізнесі. Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/52.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/52.pdf)

*Шевчук В.О.*  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна*  
*Машовець А.О.*  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*факультету Управління і технологій, групи МБ-20292*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна*

## **АУТСОРСИНГ ЯК НОВІТНЯ ФОРМА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Нині в умовах глобалізації економіки, розвитку технологій, необхідності оптимізації ресурсів міжнародний бізнес постійно змінюється. Поширеною новітньою формою міжнародного бізнесу за цих умов стає аутсорсинг.

Аутсорсинг означає комплекс заходів, спрямованих на передачу підприємством певних процесів і функцій іншій організації, яка професійно спеціалізується у сфері поставлених завдань. Аутсорсинг має більш тривалий характер взаємодії порівняно з разовими послугами. Замовник одержує доступ до існуючого бізнес-процесу, окремих систем та інфраструктури зовнішніх компаній, концентруючись на провадженні профільного виду діяльності у своїй компанії, збільшуючи потужності з нарощуванням присутності на ринку. Однією з головних переваг аутсорсингу є передача непрофільних і вузькоспеціалізованих напрямів діяльності замовника. Таким чином, аутсорсинг – це процес передачі компанією частини виробничих або бізнес-процесів іншій компанії, яка є експертом в цій галузі [1].

Двома причинами застосування аутсорсингу є: економія часу на супроводжуючі основну діяльність компанії напрямки, передача цих процесів професіоналам.

У світовому масштабі ринок аутсорсингових послуг показує значне зростання практично у всіх секторах економіки.

Як зображено на рисунку 1, вплив на розвиток ринку аутсорсингових послуг здійснюють такі процеси (зовнішні фактори), як інтернаціоналізація, технології, економічні та політичні чинники. Суб'єктами цього типу ринку є замовник аутсорсингових послуг і виконавець. На основі побудови бізнес-відносин між головними суб'єктами ринку розрізняють моделі аутсорсингу (горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану), а також за різними класифікаційними ознаками – різноманітні види аутсорсингу.

Варто зауважити, що однією з негативних рис на ринку аутсорсингових послуг є відсутність офіційної статистики, яку аналізує та публікує Державна служба статистики. Головною причиною цього є відсутність аутсорсингової діяльності як виду економічної діяльності.

Серед країн Європи Україна вважається лідером за обсягом наданих аутсорсингових послуг. За даними щорічного рейтингу кращих аутсорсингових компаній «The 2018 Global Outsourcing 100», опублікованому Міжнародною асоціацією ІАОР, у 2018 році до ТОП 100 потрапили 18 компаній з офісами в Україні [3].

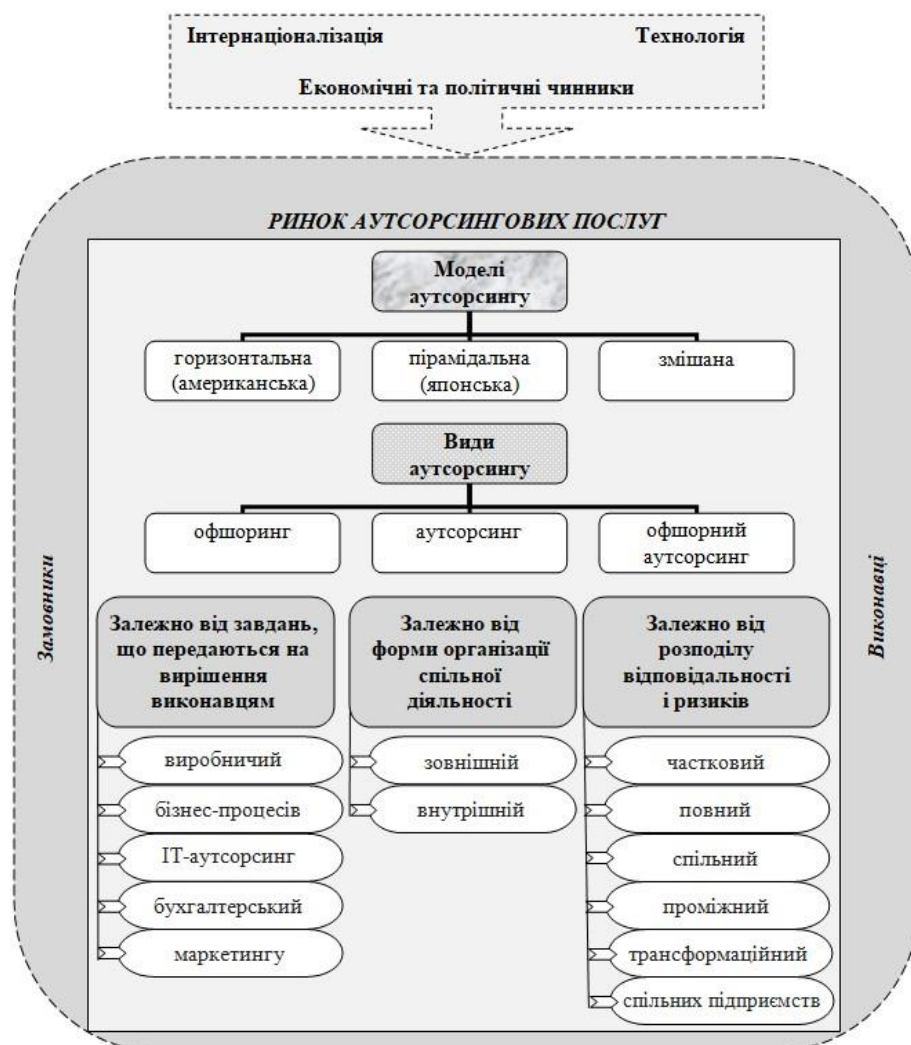


Рис. 1. Ринок аутсорсингових послуг  
Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

Найбільше аутсорсингова діяльність поширена в галузі інформаційних технологій. За даними компанії Deloitte, у 2017 році на принципах аутсорс в світі надавалося 31% ІТ послуг. В Україні цей показник взагалі досяг 90%. Також швидкими темпами відбувається розвиток аутсорсингу в сфері охорони здоров'я і HR-секторі [4].

Отже, протягом останніх десятиліть швидкими темпами відбувається розвиток ринку аутсорсингових послуг, який змінює способи ведення бізнесу як на національному (локальному) рівні, так і на світовому (глобальному).

#### Список використаних джерел

1. Стахурська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850)
2. Kovalov A.V. Theoretical basis of outsourcing. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2013/34.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/34.pdf)
3. 18 українських компаній-аутсорсерів попали в мировий ТОП-100. 20.02.2018. URL: <https://dou.ua/lenta/news/outsourcing-top-100-2018/>
4. Огляд ринку аутсорсингових послуг. 03.09.2019. URL: <https://shen.ua/obzor-i-analitika-otrasli/rinok-outsorsa-prognozi-2019/>

*Шевчук В.О.*  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна*

## **ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Євроінтеграція є головним і незмінним пріоритетом України, а розбудова та поглиблення взаємовідносин між Україною та ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Транспорт нині являється однією з базових галузей економіки України, на яку припадає 6% загальної чисельності зайнятих і яка формує 6,7% ВВП. Згідно з Главою 7. «Транспорт» ст. 368 основного стратегічного документа «Угода про асоціацію України з ЄС» важливим пріоритетом України є реструктуризація та оновлення транспортного сектору України і гармонізація діючих стандартів та політики з існуючими в ЄС. Ця Угода передбачає забезпечення сумісності транспортних систем шляхом імплементації директив і технічних регламентів ЄС, усунення адміністративних і технічних перешкод, модернізацію інфраструктури та технічного обладнання, інтеграцію за усіма видами транспорту, налагодження і зміцнення співпраці з європейськими транспортними агентствами [1].

Варто зазначити, що з 2014 р. рівень виконання завдань Угоди про асоціацію України з ЄС становив лише 27%. Такий низький результат пояснюється нерозвинутістю вітчизняного транспортного сектору, зокрема низьким рівнем інноваційності, безпеки, надання якісних транспортних послуг, необхідністю проведення технологічної модернізації наявної інфраструктури, млявістю інституційних і законодавчих змін [2].

Ключовою вимогою Угоди (ст. 369) була розробка та прийняття стратегічного документа у сфері транспорту [1]. Тому у 2018 р. було схвалено Національну транспортну стратегію України на період до 2030 р.

Її основним завданням є адаптація національного законодавства до законодавства ЄС, що сприятиме лібералізації та взаємному доступу на ринки України та ЄС. Законодавчі зміни щодо різних видів транспорту за останні роки наведено на рис. 1.

Ще наприкінці 2019 р. уряд схвалив Програму діяльності уряду, в якій визначив такі чотири цілі у транспортній сфері [4, с. 8-9]:

1. Українські пасажери та вантажовідправники мають доступ до якісної, безпечної залізниці.

2. Українці витрачають менше часу на дорогу автомобільним транспортом та мають менші ризики потрапити в ДТП.

3. Український пасажир та бізнес має доступ до водного транспорту. Є необхідність розбудови сучасної інфраструктури морського та річкового транспорту, забезпечення ефективної економічної діяльності портового господарства та підприємств морського та річкового транспорту.

4. Українці частіше і дешевше користуються авіатранспортом.

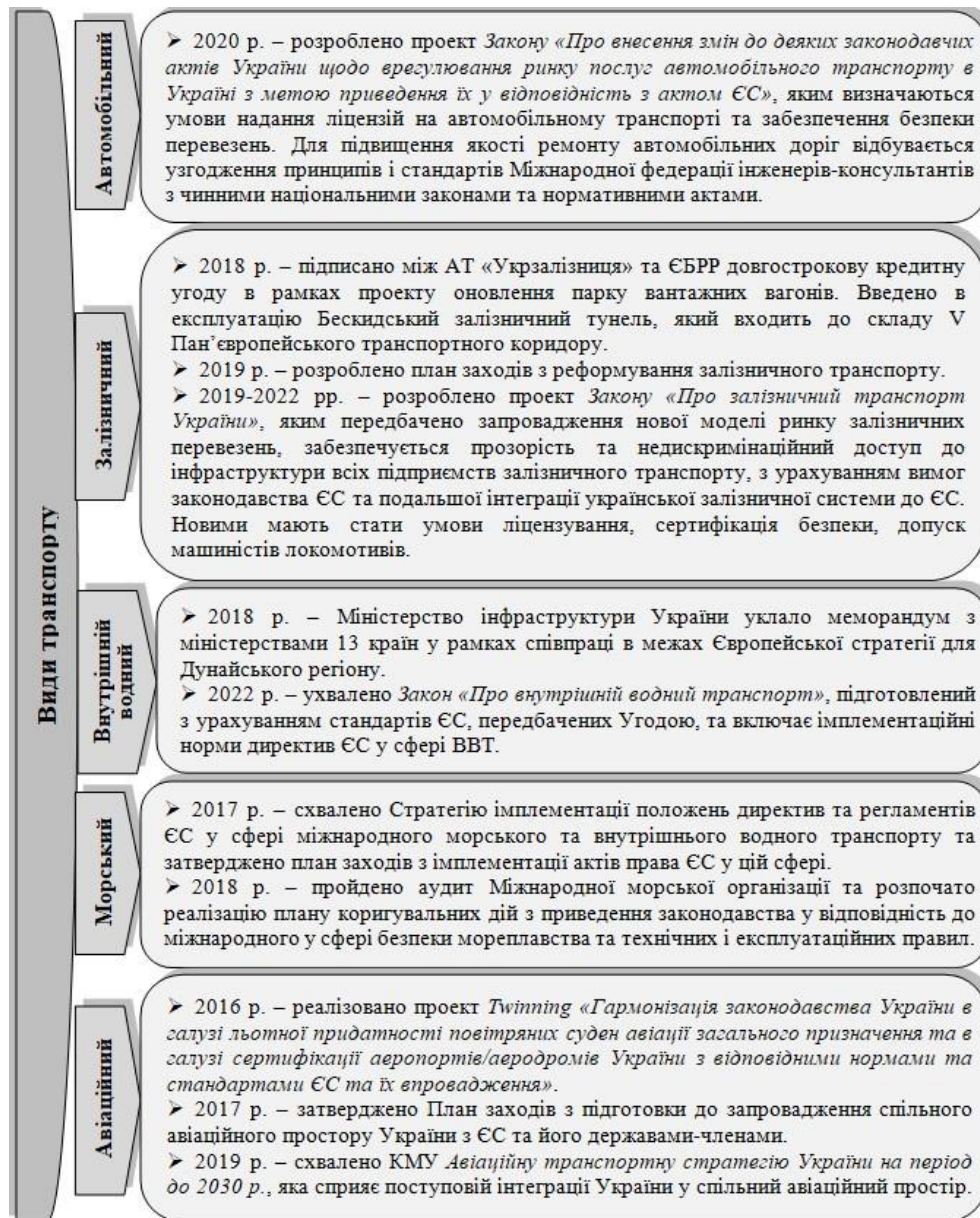


Рис.1. Зміни в законодавчій базі щодо різних видів транспорту в Україні  
Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Зрозуміло, що на шляху досягнення цих цілей і розвитку транспортної інфраструктури України в цілому в умовах євроінтеграції стоїть багато проблем. Крім тих, що залишилися, виникли нові, спричинені військовою російською агресією.

Як відомо, 28 лютого 2022 року президент України В. Зеленський підписав заявку на членство України в ЄС. Проте це лише початок в процедурі вступу України до ЄС і Україну очікує низка важливих кроків і реформ, зокрема в сфері транспортної інфраструктури. Інтеграція в цьому секторі сприятиме розвитку експорту транспортних послуг та ефективному використанню транзитного потенціалу.

#### Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Чинна редакція від 1 вересня 2017 р. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/00ukraine-euassociationagreementbody.pdf>.

2. Аналітична доповідь. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. Центр Разумкова. Видавництво «Заповіт», 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021\\_sektor\\_eu\\_ukr.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf).

3. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>.

4. Транспортна складова Угоди про асоціацію: стан виконання і перспективи. Доповідь УС ПГС. Грудень 2019 року. 38 с. URL: [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Web\\_Dopovid\\_Transportna\\_2020.pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Web_Dopovid_Transportna_2020.pdf).



*Яковенко В. В.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Науковий керівник: Андрієнко М. М.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **АУТСТАФІНГ ТА АУТСОРСІНГ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Вагомим напрямом вдосконалення діяльності підприємства є підвищення ефективності управління персоналом, головне призначення якого полягає в оптимізації витрат підприємства на утримання штату без зниження якості послуг. У сучасних динамічних та мінливих конкурентних умовах зовнішнього середовища багато компаній почали активно використовувати механізми аутстафінгу й аутсорсингу персоналу.

Аутсорсинг – це успішна модель бізнесу, яка полягає в передачі неосновних функцій організації й всіх активів, які пов'язані з ними, в управління аутсорсеру. Тобто це використання чужих кадрових ресурсів на умові договору, що можна назвати лізингом персоналу.

За договором аутсорсингу працівники виконують роботу на своїй місцевості, кошти сплачуються за фактично виконані роботи та/або надані послуги, виконавець відповідає за такі роботи або послуги, зокрема щодо дотримання якості, строків та інших умов, які сторони зазначають у договорі [1]. Варто зазначити, що відмінність від інших форм залучення персоналу полягає в тому, що при аутсорсингу надається необхідна послуга, а не конкретний виконавець.

Впровадження аутсорсингу на підприємстві – це вид співробітництва, що забезпечує фірмам ефективніше здійснювати свою економічну діяльність, вивільнити додаткові ресурси й направити їх на свій розвиток, а також посилити конкурентні позиції на ринку. Вдосконалення потребують аспекти оцінки економічної ефективності впровадження аутсорсингу на підприємствах, розвитку законодавства України в цій сфері, а також врегулювання механізму довіри до постачальників аутсорсингу.

Загальними перевагами логістичного аутсорсингу є:

- зниження витрат на логістику;
- можливість зосередитися на своїй основній діяльності;
- зміцнення конкурентних позицій;
- можливість використовувати досвід експертів [6].

Аутстафінг, на відміну від аутсорсингу, – це виведення персоналу зі штату. Це спосіб оптимізації управління персоналом шляхом переведення співробітників в штат компанії-провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на колишньому місці й виконувати ті ж завдання, але обов'язки роботодавця стосовно них виконує вже компанія-провайдер.

Аутстафінг дозволяє застосовувати працю людей за потребою та регулювати штатну кількість працівників. При цьому компанія-провайдер самостійно укладає трудові договори з працівниками, веде кадрову документацію, здійснює розрахунок,

нарахування та виплати заробітної плати, компенсацій, податків і зборів, оплачує єдиний соціальний внесок, оформляє й оплачує відпустки, лікарняні, оформлює відрядження та авансові звіти, а також адміністрування страхових договорів [5].

Зазвичай аутстафінг використовують для залучення представників робітничих професій, особливо у сфері складської логістики: вантажники, водії спецтехніки тощо.

Виокремлюють такі переваги аутстафінгу:

– спрощене управління персоналом і кадровим діловодством. Оскільки аутстафінг оформлення співробітників передбачає, що за документами найманий працівник офіційно працює в фірмі аутстафінгу, то всі «паперові» питання лягають також на неї, а не на компанію-замовника;

– відсутність взаємодії з контролюючими органами. Оскільки при аутстафінгу співробітники офіційно оформлені не в компанії-замовнику, то і вся відповідальність за виконані роботи лягає на компанію-посередника;

– гнучке управління персоналом і контроль його кількості;

– відсутність трудових спорів з працівниками [4].

Наразі можливими варіантами скорочення витрат на оплату праці та підвищення якості виконаних робіт може бути своєрідна «оренда» співробітників: аутстафінг та аутсорсинг. Це форми роботи з персоналом, які дають змогу підвищити зайнятість населення, оптимізувати кількість працівників на підприємстві та знизити витрати роботодавця на оплату роботи персоналу і виконання окремих бізнес-процесів.

#### Список використаних джерел

1. The outsourcing of logistics activities. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:828267/FULLTEXT01.pdf>
2. Андрієнко М., Медведенко М. Дослідження складових системи ефективності використання трудового потенціалу // Політ. Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Національний авіаційний університет. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/55137>
3. Андрієнко М.М., Мацаєнко Ю.О. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення продуктивності праці // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53350>
4. Аутстафінг персоналу. *SAHNO GROUP*. URL: <https://sahno-group.com.ua/blogpost/autstafing-shco-tse-i-v-chomu-yogo-perevagi>
5. Вернюк О. В., Новак І. М., Школьнік О. О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг. *ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ*. 2016. № 7(181). С. 187–192. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/936cd18d-ca99-477d-b82e-138492af458b/content>
6. Халецька А. Плюси та мінуси послуг логістичного аутсорсингу. *WareTeka*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-autsorsing-v-logistitsi/#title2>

СЕКЦІЯ II  
МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА

*Abraham Y.V.  
Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration  
Sumy National Agrarian University, Sumy*

**MECHANISMS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC  
ADMINISTRATION IN WAR CONDITIONS**

After the start of the war, our state received unprecedented challenges both on the battlefield and in the field of state financial management. We should not forget about the expenditure articles of the State Budget for social payments, maintenance of state bodies, provision of necessary state programs, along with provision of servicing of the country's foreign debt. Considering the state in which the majority of domestic enterprises found themselves, as well as the fact that the majority of enterprises have almost stopped their foreign economic activities, including due to the closure of checkpoints at the state border, blocking the operation of sea and river ports, the closure of air traffic, the issue of filling the State budget and provision of all necessary payments appeared very acutely before the Ukrainian Government.

The importance of researching the mechanism of state management in emergency conditions, and especially in conditions of war in general and infrastructure in particular, is caused by the real situation that has developed today on the territory of Ukraine and, accordingly, by the need for a deep understanding of the theoretical, methodological, organizational and political foundations of the problem that is relevant in the theoretical and applied aspects and determined by the circumstances listed above.

The formation, structure and functioning of the state administration system in emergency conditions have not yet become the subject of study by political scientists [1].

Although there is a large number of publications on the studied issues, it should be noted that there are no sufficient grounds that allow us to single out what is common, which would allow us to effectively use the experience developed by the practice of domestic and foreign management of unbalanced, non-linear, highly complex social systems, namely such experience as showing the latest events in Ukraine is extremely popular, both in our country and abroad.

In this connection, an objective public need is a closer study of the process of formation, development and functioning of the mechanism of public management of individual sectors of the economy and territories of the country in wartime conditions.

A comprehensive analysis allows a more complete presentation of the essence and structure, mechanisms and technologies of state administration in emergency conditions, in particular, to learn the main directions, forms and methods of work of power structures for the leadership of the country and the army in wartime, to evaluate the positive and negative aspects of state-administrative activity [2].

The rich and difficult historical experience that was acquired in the field of public administration during the war is important for determining the prospects of public administration at the present stage. Knowledge of the experience of the functioning of the mechanism of state power in emergency conditions allows the modern government to formulate state and military building priorities adequate to the challenges of the time [3].

Thus, only a single system consisting of functional and territorial subsystems, operating at the state, interregional, regional, municipal and object levels, which was created taking into account, in particular, world experience, will be able to solve the tasks of managing all sectors of the economy and territories of the country in emergency conditions, that is, in conditions of war.

#### References

1. Ritter, Gerhard «Anti-Fischer» pages 135-142 from The Outbreak of World War I edited by Holger Herwig, Boston: Houghton Mifflin, 1997. P. 135
2. Арон, Р. Мир і війна між націями / Реймон Арон; [пер. з фр.]. – К.: МП «Юніверс», 2000. – 688 с.
3. Ширер В. Зліт і падіння Третього рейху. Історія нацистської Німеччини у 2х томах. / Вільям Ширер [пер. з англ.], К.: Наш формат, 2017р, Том 1 - 704с.

*Agoe Felix Tetteh*  
*higher education seeker of 3<sup>rd</sup> year, Department of Management of Foreign*  
*Economic Activity of Enterprises, National Aviation University, Kyiv*

*Scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*  
*PhD in Economics, associate professor, Department of Management of Foreign*  
*Economic Activity of Enterprises,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **THE IMPACT OF FINTECH ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND INTERNATIONAL TRADE**

The importance of FinTech in the development of economic entities, regions, national economies and the world economy as a whole is currently growing, as it is increasingly shaping the financial, trade and banking sectors. In particular, FinTech business models include the areas of investment, payment, management, finance and insurance. It defines the relevance of this area of study for understanding the place and impact of FinTech on the foreign economic activity of different countries.

Considering the rapid development of the world economy, environmental problems like pollution, resource depletion, and ecological imbalances, have risen in scale to become global challenges. Sustainable development has gradually become a crucial strategic choice for countries worldwide. FinTech is changing the way consumers transact with the grantee of increased convenience and access to financial services.

In developed economies, like countries of G-7, almost all financial institutions are using advanced online technologies in doing their business. Although FinTech's represent potential competition, many banks and insurance companies work closely with financial start-ups. Great potential for FinTech's can be noted in developing countries since accessibility of financial services plays a significant social and economic role [5]. This can stimulate needed positive changes in various sectors of the economy, provide increase of productivity and growth in foreign trade while simultaneously providing much required data security and knowledge protection.

The role of fintech in international trade can be explained through many aspects including:

1. Facilitating seamless international payments. Current disruptions to international trade operations due to the Covid-19 pandemic, trade constraints have led to serious changes in the supply chain practices, especially of small businesses that are more vulnerable to macroeconomic pressures. To ensure high effectiveness of activities, linear logistics is implemented, ensuring the compliance of production with the actual needs and demand of consumers. Also merging different business units is used to ensure EU accessibility of markets with better conditions (it is valid for UK companies' development in EU common market after Brexit) [1;3]. The growth of transnational networks and the increase in export-import operations necessitates seamless and transparent transactions and international payments via a single platform. This created the preconditions for the formation of a proficient fintech industry.

2. Removing barriers to market entry on global scale. Enterprises operating in various national environments are beginning to rebut from traditional payment providers to

specialized fintech companies. Nowadays, the focus has shifted from offering a price-oriented concept to eliminating the barriers to entry for expansion abroad.

3. Enhancing international payments. Gradual improvement takes place due to the introduction of a number of innovations in the sector of international payments speeding up and increasing the efficiency of their implementation [2; 3]. In particular, the blockchain technology potential on several financial fields, including payment systems and market infrastructures begins to be actively used.

4. Multi-currency platforms for businesses of different sizes. At present, fintech firms are in the process of developing multi-currency platforms to be a feasible option for smaller enterprises. These platforms enable them to trade, make investments and ensure growth as a local company in a foreign country, without the necessity to attain a huge company status before doing so. It will be in the form of digital presence abroad.

Fintech firms operating in financial trade typically focus on economic initiatives such as digitization and computerization, including blockchain and alternative lending options (for example, P2P lending). Transaction volumes are given in Fig. 1.

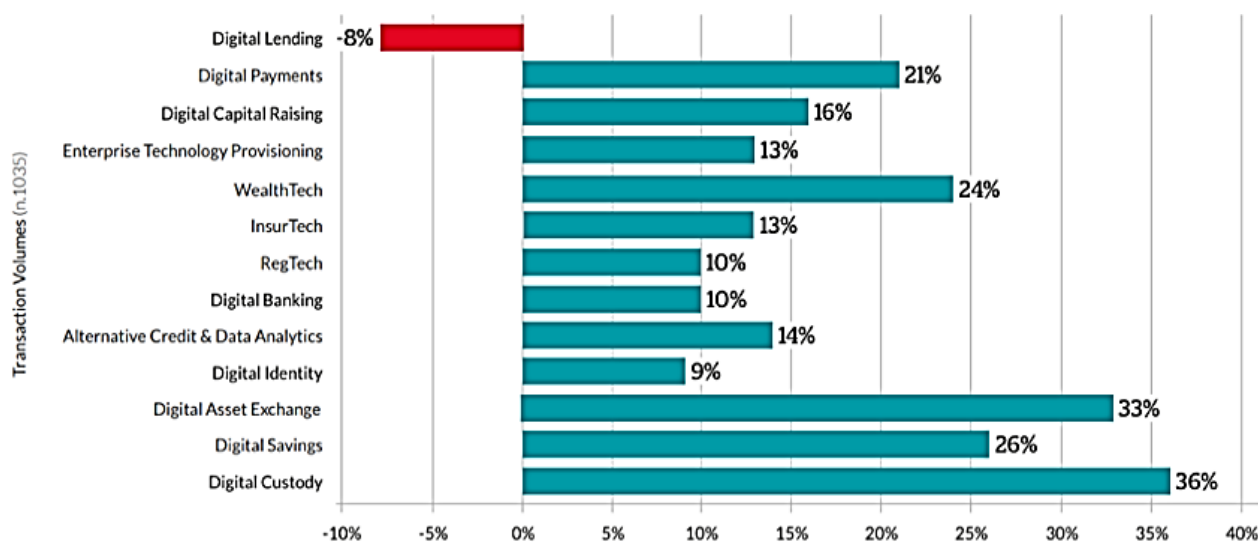


Fig. 1. Transaction Volumes by All FinTech Verticals  
 (% change, year-on-year) [4]

Currently, more than 70% of consumers are using two or more fintech services or platforms. It was also the response on COVID-19 spread enhancing the use of cloud services and other solutions, as well as development of fintech startups.

By transaction value digital payments (\$6,699,201 million), personal payments (\$2,695,361 million), alternative lending (\$390,583 million) and alternative financing (\$ 20,000 million) were top fintech segments in 2021-2022 [5]. The same upward trends are forecasted for the coming years.

It was concluded that Fintech along with advanced technologies provided significant positive contributions to different sectors Overall, FinTech provided cutting costs, better access to financial services, created a more diverse and stable credit landscape by collecting data from social media and other sources to evaluate the needs of particular businesses and great impact on international trade.

#### References

1. Mention A.L. The Future of Fintech. Research-Technology Management. 2019. № 62(4). 59-63. Tim N. Will a new breed of fintech trade finance products take over from the tried and tested LC. URL: <https://ctmfile.com/story/will-a-new-breed-of-fintech-trade-finance-products-take-over-from-the-tried-and-tested-lc>
2. Thomson-Cook J. Fintech facilitates seamless international payments. URL: <https://www.tradeready.ca/2018/topics/international-trade-finance/fintech-facilitates-seamless-international-payments/>
3. COVID-19 Has Given All Fintech Verticals A Boost Except Digital Lending. URL: <https://fintech>
4. news.sg/46072/covid19/covid-19-has-given-all-fintech-verticals-a-boost-except-digital-lending/
5. 81 Key Fintech Statistics 2021/2022: Market Share & Data Analysis. URL: <https://financesonline.com/fintech-statistics/>

*Barda K.V.*  
*bachelor degree student National Aviation University, Kyiv*

*Pozniak O.V.*  
*PhD (Economics), Associate Professor,*  
*Associate Professor of Logistics Department,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **PROFESSIONAL BURNOUT OF EMPLOYEES AS A FACTOR OF DECREASING PRODUCTIVITY OF THE ENTERPRISE**

An important role in the life of each person is played by his psycho-emotional state, because it largely influences his further actions, communications and decisions. Everyone needs rest, physical activity, quality time spent with loved ones. If you demand a lot from yourself and at the same time do not rest, then emotional burnout can quickly catch up. Speaking about companies, managers need to take measures to prevent this phenomenon: successfully create the working day of employees, take care of the balance of the load on material rewards, take care of creating a psychologically favorable microclimate in the team, etc. After all, the danger of professional burnout syndrome for an enterprise is a decrease in the efficiency of its work, and therefore a decrease in profit.

The term "professional burnout" refers to the reaction of a person's body and psychological sphere, which occurs as a result of long-term exposure to medium-intensity stresses caused by his professional activity. The concept of professional burnout was put into practice by the American psychiatrist H. Freudenberger in 1974 [1].

Manifestations of stress at work are diverse and numerous, the most common of them are: frustration, increased anxiety, irritability, exhaustion. A significant stressful factors are shown in Fig.1.

These factors cause a decrease in the effectiveness of professional activity, a deterioration in the psychological state, problems in family relationships and relationships with the immediate environment.

The stress factors listed above can affect people in different ways: some are easily influenced, while others are highly resistant to them. It depends on the individual characteristics of the individual, such as temperament, character, type of nervous system, etc.

In this regard, there are four groups of employees who are most prone to professional burnout:

1. Introverts, whose individual and psychological characteristics do not agree with the professional requirements of communicative professions. They do not have an excess of vital energy, are modest, shy, prone to isolation and concentration on the subject of professional activity, which causes emotional discomfort.

2. Employees who experience a constant internal conflict related to work.

3. Women who experience an internal contradiction between work and family, as well as pressure due to the need to constantly prove their professional capabilities in conditions of fierce competition with men.

4. Specialists whose professional activity takes place in conditions of acute instability and chronic fear of losing their jobs, as well as workers who occupy the position of external consultants on the labor market, forced to find clients on their own [2, p.3].



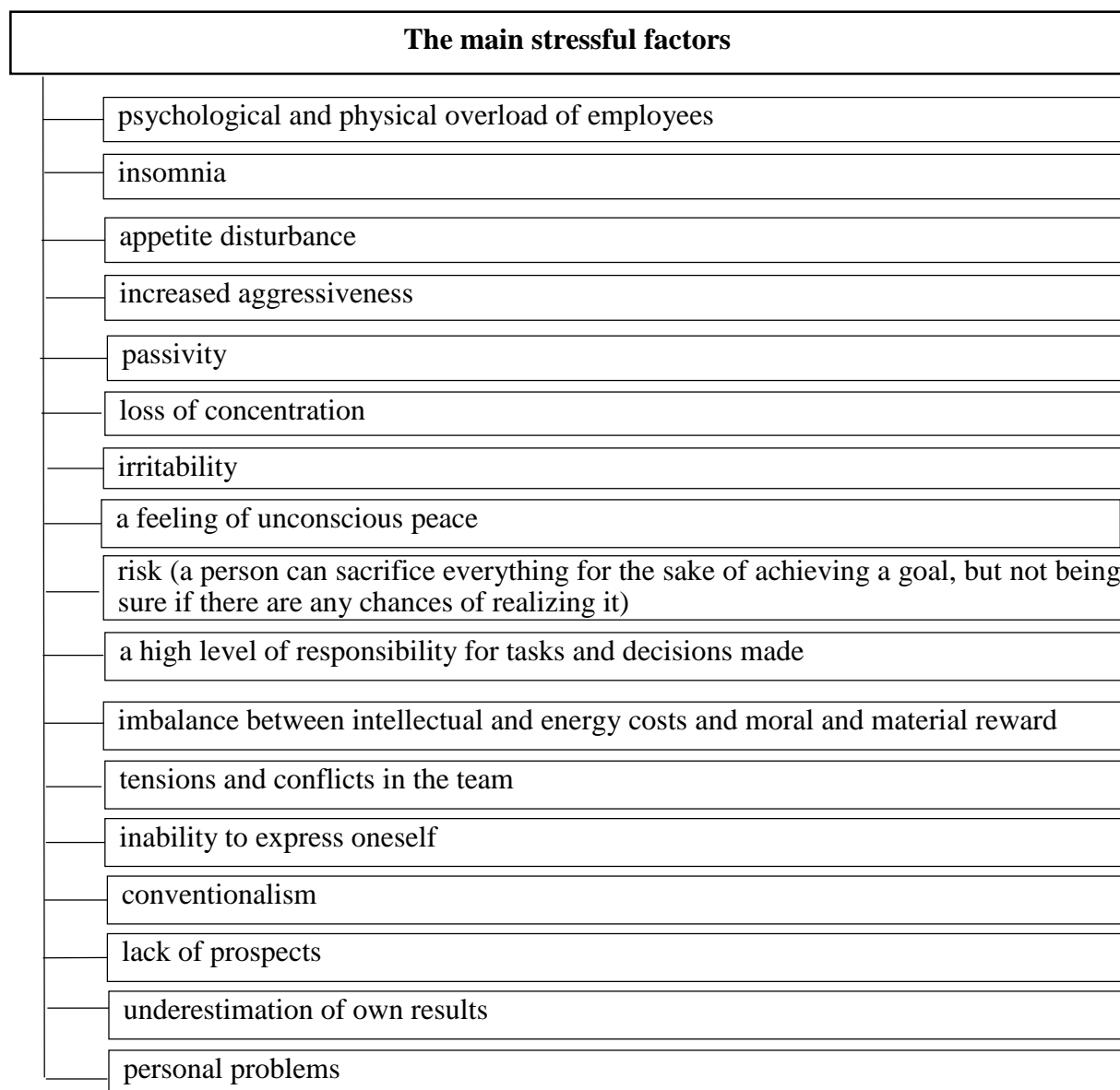


Figure 1 – The main stressful factors  
*Source: compiled by the authors*

Burnout affects everyone, albeit to varying degrees. Consequences can be aggression (active and passive), strengthening or the appearance of addictions, which can affect human health. In addition, apathy is clearly expressed, which can provoke the stoppage of career growth, because the managers will not be interested in cooperation with this employee, which worsens the general state of the company's affairs. If we talk about employers who see that their valuable employees have signs of burnout, then it is in their best interest to avoid this.

To prevent professional burnout, there are two main areas of preventive and rehabilitation work:

- measures to prevent the syndrome of professional burnout: teaching social (communicative) skills, self-management and self-control skills, mastering constructive behavior patterns;
- rehabilitation of persons with professional burnout syndrome: restoration of psychoenergetic potential and the meaning of professional activity and life, actualization of

personal resources, self-esteem increase.

Also, to prevent and help overcome the syndrome of professional burnout, the following is recommended to employees:

- organization of work breaks for emotional relief;
- optimization of work and rest mode;
- learning techniques for relaxation and self-regulation of mental states;
- instilling the skills of constructive (successful) models of appropriate behavior [3, p. 12].

Thus, professional burnout today is relevant for study, as more and more people are exposed to it. The presence of this phenomenon negatively affects the activities of any organization, management should carefully monitor the signs of burnout, since an employee prone to burnout, significantly reduces productivity.

Since productivity shows the effectiveness of the use of personnel as a resource, the decrease in productivity due to professional burnout leads to a decrease in the ability of personnel to generate income for the company by producing products and services. This can lead to a loss of income and profits for the company, a decrease in overall performance, and a loss of the company's competitive advantages in the market. Therefore, this is not a problem of an individual as a person, but a problem of an individual as a human resource of the company.

Moreover, the occurrence of professional burnout syndrome does not have positive factors for a person, it can be recognized at the first stages, which will help to quickly cope with it. Tensed and apathetic employees are not able to help the company reach a higher level, and the meaning of professional growth and development is lost, the implementation of which helps to increase labor productivity through the implementation of acquired skills and abilities. Therefore, the main task of the company's managers in solving this problem is to create appropriate working conditions, promote the formation of healthy relationships in the production team, provide opportunities for professional and personal self-development and self-improvement of employees, and ensure decent wages.

#### References:

1. Kavetska N. A., Andreychyn S. M., Yarema N. Z. Occupational burnout among medical workers: psychological aspects. URL: [https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/med\\_osvita/article/view/11654/11051](https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/med_osvita/article/view/11654/11051)
- 2.
3. Myronchuk N.M. Professional burnout of a higher school teacher: factors, signs, countermeasures. *Theoretical and methodological foundations of the development and self-improvement of the personality of the innovative teacher in the context of the modernization of the new Ukrainian school: a collection of scientific and methodological worksю*. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/25983/1/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](http://eprints.zu.edu.ua/25983/1/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf)
4. Peculiarities of professional burnout of social workers. URL: <https://op.ua/ru/pedclass/naukova-stattya/osoblivosti-profesiynogo-vigorannya-socialnih-pracivnikov>

*Hrashchenko I.S.,  
Ph.D., Associate Professor National Aviation University, Kyiv,  
Krasniuk Illia,  
student National University of Food Technologies, Kyiv*

## **FEATURES OF TEAM MANAGEMENT DURING THE WAR**

In modern business conditions, leaders are forced to adapt to the current realities and the psychological instability of a team. Today, there is a lot of scientific literature on crisis management, but in wartime, such approaches do not work, because war is not a crisis.

Each member of the collective lives the period of martial law differently, in its own way. Everyone understands that wartime means life-threatening conditions and uncertainty. In such a period, it is extremely difficult to manage.

Managers who carry out managerial activities must not only take into account the psychological state of the team, but also have a reserve of psychological strength to cope with stress on their own. The team looks to the manager and expects support and understanding from him/her, and sometimes sympathy. It should not be forgotten that the manager is also a person who in a stressful situation is forced to analyze information first, should predict the development of events and make decisions.

Analyzing the factors affecting effectiveness of a team, the following can be identified [1].

The external environment of an organization is dangerous both for an enterprise as a whole and for a team. The external environment makes adjustments to company's activities both in physical and informational space. At the same time, the manager needs to limit negative impact of the external environment on himself and employees, taking into account emotional instability of each employee, namely: fear of helplessness, confusion and irritation, and other negative emotions.

The number and quality of employees in the organization, their competences, and motivation in the state of war changes, because mental state of each person in a team experiencing significant challenges. At the same time, there may be a feeling that work tasks are unimportant or even meaningless. The meaning allows workers to get through tough times, to organize joint activities, and to achieve intended result.

Employees who behaved responsibly and calmly, in a stressful state can behave diametrically opposite, so roles in a team can change. The main processes in a team include: communication, coordination for the performance of tasks and cooperation. All these processes sometimes simply cease to exist during martial law. If an organization has problems with communications in peacetime, then in wartime they will become worse. Communication processes should take place, but taking into account the psycho-emotional state and general atmosphere in a team [1].

The war also makes adjustments to the goals of any enterprise or organization. If one thing was important and significant in peacetime, then in wartime it may seem meaningless.

This is connected with the uncertainty of the future, with the disorientation of each individual in the team. In such cases, management can reassure employees but consider that the context has changed [2].

Taking into account all of the above, the management needs to do the following things. Communicate with the team in a neutral and constructive tone. Talk about everything that is

happening in order to adequately assess the situation and determine the possibility of planning. Control the flow of negative information in the team, through positive and constructive communication.

Assess your own psycho-emotional state and ensure its normalization. To diagnose members of the team and, if necessary, help them move to a more stable psycho-emotional state, this will help in self-determination.

Enterprise management must remember that goals are the source of meaning. Indicate to each member of the team where the employee can be most useful in war conditions. Therefore, by their actions, they must show the workers that the goals and plans (which are adequate and take into account the context of the existing situation), that they worked on before the war continue to be important and necessary even during the war.

The team can work effectively if they are in an appropriate stable emotional and mental state, share positive news, and talk about the scenarios of the development of events. So the difficulty for a manager is that he/she needs to psychologically support not only him/herself, but also the team. The manager's role requires him/her to analyze the situation, make decisions and take a position, be an example for the team.

#### References:

1. Синько О. Бути менеджером в умовах війни [Електронний ресурс] / Олександр Синько // management.com.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>.
2. Смачило І. Комунікації та комунікаційний процес в діяльності сучасного офісу [Електронний ресурс] / Ірина Смачило // Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf).

*Kepuladze Giorgi*  
*PhD in Economics Georgian Aviation University,*  
*Associate Professor Tbilisi, Georgia*  
*Armania-Kepuladze Tamila*  
*Candidate of Economic Sciences,*  
*PhD in Economics and Management Akaki Tseretel State University,*  
*Professor Kutaisi, Georgia*

## **THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION**

Usually a term “organization” is considered in two directions: as a coordination process, and as a group of people, who work together with purpose to achieve common goals [7; 8].

This article concentrates attention on the second understanding according to which an organization is a group of people. Such a view is close to the concept of social capital or a system of stable relationships that exist within certain human groups.

Social capital is a trust- and common interests-based system of stable relations, that exists within certain human groups, unions and networks and aims to achieve common economic goals.

The results of economic activity of an organization is largely determined by the level of development of its social capital.

The main function of social capital is the efficient use of resources that reduces the production costs of organizations and raises its profitability. Trust-based relationships and a wide range of social ties expand the possibilities of economic activity of an organization, reduce uncertainty and the risk of opportunistic behavior. Thereby social capital increases the efficiency of various economic transactions. Such a result is achieved due to the fact that formal norms and bureaucratic rules are replaced by trust.

The effects of social capital in organizations is ambiguous.

A number of studies are focused on the positive effects of social capital in organizations like expansion of organizational capacity and prosperity.

Some investigations [9, pp. 77– 113; 4, p.1-14] define negative effects of social capital in organizations and argue that social capital inhibits entrepreneurship [9, pp. 77– 113], excludes people who don't belong to particular social entities, exceeds the requirements for group members, restricts on individual freedoms as well as limits social norms [6], gives dominant groups a possibility to protect self-interests [2]. According to some studies [4, p.1-14] overinvestment in social capital can lead to negative returns for organizations through limiting the free flow of new ideas and innovation etc.

The creating and development of an organization's social capital depends on the organization structure. As a group of people, an organization contains different subgroups like divisions, departments, work teams and so on. Organizational structure expresses internal relations of organization, formal networks and division of power, responsibility and duties [1, p. 456; 3].

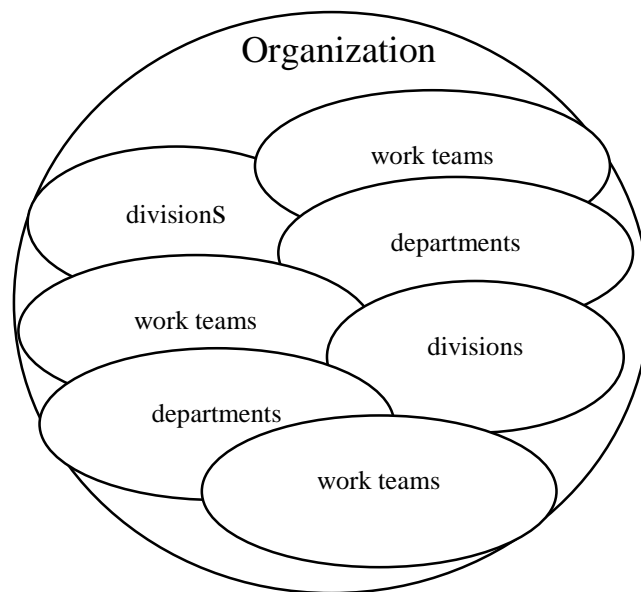


Figure: Organizational structure

Investigations of organization level social capital have shown that personal perception of organization's social capital impacts employee's relationships toward their work [5, pp.777-791]. Perception of an organization's social capital defines workers' engagement into job processes and their organizational commitment.

How employee's individual perceptions regarding organizational social capital are formed? Those perceptions are the results of the intercommunications with other members of the work team or people who work together within one of the divisions of the organization with the purpose to reach common goals. The interpersonal relations among members of the work team and their attitudes regarding each other create features of the work team social capital which is projected onto the organization. It means that social capital created within an organization is the result of social capital perception into the organization's separate unit, impacts the attitude of the employee toward his/her work activity and can enhance or weaken the effectiveness of the organization.

#### References

1. Ahmady Gholam Ali, Maryam Mehrpour, Aghdas Nikooravesh, 2016, Organizational Structure, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N 230, pp. 455 – 462.
2. Arneil B., 2006, *Diverse Communities: The Problem with Social Capital*. New York, NY: Cambridge University Press.
3. Eklund Aivi K., Victoria Löfgren, 2021, Organizational Structure, Communication, and Performance. SAMINT-LKF 21 022.
4. Gabbay, S.M. and Leenders, R.Th.A.J. CSC: the structure of advantage and disadvantage. In Leenders, R.Th.A.J., Gabbay, S.M. (eds), *Corporate Social Capital and Liability*. Boston, MA: Kluwer Academic, pp. 1– 14.
5. Kroll Alexander, Leisha DeHart-Davis, Dominik Vogel, 2019, Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement, *American Review of Public Administration*, 49(7), 777-791.

6. Putnam, R.D., 2000, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York, NY: Simon & Schuster.
7. Sims David, Yiannis Gabriel, 2022, Organizing and Organizations: An Introduction, Journal of the Operational Research Society, N46(1), pp.136, DOI:10.2307/2583847.
8. Tax-Exempt Status for Your Organization, 2022, Department of the Treasury, Internal Revenue Service, Publication 557.
9. Westlund, H., Bolton, R., 2006, Local social capital and entrepreneurship. Small Business Economics. N21, pp. 77– 113.

*Kharsun Liudmyla,  
Ph.D., Associate Professor,  
Department of Trade Entrepreneurship and Logistics  
of State University of Trade and Economics, Kyiv,  
Kovalenko Yuliya,  
Ph.D., Associate Professor,  
Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department  
of National Aviation University, Kyiv*

## **MANAGEMENT OF SUPPLY CHAIN RISKS OF TRADE COMPANIES IN THE CONDITIONS OF WAR**

The functioning of supply chains has demonstrated the need to introduce unpredictability, instability and uncertainty in time, caused by the changing and risky environment of the global economic system to the management model. Since trading companies are of huge importance in meeting the population's needs for finished products, their supply chains needed the most prompt reformatting in view of Russia's full-scale military invasion of Ukraine. The war in Ukraine definitely crossed out most of the usual, optimized management mechanisms in all spheres of the economy. The logistics industry, as a separate sector of business environment, aimed at ensuring the functioning of other spheres of society's life, was one of the first to feel the consequences of military operations and the urgent need to rebuild established processes, methods and mechanisms of logistical service of material flows.

The set of risks of martial law, which directly affect the parameters of the functioning of the supply chains of trade enterprises, are as follows. Firstly, infrastructural risks – destruction, damage or inaccessibility as a result of military operations or occupation of territories of logistics and trade infrastructure objects - transport, warehouse, trade, communication. Only in the Kyiv region, about 400,000 square meters of warehouses were damaged. In terms of product groups, food chains suffered the most - 60% of the losses by industry, fashion retailers (clothing and shoes) - 11%, sellers of electronics and household appliances - 7% [1]. Participants in trading activities will continue to experience an increase in costs associated with infrastructural risks: due to a forced change of routes and methods of delivery, loss of sales due to the inability to deliver products to places of sale, incomplete assortment of products due to supply failures. These circumstances lead to the need for a quick change in the configuration of supply chains and processes in them, which usually means an increase in the cost of logistics.

Secondly, contractual risks associated with the impossibility of fulfilling contractual obligations between participants in supply chains. For trading companies, these are most often suppliers, as well as providers of logistics services. Therefore, in the conditions of war, the flexibility of the supply chain is also manifested in the ability to quickly change the composition of participants and partners.

Trading companies were forced to revise the contractual terms of relations with their suppliers, and suppliers of trading enterprises switched to advance payments and self-delivery. Thirdly, economic and financial risks - external factors affecting the level of costs and added value, as well as the ability to manage financial flows in the supply chains of trade enterprises - conducting financial, settlement and currency transactions [2]. The sharp increase in fuel prices was immediately reflected in the cost of commercial cargo transportation, which almost doubled by the end of March 2022, which also affected the prices



of products, which increased by an average of 4%. [3]. In particular, the increase in tariffs for rail transportation is significant. In general, tariffs for freight transportation by rail increased by 25.4% in the first three months of 2022 [4]. Separately, it is worth noting the significant difficulties in the work of collection logistics. The risks of this group also cause changes in the composition of supply chain participants, primarily suppliers, the volume of trade flows decreases and the level of trade profitability decreases in general. Failures in collection logistics also forced trading companies to prefer cashless payments with consumers.

Fourth, social risks involving changes in demand characteristics in the country during the war. So, first of all, we are talking about a rapid change in priorities in the structure of consumption, which are absolutely shifting towards the goods of basic necessity. Accordingly, trading companies should review the structure of the trade range of products, as well as approaches to stock formation. The martial law make the participants in the supply chains of trading companies socially vulnerable. Fifth, operational risks - the likely occurrence of events and situations that will lead to the destruction of established processes in the supply chains of a trading company, will make it impossible to effectively perform logistics operations of transportation, warehousing, procurement and distribution. During military operations, operational risks had the greatest impact on the organization of cargo transportation. Operational activity in the supply chains of trade enterprises, related to purchases and stocks, has also changed significantly. Procurement procedures and technologies, algorithms of orders are revised and simplified.

Sixth, reputational risks associated with the formation of consumers and partners in the supply chain about the trading company as an insufficiently reliable partner or seller in case of supply failures, lack of the required product or non-compliance with its quality indicators.

Trading companies in Ukraine during martial law generally demonstrated the ability to react quickly to challenges, draw conclusions and make reasoned, often innovative, decisions. In general, companies have become more vertically integrated, with a reduced assortment and with wider cooperation with suppliers and other counterparties. The reformatting of supply chains in the realities of wartime for trading companies should take place primarily in planning the mutual relations with suppliers; optimization of delivery systems; prompt introduction of changes in schedules, volumes and range of supplies; coordination of degree of responsibility of the parties in case of emergency situations, joint development of an action plan; implementation and improvement of risk management practices in supply chains.

Moreover, in addition to assessing the risks of military actions, developing scenarios of the development of events and drawing up an action plan for each of them, the vision of the role and practice of risk management should fundamentally change and become the basis of developing the strategies of response to crisis situations.

#### List of references

1. Unaslidok boiovykh dii pid Kyievom znyshcheno sklady naibilshykh ukrainskykh kompanii. URL: <https://mykyivregion.com.ua/news/unaslidok-boioviz-dii-pid-kijevom-znishheno-skladi-naibilsix-ukrayinskix-kompanii>
2. Douglas M. Lambert. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Third edition. – Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2008. – 431 p.
3. Iak viina vdaryla po torhivli ta shcho zmozhut kupyty ukraintsi v mahazynakh. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345>
4. Na chvert zdorozhchala vartist vantazhnykh perevezen zaliznytseiu u I kvartali 2022 roku. URL: <https://railexpoua.com/novyny/na-chvert-zdorozhchala-vartist-vantazhnykh-perevezen-zaliznytseiu-u-pershomu-kvartali-2022-roku/>

*Liskovych N.Yu.,  
Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Management of  
Foreign Economic Activity of Enterprises of the National Aviation University, Kyiv.*  
*Volvach Natalia,  
PhD Stockholm University, Sweden*  
*Haidai H.H.,  
Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Economics, of the  
National Transport University, Kyiv.*

## **RESTORATION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE OF UKRAINE DURING THE WAR: STAGES OF RESTORATION AND FINANCING**

The damage that the occupiers of the Russian Federation inflicted on Ukraine reaches hundreds of billions of dollars. Ukraine has suffered huge losses. These losses were caused to the country's infrastructure, its population, all aspects of social, economic and environmental life of every Ukrainian.

On February 24, Russia launched a full-scale aggressive war against Ukraine, violating all possible international conventions and using the methods of bloody dictators from the last century.

To this day, the aggressor continues to cause significant damage to critical, social and logistics infrastructure.

In today's conditions, when the active phase of hostilities is still ongoing, and the enemy continues to physically destroy entire cities, loot and commit violence, one of the priority tasks is the need to restore critical infrastructure.

The critical infrastructure of the country and its individual settlements is part of the system of operations, not just a collection of assets. Its value is linked to its functional use, performance and ability to respond to emerging problems.

Rebuilding infrastructure after or during warfare is a challenging task. Furthermore, it can be complicated by the continuous cycle of damage and the need to assess the feasibility of repairs against the changing circumstances on the frontline.

However, at this point in time, the restoration of critical infrastructure in the liberated settlements is an urgent task.

It is analyzed that first of all, it is necessary to ensure a practical approach to the restoration of infrastructure functions to ensure the provision of basic services that will be sustainable and will support the overall rehabilitation of the affected community or settlement [1].

It has been found that access to infrastructure increases the productive capacity and quality of life of residents who previously spent a lot of time and resources on obtaining water, cooking or related logistics.

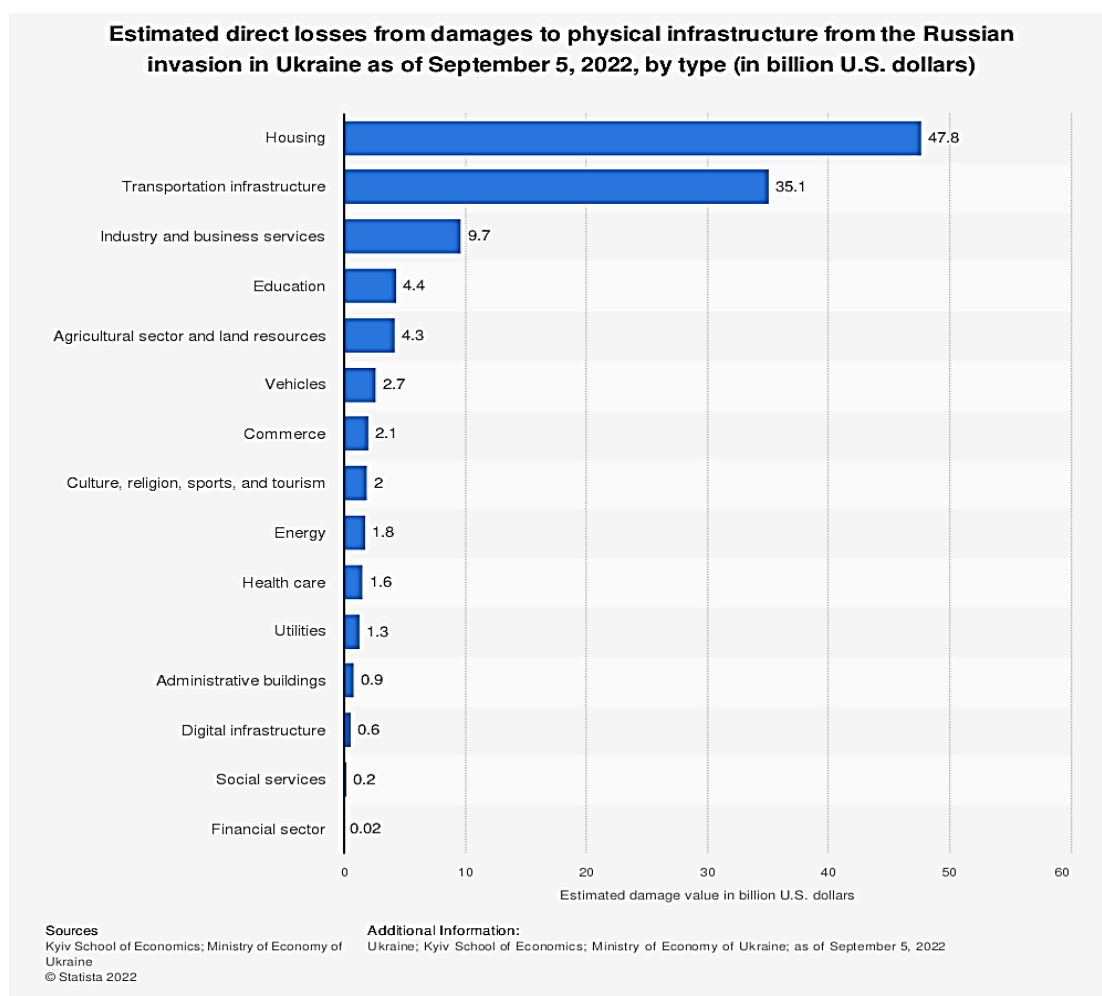
According to analysts, as of the end of May, the total amount of losses due to the destruction of infrastructure facilities was estimated at at least \$ 105.5 billion. The total direct material losses are estimated at USD 600-650 billion and this amount is growing every day.

At the same time, the actions of the aggressor country cause huge indirect losses, in particular, underinvested funds and lost GDP, losses associated with the death and injury of citizens, costs arising from the deterioration of the quality of socially important social services (medicine, education, etc.). That is, if this year GDP was expected to grow by 4-4.5%, or by \$

9 billion in monetary terms, then according to the forecasts of international organizations, the Ukrainian economy will lose 35-45% by 2022, which in monetary terms will amount to \$ 70-100 billion.

According to studies of armed conflicts in recent decades, the share of refugees who left their countries forever was up to 50%, depending on the scale and duration of hostilities. According to the UN, about 9 million Ukrainians became refugees.

Based on these data, under the worst-case scenario, this will lead to catastrophic long-term consequences for the country's economy in the amount of more than \$ 1.3 trillion, which is equal to the amount of the state budget of Ukraine for three decades.



Estimated direct losses from damages to physical infrastructure from the Russian invasion in Ukraine as of September 5, 2022, by type (in billion U.S. dollars)

Source: Kyiv School of Economics; Ministry of Economy of Ukraine; as of September 5, 2022

The damage to housing facilities from the Russian invasion of Ukraine based on publicly available evidence was estimated at 47.8 billion U.S. dollars as of September 5, 2022. Further 35.1 billion U.S. dollars were recorded in direct losses from damages to transportation infrastructure. The total damage to physical infrastructure of the war that began on February 24, 2022 was estimated at 114.5 billion U.S. dollars [2].

The goals of the policy of restoring and improving infrastructure should be combined first and foremost with an effective policy of prioritizing its positive impact on improving the situation of the inhabitants and ensuring the strengthening of the country's security and defense capabilities.

The top-priority goals are the restoration of transport connections by railways and transport crossings that connect the country with vital links.

Rebuilding and creating better living conditions in communities with their own promising development path that takes into account new realities and will allow not only to restore the lost infrastructure, but to build a completely new modern competitive economy of high added value, industrial potential that will be integrated into the EU economy, centers for the creation of intellectual and knowledge-intensive products.

Historical examples, such as the famous "Marshall Plan", demonstrate that only such an approach, taking into account the current world global economy, will preserve Ukraine, make it stronger and ensure the well-being of its citizens.

Such a restructuring of the economy of the liberated communities will require huge financial resources, both at the first stages and at the stage of building and development of the territories.

For its implementation it is necessary to attract grants and loans from partners. The most valuable stages of restoration of territories, reconstruction and investment in the development of national infrastructure projects should be provided by grant resources of international financial institutions, funds recovered from Russia as reparations and from the restart of national mechanisms for the implementation of the public-private partnership program.

The long-term goal of Ukraine should be to build a competitive economy within the European Union and become one of the most powerful regions for attracting investments for the next decades.

#### References

1. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/14/688141/>
2. <https://www.statista.com/statistics/1303344/ukraine-infrastructure-war-damage/>

*Magaletska Iryna*  
*head of the Reikartz Training Centre, PhD of technical sciences,*  
*associate professor, National Aviation University, Kyiv*

## **CRISIS MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS DURING THE STATE OF MARTIAL LAW ON THE EXAMPLE OF THE REIKARTZ HOTEL GROUP**

The hospitality business is one of those areas that reacts very sensitively to crisis in the economy and geopolitics. Among the factors that affected the decrease in occupancy rates in hotels in Ukraine are the stoppage of foreign tourism, the reduction of domestic tourism, the occupation of southern regions of Ukraine with popular summer resorts, and the decrease of the population purchasing power.

The international hotel chain Reikartz Hotel Group has not been stopping its work since the beginning of martial law. In Ukraine, the chain hotels are located in almost all regional centres of Ukraine. Nowadays, all of them are operating, except of rooms in Odesa, Mykolaiv, Kherson and Mariupol. The last two are located in a territory not controlled by the Ukrainian authorities, and the chain management has no communication with them.

In the first days of the war, all hotels from Zhytomyr city and further to the west of the country became transit points for all Ukrainians escaping from hot spots in the east or moving abroad. Therefore, in the first weeks of March, the overbooking was noted in many hotels. 5-6 people were accommodated in rooms designed for 2-3. Conference halls and sports halls were equipped with temporary sleeping places to accommodate as many guests as possible.

Bomb shelter equipment became a separate issue. Basements served as shelters. They were reinforced with improvised materials and provided with water and air. Internal fire alarm systems were also converted to alert air alarms.

In the first months, Reikartz hotels in Sumy, Chernihiv, Zaporizhzhia, and Mykolaiv became shelters for soldiers, doctors, and volunteers. The hotels daily prepared and fed the militaries and military posts near the cities.

However, it is worth to notice that the chain principles of operation business helps to optimize the crisis policy. The chain has the concept of average occupancy for almost 40 hotels compared to non-chain hotels with low occupancy.

In particular, hotels in Lviv, Khmelnytskyi, Pochayiv, Zakarpattia had increased demand during the spring and summer months. This is due to two factors. First, large companies booked rooms in large numbers and for a long period for their employees who were evacuated from dangerous regions. Secondly, the complex psycho-emotional state of the population motivated people to find opportunities for summer vacations and rest. Moreover, the west of Ukraine remained almost the only relatively safe and affordable option.

The company also launched the operation of the resort in the Chornomorsk city for this summer season. Last year, a four-star resort hotel on the Black Sea coast was open here. This year the company has decided to continue the operation of the hotel in 2022 for guests. Considering that the entire seacoast was inaccessible for swimming due to mining, the presence of swimming pools in hotels became a competitive advantage and an alternative for recreation. The hotel completed the season with good economic indicators.

What about the hotels located in the eastern regions, on September 12-18th, the occupancy rate of the hotel in the Dnipro city was 90%, and the hotel in the Zaporizhzhia city was 80%. In addition to regular guests, representatives of foreign media, international

organizations, etc. occupy a large number of rooms. Proximity to the war zone does not mean stopping the hotel business. The guests' contingent changes, but the work continues.

For today, the hotel in Chernihiv, Sumy and Kharkiv continues its active operation. The team studied how to work with difficulties of the supplying of products, because not all supplier companies work as usual, and some products became unavailable due to complex import logistics. They studied how to work in conditions of constant alarms, curfews and other innovations for entrepreneurs.

In addition, the company does not forget about the social component of business. Therefore, every month Reikartz buys ammunition, clothes, food, and medicines and transfers them to specific units of the Armed Forces and hospitals.

Hotel services remain necessary and in demand, and business in Ukraine must continue to function in order to generate cash flows, support the economy, and provide jobs and livelihoods for the country's population.

Moreover, true professionalism and hospitality are tested precisely during such force majeure circumstances.

*Matviichuk A.S., Gritsenko E.V.  
students of 406 group, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises  
Department, National Aviation University, Kyiv,*

*Scientific advisor: Kovalenko Y.O.,  
Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign  
Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv*

## **THE INFLUENCE OF EXTERNAL FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE**

Along with natural movement, demographic parameters of the population are affected by territorial mobility, or mechanical movement of the population. The latter is related to migration processes. People are constantly moving in today's globalized world. Migration is the process of movement either across international borders or within the same country, involving any movement of people, regardless of the reasons. Population migration is a complex social process that affects various aspects of the social and economic life of mankind. In general, the following categories of migrants can be identified: temporary labor migrants; highly qualified migrants who left for a career: specialists who move within the internal labor market of transnational corporations and international organizations; irregular (undocumented, illegal migration) migrants: people who enter the country without the necessary documents and permits; forced migrants: refugees, asylum seekers, or people forced to relocate due to external factors such as armed conflicts or environmental disasters; family members: people move to their close relatives who have already migrated; return migrants: people who have returned to their country of origin after a long stay in another country.

It is important to determine the following factors of migrations. Firstly, economic - people's search for better living conditions, departure for the purpose of employment, development of new lands and scientific activities. For example, in the United States, qualified specialists, scientists, people of rare professions and relatives of citizens of this country have advantages when applying for immigration visas. There are approximately 70 million official migrant workers in the world. Secondly, political - related to wars, changes in state borders, discrimination of certain social groups, oppression of religious groups [1]. There are certain "waves" of migration associated with changes in the political situation in the world (the First and Second World Wars, local wars (such as the Russian-Ukrainian war), discrimination of people depending on their political views, departure of dissidents). Thirdly, natural, caused by natural disasters (volcanic eruptions, earthquakes), natural disasters (floods, hurricanes).

In recent years, population migration in Ukraine has been affected by the following main factors: the Covid-19 pandemic since 2019 and a full-scale war since February 24, 2022.

During the pandemic, Ukraine introduced quarantine from March 12 at about the same time as other Central and Eastern European states, with the exception of Belarus and Russia. The Ukrainian government banned the entry of foreigners who do not have residence permits (except for diplomats, truck drivers, crew members, etc.), gradually closed more than 80% of passenger border checkpoints, and prohibited crossing the border on foot. The almost

complete closure of the borders led to a record drop in passenger traffic across the border in 29 years of independence, which dropped to 6-10 thousand transit operations per day (entry + exit). For comparison, in 2019, 102 million pass transactions were carried out, or 275 thousand per day. The previously extremely popular small cross-border movement with neighboring EU countries (Poland, Slovakia, Hungary, Romania) has dropped almost to zero, and traditional cycles of labor migration have also been interrupted [2].

But during the first month of the full-scale war, 3.6 million people left Ukraine. Another 6.5 million, according to estimates by the International Organization for Migration (IOM), left their place of permanent residence and moved within the country. In the first days, kilometer-long queues formed at the border checkpoints to the countries of the European Union with which Ukraine borders, primarily to Poland. Up to 150,000 people crossed the border every day. According to estimates based on the IOM survey, which was conducted on March 9-16, 2022, the following number of people left different regions within Ukraine: 2,344,936 - East, 1,936,839 - Kyiv and the region, 1,302,022 - North, 485,829 - South, 220,243 - Center, 187,854 – West [3]. Some people are forced to leave their homes for the second time. Among the regions and cities that are now in the zone of active hostilities, there are many that have been shelters for IDPs since 2014. According to the Ministry of Social Policy, in 2021, about 1.46 million IDPs from the temporarily occupied territories of Donetsk and Luhansk regions, the Autonomous Republic of Crimea and Sevastopol were registered. The largest number of IDPs was in Donetsk (512,000) and Luhansk (282,000) regions, in Kyiv (163,000), and in Kharkiv (136,000) regions.

Analyzing the above, we can conclude that the development of migration processes largely depends on external influencing factors. In recent years, the pandemic and the full-scale war a key role in the development and changes in the structure and dynamics of migration processes. This requires an appropriate response from the state in the direction of changes in migration policy, which have already been and will be made. Ukraine's acquisition of the status of a candidate for EU membership and preparations for further accession to the EU are of particular importance in the development of migration processes. This will contribute to the optimization of migration relations between Ukraine and EU countries now, when they accept Ukrainian refugees, as well as in the future as a basis for further expansion of cooperation.

#### List of references

1. Подра О., Петришин Н. Міграційні процеси в Україні: обсяги, причини, наслідки. Економічний аналіз. 2021. Том 31. №3. 52-59.
2. Jerzy Pieńkowski. The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy, 2020. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp123\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp123_en.pdf)
3. International Organization for Migration. URL: <https://www.iom.int/europe-and-central-asia>.



УДК 65.014. 339. 52

*Mokliak A.Y.,  
student of 209 group of Management of Foreign  
Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv*

*Scientific advisor: Kovalenko Y.O.,  
Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign  
Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv*

### **MODERN METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

At the current stage of development of the national economy, the development of specialized anti-crisis management methods is of particular importance for the effective functioning of the company. This happens because the impact of negative external factors, in particular the COVID-19 pandemic and martial law, forces the owners to change some methods of managing the enterprise. In order to stay afloat, their main tasks have become to strengthen vertical control, accelerate the response to changes and use the reserves of the enterprise to maintain stability [1]. Maintaining and stimulating work efficiency became an equally important task, because it is clear that during the crisis many employees lose their sense of reality. All things considered, the main goal of every business today is to maximize the company's viability so that it can feed itself and pay its taxes.

Anti-crisis management is a system of timely methods and techniques that can predict and prevent a financial crisis and avoid bankruptcy. There is also a modern concept of anti-crisis management in the enterprise. It argues that the periodic occurrence of a crisis state is associated with the modernization and restructuring of the enterprise [2]. Crises can be caused many reasons, the main are: unstable market situation, changes in the external economic situation in the organization of production, personnel restructuring, adverse events at the state level.

Such basic tools of anti-crisis management can be considered [3]: reduction of costs, reorganization of the company structure, determination of the organization's development strategy (Fig.1).

Reduction of costs	<ul style="list-style-type: none"><li>• costs are reduced due to the elimination of costs that do not belong to the main activity of the company, optimization of personnel costs</li></ul>
Reorganization of the company structure	<ul style="list-style-type: none"><li>• reorganization of the firm in the form of separation and/or division, allows to financially stabilize the position of the company, prevent losses of its market value</li></ul>
Determination of the organization's development strategy	<ul style="list-style-type: none"><li>• a comprehensive diagnosis of the firm, adjustment of the company's goals and mission, selection of an alternative strategy</li></ul>

Fig. 1 Basic tools of anti-crisis management

To our mind, such tool as reduction of costs can be more convenient to use by enterprise in such situation as: when company understand that it is spend more money than it can afford for employee's salary.

For the implementation of high-quality anti-crisis management, the following factors are extremely important (Fig. 2):

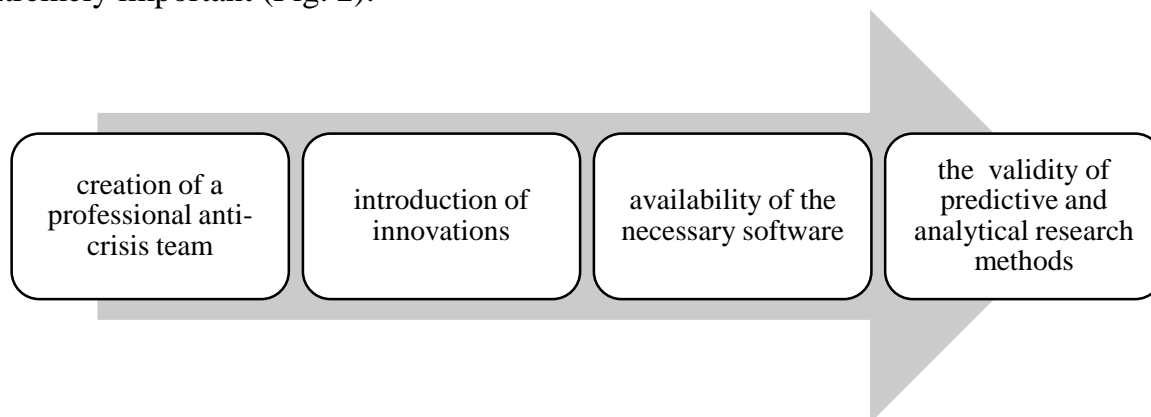


Fig. 2 Complex of factors which influence an anti-crisis management

It can be concluded that in order to identify signs of a future crisis situation, that is, symptoms of a crisis, it is necessary to carry out timely diagnostics of the state of indicators of the financial and economic activities of an enterprise and take into account trends in these indicators. To give a clear example of high-quality anti-crisis management, which led to the great success of the enterprise, can be used the anti-crisis experience of such companies as Avon and Groupon.

At the beginning of the last century, Avon, cosmetic company, did not have much success, because it could not take its place on the market. But in the 30s, during the global economic crisis, their products began to gain popularity due to their availability and low cost.

Also, quite an important factor in the company's progress was a change in the management of the marketing component. The strengthening of the advertising campaign and promotional positions was introduced.

Groupon is a discount company, which decided that the crisis is a suitable time to start a new business. In 2008, the entire business had a crisis, it suffered from a sharp decline in the purchasing efficiency of customers. The Groupon developed a strategy, which included allocation on their site, a huge selection of non-essential goods with huge discounts. It was exactly offer, that people needed, because they didn't have enough income to meet their needs. So, when people got some income for additional products, they were able to use discounts and be satisfied. Result of the company: The Groupon very quickly conquered the markets of 35 countries and received a profit of \$500 million, overcoming the crisis.

To analyze the use of the cost reduction method, it is important to take as an example the Ford company. During the crisis in 2009, the company had many problems, which were related to the repurchase of some shares by competitors, a decrease in consumer confidence, but, most of all, staff strikes. The workers demanded a 30% wage increase, while Ford could not allow even a 15% increase. In order to preserve and stabilize the company, the management had to cut costs of the enterprise. Such decisions were made as: dismissal of 1,200 employees, reduction of the bonus fund, reduction of payment to shareholders and reduction of model range of car production. Such measures made it possible to overcome the crisis, the company was saved.

From the above, it can be concluded that such external factors as: economic crisis, inflation and martial law can disrupt the company's activities and force it to use anti-crisis mechanisms. It is important to understand that for high-quality anti-crisis management, you need to focus your efforts on diagnosing indicators that can trigger a crisis. In this way, the company will be able to develop a strategy in advance in order not to fight, to treat the consequences of the crisis.

#### References

1. Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise. Collective monograph. Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing, 2020. 264 p.
2. Костакова Л.Д., Тесленко О.С. Антикризисное управление – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №1. 5-9.
3. Болотнов Д. (2022). Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*, (2), 171–176.

УДК 65.014. 339. 52

*Mokliak A.Y.*  
*National Aviation University, Kyiv*

*Scientific supervisor: Ostapenko T.H*  
*Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign Economic Activity*  
*of Enterprises Department,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **CAREER PATH TO THE LEADERSHIP MANAGEMENT**

In modern society, a career is considered one of the main components of success. Each person builds a career on his own, and the result depends on his desires, goals and attitudes. For effective promotion, an employee needs to master new skills that have not been used before.

Career is the result of a certain behavior and position of a person in labor activity, which is associated with his professional growth. Career growth is a process of expanding the powers and responsibilities of an employee, moving up, moving from one level of management to another. Career management is the full responsibility of each person, his desire to achieve the goal and planning actions to achieve it.[1] Based on the foregoing, we can conclude that a career is the result of cooperation between a specialist who has the potential and certain goals, and an employer who makes it possible to realize desires and goals.

Career development is a long-term process that includes a number of areas, such as[2]:

- 1) advanced training in the form of training (internship);
- 2) enrollment in the personnel reserve for promotion to managerial positions;
- 3) appointment to a higher position (according to the results of the attestation commission, management).

Career types:

– Professional. This type of career implies the acquisition of knowledge, practical skills in the field of professional activity. For example, an HR manager, having undergone special training, becomes a project manager.

– Intraorganizational. This type involves moving up the career ladder within the organizational structure. For example, a creative manager, in agreement with the management, becomes the leader of a group of creative managers.

Career within the organizational structure can develop as follows[3]:

– vertically: an example is from a middle class manager to a top manager. Such a career is called centripetal (aspiring to the highest point of the career ladder).

– horizontally: increasing professional status while staying at the same level. Such specialists are specialists of a wide profile

The Ukrainian company "Kyivstar" offers good conditions for career advancement to every employee. Kyivstar is the largest telecommunications operator in Ukraine, which provides mobile communication and data transmission services to more than 26.2 million customers and fixed Internet to more than 1.2 million subscribers as of the beginning of 2022.

Kyivstar is one of the best employers for young professionals. The most attractive factors of the company for candidates are the possibility of career growth, the stable position of the company on the market, and the high level of salaries. The company tries to create a pleasant atmosphere in the office so that employees feel comfortable at the

workplace.[4]Kyivstar conducts trainings, organizes English language courses and speaking clubs, offers remotely work or according to an individual schedule. The company has developed special motivation programs and business capsules. Kyivstar experts are regular guests at conferences, and employees have the opportunity to gain international work experience.

Ihor Lytovchenko became one of the most outstanding managers of Kyivstar, who achieved the title of the best top manager of Ukraine. A well-known businessman started his business by organizing a business specializing in office equipment together with friends, but later changed his direction. His career path included the position of deputy director of the "Vita" production association and head of the "Lotos" company. In the 90s, he turned his attention to the field of telecommunications, traveled a lot on business trips, studying this field. Just then, the first mobile phones began to appear. Later, gathering a team of like-minded people, Ihor Lytovchenko decided to organize a telecommunications business in Ukraine, despite the obstacles from the economic environment[4].

As the manager himself states: «When the idea of creating a mobile operator arose, among my Kyivstar partners, I was probably the only one who believed in the success of this undertaking.» For the success of his project, the businessman put a lot of effort into creating a cohesive team of professionals, which became the main competitive advantage of Kyivstar. In his work, he applies not only economic experience, but is also very inclined to psychological analysis of the situation in order to guide subordinates in the right way to the significant goal.

Ihor Lytovchenko was the constant head of the company from the moment of its foundation until 2014. He wrote his own book, which is called "Igniting a Star. "Kyivstar" story from the first person", where he talked about his life and the formation of the Kyivstar telecom company. Many economic magazines nominated him for the title of the most successful and authoritative top manager of Ukraine, but Lytovchenko himself claims that the indicators of his work are not medals and diplomas, but a high assessment of his company's achievements by fellow managers from various sectors of the economy.

As a conclusion, it should be said that a career is an assessment of the professional development of an employee, which he acquires through his efforts and efforts. The career path is thorny, but viable only for ambitious and purposeful people. By his example, Ihor Lytovchenko proved that, despite the economic crisis and the disbelief of others in your business, a manager-entrepreneur, who worked fruitfully on his development, is able to achieve success and bring the company to the international level.

#### References:

- 1) <https://vecherniy.kharkov.ua/news/74516/amp/> 1 p., Evening Kharkov
- 2) <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=33483>. 2 p. THE CONCEPT of CAREER GROWTH. 2017. author: Lyalina E.E.
- 3) <https://ktonanovenkogo.ru/voprosy-i-answer/karera-cto-hto-takoe-kakie-vidy-karer-razlichayut.html>. 2 p. What is a career and what are its types? 20. 07. 2021. author: Dmitry Petrov.
- 4) <https://expert.com.ua/69031-prezident-kievstar-igor-litovchenko-nazvan-samym-uspeshnym-i-samym-avtoritetnym-top-menedzherom-ukrainy.html>. 1 p., Kyivstar President, 06.12.2019, author of Clever group.

*Mokhnenko Andriy*  
*doctor of economic sciences, professor Professor of the chair of Finance,*  
*Accounting and Entrepreneurship Kherson State University*

*Antonov Roman*  
*post-graduate student of the chair of Economics, Management and Administration*  
*Kherson State University*

## **DEVELOPMENT OF IT-MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

In today's world, the dependence of business on information technology (IT) is becoming more and more obvious and inevitable. Almost all large companies have an IT department under their control, the head of which, as a rule, is faced with the task of developing an enterprise IT strategy to ensure the company's competitiveness in the market.

For an enterprise to meet the requirements of a competitive market, it is necessary to rationally use all possible resources, especially information resources, since they are the most advanced and promising.

The main goal of IT management is to promote business through the use of information technology. To achieve this, there must be an alignment of business strategy and technology, which involves working as a unified, creative, synergistic and collaborative team instead of a purely mechanistic approach.

IT management is the process of managing IT information resources and technologies in accordance with the priorities and needs of an organization. These resources include network equipment, computers, software, enterprise data, and people who support the IT department.

To solve the tasks assigned to the IT management team, the first that what is necessary, it's a plan which ensures the development of the information and computing systems of the enterprise. Such a plan helps to understand which areas of the production and economic activities of the enterprise are most in need of automation. In fact, an IT strategy is a document that is addressed to the leaders of an enterprise and answers the question of how to use information technology for business development, what is to be done for this, and what financial, human and other resources will be needed.

The implementation of this strategy includes:

- attraction of specialists whose knowledge, competence and experience will allow the implementation of this strategy. Team formation.
- audit and analysis of the IT infrastructure, as well as the business goals of the enterprise and its needs in the field of information technology;
- defining the goals of the IT department. Refinement and approval of the IT strategy;
- development, review and approval of the IT strategy implementation program;
- implementation of the program through IT managers and their projects.

The IT services used in the enterprise provide the following benefits:

- productivity increase;
- prevention of performance issues by defining performance thresholds;
- detection of problems associated with the integration of the solution before its implementation in the production environment;
- identifying reliability issues and mitigating their impact;

- reducing the likelihood of risks due to the well-coordinated work of the team;
- processing the collected information and preparing it for subsequent analysis;
- identification of reserves for improving business efficiency;
- adaptation to new business needs.

Thus, we can conclude that IT management is of great importance for contemporary business. Application of one's own design and programs helps to increase the amount of technical knowledge in business. In its turn the use of IT management to implement database systematization and storage projects enables communication within the organization, developing clear communications and managing the company within the framework of accountability to certain data issues.

#### References:

1. Leimeister, J.M., Winter, R., Brenner, W., Jung, R.: Research Program “Digital Business & Transformation IWI-HSG”. SSRN Electron. J. (2014). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2501345>
2. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., Ahlemann, F.: Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 59, 301–308 (2017). <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
3. Ikegami, H., Iijima, J.: Unwrapping efforts and difficulties of enterprises for digital transformation. In: Agrifoglio, R., Lamboglia, R., Mancini, D., Ricciardi, F. (eds.) *Digital Business Transformation*, pp. 237–250. Springer, Cham (2020). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6_16)
4. Klimenko, R., Winter, R., Rohner, P.: Designing capability maturity model for agile transformation excellence. In: *The 13th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS'19)*, Naples, Italy. [http://www.itais.org/IT AIS-MCIS2019\\_pub/IT AISandMCIS2019-pages/pdf/15.pdf](http://www.itais.org/IT AIS-MCIS2019_pub/IT AISandMCIS2019-pages/pdf/15.pdf) (2019)
5. Ciriello, R.F., Richter, A., Schwabe, G.: Digital innovation. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 60, 563–569 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0559-8>

*Mostenska T.L.*  
*Doctor of economic sciences, Professor,*  
*National Aviation University, Ukraine;*  
*Litvinyuk D.*  
*applicant of the second level of higher education*  
*of the National Aviation University, Kyiv*  
*Lukianenko M.*  
*applicant of the first level of higher education*  
*of the National Aviation University, Kyiv*

## **FEATURES OF MODERN MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Management is an integral part of the existence of any enterprise whose activities are aimed at influencing employees in order to achieve the best possible results. There is a need for proper management to be as effective as possible, because management accompanies the company at all stages of development and life cycle. Unfortunately, there are a number of problems and errors in the management process. It is their presence that actualizes this study.

Therefore, one of the most important tasks of a modern manager is the ability to adapt to the current time in the organization and find appropriate methods of "change management".

It is proved that the problems that managers face today are related to the style of communication. Business letters, electronic notes, meetings and individual consultations diversify communication in the workplace.

If communication in the organization is at a low level, then managers do not take proper part in the workflow. Moreover, if they do not maintain contact with customers and suppliers who play an important role in the business process, this is not the norm [1].

It is proved that effective managerial communication is crucial for business success, since communication is used to transmit information, control behavior in the workplace and motivate employees. Managers should anticipate communication problems and find suitable methods to improve communication inside the organization.

It should be noted that managers face problems that are related to corporate or organizational culture [2]. Now organizational and corporate culture influences the result of the manager's work. Elements of the workplace, such as: written and unwritten rules, various policies and management philosophies, can potentially affect the attitude and productivity of all employees who work in this organization.

The main problem that managers face today is to focus on organizational or corporate leadership [3]. This means that effective communication of organizational direction with due clarity and consistency to all employees is of great importance for modern managers. It is known that most organizations do not pay much attention to this issue, and more - neglect it.

One of the best ways that a modern manager should apply in this case is to conduct an anonymous survey based on the views and opinions of employees. Each employee should be aware of the importance of organizational leadership, and the head, in turn, should determine the mission and goals of the organization. An organizational mission can increase the likelihood of an organization appearing in a competitive market. In addition, the organizational mission is responsible for the correct activity of people. The mission statement clearly defines the intended goals, the conflict organization and the leaders who should take these goals into account.



It is proved that today managers in the workplace face several problems that are based on the process of preparing and making managerial decisions and on the so-called feedback mechanism. For example, a manager makes appropriate decisions without consulting his subordinates, and expects his subordinates to follow this decision.

If managers make decisions without feedback from employees, it means that decisions are based on what is expected or desirable. In addition, all employees want to hear the managers' opinion about the expected quality of the work performed. If managers do not give employees the necessary feedback, it means that they are still collecting data in order to give an objective assessment of the work of their subordinates. Without a proper assessment of their work by their direct supervisor, employees will not be able to learn about their strengths and weaknesses and find appropriate ways to improve. In addition, feedback can improve productivity and optimize the working relationship between employees and supervisors in the workplace [4].

Of course, the problems that prevent the correct implementation of the main organizational tasks should be taken into account by all levels of managers who work in various organizations, because only a serious attitude to responsibilities, responsibility, motivation, pleasure from work and personal leadership can help managers achieve success in today's competitive market [4]. Since the core competencies of a manager include planning, organization, management and control, each manager must constantly develop the appropriate skills that will help him achieve success in all areas of activity.

It is concluded that modern managers should look for new innovative ways or methods to achieve the goals of a large organization in an ever-growing competitive market. In addition, they must be willing to take some unexpected risks to help the organization take a leading position.

#### References

1. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. – Харків ХНУВС, 2021. С. -10-59
2. V. Novak, T. Mostenska, O. Iliencko, E. Danilova. Organizational Behavior. Organizational Behavior. Textbook. - K.: Condor-Publishing house, 2016. – 478с.
3. Razumova K., Kyrylenko O., Guryna G, Novak V. , Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. - №2(43), С.342-348.
4. Josh Bershin. Why People Management is Replacing Talent Management. – 2015 [Electronic resource]. – Access mode: [https:// joshbershin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talentmanagement/](https://joshbershin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talentmanagement/)

*Mostenska T.G.,  
Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign  
Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv  
Halchenko K.E.,  
applicant for the second (master's) level of higher education  
National Aviation University, Kyiv,*

## **FORMING A MARKETING STRATEGY WHEN ENTERING THE FOREIGN MARKETS**

When an organization decides to enter a foreign market, it has a variety of options. The formation of the marketing strategy of the enterprise is a process of creation and practical implementation of the general program of actions of the enterprise. Its goal is the efficient allocation of resources to achieve the target market. The subject of marketing strategy is to address the issues of what products (strategic spaces) should be mastered by the company, and how this task can be performed [1].

The main tasks in developing a marketing strategy are as follows:

- definition of the purposes and directions of activity of the enterprise;
- coordination of different areas of activity;
- assessment of weaknesses and strengths of the enterprise, market opportunities and threats;
- identification of alternative options for the implementation of activities enterprises;
- creating conditions for efficient distribution of enterprise products;
- assessment of marketing activities of the enterprise [6].

The process of forming a marketing strategy should be reasonable and detailed. It is divided into two stages: the planning process is aimed at making strategic decisions, formulating goals and identifying ways to achieve them; the management process as a set of decisions and actions to implement the strategy, aimed at achieving the goals of the enterprise, taking into account possible changes in the external and internal environment [5].

Various factors influence the formation of the company's marketing strategy: competition, economic situation, market conditions and others. The production activity of the enterprise should not only be as efficient as possible, it is important to use modern equipment and innovative technologies. There are the following stages of development of marketing strategy, which are presented in table 1.

The process of forming a marketing strategy can be defined as the coordination of marketing goals with the needs of consumers, the level of competition and capabilities of the enterprise. As a result of such actions the marketing strategy of the goods, sale, the price and advancement are formed [2].

Strategic decisions address the following issues: long-term goals of the organization as opposed to daily management tasks; defining the boundaries of the organization; adaptation of the organization's activities to the external environment in order to optimize the use of opportunities and minimize threats; bringing the activities of the organization in line with its resources [3].

Table 1

Stages of development of marketing strategy of the enterprise

Stage	Contents of stages	Essence
1. Formation of goals		Achievability of certain goals indicates the implementation of the developed strategy. The goals set for a particular type of business are more detailed and specific.
2. Strategic analysis and diagnosis	- analysis of the external environment; - analysis of the internal environment	To substantiate strategic guidelines, select the most effective ways and forms of achieving them, it is necessary to conduct a strategic analysis and diagnosis of the company.
3. Development of strategy options	- development of alternatives; - evaluation of alternatives; - choice of strategy.	At the stage of development and evaluation of strategic alternatives, it is advisable to consider several options, using forecasting methods: if the strategic goals were set in accordance with all the requirements, and the developed strategies are aimed at achieving them; if approximate targets have been set, strategic alternatives should be tested for consistency with the strategies of other departments and the company as a whole.
4. Implementation planning		This set of works involves the development of a list of specific measures to achieve previously defined goals for the long and medium term in terms of their importance.
5. Monitoring and evaluation of results		For an individual unit, ongoing monitoring is carried out at the unit level, and the adjustment of the strategy requires intervention of the top management of the enterprise.

In the theory of strategic marketing there are two approaches to the methodology of marketing strategy: traditional and with the help of economic-mathematical and statistical models. The traditional approach to the methodology of forming a marketing strategy involves the use of matrix models. The use of economic and mathematical models allows to obtain the highest quality and reliable results than matrix. The emergence and further improvement of applications simplify the use of mathematical methods and accelerate the process of marketing decisions in the development of strategies [4].

Thus, it can be noted that a significant number of approaches to the interpretation of the concept of “marketing strategy” allows us to conclude about its significant capacity and negatively affects the formalization of the process of its development.

List of references

1. Ковальчук С. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/.../Konf20161104\\_IV\\_P009-010.pdf](https://er.knutd.edu.ua/.../Konf20161104_IV_P009-010.pdf).
2. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «ЕКОНОМІКА»*. 2013. Вип. 2. 101 – 108.
3. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
4. Хамініч С.Ю., Бобровська А.В. Ефективна маркетингова стратегія: теоретичні засади. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201151/16.htm>
5. Хамініч С.Ю., К. В. Мартиросова, П. М. Сокол. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2016. №107. 250-259. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_107\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_107_26)
6. Development of a marketing strategy for an enterprise. URL: <https://pirogov.marketing/en/development-of-a-marketing-strategy-for-the-company/development-of-a-marketing-strategy-for-an-enterprise/>

*Naumov Oleksandr*  
*Doctor of Economics, Professor*  
*Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

*Paris Olha*  
*Ph.D. in economics, entrepreneur, Centennial, CO, USA*

*Naumova Olga*  
*PhD student Kherson National Technical University, Kherson,*

## **STRATEGIC MONITORING IN THE ENERGY EFFICIENCY MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL PRODUCTION**

In the conditions of increased demand for hydrocarbon raw materials being used as a traditional energy source, the transformation of economic, social, and environmental spaces, the reduction of periods of economic stability, and the increase in the degree of uncertainty of economic development require a search for a qualitatively new approach to the issue of the efficiency of energy consumption.

Due to the peculiarities of the development of science and technology, energy resources constitute the crucial prerequisite for the industrial activities, maintenance of good living conditions, or social stability [1, 2]. That is, actually energy resources are the key to the effective functioning of all sectors of the national economy of Ukraine [3].

The output of Ukraine as the leader in energy efficiency requires the improvement of the organizational and economic mechanism of strategic management of energy efficiency in the national economy.

The optimal development of energy-efficient production is only possible if the market mechanism and state regulation are combined at the national, regional, and local levels [4, 5]. The state support of the energy efficiency of production is particularly relevant given a number of sectoral and territorial peculiarities, namely, complicated balance in time and space, instability of the financial situation, as well as the uniqueness of some sectors.

The industrial production in Ukraine is very complicated in terms of being provided with energy resources, mainly due to the fact that in the process of its formation, firstly, the peculiarities of energy supply and energy consumption of industrial production were not taken into account and, secondly, too cumbersome and inefficient structure of energy supply for agro-industrial production was formed consisting of tens of thousands kilometers of power lines, heating mains, a large number of enterprises equipped with inefficient technology equipment, and organizations located at a considerable distance, that is, the main principle of the location of industrial objects and energy facilities was not taken into account [3]. All this directly or indirectly affects the costs of the most important type of resources for industrial production, energy resources.

In addition, territorial imbalances in the distribution and development of industrial production and energy infrastructure determine the need for regional differentiation of measures to support energy efficiency in the industry.

That is why it is extremely important to develop and implement modern scientific and economically sound approaches to managing the efficiency of using energy resources in industrial production.

In addition, taking into account the nature of the economic complex of Ukraine, namely, the agrarian-industrial orientation of the economy, the definition of strategic prospects, and the improvement of the mechanisms of management of energy efficiency of agro-industrial production can become the engine of the overall economic recovery and stabilization of the economic situation in the regions and the country as a whole.

An important stage toward the effective use of energy resources in industrial production is the organization and implementation of a comprehensive monitoring of energy efficiency of industrial production in the regions and its analysis at the national level. Monitoring and evaluation of work should be carried out in five stages:

I. Planning of the analytical work. At the first stage of the planning of analytical work, it is necessary to determine the purpose and tasks; to develop an urgent plan of performance of works; to determine the sources of information, which will receive the data necessary for conducting calculations; to develop layouts of analytical tables; and to form guidelines.

II. Collection of informative data. At the second stage, it is necessary to collect information on the determined sources on the efficiency of energy consumption by industrial enterprises, to verify the reliability of the data, and to ensure the primary sorting of information and the placement of data in the tables prepared at the first stage.

III. Calculations. At the third stage, it is necessary to carry out a comprehensive processing of the received data, using statistical calculations, to find patterns between the data, to determine the nature of changes in the indicators of the efficiency of the use of energy resources in relation to the previous periods, to develop a description of the use of energy resources, and to conduct a verbal interpretation of the calculations.

IV. Development of proposals. At the fourth stage, it is necessary to develop the proposals for improving energy consumption in industrial production, based on the analysis.

V. Bringing of information about the results of the study to the corresponding structures. At the fifth stage, it is necessary to make all calculations in a proper way, indicating and deciphering the applied methods and proposals for the improvement, and provide materials for assessing the energy efficiency of production for informing the industrial producers and the Government of Ukraine.

The implementation of these measures in the strategic perspective will ensure the region's leading position in the sphere of energy efficiency.

#### References

1. European Commission (2017) Energy security strategy. URL: <https://www.ec.europa.eu>.
2. IEA, Oecd. (2002). *World energy outlook 2002* (2nd ed.). OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/weo-2002-en>
3. Naumov O., Gryshova I., Rozsa Z. (2018) Leadership in Energy Efficiency of Agro-industrial Production: Regional Aspects. In: Strielkowski W., Chigisheva O. (eds) *Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. DOI [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74216-8\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74216-8_58)

4. Alem, Y., & Demeke, E. (2020). The persistence of energy poverty: A dynamic probit analysis. *Energy Econ*, 90, 104789. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104789>
5. Castaño-Rosa, R., Solís-Guzmán, J., Rubio-Bellido, C., & Marrero, M. (2019). Towards a multiple-indicator approach to energy poverty in the European Union: A review. *Energy Build*, 193, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2019.03.039>
6. Бицюра, Л. О. Стратегія управління енергоефективністю комунального підприємства сфери теплопостачання [Текст] / Леонід Олексійович Бицюра // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 3. – С. 281-285. – ISSN 1993-0259.

*Podrieza Serhii*  
*Doctor of Economics, Professor*  
*National aviation university*  
*Gurina Ganna*  
*Doctor of Economics, Professor*  
*National aviation university*

## **PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE.**

The development of the modern economy, based on the use of the latest technologies, the creation of new materials, the analysis of big data, and the development of new management systems, leads to a change in the principles of competitive relations. The competitive struggle has gone beyond traditional notions of rivalry in existing markets. More and more, it is envisioned as a way of forming new markets for goods, services, technologies of management systems. Based on the new capabilities of digital platforms, it changes the perception and understanding of the essence of the economic security of a person and society, generating new threats and challenges for participants in socio-political and legal processes and relationships. Like any large-scale phenomenon, they are based on the technological features of information processing in digital form when its institutional transformation takes place. By itself, regardless of the reasons for its appearance and nature, it is a powerful destabilizing factor for the sustainable development of any country, which must be discussed frankly and professionally.

It is proven that the projected investments in digitization will rise to 16.5% per year in 2022-2024 compared to 15.4% in 2019-2021, and by the end of 2024 they will make up 55% of all investments in ICT (information and communication technologies). In response to the pandemic, most companies and organizations have already accelerated investments in digitalization. By the end of 2022, 55% of organizations will have plans to achieve digital business sustainability. It, in turn, will help increase profitability, the level of innovation and economic efficiency by more than 20%.

By 2023, 90% of organizations worldwide will prioritize digitalization investments to complement assets and physical spaces with digital technologies. With the help of low-code/no-code tools and the ability to use data, by 2024 the role of employees in 60% of enterprises will be related to digital technologies.

It was determined that the digital economy is an effective component of the development of the state administration system, the national economy, entrepreneurship and society as a whole. The transition to the digital economy is an element of national security, competition of the domestic economy in the global space in the long-term perspective. However, the existence of concepts of state development programs, which are not reflected in real steps, demonstrates the inefficiency of development in this direction.

It has been proven that the category of BPM (Business Process Management) software products will help automate business processes. Their purpose is to manage



various types of enterprise activities and help identify weak areas of processes or organizational structure that reduce enterprise productivity. With the help of the BPM system, you can automate processes and tasks that are impossible or take a long time to perform manually. It also takes routine operations away from employees and minimizes errors due to the human factor. The system saves time, helps to increase profits, increases the efficiency and accuracy of processes.

It is well-founded that the large-scale digitization of spheres of life will lead to the fact that Ukrainian citizens and businesses will increasingly suffer from the growth of cybercrime. In particular, when shopping or carrying out banking transactions on the Internet. However, the most dangerous for the economy and citizens are cyber attacks on critical infrastructure (energy supply, transport management, banking and telecommunications sectors, medical care). The development of technical and organizational solutions, on the one hand, should not limit the opportunities that the transition to digital technologies opens up for the country, and on the other hand, should ensure the appropriate level of trust and security for each user. Therefore, legal support, which defines the provisions of possible countermeasures against cyberattacks and the application of preventive measures, is extremely necessary for the effectiveness of the digital economy.

So, it has been proven that Ukraine has all the conditions for making a "digital leap" and moving to a higher technological level of development. However, the digital economy cannot exist as a separate and independent instrument or institution of public administration, because it must be clearly regulated by certain standards and rules determined by laws, primarily to protect the rights of consumers and public administration.

It is argued that the digital era changes the approach to doing business, as well as the requirements for the information technologies used: marketing, sales and service management systems; telephony and messengers; document management and personnel management systems; accounting systems and many other corporate applications, and this, in turn, once again proves that institutional shifts in the economy in the direction of its complete digitalization is a long-wave transformative process of the socio-economic and avant-garde nature of the development of structural units, which is manifested in the achievement of peak indicators of innovative development.

#### References

1. Аналітична записка “Про інвестиційну політику розвитку цифрової економіки і суспільства: світові тенденції та виклики для України”, <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e8d8e315-e366-4105be1ba3344df3a5da.pdf>.
2. Стратегія розвитку високотехнологічних індустрій для України до 2025 року. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
3. <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/cifrova-ekonomika.html>

*Podrieza M.,  
graduate student of the Department  
of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises  
National aviation university*

## **INNOVATIVE ORIENTATION OF THE MODERN PRACTICE OF DEVELOPING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES.**

The modern development of Ukrainian society, Ukraine's desire to reach the standards of the European community encourage studying the world experience of forming a positive image of public administration institutions, as well as developing their own models. If in politics and business the problems of image, reputation, prospects of their formation have already begun to be investigated, then in public administration this problem is still understudied. Organizational culture is a rather important element of organizational theory, which in turn confirms the need to consider organizational culture in public administration.

Thus, it is substantiated that organizational culture is a set of methods and rules for adapting the organization to the requirements of the external environment and forming internal relations between groups of employees formed throughout the history of the organization. Organizational culture concentrates the politics and ideology of the life of the organization, the system of its priorities, the criteria of motivation and distribution of power, the characteristics of social values and norms of behavior. The elements of organizational culture are a reference point in the adoption of management decisions by the management of the organization, the establishment of control over the behavior and relations of employees in the process of evaluating industrial, economic and social situations.

It has been proven that the formation of organizational culture takes place over time, it absorbs the experience of employees, the fruits of their upbringing, takes into account the goals and attitudes of the organization. The general goal of organizational culture is to create a healthy psychological climate in organizations to unite employees into a single team that adheres to certain ethical, moral and cultural values.

Organizational culture has certain elements - symbols, values, beliefs, assumptions. Three levels of organizational culture are distinguished.

It was found that the stability of organizational culture is related to such a general property as the traditionality of norms and institutions. The formation of any organizational culture requires considerable effort on the part of managers. However, once formed, cultural values and methods of their implementation acquire the character of traditions and remain stable over several generations of the organization's employees. Many strong organizational cultures have inherited values introduced by company leaders and founders decades ago.

In recent years, managers increasingly raise the issue of the need to create a high organizational culture at enterprises, which also has proper scientific justification. The culture formed in organizations has a significant influence on management decisions and, in fact, all processes of the enterprise's functioning. The management of powerful foreign enterprises sees the reasons for success precisely in a high organizational

culture, because among the important factors of the effectiveness of personnel functioning, it is the organizational culture that ensures the formation of a set of unique conditions. In many Ukrainian enterprises, the role of organizational culture remains implicit, especially from the point of view of influence on the efficiency of operations.

That is why the question of researching the process of organizational culture formation is important for the implementation of the experience of foreign enterprises in the practice of Ukrainian enterprises, the basis of which should be the synthesis of modern scientific provisions. A high organizational culture has the potential to be more effective than formal structural controls. With a stronger organizational culture, fewer administrative influences are needed to develop rules of conduct, and the greater the efficiency of employees. In order to maintain their positions in the market, organizations need to respond to changes in the external environment and change their organizational culture accordingly.

Adapting to changes, organizational culture creates an internal environment that contributes to the constant process of accumulation, distribution and exchange of knowledge among employees, which prepares the enterprise for possible future changes in the environment.

The dominant values in the enterprise (cultural, labor, moral, organizational), as well as their lack (underdevelopment, destruction, limitation), together with the appropriate methods of their affirmation in their totality, form an organizational culture that is able to give a certain positive impetus to innovative development for an individual enterprises, as well as a negative impulse, which leads to the curtailment of innovative activities.

It was concluded that the study of the best foreign experience proves the undoubtedly important role of organizational culture in the activation of innovative activity. Meanwhile, the research carried out on the example of domestic enterprises testifies to the imperfection of the existing organizational culture, which is not yet focused on increasing the innovative activity of personnel, their motivation in this direction, which as a result strengthens the trends of curtailment of innovative activity in the country against the background of the general economic crisis and a decrease in macroeconomic demand on innovation. Improving the organizational culture of enterprises on the basis of revising incentives for innovative activity, forming and practical support of corporate values adequate to the urgent needs of ensuring the competitiveness of enterprises should be considered a promising task.

#### References:

1. Гайдученко С.О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an\\_organizational\\_culture](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture)
2. Szczepańska-Woszczyzna K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, № 34, pp. 396–402.

*Riabokon Y.O.*  
*Telepenko A.O.*  
*National Aviation University, Kyiv*

*Scientific supervisor: Butko B.O.,*  
*Senior Lecturer*

## **DECREASED PERFORMANCE LEVELS AS THE MANAGEMENT PROBLEM**

Nowdays, management affects almost all spheres of activity and branches of the organization. The managers of our decade face many challenges in ensuring the success of their companies, and these obstacles are significantly different from those of previous years. Among the large list of problems, one can be highlighted more brightly than others – this decreased performance levels. Decreased performance levels closely related to the absence or insufficient amount of motivation among employees, their lack of motivation for the work process. Quite often, this problem is caused by bureaucracy in the work of the organization, because the work is like a conveyor belt, insufficient salary, and many others. It is extremely important to restrain the process of production degradation and to prevent its spread, because all teams of workers are connected by social and labor ties.

The main purpose of this research is: description of the given problem, detailed analysis of methods and points of view, a brief literature review on a certain problem, expressing one's own thoughts and suggestions

Attention is devoted to issues of productivity reduction in KarylN Borysenko(manager of the company Zen Workplace) book “Actively Unwoke” where such debatable aspects as ways of regulating efficiency still have their influence. In one of the interviews, he said, “I think it is important to note that although a few well-known companies have gotten rid of traditional questions for annual performance reviews, the vast majority of companies still using them. But here's the thing: the annual review has very little to do with performance management—it's just paperwork, and in most cases it doesn't change anything”. But according to Randy Pennington (president of Pennington Performance Group) and his book “Make change work” where in particular such aspects as the work of the organization “Some organizations will continue their routine inspections for years; for example, some government agencies are required to conduct annual inspections. But even they will move to an approach that emphasizes performance management as an ongoing process rather than something remote”. Data-driven analytics isn't everything, employers need to focus on employee well-being and employee engagement. Ongoing performance reviews can provide the feedback you need at a crucial time. A more modern continuous review process gives employees the tools they need to make quick and effective progress and improve productivity. Identifying bad work is an integral part of public policy. The proposed approach to identify such problems is an assessment.

However, there is traditionally a reluctance to deal with bad employees because all employees have made mistakes and are generally very forgiving and uncritical of coworkers. The problems are widespread and require serious intervention to solve them.

The solution is obvious - increasing motivation throughout the organization. Managers who consistently review processes and procedures within the company can increase efficiency. Daniel C. Boyle of “Diamond International”, which manufactures egg cartons,

came up with the idea of creating “Club 100” at the factory of his company. Being a personnel department manager of the plant, Boyle was amazed at how low was the morale of the staff. The aim of the “100 Club” was a plan to give attention to good employees through a score system.

The system worked so that employees received points: for a year of work without absenteeism or violation of discipline and for a year of work without being late for work. In total, they received 100 points or more, exchanging earned points they received small gifts from a jacket to a radio. Only in the first year after the implementation of the “Club 100” idea, labor productivity at the plant increased by 14.7%. Also, such a solution to the problem improved the ratings and reputation of the organization, because - along the chain of communication, employees conveyed their positive impression of such a system. If you look at this innovation from another angle, you can see that the motivation of workers was based not only on pleasant bonuses, but also on internal competition within the factory.

Moreover, the organization did not have any financial costs for bonuses for the staff, as they themselves increased the profit of the organization and these costs seemed minimal. But there is another side of this topic - exceptions from the system, satisfaction with the work of employees ≠ the level of productivity of the enterprise. As a recent study by three Indiana University professors found, Japanese workers work they may be more productive than their American counterparts, but not because they are happier. Only 53% of Japanese workers surveyed reported some kind of job satisfaction, in contrast from 83% of surveyed American workers. Even more surprisingly, only 44% of Japanese workers expressed a sense of affection for their employers, while among Americans such workers turned out to be 68%. “Observers have always noted the low strike rate, low turnover and low absenteeism in Japan, and therefore concluded that if labor productivity is high, then morale must also be high,” notes James Lincoln, a sociologist who worked on a joint Indianapolis-Tokyo program. On the study of attachment to work.

The traditional American image of a Japanese factory is one of hard-working workers whose loyalty to their firm is bought with the promise of lifetime employment, great benefits, and stable promotions based on seniority. The authors of this study, like other scientists, are beginning to come to the conclusion that at the heart of the economic Japan's heyday lies in the science and practice of management, and not the attitude of workers to their work.

Still this could promote and closer ties between the manager and workers, attention to detail, characteristic of the Japanese management. Only 28% of Japanese workers surveyed said they were not bothered by their bosses, while among American workers, 79% gave this answer.

Contrary to popular belief, 88% of American workers believe that their companies should take care of them, among the Japanese, the corresponding figure was only 36%. More One surprising finding from the survey was that 68% of Americans said they are willing to work harder to help their companies, while among Japanese only 15% expressed this a wish. The main reason for this difference is the widespread among American workers fear of unemployment.

Well, we have discussed and analyzed all the topics we have chosen, and based on the above we can draw a conclusion. Decreased performance levels is incredibly widespread in the environment of modern management development. There are several ways to solve it, but the main one is the analysis of the organization's work in social terms - to investigate the

behavior and opinions of employees. In the case of a successful decision, the company will not only remain «afloat» but also increase its profits. We cannot apply this system to absolutely all organizations, as there are a number of obstacles, including mentality and cultural features

Statistically, we can make the following assessment:

1. In the situation with "Club 100" - , labor productivity at the plant increased by 14.7% and even more , which depicts the extent to which employees are under the influence of this motivational system;
2. In the situation with Japanese and American workers, we see that Only 28% of Japanese workers surveyed said they were not bothered by their bosses, while among American workers, 79% gave this answer.

References:

1. Mescon M.H., Michael A., Khedouri F. (2019) Management: Ensuring the efficiency of the organization, USA: Harpercollins College Div.
2. Mayberry J. F. (2018) The management of poor performance, United Kingdom: Postgraduate Medical Journal.
3. Pennington R. (2020) Make Change Work: Staying Nimble, Relevant, and Engaged in a World of Constant Change Hardcover, USA: John Wiley & Sons.

*Stankiewicz-Mróz Anna,  
Doctor of Business Administration, professor,  
Lodz university of technology, Lodz, Poland;*

*Zarubinska Iryna,  
Doctor of pedagogical sciences, professor  
National Aviation University, Ukraine*

## **SELF-MANAGEMENT AS AN IMPORTANT SUBSYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION**

In modern conditions Ukrainian organizations need a sufficient number of managers with the ability to manage effectively. For employees with high career potential promotion is one of the strongest motivators. If an organization has established mechanisms of vertical growth, such people work more effectively, develop the organization.

The current personnel career management system in most organizations does not fully allow to solve these problems. In connection with this the problem of creating a system of personnel career management adequate to the realities and peculiarities of modern Ukraine is relevant.

The need for purposeful career management is driven both by the needs of organizations and the motivations of employees themselves. According to reputable research [1, 2], 98% of managers believe that employees should be responsible for their own development.

One of the modern promising directions of personnel management is self-management - independent management of employees' careers.

In the arsenal of career self-management there are enough effective methods of development of the employee. The main tools should include the following:

1. Self-motivation - awareness and acceptance by a person of the tasks and responsibility for the result of career growth. It is the initial point of a successful career.

This tool is at the junction of management and psychology and includes: personal bonuses, ambition, awareness of the importance of his goal, the desire for personal growth, the struggle against laziness.

2. Creating a career plan - the main line of career development of an employee [3]. The basic components of a career plan are: fixing a goal - formulating a strategic career vision in a few years, setting goals; Making an action plan - defining short-term goals, which should become the steps to achieve the global goal. Goals should be specific, measurable, achievable, relevant (meet your global goal) and time bound [4].

3. Networking - creating a system of connections with other people allows you to find the desired job, the necessary contacts, relevant projects, orders for freelance work, investors for startups, etc. [5].

4. Creating a personal brand - forming other people's opinion of a person as a personality and a specialist. If a person is known, he or she will be the first to be remembered when they look for a specialist of this profile. Personal brand helps to find new opportunities. That is why its creation will be useful to a specialist of any profession and level [6].

5. Career mentoring is a process whereby a highly skilled professional helps a less experienced person develop in his or her profession. This is usually done for free. However,

business mentoring (when the mentor provides feedback, contacts, and advice for launching their business.) is often done on a fee-for-service basis.

6. Self-education. Modern digital technology offers great opportunities for self-education and learning a new specialty. Self-education is an integral part of personal self-improvement. It is a necessary tool for a worker of any level and sphere of activity.

In our opinion, these tools are not sufficiently used today in the Ukrainian practice of career management.

Managers of enterprises and organizations need to integrate self-management tools into personnel management system, which will increase the efficiency of personnel work and the effectiveness of the entire organization. The consequence of this will be high rates of career satisfaction and low level of staff turnover.

### References

1. Lisa Quast (2014) Who's In Charge Of Career Planning? You. URL: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2014/09/29/whos-in-charge-of-career-planning-you/?sh=3e48ae8f39c2>
2. Serbes, Mustafa & Albay, Mustafa. (2017). Importance of Career Planning and Development in Education. International Journal of Social Sciences & Educational Studies. 4. 10.23918/ijsses.v4i2sip149.
3. Allaya Cooks-Campbell (2022) The only guide you'll ever need for career planning URL: <https://www.betterup.com/blog/career-planning>
4. Ashley Stahl (2018) 3 Steps To Develop Your Career Plan URL: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2018/08/29/3-steps-to-develop-your-career-plan/?sh=5c06303c4910>
5. Bryan T. Kelly Noareen Zaheer Ahmed (2022) Career Planning. In book: The Successful Health Care Professional's Guid. DOI: 10.1007/978-3-030-95950-0\_5
6. Yupin Aunguroch, Joko Gunawan, Mary L Fisher (2022) Career Planning and Development. Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership DOI: 10.1007/978-981-16-5990-4\_7
7. V. Novak, T. Mostenska, O. Iliencko, E. Danilova. Organizational Behavior. Organizational Behavior. Textbook. - K.: Condor-Publishing house, 2016. – 478с.
8. Razumova K., Kyrylenko O., Guryna G, Novak V. , Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. - №2(43), С.342-348.



*Armania-Kepuladze Tamila*  
*Candidate of Economic Sciences, PhD in Economics and Management*  
*Akaki Tseretel State University, Professor*  
*Kutaisi, Georgia*

*Kepuladze Giorgi*  
*PhD in Economics*  
*Georgian Aviation University, Associate Professor*  
*Tbilisi, Georgia*

## **GENDER FEATURES OF STAFF MANAGEMENT**

Staff management is one of the most essential functions for any organization. Successful development of an organization to a large extent depends on the ability of the organization to manage its staff. Staff management is a practical activity that aims to provide the optimal use of personnel. Staff management is the ability to interact with employees, to motivate and direct their work for the advantage of the company.

Talking about staff management, the researchers usually concentrate their attention on the searching and adaptation of personnel, development of a personnel management common strategy, methods and principles of personnel management etc. [1, p.18-23; 2-6; etc.]. While gender features of personnel management are often left out of researchers' scientific interests.

The significant changes in private and public life toward the middle of the XX century demonstrate the rapid increase of women's participation in the economic sphere.

Being aware of gender features of staff management might promote more effective influence and usage of staff possibilities for the benefits of organization as well as an employees themselves.

From this point of view it is useful to define the common principles of staff management through gender view point.

Usually managers consider worker males and females based on the gender stereotypes or the system of norms that orient men and women on different styles of social behavior [7]. According to gender stereotypes „typical“ man is characterized by activity, confidence, competitiveness, independence, achievement, autonomy, etc., while „typical“ woman is characterized by affiliation, carefulness, acquiescence, suppleness, compliance, dependence etc. Proceeding from such view points male and female workers have different goals and work preferences. Males are oriented on the earnings, recognition, promotion, advancement, challenge. Females are seeking job security, stability, personal time, working environment, extra fringe benefits.

It seems like male and females are motivated differently and their attitude toward workplace activity are different.

Based on such perceptions, managers have different expectations regarding the work goals of men and women and form appropriate methods to manage personnel. Such, proceeding from stereotypical opinions that women are less competitive, less motivated for achievement, and less oriented on career development, managers of an organization may ignore female workers as a persona able to decide difficult tasks and achieve the desired result.

Proceeding from such attitudes and similar perceptions, the organization may lose valuable employees capable of promoting the organization in a competitive environment and bring the organization to a new level of development.

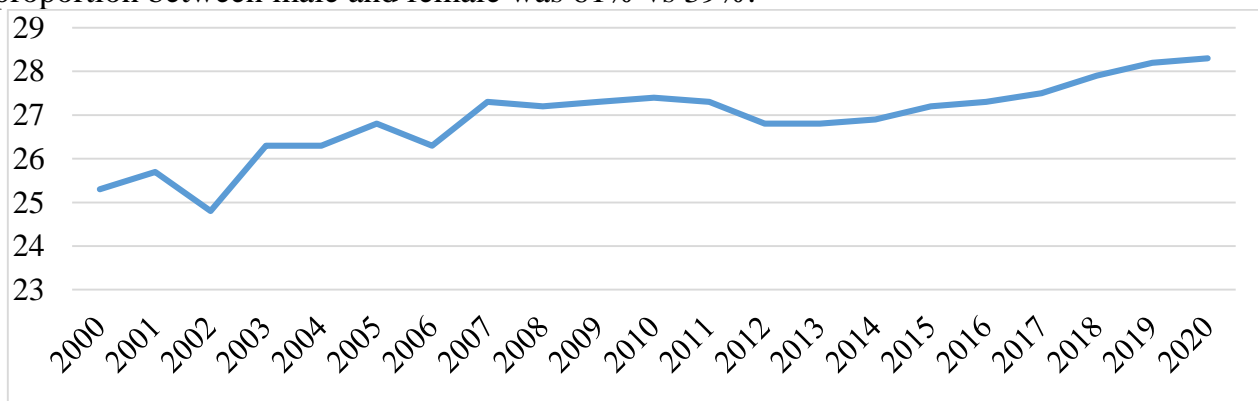
This problem, on the one hand, is confirmed and, on the second hand, is complicated by the fact that women are represented in small numbers in leading positions in the organization.

There is a significant gap in representation of men and women in the decision-making positions or possibility to take or influence decisions. The higher is decision-making position, as bigger is the gap between male and female representatives on the position (Figure 1).



*Figure 1: Gender gap in presidency and employee representativeness*  
*Source: Gender Statistics Database. European Institute for Gender Equality*

Thus, 92% of largest EU27 companies in 2022 were under presidentship of men and only 8% were under the presidency of women while among employee representatives the proportion between male and female was 61% vs 39%.



*Figure 2: Female share in management (%)*  
*Source: ILOStat “Labour Statistics on Women”*

As the data has shown, despite increasing of number of women in management, their share still remains to stay very low and in 2020 was only 28.3%. It means that women around the world still face hurdles to access decision-making positions and their abilities don't use appropriately.

Leaders of an organization should be aware that working men and women job preferences, their work motivation and ability to obtain success are not depend on her/his sex and the differences inside sex group are rather substantial than those between the group themselves.

A managerial theory as well as managerial practices considers work reward as a significant factor of labor efficiency enhancement. When an employee is sure that his or her efforts lead to fair reward (material or promotional), the employee is more effective. The belief of justice or reward increases employee's effort and therefore productivity. Therefore, the problem of effort-reward commensurability considered in the gender context, can essentially influence the effective usage of human resources, increase the job productivity, and positively affect the success of the organization.

#### References

1. Amons S., Krasnyak O., Features And Principles Of The Modern Personnel Management System, *Economic Sciences / «Colloquium-journal»* N34(86), pp.18-23, 2020.
2. Bril, A., Kalinina, O., Valebnikova, O., Valebnikova, N., Camastral, M., Shustov, D., Ostrovskaya, N. Improving Personnel Management by Organizational Projects: Implications for Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* N7, 2021. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020105>.
3. Gromova Olga N., Gabelakhat R. Latfullin, Kazi N. Rustamov, Galina M. Sundukova, Improving the Human Resource Management System in the Moscow Region Municipality, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 531, 2021.
4. O'Riordan Joanna, *The Practice of Human Resource Management, State of the Public Service Series*, IPA 2017.
5. Reznik Nadiia P., Hridin Oleksandr V., Chukina Ivanna V., et al, Mechanisms and tools of personnel management in institutional economics, *International Conference on Sustainable Innovation in Mechanical Engineering AIP Conf. Proc.* 2413, 040012-1–040012-8; <https://doi.org/10.1063/5.0089330>, 2022.
6. Taslim Ahammad, Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, September 2017, Vol. 13, No. 9, 412-420, Doi: 10.17265/1548-6583/2017.09.004.
7. Арнания-Кепуладзе Т., Рынок труда как система формальных и неформальных институтов, *World Science*, 6(34), 2018, с. 38-43. DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws)

*Vats I. O.,  
Rossomakha I.D.  
students of 406 group,  
Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv,*

*Scientific advisor: Kovalenko Y.O.,  
Ph.D., Associate Professor of Management of Foreign  
Economic Activity of Enterprises Department,  
National Aviation University, Kyiv*

## **DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR**

Ukraine is in difficult conditions, which are caused not only by military events, but also by post-pandemic instability. The impact of these two factors on the economy of the state is quite negative and even destructive, as can be seen from the following. Firstly, the processes of destruction of production facilities, entire spheres of economic activity. Secondly, an unprecedented slowdown in business activity, the impossibility of socio-economic development and the difficulty of restoring the profitability of business entities in the new circumstances. Thirdly, a significant outflow of human capital, a decline in productivity and quality of labor in accordance with quite obvious reasons, as well as a dynamic increase in the mortality rate of citizens in war conditions.

The war against Ukraine brings many changes for companies engaged in foreign trade - whether they are located in Ukraine or do business with partners in Ukraine. In order to see the full picture, it is worth analyzing the impact of military actions on Ukraine's foreign trade from official data. Despite fears that Ukraine may almost completely lose its presence in foreign markets, the real value of trade turnover in the first half of 2022 amounted to 21.3% compared to the same period in 2021. At the same time, the decline in exports was more significant (by 24%) than in imports (by 18.6%) [1].

With a decrease in the value of trade turnover by 21.3%, their physical volumes decreased by almost 36%, indicating an increase in world prices for Ukraine's leading foreign trade goods. However, starting from the second quarter of 2022, imports began to gradually recover and in June approached the same indicator of 2021 (4.7 vs. 5.5 billion USD). The situation with exports is not so optimistic. Export growth by 36.9% in the first two months of 2022 could not compensate for its significant decline in March-June this year by 48.1%. At the same time, today there is a gradual recovery in exports, albeit at a much lower level compared to last year.

An integral part of the hostilities was the geographical restriction of Ukraine's trade. The northern direction was blocked by Belarus, and the eastern - by Russia.

In addition, the latter blocked all seaports of Ukraine, which made it impossible to use the southern direction (through the Black Sea) for Ukraine's foreign trade.

Therefore, the only direction of foreign trade became the western one. In this context, it was quite logical that the EU's share in the geographical structure of foreign trade in goods increased to 52.2% in the first half of 2022 (against 40.8% in the same period of 2021) [2,3].

At the same time, during the same period, the share of the EAEU countries in the geographical structure of Ukraine's foreign trade in goods decreased from 11.7% to 8.3%. This did not have a significant impact on the functioning of the Ukrainian economy, which confirmed the absence of critical dependence of Ukraine on trade with the EAEU. The loss of maritime traffic also affected trade with other countries. Trade with them was 34.5% less than in the first half of 2021, and their share decreased from 47.5% to 39.5%. First of all, it is a reduction in trade with China (by 42.6%), India (by 33%), and Turkey (by 19.1%). This reduction was largely due to lower trade volumes with Asian countries - by 36.1%. Also, trade with the countries of North and South America decreased by 40%, and with African countries - by 32.6%.

In general, the higher rate of decline in exports of goods, as opposed to imports, led to an increase in the negative balance of foreign trade by more than half (from USD 1.2 billion to USD 2.6 billion), although a surplus of USD 120 million was formed in the first quarter of 2022. The information mentioned above can be viewed in the table of indicators of export-import activity in Ukraine, which is presented below [2,3] (Tabl.1):

Table 1

Indicators of export-import activity in Ukraine during 2017-2021, USD million

Years	Export of goods and services	Import of goods and services	Balance
2017	52 579,5	55 080,6	-2 501,1
2018	57 280,9	63 493,7	-6 212,8
2019	64 050,3	67 739,4	-3 689,1
2020	59 367,9	60 045,7	-677,8
2021	81 245,8	80 410,2	835,6

It should be noted that the events taking place in Ukraine are not local, but global in nature, which causes a discouraging impact on the dynamics, nature and profitability of foreign economic activity.

According to the World Trade Organization, the military actions in Ukraine have dealt a serious blow to the world economy, as they have led to higher food prices and reduced availability of goods that Ukraine exports. For example, the production of semiconductors is largely dependent on neon supplied by Ukraine.

However, the largest manifestation of the global effect of the military actions in Ukraine is observed on the grain market. Reduced supplies of grain and other food commodities have led to higher prices for agricultural commodities, increasing food security risks in poorer regions of the world.

Martial law is a specific legal regime under which not all market instruments of influence on foreign economic activity are appropriate and effective.

Legal levers of influence become the basis of the regulatory mechanism [5]. On February 24, 2022, the State Customs Service of Ukraine published information on the termination of the work of certain customs checkpoints on the border with Russia and Belarus. The order contains information on the official temporary closure of a number of border crossing points and control points, which indicates the actual termination of customs clearance of goods from the two above countries [6].

It is an indisputable fact that the share of Ukraine's trade with the Russian Federation was quite high, but the main tasks for our country at the moment are not only to limit cooperation and trade with the aggressor, but also to form a legal basis for the development of foreign economic activity with other states, in particular the EU countries, since the European market in the context of current events is promising. Thus, under martial law the following documents were adopted, which not only regulate foreign economic activity in Ukraine, but also contribute to the support of export-import activities.

Given the slowdown in the development of international trade in Ukraine, the issue of improving the instruments of influence on foreign economic activity and intensifying export-import operations, as far as possible in the current conditions, arises. Summing up, we can note that Ukraine is not just in difficult circumstances of martial law. Current trends can be defined as a dynamic, unprecedented decline of the national economy. Such events require a change in the tools for managing economic processes, including foreign economic activity.

Although the current state of foreign economic activity in Ukraine is critical, there are prospects for development. In particular, domestic business entities should be ready to enter new markets, but the conditions for success are the work on the development of trade in innovation-oriented products of high quality, technological goods and services that meet the requirements of progressive European markets. In fact, this determines the importance of continuing research and development of practical mechanisms for improving the practice of foreign economic activity regulation during the war and at the stage of post-war economic recovery.

#### List of references

1. Vplyv viiny na zovnishniu torhivliu Ukrainy (za pidsumkamy pershoho pivrichchia 2022). URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/vplyv-viiny-na-zovnishnyu-torhivlyu-ukrayiny-za-pidsumkamy>
2. Zovnishnja torghivlja Ukrainy 2020 / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/06/ztu\\_20\\_ue.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf)
3. Zovnishnja torghivlja Ukrainy tovaramy u I kvartali 2022 roku: ekspres-vypusk / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2022. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3\\_4.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf)
4. Pro zovnishnjoekonomichnu dijalnistj: Zakon Ukrainy № 959-XII vid 16.04.1991. Vidomosti Verkhovnoji Rady URSR. 1991. № 29. St. 377.
5. Pro pravovyj rezhym vojennoho stanu: Zakon Ukrainy № 389-VIII vid 12.05.2015. Oficijnyj visnyk Ukrainy. 2015. № 46. S. 13. St. 1449.
6. Pro tymchasove zakryttja dejakykh punktiv propusku cherez derzhavnyj kordon ta punktiv kontrolju: Rozporjadzhennja KМУ № 188-r vid 26.02.2022. Oficijnyj visnyk Ukrainy. 2022. № 20. S. 20. St. 1068.

*Kelikhashvili Vazha*  
*1-st year master's degree student Georgian Aviation University, Tbilisi*

*Supervisor: professor Mazanishvili Bichiko*  
*Georgian Technical University – Institute of Machine Mechanics, Tbilisi*

## **STUDY OF VIBRO-ACOUSTIC PROCESSES ON THE MODERNIZED WIND TUNNEL OF THE GEORGIAN AVIATION UNIVERSITY**

By means of the modernized GAU wind tunnel data collection computer system, on the test models or its elements, it is possible to measure the values of the acting forces and moments in the direction of the X, Y, and Z axes with high accuracy. Measurements are carried out by means of sensors mounted on a special balancing device (Sting balance).

Unwanted vibration or acoustic events of unknown origin often appear during the design of aircraft and their subsequent testing. Their thorough study allows deciphering the mentioned problems and their successful solution in a short time, i.e. avoiding unwanted vibrations and reducing noise.

The solution of such type of tasks, together with the measurement of aerodynamic loads, makes the functional capabilities of the wind tunnel even more universal and increases the potential opportunities for solving scientific tasks.

To achieve the set goal, we selected a universal, small-sized vibro-acoustic electronic module with MAX-4466 electric sensor, working range of 20-20 kHz and frequency bandwidth of 600 kHz. The module allows us to provide amplified and high-precision signals in a wide range of oscillations.

For registration of the output signal from the vibro-acoustic module and its further analysis, we selected a wide-screen, two-channel electronic digital oscilloscope OWON SDS1102, with a memory block that allows the detection of vibro-acoustic or other fast-changing processes and their presentation on the oscilloscope screen. We perform visual observation, analysis and logging of the vibro-acoustic signal with an oscilloscope.

In order to process and decode the output signal corresponding to the vibration event, the oscilloscope itself has accompanying software that can quickly decompose the signal into Fourier series and divide it into frequencies using FFT (Fast Fourier transforms). It is possible to record and analyze both periodic and one-time impulse events, concerns.

In order to demonstrate the practical application of the method described above, we have planned to prepare several test-type tasks in the Aerodynamics Laboratory of GAU, on the aerodynamic tube, to raise the scientific and technical level of the students.

### References:

1. OWON SDS1000 2CH SERIES DIGITAL OSCILLOSCOPE  
[http://www.owon.com.hk/list\\_Digital\\_Oscilloscopes?seek=1102](http://www.owon.com.hk/list_Digital_Oscilloscopes?seek=1102)
2. GRAS; Aerospace & Defense; GRAS Sound & Vibration  
<https://www.grasacoustics.com/industries/aerospace-defense>
3. Engine Health Monitoring Systems; vibro-meter®-Meggitt SA  
[https://meggittsensing.com/wp-content/uploads/2017/02/Aero-EVM-EHM-Systems\\_v1-0\\_11-08.pdf](https://meggittsensing.com/wp-content/uploads/2017/02/Aero-EVM-EHM-Systems_v1-0_11-08.pdf)

4. Monitoring System of Vibroacoustic Parameters of a Working Zone  
<https://www.ijast.org/issues/vm02is02/article30.pdf>
5. Диагностика самолетов <https://avia.pro/blog/diagnostika-samoletov>
6. Method of Vibration Diagnostics of Aircraft Mechanical Components in Civil Aviation. A.A. San'ko, A.L. Starichenkov. [https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n5\\_22.pdf](https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n5_22.pdf)
7. Vibroacoustic Analysis In The Assessment Of The Technical Condition Of The Aircraft Airframe Composite Elements.



*Yang Yang,  
PhD Student Sumy National Agrarian University Sumy*

*Supervisor: Lyshenko M. A.  
Doctor of Economic Sciences, Professor, SNAU*

## **A PROBE INTO THE PRINCIPLES OF MARKETING ACTIVITIES IN CONSTRUCTION ENTERPRISES**

**Abstract:** With the development of society, marketing priorities and strategies are also constantly improving. Analyze the modern marketing journey. Combined with the characteristics of the construction industry, explore the key objectives and common marketing strategies of construction enterprises' marketing activities.

**Keywords:** marketing development, construction business, marketing strategy.

### **1. Development and progress of modern marketing**

Marketing is a relatively complex market economy phenomenon that is affected by many aspects.

Before the middle of the 20th century, the general view was that the essence of marketing was the circulation of material goods in contemporary society. At that time, people regarded a series of activities between production and consumption of all commodities as market activities, and generally paid attention to the production and sales of commodities. During this period, the impact of this aspect of consumer demand was ignored. This results in a surplus of products and a waste of resources. Then the activities of marketing began to change. Marketing in the modern sense means the activity in the market, the process by which a company discovers or discovers the needs of prospective consumers, so that consumers know about the product and then buy it. In this process, the theory of marketing is applied in cognitive and practical activities. Businesses design and produce products by understanding market needs, which is a development in marketing that caters to consumers. The guiding ideology of modern marketing is to take the consumer demand as the center and the market as the starting point. The key for an enterprise to achieve its marketing goals is to correctly determine market goals and effectively deliver products that can meet market expectations to the market. And at this stage, the awareness of the product has been further improved. Think that product is one of the keys to marketing. Products can meet the needs of consumers. But the concept of a product is not limited to tangible objects. Products can also be intangible, such as services, and after-sales. With the in-depth study of marketing, more and more companies know that companies can guide consumers' needs by developing markets, which makes marketing further develop.

### **2. Characteristics of marketing activities in the construction industry**

In a broad sense, construction enterprises include architectural design, building construction, construction equipment installation, building decoration, construction machinery, building materials and other fields. Therefore, the marketing of the construction industry has the characteristics of specialization, diversification and systematization.

For construction enterprises, its marketing model has the following guiding ideology: First, construction products must be able to provide consumers with special value and services, and provide consumers with additional value and more benefits. Second, bring

differentiated products to the market, so that construction products meet the special requirements of specific consumer groups. Third, the overall operation of construction projects in the whole process integrates multiple resources, controls multiple costs, and finally forms construction products that meet market requirements.

There are many marketing strategies in the construction industry at different stages, but they basically conform to the laws of modern marketing. Listed below are some common marketing strategies in the construction industry. First, clearly select and locate the target market. Carry out a detailed inspection of the target market from all aspects. For example, the macro market environment in which the project is located, the relevant local engineering policies and regulations, and the specific market share of the project. Gain insight into potential risks and growth opportunities in the contracting market. Second, a reasonable bidding price strategy. Formulating a scientific and reasonable bidding price strategy is an effective means to increase operating income. For example, using the unbalanced quotation method. In this way, the risk can be greatly reduced. Not only can the total quotation remain unchanged, but also the income of settlement can be increased. Third, develop a brand strategy. To build the corporate brand image strategy, firstly, strengthen the construction site management, build a civilized construction site, and establish the brand image of the construction site. Secondly, improve the level and ability of serving consumers and build a good corporate image. Finally, through the local media, newspapers, magazines and websites to publicize the progress of the project and technological innovation, to further expand the corporate influence.

In short, the characteristics of different construction companies are different, and the marketing mode should be selected according to the company's own situation. For large construction enterprises, the appropriate marketing mode can be selected through brand building; for medium-sized construction enterprises, the appropriate marketing mode can be selected according to the region and technology; for small construction enterprises with relatively few resources and customers, the appropriate marketing mode can be selected. Through customer segmentation, bidding quotation, multi-channel marketing and other strategies to achieve marketing differentiation, so as to establish a competitive advantage, and achieve marketing through strategies.

#### Reference

1. Zhao Nanxing. Analysis of new policies for real estate marketing management in the new era[J]. Modern Salt Chemical Industry, 2020, 47 (06): 123-124.
2. Zhai Jianhua. Application research of event marketing in real estate marketing [D]. University of Electronic Science and Technology of China, 2020.
3. Wang Yangmu. Analysis of H real estate project marketing strategy based on 4P marketing theory [D]. Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, 2020.
4. Yang Yang, M. Lyshenko. Theoretical and practical aspects of effective management of marketing activities of construction companies. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки», 2021. № 2. Том 2. С. 166-176. <https://visen.knau.kharkov.ua/visn2021t2.html>

*Андрєєва О.В.*  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування*  
*«Державний університет інфраструктури і технологій», м. Київ*

## **СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Сучасні умови ведення банківської справи специфічні. Діяльність комерційних банків відбувається в умовах нестаціонарної поведінки національної економіки, а соціально-політичні потрясіння останнього часу провокують суттєві зміни у грошово-кредитній політиці Центробанку країни, що в свою чергу призводить до змін і нестандартних фінансових ситуацій на грошовому ринку. Такі зміни диктують необхідність коригувати прийоми та методи ведення банківської справи.

Активізація глобалізаційних процесів, жорстка конкуренція на ринку позикових капіталів є факторами застосування в комерційному банку нових, прогресивних методів і підходів до управління колективом фінансової установи.

Банківська діяльність - залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [1]. Саме визначення банківської діяльності говорить про можливість виникнення фінансових ризиків. Незважаючи на те, що «банківське регулювання - одна із функцій Національного банку України» [2] особливий рівень відповідальності, який покладено на колектив комерційного банку залишається.

За даними НБУ станом на вересень 2022 року, на ринку позичкових капіталів України працюють 67 комерційних банків [3]. Ці фінансові установи щодня виконують свою головну функцію - постачання в економіку особливого товару - грошей, що звичайно викликає певні ризики в роботи банків.

Специфіка діяльності банку пов'язана також з високим рівнем конфіденційності, особистою відповідальністю кожного працівника, обов'язковим дотриманням усіх протоколів ведення справи, порушення яких може мати згубні економічні наслідки. Банківські працівники повинні бути добре освічені, виховані та витримані, мати навички безконфліктного вирішення питань. Крім професійних вимог, у банках до кожного члену колективу, не зважаючи на кар'єрні прагнення, обов'язково висувують вимоги особистісного характеру - стресостійкість, витривалість, увага, хороша реакція та пам'ять.

Якщо припустити, що механізм управління комерційного банку це сукупність прийомів, методів та інструментів управління, спрямованих на нормальне функціонування фінансової системи банківської установи, то саме соціальний чинник займає в ньому важливе місце. Слід зазначити, що механізм управління та всі його складові не можуть бути застиглими у часі, а перебувають у постійному розвитку та пошуку кращих та сучасних управлінських форм, адаптованих під соціально-економічні зміни.

Сучасні реалії економічного розвитку, конкуренція, що склалася на банківському ринку і нарешті сам темп життя диктує необхідність пошуку нових технологій

управління трудовим колективом. Для акціонерів комерційного банку та для банківських клієнтів першочерговим питанням є формування позитивного мікроклімату у колективі, складовими якого є орієнтація на професійний розвиток, єдність інтересів банку та кожного члена колективу. Задля досягнення такого позитива менеджерам персоналу необхідно: налагодити процес комунікації, сформувати творчу атмосферу, сфокусувати мету діяльності команди, завжди робити акцент на добрих результатах, дотримуватись прозорих норм етики та справедливої системи заохочень. Подібні складові корпоративної культури дозволять сформувати не лише позитивний мікроклімат, а й гармонізувати міжособистісні відносини у трудовому колективі, знизять плинність кадрів, підвищать соціальну відповідальність та ділову практику працівників банку.

#### Список використаних джерел

5. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 7.12.2000 р. зі змінами і доповненнями. Редакція від 02.08.2022р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 20.09.2022 року)
6. Закон України «Про національний банк України» № 1919-III від 13.07.2000р. зі змінами і доповненнями URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення 20.09.2022 року)
7. Офіційний сайт НБУ. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення 21.09.2022 року)

Беляк А. О.  
викладач кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київського національного університету культури і мистецтв, м. Київ

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Проблема стійкого розвитку, забезпечення стану «sustainability» суб'єктів господарської діяльності сфери гостинності в сучасних кризових умовах є надзвичайно актуальною.

Дослівно з англійської слово sustainability можна перекласти як «стійкість», проте для бізнес-процесів його варто тлумачити як «сталий розвиток». Тобто це здатність бізнесу задовольняти власні потреби в найближчій та не ставити під загрозу комфортне та ефективне функціонування в довгостроковій перспективі. Тобто за будь-яких умов, мати можливість отримувати дохід, прибуток, розвивати бізнес, враховуючи наслідки, що спричиняє їхня бізнес-діяльність.

Ще кілька років тому, більшість підприємств в Україні пишалися своїми фінансовими показниками на ринку, проте не вважали за потрібне звертати увагу на екологічну, соціальну та етичну ціну їхніх досягнень. Зараз ситуація змінилась: у високорозвинених країнах тема сталого розвитку регулярно просувається, що сприяє її актуалізації і в Україні.

Сталий розвиток зазвичай розглядається через призму трьох Р: People, Profit, Planet, а вимірюється ESG-принципами (інформацією про екологічні, соціальні та управлінські чинники бізнесу). Відповідно до запропонованої моделі (рис. 1), ключовим аргументом впливу підприємства є не гроші, а дотримання сукупності перелічених нижче принципів.

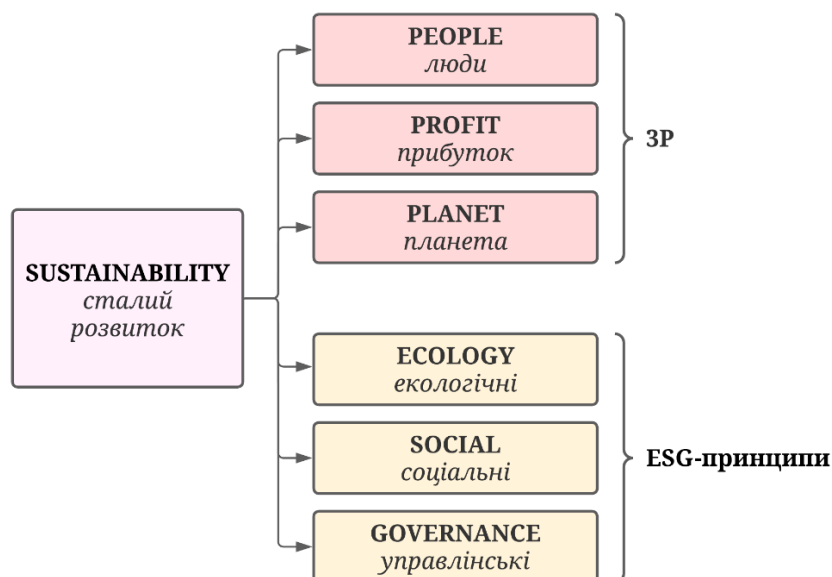


Рис. 1. Модель забезпечення сталого розвитку  
Складено автором.

Після початку війни, переважна більшість суб'єктів господарської діяльності у сфері гостинності сконцентрували увагу на соціальні чинники, направляючи ресурси на забезпечення базових потреб людей: логістику, забезпечення харчами, водою, ліками.

Говорячи про систему координат, у яких діє сталий розвиток, варто спиратися на 17 глобальних цілей ООН (SDG) (рис. 2).



Рис. 2. Цілі сталого розвитку

*Джерело: за даними Організації об'єднаних націй [2]*

17 вищезгаданих цілей були прийняті у 2015 році, досягнення яких заплановано до 2030 року. Кожні 5 років країни повинні звітувати про успіхи в досягненні поставлених цілей. Не всі сфери економіки спроможні впроваджувати всі цілі, тому, зазвичай, обирається 5-10 пунктів, що є найбільш релевантними для галузі та відбувається процес їх досягнення.

Наприклад, сталий розвиток сфери гостинності можливо досягти завдяки забезпеченню наступних факторів через призму 3 Р [1]:

1. Зменшення втрат продуктів харчування. Хоча боротьба з харчовими відходами починається вдома, індустрія гостинності повинна забезпечувати основний внесок у це. Одним із кроків є впровадження технології FIFO (First In First out) – «перший прийшов – перший пішов».

2. Зменшення впливу на навколишнє середовище. Використання біорозкладних, альтернативних та перероблених матеріалів, мінімізація використання одноразового пластику (наприклад, харчової плівки, соломинок, пакетів для сміття, мішалок та пакувального матеріалу).

3. Перехід від продуктів тваринного походження до харчових продуктів на рослинній основі. Перехід на рослинне харчування може допомогти боротися зі змінами клімату та прогодувати більше людей.

4. Розвиток стійких ланцюгів поставок. Необхідно просувати ланцюги поставок продуктів харчування, які готові взяти на себе відповідальність за розвиток стійкої форми виробництва та розподілу. «Мислити глобально, але готувати місцеве» - це мантра, яку підприємці повинні мати в свідомості. Сприяння місцевим фермерам та виробникам допоможе мінімізувати вуглецевий слід, спричинений транспортуванням продуктів та сировини.

5. Підвищення корпоративної культури. Оскільки децентралізований характер галузі виглядає майже як невдача у втіленні цілей сталого розвитку в життя, однак це сприйняття можна перетворити на можливість, якщо сталий розвиток стане одним із важливих елементів, який діє як основа глобальних компаній шляхом посилення культури праці. Визнання сталого розвитку лише вищим керівництвом недостатньо, інтеграція стратегії сталого розвитку та прийняття її як організаційного зобов'язання, одночасно перетворюючи її на бізнес-стратегію, є життєво важливою.

6. Фінансові питання. Згідно останніх досліджень, споживачі готові платити вищу ціну до 36% в обмін на стійкий продукт. Більш стійка торгова точка F&b є більш привабливою та здатна утримувати як top-співробітників, так і low-співробітників. За даними дослідження компанії «Deloitte», 45% міленіалів змінять своє робоче місце, якщо їхня компанія не зробить кроків у сфері сталого розвитку [1].

7. Оновлення обладнання (екологізація). Важливо, щоб прилади та обладнання, які використовуються суб'єктами господарської діяльності в сфері гостинності були модернізовані до екологічних. Незважаючи на те, що вони можуть бути трохи дорожчими, однак на це слід дивитися з точки зору довгострокових інвестицій, оскільки це може заощадити гроші та витрати на ресурси.

8. Оприлюднення результатів. Зусилля, докладені до сталого розвитку, повинні не тільки визнаватися лише в межах бізнесу, але й презентуватися серед споживачів через соціальні мережі, щоб підвищити обізнаність про кроки, спрямовані на допомогу планеті. Варто ділитися ініціативами, оновленнями та статистикою прогресу.

Навіть мінімальні кроки в сторону сталого розвитку сфери гостинності, такі як зберігання, споживання, приготування їжі, упаковка, закупівля їжі, допоможуть зменшити тиск на планету Земля, а також допоможуть максимізувати три P: People, Profit & the Planet для організації.

#### Список використаних джерел

1. Recent Study Reveals More Than a Third of Global Consumers Are Willing to Pay More for Sustainability as Demand Grows for Environmentally-Friendly Alternatives. *Business Wire*. 2021. URL: <https://bwnews.pr/3fDhF19>
2. The Sustainable Development Goals. *United Nations*. 2017. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
3. Vineet Bahuguna. Maximising the three P's - people, profit & the planet. 2022. URL: <http://www.fnbnews.com/Top-News/maximising-the-three-ps--people-profit--the-planet-67944>

*Борейко Н. М.  
кандидат економічних наук,  
Науково-дослідний інститут фінансової політики  
Державний податковий університет, м. Ірпінь*

## **СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ УКЛАДЕННЯ АРА ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ**

Практика укладення попередніх угод про ціноутворення (Advance Pricing Agreements) (далі – АРА) стала дуже поширеною у світі. Наразі укладення таких угод існує в більшості розвинених країн. Попри складну процедуру укладення угод АРА і зтяжний період розгляду заяв, статистичні дані щодо кількості запитів на укладення АРА є красномовним свідченням того, що платники податків зацікавлені в їх укладенні. Це дозволяє не лише налагодити діалог з податковими органами в частині обміну інформацією та консультаційними зустрічами в процесі узгодження умов АРА, але й у подальшому знизити ризики виявлення неузгодженостей під час податкового контролю операцій таких суб'єктів господарювання.

Так, за даними Європейської Комісії, які оприлюднені у березні 2021 року, станом на кінець 2019 року загальна кількість угод АРА, що діяли в Бельгії й укладені з країнами-членами Європейського Союзу (далі – ЄС) складала 536 та 291 АРА – з країнами, що не є членами ЄС, у Чеській республіці 120 угод АРА з країнами ЄС та 21 – з країнами, що не є його членами, у Німеччині – 22 та 20 відповідно, в Угорщині відповідно 37 та 15, в Італії – 89 та 97, в Іспанії 65 та 15, у Великій Британії 24 та 57, у Польщі – 33 та 9, в Австрії 36 та 18 тощо. Всього серед загальної кількості країн, що увійшли до вибірки (28 країн), станом на кінець 2019 року укладено 1 041 угоду АРА з країнами-членами ЄС та 593 – з країнами, що не входять до ЄС [1].

Питання трансфертного ціноутворення (далі – ТЦ) на даний час вважається найбільш складним відповідно до результатів, оприлюднених у Глобальному огляді податкової складності транснаціональних компаній за 2020 рік. Під час цього дослідження опитано експертів зі 110 країн світу [2]. Тож як зазначає у своєму дослідженні В. Коротун, в процесі державного регулювання ТЦ «основним завданням фіскальних органів України стає захист бази оподаткування з відповідним недопущенням бюджетних втрат через використання платниками податків трансфертних цін» [3]. Наповнення бюджету держави, а також недопущення втрат податкових надходжень в Україні особливо важливо зараз, в умовах воєнного стану та зниження показників розвитку економіки України. Операції ТЦ досі залишаються такими, що мають найбільш високий відсоток ризиковості.

Так за даними Державної податкової служби України упродовж 2015 – 2022 рр. у результаті заходів податкового контролю встановлено близько 1 200 фактів порушень вимог податкового законодавства з питань ТЦ (несвоєчасне та не у повному обсязі декларування контрольованих операцій, а також несвоєчасне подання документації з ТЦ). У підсумку застосовано понад 315 млн штрафних санкцій. При цьому за результатами перевірки з питань дотримання принципу «витягнутої руки» донараховано 1,5 млрд податку на прибуток підприємств (завершено 100 перевірок). У



відсотковому співвідношенні у близько 75 % документації з ТЦ, опрацьованої під час контрольно-перевірочних заходів, виявлено та підтверджено ризики [4].

В Україні ТЦ регламентує стаття 39 Податкового кодексу України, зокрема у пункті 39.6 цієї статті унормовано питання щодо попереднього узгодження ціноутворення у контрольованих операціях [5]. Крім того з 01.01.2022 набула чинності Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2021 № 1114 «Про затвердження Порядку попереднього узгодження ціноутворення у контрольованих операціях, за результатами якого укладаються договори, що мають односторонній, двосторонній та багатосторонній характер, для цілей трансфертного ціноутворення». У цій постанові визначено, зокрема, процедури подання та розгляду пропозиції і заяви, укладання договору про узгодження ціноутворення, визначено форму заяви про попереднє узгодження ціноутворення [6].

В цілому законодавство України з питань ТУ, зокрема й в частині укладення угод щодо АРА гармонізоване до вимог ЄС та ОЕСР. Однак, в умовах сучасних тенденцій розвитку АРА у міжнародній практиці є питання, які доцільно було б урахувати у вітчизняному законодавстві. Зокрема, на нашу думку вартий уваги досвід Німеччини в частині застосування критичних припущень при укладенні угод щодо АРА. Такий підхід дозволяє податковим відомствам за результатами аналізу критичних припущень прийняти рішення щодо того, чи буде та чи інша АРА ефективною у світлі майбутніх транзакцій (застосування узгодженого методу ТЦ, очікування щодо характеру продажів та потенційних витрат, актуальні дані щодо структури компанії та її бізнес-стратегії, правові підстави здійснення операцій, сплата податків, бухгалтерський облік, перспективи розвитку компанії тощо). Береться до уваги таке співвідношення критичних припущень та предмету АРА, щоб за потреби можна було внести корективи в узгоджену АРА. Адже, за сучасних умов ведення бізнесу та перманентних коливань на ринку, критичні припущення можуть з тих чи інших причин не виконуватися, а умови АРА, – змінюватися. Якщо ж АРА не можливо відкоригувати, вона вважається непридатною.

Також для платників податків важливого значення має можливість передбачити «відкат» (додаткову процедуру взаємного узгодження) в угоді щодо АРА (розділ 89a Фіскального кодексу Німеччини (The Fiscal Code of Germany)) [7]. Відкат можна здійснити за умови, що другий уповноважений орган (іноземної податкової юрисдикції) не проти і є можливість співставити факти та обставини здійснюваних операцій з періодом, у якому має відбутися АРА.

Разом з тим маємо зазначити, що АРА доступні в Німеччині не лише для великих платників податків, але й для представників малого та середнього бізнесу, при цьому для останніх укладення угод АРА відбувається за спрощеною процедурою (за умови, що мета процедури АРА не буде порушена).

Цікавим та вартим уваги є й досвід АРА в *Туреччині*, ця країна активно імплементує рекомендації ОЕСР до власного податкового законодавства з ТЦ. Відкат АРА має бути передбачений у двосторонніх і багатосторонніх угодах щодо АРА. При цьому такі угоди підлягають податковій перевірці за попередні періоди з метою усунення ризиків подвійного оподаткування, які можуть виникати внаслідок коригувань, внесених щодо попередніх періодів АРА. Застосування відкату відповідно до турецького податкового законодавства дозволяє уникнути податкових спорів та сприяє усуненню податкових ризиків щодо минулих операцій, здійснених пов'язаними особами. Застосування відкату можливе лише для фінансових років, що ще

залишаються відкритими відповідно до строку позовної давності (п'ять років) у цій країні [8]. В Україні, строк позовної давності для перевірки з ТЦ значно довший і становить 7 років (2555 днів).

Спрощує роботу для податкового відомства подання разом з додатками до заяви щодо АРА спеціальної матриці на основі якої здійснюється аналіз ризиків і подальший їхній розподіл у транзакціях між сторонами. Також позитивною практикою, яка дозволяє платникам податків цієї країни самостійно виправити допущені помилки щодо нарахування і сплати податків до того, як про це довідається податкове відомство, є запровадження так званого положення «про покаяння та виправлення». Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на податкові органи, а також уникнути санкцій для платників податків.

#### Список використаних джерел

1. Statistics on APA's (Advance Pricing Agreements) in the EU at the End of 2019. EUROPEAN COMMISSION. Brussels, March 2021. 8 p. URL: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/system/files/2021-04/apas\\_2019.docx.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/system/files/2021-04/apas_2019.docx.pdf) (дата звернення: 01.10.2022).
2. Невмержицький В. У центрі уваги трансфертне ціноутворення – визначення складності та сфер ризику. 22 вересня 2021. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2021/spotlight-on-transfer-pricing-identifying-complexity-and-areas-of-risk> (дата звернення: 01.10.2022).
3. Коротун В. І. Контроль за трансфертним ціноутворенням в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2016. С. 24 – 26.
4. Підсумки результатів контролю за трансфертним ціноутворенням за 2013 – 2021 роки. 2022. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorenn/zagalni-vidomosti/> (дата звернення: 12.10.2022).
5. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.10.2022).
6. Про затвердження Порядку попереднього узгодження ціноутворення у контрольованих операціях, за результатами якого укладаються договори, що мають односторонній, двосторонній та багатосторонній характер, для цілей трансфертного ціноутворення: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2021 № 1114. URL: [https://docs.dtkr.ua/doc/1114-2021-%D0%BF?\\_ga=2.154247032.1711101873.1656512309-2104483291.1653732565#pn2](https://docs.dtkr.ua/doc/1114-2021-%D0%BF?_ga=2.154247032.1711101873.1656512309-2104483291.1653732565#pn2) (дата звернення: 12.10.2022).
7. The Fiscal Code of Germany. 2018. URL: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Downloads/Resources/Laws/2018-03-26-fiscal-code.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Downloads/Resources/Laws/2018-03-26-fiscal-code.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (дата звернення: 12.10.2022).
8. Transfer Pricing Country Guide 2022: Turkey. Deloitte. 2022. 14 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/tax/Transfer-Pricing-Country-Guide-2022-Turkey.pdf> (дата звернення: 12.10.2022).

Бориславський І.О.  
аспірант кафедри «Підприємництво та туризм»  
Одеського національного морського університету, м. Одеса

Науковий керівник: Іванов А.М.  
кандидат економічних наук, доц. кафедри «Підприємство та туризм»  
Одеського національного морського університету, м. Одеса

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ

Сьогодні важливою складовою при обранні бізнес-процесів, які використовуються, чи можуть використовуватися при дослідженні підприємств готельного типу, є обрання методів та індикаторів, що визначають ефективність цих бізнес-процесів. Ефективне управління підприємствами готельного типу є запорукою сталого зростання економіки України, досягнення ключових показників соціально-економічних програм, перспективи повноцінного членства України у Європейському союзі [1].

Дослідження сучасних підходів до оцінювання ефективності дозволяє сформулювати певну систему методів, показників та індикаторів відповідно до вимог турбулентного середовища. На рисунку 1 показана модель оцінки ефективності діяльності бізнес-процесів підприємств готельного типу.

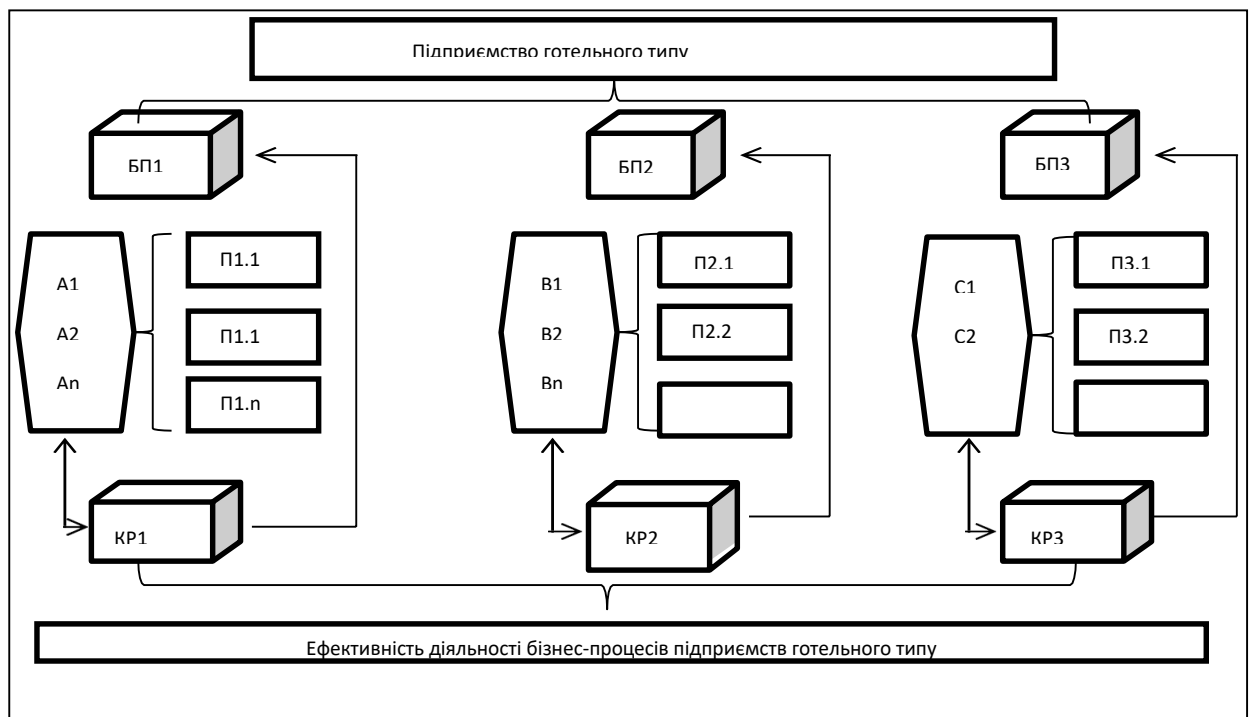


Рис. 1. Схема ефективного функціонування бізнес-процесів підприємств готельного типу.

Джерело: складено автором на основі [1].

На рис. 1 мають місце:

- БП<sub>1,2...n</sub> - сукупність бізнес-процесів підприємств готельного типу;
- П<sub>1,2...n</sub> - сукупність підпроцесів у межах окремого бізнес-процесу;
- А, В, С<sub>1,2...n</sub> - сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на ефективність бізнес-процесу;
- КР<sub>1,2...n</sub> - кінцевий результат окремого бізнес-процесу.

Дана модель дозволяє розглянути управління бізнес-процесами підприємств готельного типу у найбільш реальній варіації, що прослідкуватиме реалізацію бізнес-процесу від «входу» до «виходу».

Відповідно до зображеної схеми (рис. 1) ефективного функціонування бізнес-процесів підприємств готельного типу бачимо, що кожний окремий бізнес-процес є декомпозицією і включає перелік окремих операцій, які піддаються впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність кінцевого результату бізнес-процесу.

При цьому, виникає закономірність формалізації та виокремлення головних напрямів ефективності бізнес-процесів, що мають бути враховані при їх реалізації. Для цього необхідно навести перелік факторів досягнення ефективності бізнес-процесу(ів), що допускає забезпечення максимально ефективного результату діяльності, оскільки враховує підбір критеріїв та специфічність кожного окремого бізнес-процесу.

До основних факторів досягнення ефективності бізнес-процесу належить собівартість, чистий прибуток, рівень витрат, якість, інноваційність та новаційність, задоволеність споживача, доцільність, вартість для споживача, зацікавленість споживачем готельною послугою, рівень ризику та ін. Це не є повний перелік основних факторів, оскільки сфера готельного бізнесу динамічно розвивається та удосконалюється і залежить від багатьох соціально-економічних чинників.

Наведений перелік чинників, що впливають на досягнення ефективності бізнес-процесу, дозволяє забезпечити максимально ефективний результат діяльності підприємства готельного типу, оскільки враховує специфічність та велику кількість критеріїв кожного окремого бізнес-процесу, серед яких: собівартість, чистий прибуток, рівень витрат, якість та задоволеність споживача, інноваційність та інші.

Методики аналізу бізнес-процесів підприємств доцільно поділити на два класи залежно від ступеня змін і тривалості використання. Це можуть бути довгострокові і короткострокові методи. До короткострокових належать: метод швидкого аналізу, статистичне управління процесами готельного підприємства, ідеалізація, структуризація функцій якості. До довгострокових відносять: перепроєктування бізнес-процесів, реінжиніринг, бенчмаркінг та гринфілд» [2].

Необхідно зрозуміти, що перепроєктування бізнес-процесів, реінжиніринг, бенчмаркінг є довготривалими методами. Головною проблемою їх впровадження є те, що керівники не завжди можуть дочекатися закінчення термінів реалізації цих методів і зазвичай зупиняються, наголошуючи на неефективності їх використання. Довготривалі методи є не дешевшими в реалізації тому, що вимагають затрат на інформаційні технології та системи, на проведення досліджень. Порівняння методів оптимізації бізнес-процесів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів оптимізації бізнес-процесів

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
Об'єкт			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
Мета			
Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах готельного типу	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
Результат			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Покращення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу Виконання робіт, зниження витрат
Недоліки			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості Основного бізнес-процесу
Переваги			
Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

Джерело: [3].

Тобто, порівняльний аналіз методів оптимізації бізнес-процесів таких як Six Sigma, Kaizen, бенчмаркінг, аутсорсинг має як переваги, так і недоліки у використанні. Тому керівникам підприємств готельного типу необхідно серйозно поставитися до вибору методів оптимізації бізнес-процесів індустрії туризму.

Список використаних джерел:

1. Іванов А. М. Створення готельного оператора як важлива умова розвитку готельного бізнесу в Україні. Науковий вісник ОНМУ. - Науки: економіка, політологія, історія, 2019. - №1 (264). - С. 73-85.
2. Poliukhovych, N., Raicheva, L., & Ivanov, A. (2022). Mathematical modeling of risk assessment of enterprise management. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 166-173. DOI 10.30525/2256-0742/2022-8-3-166-173.
3. Digital technology in the management of quality service in tourism business Nezdoyminov, S., Bedradina, G., Ivanov, A. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2019, 9(1), PP. 1865-1869.

Величко О.В.

канд. екон. наук, доцент

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

## РОЗВИТОК ЕКСПОРТУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ

На міжнародному аграрному ринку зерно завжди є стратегічно важливим товаром, що забезпечує продовольчу безпеку та є стабільним джерелом доходів аграріїв у світі. Завдяки своїм природно-кліматичним умовам Україна має одні з найбільш сприятливих умов для вирощування зернових культур у світі, під їх посіви щороку відводиться до 60% (14-15 млн га) від загальної посівної площі країни. За останні чотири роки (2018-2021рр) було отримано рекордні валові збори зернових – 2018р. - 70 млн т, 2019р. - 75,2 млн т, 2020р. – 63,3 млн т, 2021р. – 84,6 млн тон. Аграрний сектор України щороку формує до 18% ВВП [1].

Постійний приріст виробництва зернових в Україні, а також забезпечення повною мірою внутрішньої потреби країни створює передумови для нарощування експортних потужностей. Україна стабільно входить до десятки найбільших світових виробників зерна і до трійки найпотужніших його світових експортерів. У 2021р. Україна за рахунок експорту зернових отримала рекордних 12,3 млрд дол., це на 31,2% більше ніж у 2020 році. Такий рекордний показник вдалося отримати за рахунок суттєвого збільшення обсягів реалізації зерна на міжнародний ринок, при цьому в 2021 році частка зерна становить майже 45% від загальних надходжень за продаж продовольства та у структурі експорту України досягає 18,1% (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка експорту зернових в Україні

Рік	Обсяг експорту, тис. дол. США	Питома вага в структурі експорту, %	У % до попереднього року
2018	7240558,1	15,3	111,4
2019	9633333,9	19,2	133,0
2020	9410668,9	19,1	97,7
2021	12343846,1	18,1	131,2
2022*	5213342,9	18,0	-

\*За січень-серпень 2022р.

Джерело: сформовано з використанням [1]

Внаслідок військової агресії агросектор України працює в надскладних умовах, і на тимчасово окупованих, і на нещодавно звільнених, і на відносно безпечних територіях. Ключовою проблемою є реалізація продукції. На початку 2022-2023 маркетингового року в Україні сформовано значні перехідні запаси зернових культур, які не є характерними для країни.

За оцінками аналітиків ІА "АПК-Інформ", перехідні залишки пшениці становили 5,3-5,5 млн тон (в 1,5 рази перевищує аналогічний показник попереднього сезону), ячменю – 1,1 млн тон (+14%), кукурудзи – 7,7 млн тонн (у 3,8 рази більше). Ці показники чинять тиск на цінову кон'юнктуру та на ринкову ситуацію в цілому.

Україна за попередніми підсумками сезону залишилася у десятці найбільших виробників основної зернової продукції у світі: по пшениці – 7 позиція, щодо ячменю – 4, за кукурудзою – 6. За прогнозами аналітиків у 2022/23 маркетинговому році Україна спроможна експортувати близько 65–70 млн тон зернових та олійних культур, з урахуванням 22 млн тон залишків продукції минулого врожаю [2].

Відновлення експорту українського зерна через порти Чорного моря розпочалося 22 липня 2022 року в рамках Зернової ініціативи строком на 120 днів. На даний час Зернова ініціатива довела свою ефективність як у розрізі економіки України так і з огляду на продовольчу безпеку світу. Станом на 20.10.2022р. в рамках зернового коридору з українських морських портів відвантажено 360 суден з майже 8 млн тонн сільськогосподарської продукції до країн Азії, Африки та Європи. Зерновий морський коридор забезпечує 60% всього експорту зерна та продуктів харчування з України. До того ж переважну частину агропродукції, що була спрямована до Африки, становить продовольча пшениця, в той час як до Європи відвантажено більше кормового зерна [3].

Також, Україні вдалося зберегти статус одного з основних експортерів зерна, увійшовши до ТОП-5. Зокрема, щодо відвантажень пшениці Україна посідає 5 місце у світовому рейтингу, за ячменем – 3, за кукурудзою – 4.

Реалізація Зернової ініціативи має позитивний вплив на стабілізацію цін на продовольство в світі, індекс продовольчих цін ФАО у вересні знизився до 136 пунктів та майже досягнув свого значення до початку 2022 року, а також позитивно впливає на спроможність українських аграріїв до подальшого виробництва. Продовження дії Зернової ініціативи є необхідним для безпечного транспортування зерна з українських портів задля подальшого забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

#### Список використаних джерел

1. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. <https://www.apk-inform.com/uk/news/1529253>
3. [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/ukrainski\\_agrarii\\_spilno\\_zvernulisya\\_do\\_svitovikh\\_lideriv\\_iz\\_zaklikom\\_schodo\\_prodovzhennya\\_zernovoi\\_initsiativi](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainski_agrarii_spilno_zvernulisya_do_svitovikh_lideriv_iz_zaklikom_schodo_prodovzhennya_zernovoi_initsiativi)



*Власова В.П.  
кандидат економічних наук, доцент кафедри МПУА  
Державного університету інфраструктури та технологій*

## **ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

З початком війни відбулося переосмислення цінностей та переформатування способів ведення бізнесу. Компанії переглядають свої бізнес-стратегії, вносять зміни в короткострокові плани. За останні сім місяців підприємцями переглянута цінова політика, вони скооперувалися з постачальниками та/або відкрили нові ринки збуту.

Частина бізнесу, щоб не втратити можливість отримувати прибуток, передислокувалася у відносно безпечні області. В умовах війни та економічної кризи особливо важливо зберегти грошовий потік, що забезпечує життєздатність бізнесу.

Наразі бізнес-стратегія направлена на те щоб оптимізувати основні процеси в бізнесі. Основним завданням є оптимізація заради збереження бізнесу. Зазначимо напрямки оптимізації:

1. перш за все нове стратегічне планування має передбачати декілька варіантів розвитку подій: оптимістичний, песимістичний, реалістичний та на випадок виникнення найгіршої ситуації. В усіх планах має бути прописано обов'язкове проведення контролю та аналізу витрат і доходів;

2. визначити можливі сценарії подолання енергетичної кризи;

3. перегляд кадрової стратегії, розглядати варіанти скорочення персоналу та визначення нового формату оплати праці, формувати міжнародну команду фахівців [1].  
Нараховувати заробітну плату в умовах війни зручніше за виконаний об'єм роботи.

4. оптимізація витрат на маркетинг. Реклама та брендинг впливають на дохід, тому необхідна нова маркетингова стратегія, яка буде адекватною до конкретної ситуації;

5. використовувати різні варіанти фінансування бізнесу, включаючи міжнародні гранти, безвідсоткові кредити та різні програми державної підтримки [2] тощо;

6. шукати нові ринки збуту, не боятися проводити диверсифікацію.

За останніми дослідженнями [3] українські підприємці успішно продають свої товари та послуги на ринках США, Канади, Литви, Великобританії, Польщі  
Український бізнес активно освоює ринки Болгарії, Італії та Молдови.

У рамках дослідження Mastercard [3], визначено, що ІТ-послуги українських фахівців, що матиме значний попит у світі. Зростає інтерес до українського дизайнерського одягу, крафтових продуктів та прикрас, у тому числі ювелірних.

Освоєнню нових ринків перешкоджає нестача фінансових ресурсів та брак виробничих потужностей.

Незмінним залишається базовий метод виживання у кризу для будь-якого бізнесу. Він полягає в тому, щоб скоротити постійні видатки й максимально перейти на змінні витрати, а залишки грошових заощаджень вкласти в те, що приносить найбільший фінансовий результат у короткостроковій перспективі.

При переосмисленні бізнес-стратегії приходить розуміння того, що навіть при значній економії ресурсів ставити бізнес на паузу можна лише в крайній ситуації. Треба

використовувати будь-які можливості для розвитку, шукати нові підходи, бути гнучкими та продовжувати підтримувати економічний фронт України.

Список використаних джерел

1. Iryna Tarnovska. Features of personnel management in international companies. III Internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz «Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung», Zurich, Switzerland, 12 August. 2022. Zürich-Vinnytsia: BOLESWA Publishers & Europäische Wissenschaftsplattform. P. 51-52. <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.15>

2. Програми підтримки бізнесу під час війни  
URL:<https://buduysvoe.com/publications/programy-pidtrymky-biznesu-pid-chas-viyny>

3. Підприємці розповіли, що під час війни користується максимальним попитом. URL:<https://www.unian.ua/economics/finance/pidpriyemci-rozpovili-shcho-pid-chas-viyni-koristuyetsya-maksimalnim-popitom-11992605.html>

*Горбаченко І. О.  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ПАРТИЗАНСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ**

Партизанський маркетинг – це спосіб просування товару, до якого вдаються компанії, що мають невеликий бюджет. Такий вид маркетингу дозволяє залучити клієнтів та збільшити прибуток підприємства без значних матеріальних витрат – у цьому й полягає його відмінна риса [1].

Для здійснення партизанського, або безкоштовного, провокаційного, прихованого маркетингу, застосовують різноманітні недорогі маркетингові (рекламні) технології вірусного характеру, за яких споживач навіть не усвідомлює, що потрапив під вплив реклами [2, с. 36].

Уперше термін «партизанський маркетинг» був використаний американським маркетингологом Дж. Левінсоном. Він визначав даний термін як «малобюджетний, нестандартний маркетинг» [3].

Для здійснення партизанського маркетингу якнайкраще підходить мережа інтернет. В онлайні можна просувати будь-які товари та послуги, а також формувати репутацію, підвищувати впізнаваність бренду тощо. До того ж, до переваг інтернету слід віднести те, що через нього миттєво поширюється інформація, – користувачі діляться нею один з одним. Цим, власне, і можуть скористатися рекламодавці. Слід відзначити, що всесвітньо відомі компанії вже давно використовують партизанський маркетинг і, до того ж, як онлайн, так і офлайн [4, с. 91].

Вищезгаданий Дж. Левінсон давав кілька порад щодо ефективного використання партизанського маркетингу, серед яких найголовнішою є наступна: у спілкуванні з людьми слід акцентувати увагу на їх житті, а не на вашій пропозиції – переконайте покупця, що товар зможе поліпшити його життя, допоможе заощадити гроші та час, схуднути, отримати задоволення тощо. Люди можуть безкінечно слухати про себе, своє життя і проблеми, а ще охочіше слухатимуть про те, як ці проблеми вирішити та як покращити якість свого життя.

Партизанський маркетинг умовно можна поділити на два види: той, що застосовують офлайн, і той, що онлайн. Часто він ефективний в обох випадках одночасно.

Ефективними способами партизанського маркетингу в офлайні є: проведення різноманітних тематичних форумів, заходів; оригінальна реклама на вітринах, зупинках, транспорті, уніформі; подарункові бонуси та акції тощо.

Поширеними є також і онлайн-методи партизанського маркетингу, такі як: вірусний контент (подкасти, фото, відео, малюнки, слайди, тести, аудіо); вебінари та влоги; відгуки про товари та послуги компанії; прихована реклама від блогерів, інфлюенсерів та медійних персон [3].

Такі методи не вимагають великих витрат, вони часто використовуються невеликими компаніями і стартаперами.

«Креативність важливіше великого бюджету» – це девіз партизанського маркетингу для підприємців-початківців. Однак прихований маркетинг використовують і всесвітньо відомі компанії. Наприклад, корпорація «Procter & Gamble», яка щороку витрачає на рекламу понад \$8 млрд, теж ним користується. Один з її рекламних ходів полягав у тому, щоб розмістити портрет відомого у світі персонажа «Містера Пропера» на найчистішу, яскраво-білу смугу пішохідного переходу [3]. Це один з найбільш вдалих прикладів партизанського маркетингу.



Рис. 1. Рекламний хід компанії «Procter & Gamble»  
Джерело: [3]

Ще один приклад прихованого маркетингу – розміщення реклами компанії «Dental Care» на стелі торгового центру. Створюється ефект «сяючої посмішки», і поруч вказано, куди звертатися стосовно відбілювання зубів.



Рис. 2. Рекламний хід компанії «Dental Care»  
Джерело: [3]

Основна мета партизанського маркетингу полягає в тому, аби запам'ятися потенційному споживачеві (клієнту) та схилити його до здійснення покупки товару, який просували за допомогою прихованої реклами [2].

Отже, партизанський маркетинг полягає у застосуванні малобюджетних рекламних технологій, за допомогою яких ефективно просувають товари та послуги, а також залучають нових клієнтів та збільшують прибуток компанії. Даний термін ввів американський маркетинголог Дж. Левінсон.

Прихований маркетинг виступив новим способом боротьби за виживання малого і середнього бізнесу, які змушені конкурувати з великими компаніями.

Список використаних джерел

1. Що таке партизанський маркетинг: стаття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ehow.com.ua/money/shho-take-partizanskiy-marketing.html>
2. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. – 265 с.
3. Партизанський маркетинг: що це таке: стаття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://xn--90aamhdбасрq0s.xn--j1amh/teoriya/partizanskiy-marketing/>
4. Маркетинг: навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.

*Запольська Д.О*  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Передерій Н.М*  
*к.е.н., доцент кафедри організації авіаційних перевезень*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ У ВОЄННИЙ ЧАС**

Війна призвела до значних жертв, міграції населення, безробіття, пошкодження інфраструктури та порушення економічної діяльності в Україні. Економічне середовище в Україні у час війни змінюється дуже динамічно та вимагає адекватних змін усіх сфер соціально-економічного життя країни, зокрема і адаптації ринку праці.

Через війну рівень безробіття в Україні сягнув рекордних 35% за даними Національного банку України. Міграція українців за кордон та мобілізація частково стримали зростання рівня безробіття. Національний банк України прогнозує, що до кінця 2022 року рівень безробіття скоротиться з пікових значень у II кварталі 2022 року завдяки відновленню економіки та збільшенню попиту на робочу силу. Але навіть після закінчення активних бойових дій, безробіття знижуватиметься повільно та залишатиметься на вищих рівнях, ніж раніше, через довгострокові наслідки війни. Падіння зарплат у приватному секторі в травні 2022 року становило 25-50% порівняно з довоєнним часом. Номінальні зарплати у 2022 році скоротяться на 12%, а в реальному вимірі – на 27%. Інфляція, за прогнозом Національного банку України, має перевищити 30% до кінця 2022 року[1].

Війна поставила несприятливі перепони для фізичної присутності на робочому місці та спричинили різкі зміни у характері праці. Все більше компаній переходять від фізичного до віртуального середовища роботи та впроваджують різноманітні інструменти для віддаленої роботи. Відповідно, вони вимушені перебудовувати концепцію роботи з персоналом та стратегічні орієнтири розвитку людського капіталу. Все складніше керівникам знаходити адекватні в час війни засоби для підтримки та мотивації підлеглих. Українці переживають постійний стрес, відчувають тривогу за майбутнє, безпеку рідних тощо, тому важливим завданням для керівників є створення комфортних та безпечних умов праці, підтримка морально-психологічного клімату в колективі та підвищення стимулювання до роботи.

Мотивація – процес забезпечення керівником наявності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, створюють його внутрішнє свідоме ставлення до роботи та організації в цілому, визначають поведінку, надають спрямованості його діяльності, орієнтованої на досягнення цілей організації і особистих цілей. Виокремлюють три основні види мотивації[2]:

1. Матеріальна мотивація, яка реалізується через систему оплати праці (матеріальна винагорода).

2. Моральна мотивація - передбачає використання різних методів мотивації: нагородження грамотами, подяками; навчання працівника для набуття нових професійних навичок та здібностей; постановка нових цікавих задач; позитивний соціально-психологічний клімат у колективі; корпоративна культура; репутація компанії; наявність вільного часу тощо.

3. Адміністративна. Цей вид ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника та використанні санкцій, покарання.

Зменшилась кількість клієнтів, багато компаній не змогли виплачувати заробітну плату працівникам, або взагалі припинили свою діяльність. Прибутки більшості компаній різко знизилися. В умовах війни керівникам важко застосовувати усі види мотивації, зокрема практично неможливим стало застосування матеріальної мотивації.

Думка про те, що все, чого хочуть робітники – це висока зарплата, з'явилася після систематичних досліджень техніки менеджменту Ф. Тейлора, але все більше поширюється значення стратегії нематеріальної винагороди[3, с.112]. Тож в сучасних умовах керівництву варто зосередити свою увагу на застосуванні морального виду мотивації.

Виснаженість, демотивація, апатія – невелика кількість станів людини, при яких продуктивність знижується. Всесвітня організація охорони здоров'я оприлюднила дані, які засвідчують, що українці більше за всіх страждають на депресію. Статистика стану ментального здоров'я під час війни свідчить про те, що 15 млн громадян потребують психологічної підтримки, переживають стрес та тривогу, про це свідчить те, що у першому півріччі 2022 року було продано 1,4 млн упаковок антидепресантів.

Менеджери підприємств повинні шукати адекватні методи мотивації персоналу щоб знизити рівень стресу та апатії у співробітників. Цю мету можна досягнути шляхом застосування таких методів:

1. Турбота про себе. Керівник не зможе дати ради своїм співробітникам, якщо сам не зможе контролювати свій стан. Отже, керівник має вміти контролювати себе, свої емоції, свій моральний стан.

2. Запровадження щотижневих зустрічей в онлайн чи офлайн форматі. Спілкування з колегами відіграє важливу роль. Даний процес створює можливість пояснити працівникам про подальші організаційні цілі та загалом проінформувати їх щодо ситуації в компанії.

3. Варто дякувати та хвалити співробітників. Хвала підбадьорить працівників та вмотивує їх на робочу активність.

4. Не варто встановлювати чіткі дедлайни. Варто окреслити працівникам, які завдання варто виконати в межах певного терміну, наприклад, тиждень, а на виконання яких компанія виділяє працівникам більше часу. Також, заздалегідь повідомляти клієнтів про тривалість виконання замовлення і попереджати про можливі затримки.

5. Впровадження заходів для навчання персоналу щодо захисту в умовах війни та покращення морально-психологічного стану, наприклад:

- курс «Інформаційна гігієна під час війни». Працівник, пройшовши курс зможе самостійно розібратися у методах пропаганди, легко та просто пояснити рідним про способи захисту від дезінформації в інформаційному просторі;

- тренінг «Ефективне управління часом». Набута навичка раціонально розподіляти свій час та тримати у балансі різні сфери життя дозволяє досягнути цілі без негативного впливу на моральний та фізичний стан людини;

- курс «Психологія стресу та способи боротьби з ним». На курсі людина зможе дізнатись про те, як підтримувати рівень життєвої рівноваги, справлятися із викликами;

- тренінг «Правила для подолання стресу», під час якого співробітники зможуть опанувати правила нормалізації дихання, звільнення від накопиченої агресії та стресу;

- курс «Базова психологічна допомога під час воєнного стану», знання та навички з якого допоможуть людині застосовувати при необхідності прості техніки надання першої психологічної допомоги собі та оточенню;

- арт-терапія. Заняття арт-терапією сприяє підвищенню самооцінки, розвитку уваги, пам'яті, також допомагає позбутися від негативних емоцій та сконцентруватися лише на позитивних тощо.

Працівники часто самотійно намагаються впоратись зі стресом та проблемою невмотивованості, але з допомогою колег та керівників це буде набагато ефективніше. В умовах війни рівень продуктивності працівників падає, тому з метою його підвищення менеджери повинні застосовувати методи мотивації, які допоможуть співробітникам впоратись зі стресом, знайти сили та мотивацію для ефективної роботи. Найоб'єктивнішим видом мотивації в сучасних умовах є моральна мотивація, яка полягає у визнанні змістовності праці персоналу та в оцінюванні їхніх заслуг.

#### Список використаних джерел

1. Рівень безробіття в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/328755-riven-bezrobittya-v-ukrayini-syagnuv-35-ale-do-kintsya-2022-roku-skorotitsya-nbu>

2. Поняття, види і методи мотивації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/80388/ekonomika/ponyattya\\_vidi\\_metodi\\_motivatsiyi\\_prat\\_si](https://pidru4niki.com/80388/ekonomika/ponyattya_vidi_metodi_motivatsiyi_prat_si).

3. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.



*Іванов А.М.*  
*кандидат економічних наук,*  
*доц. кафедри «Підприємство та туризм»*  
*Одеського національного морського університету, м. Одеса*

## ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Розробка економіко-математичних моделей бізнес-процесів у сфері гостинності включає:

- моделювання етапів соціально-економічного розвитку сфери гостинності по окремих регіонах та країні на перспективу;
- моделювання розміщення продуктивних сил в об'ємних пропорціях і в часі;
- моделювання функціонування сфери гостинності у взаємодії з внутрішніми багатофункціональними складовими [26-1, с.72].

Моделювання бізнес-процесів індустрії гостинності має відбуватися з урахуванням і початковим програмуванням вирішення низки проблем, оскільки, з позицій бізнесу, модель виходитиме на той самий ринок праці, як і будь-яка інша. Етапи процесу моделювання бізнес-процесів в сфері гостинності зображено на рис.



Рис. Етапи процесу моделювання бізнес-процесів в сфері гостинності.  
Джерело: складено автором.

Для ефективного процесу моделювання існує доволі багато програм та продуктів. Др найпоширеніших слід віднести такі:

- IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) - відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства;
- IDEF3 - демонструє послідовність процесів підприємства;
- ARIS (Architecture of Integrated Information System) - призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу, встановлює зв'язок між різними моделями;
- BPMN (Business Process Modeling Notation) - описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів.

В Україні більшість з них платні, а деякі - безкоштовні.

Головною метою вищеназаних програмних продуктів є здійснення процесу моделювання бізнес-процесів, однак різняться вони технічними характеристиками програм. Результатом діяльності визначених програм є автоматизація бізнес-процесів суб'єкта господарювання - готелю, ресторану, закладу розваг, туристичного агентства, музею, галереї та інших підприємств сфери гостинності.

IDEF0, IDEF3, ARIS та BPMN-методи моделювання бізнес-процесів формують широкі функціональні можливості, а також забезпечують умови адаптації підприємств сфери гостинності до роботи з інформаційними системами. Вибір методу моделювання у цілому залежить від предметної області моделювання та масштабу проекту. Тому для

моделювання й опису інформаційних бізнес-процесів більш прийнятним є той метод, у якому можливе агрегування й деталізація потоків даних та інформації» [2, с.220].

Основний зміст програмного продукту надано в таблиці.

Таблиця

Основні характеристики програмних продуктів

Зміст програмного продукту
<p>IDEF0 - серія діаграм із супровідною документацією, які розподіляють складний об'єкт на складові частини, що представлені у вигляді блоків. Деталі кожного з основних блоків представляються у вигляді блоків на інших діаграмах. Кожна діаграма є декомпозицією блоку більш загальної діаграми. На кожному кроці декомпозиції більш загальна діаграма називається батьківською для детальної діаграми.</p>
<p>IDEF3 - характеризується як стандарт документування технологічних процесів, які мають місце на підприємстві і виступає інструментарієм для дослідження та моделювання їх сценаріїв. Метод IDEF3 призначений для моделювання послідовності виконання дій і формування взаємозалежності між ними у рамках бізнес-процесів.</p>
<p>ARIS - представляє собою концепцію і методологію, яка включає безліч методів моделювання, від опису бізнес-процесів до реалізації прикладних систем, які автоматизують виконання цих бізнес- процесів, а також документування знань по системах і їх процесах. Одна і та ж модель може розроблятися з використанням декількох методів, що дозволяє використовувати.</p>
<p>BPMN - графічна нотація для моделювання бізнес-процесів, розроблена Business Process Management Initiative, яка орієнтована як на технічних спеціалістів, так і на бізнес-користувачів. Основним інструментом BPMN служить діаграма бізнес-процесів (Business Process Diagram). Отримана в результаті модель представляє мережу графічних об'єктів, які зображають дії, пов'язані потоками управління.</p>
<p>SADT - в основі методології – концепція системного моделювання, яка дає змогу розглядати систему за допомогою опису її функцій або за допомогою опису її об'єктів (даних).</p>

Джерело: згруповано автором [2, с.219-220].

Для бізнес-середовища сфери гостинності пропонуємо використовувати Workflow, що дозволяє виконувати завдання в межах окремого бізнес-процесу. Головними перевагами використання технології Workflow є:

1. Постійний контроль та управління змінами, що дозволяє підприємству стати більш динамічною структурою, в якій зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду.

2. Надає можливість управляти якістю як продукції так і робочого процесу та усувати невиправдані витрати.

3. Забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявністю постійного і об'єктивного зворотного зв'язку всередині.

4. Надає керівництву підприємства інформацію, яка необхідна для того, щоб прийняти рішення в потрібний момент.

5. Забезпечує ефективну підтримку прийняття рішень.

6. Дозволяє виявляти приховані проблеми.

7. Забезпечує зв'язок між технологіями і працівниками шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу.

Процес моделювання бізнес-процесів в індустрії туризму не можливий без здійснення контролю та аналізу за його складовими. Контроль та аналіз дозволяє знайти слабкі місця в бізнес-процесному підході. Відповідна діяльність не можлива без регламентації бізнес-процесів.

При побудові бізнес-процесів повинні бути створенні різні види регламентів (накази, розпорядження, статuti, положення тощо). За допомогою їх здійснюється моніторинг виконання та відповідні відхилення у створених бізнес-процесах.

Системна модель регламентації бізнес-процесів підприємств сфери гостинності передбачає систему управління всіма бізнес-процесами, виконуючи відповідні функції (визначення цілей та завдань, планування, координація та управлінський облік) та певні результати діяльності (зменшення кількості помилок, підвищується якість та сумлінність працівників, відтворюється безперервність виробництва, виявлення та ліквідація незадіяних в бізнес-процесі основних засобів).

Регламентація бізнес-процесів включає:

1. Функції.
2. Результати. Регламентовані бізнес-процеси:
  - формалізують існуючий механізм здійснення діяльності та усувають дублювання функцій працівниками;
  - конкретність кожного регламентованого бізнес-процесу дає можливість працівнику однозначного його розуміння;
  - співробітники виконують свою роботу сумлінніше та якісніше;
  - зменшується кількість помилок при оформленні документів;
  - регламентовані бізнес-процеси є базою знань про діяльність структурних підрозділів, що допомагає новим співробітникам швидше навчатись і розуміти те, що від них вимагається;
  - формується повний перелік документації для управління – регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно- нормативні документи;
  - регламенти бізнес-процесів є законною нормативною базою дирекції для матеріального стимулювання і покарання працівників;
  - скорочуються випадки зупинки виробництва за рахунок роботи забезпечуючих служб.

Тобто, переваги застосування регламентації бізнес-процесів в сфері індустрії гостинності є очевидними та вкрай необхідними для ефективного ведення бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Іванов А. М. Створення готельного оператора як важлива умова розвитку готельного бізнесу в Україні. Науковий вісник ОНМУ. - Науки: економіка, політологія, історія, 2019. - №1 (264). - С. 73-85.
2. Poliukhovych, N., Raicheva, L., & Ivanov, A. (2022). Mathematical modeling of risk assessment of enterprise management. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 166-173. DOI 10.30525/2256-0742/2022-8-3-166-173.
3. Digital technology in the management of quality service in tourism business Nezdoyminov, S., Bedradina, G., Ivanov, A. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2019, 9(1), PP. 1865-1869.

*Калита П.Я.*  
*кандидат технічних наук, ст.н.с.,*  
*президент Української асоціації досконалості та якості, м. Київ*

## **СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЦЕ ПРО ЦІННОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ І ДОСЯГНЕННЯ НА ЇХ ОСНОВІ СПІЛЬНИХ ЦІЛЕЙ**

Термін «управління» (в українській мові «керування») в світі застосовують ще з давніх часів. Управління/керування розглядається, як один із найважливіших елементів розвитку суспільства. Саме за допомогою управління суспільними процесами здійснюється інтеграція складових цивілізацій, без якої неможливе їх функціонування, оформлення і розвиток. Але в процесі розвитку цивілізацій змінюється і саме управління, зокрема з'являється управління типу менеджменту.

Термін «менеджмент» з'явився відносно недавно. В його основі лежить англійське дієслово «to manage», що означає управляти (керувати) людьми, але таким чином, щоб вони не відчували щодо себе тиску. У самостійну галузь знань менеджмент виділився наприкінці XIX - на початку XX століття. Тоді менеджмент, тобто управління, переважно означало дбайливе та економне ведення господарства,

З часом значення цього терміну зазнавало певних змін. Дієслово to manage почали застосовувати до соціальних процесів, за допомогою яких досягаються цілі. Далі виникла потреба у діяльності, яка поєднувала б у єдине ціле в рамках виробничого процесу різних виконавців, організації, соціальні групи. Цю діяльність асоціювали саме з менеджментом. Зміст поняття «менеджмент» трансформувався і відображав різні аспекти управлінської діяльності. В світі відомо вже понад 50 визначень поняття «менеджмент», в основі якого лежить дієслово «to manage».

Іноді управління змінюється настільки радикально, що можна говорити про управлінські революції (перехід від одного якісного стану управлінської діяльності до іншого). В наукових працях зарубіжних і українських вчених виділено ряд таких революцій. 5-ть з них відбувались дуже повільно: від 4-5 тис. років до нашої ери, до початку XX століття нашої ери. Але стрімкий розвиток наукової думки у другій половині XX ст. прискорив всі соціально-економічні процеси разом із процесами їх управління (менеджменту). Тому наступні революційні стрибки в управлінні відбуваються значно швидше. В середині XX ст. почалась шоста управлінська революція, пов'язана з впровадженням у практику управління інформаційних технологій. Здатність управлінського апарату швидко опрацьовувати великі масиви інформації переорієнтувала управління з організації виробничих процесів на виявлення і задоволення потреб споживачів.

Сучасні світові тенденції до інтеграції суспільства і вироблення глобальних концепцій розвитку і функціонування всіх сфер суспільного життя наприкінці XX ст. поклали початок сьомої управлінської революції. Одним із проявів цієї революції стали зміни, пов'язані з широким застосуванням міжнародної стандартизації у сфері організаційного управління, що проявились у впровадженні систем менеджменту на базі стандартів в усіх країнах світу у небачених раніше масштабах. Вимоги щодо задоволення потреб споживачів були розширені до задоволення всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Вперше приймаються концепції соціальної відповідальності і цілі сталого розвитку для всього світового суспільства.

На цьому етапі в суспільстві з'явилась потреба у переосмисленні, систематизації і стандартизації термінів (понять) у сфері організаційного управління, викликані необхідністю створити сприятливі умови для однакового адекватного їх розуміння і застосування під час побудови сучасних систем якості. В подальшому це поширилось і на інші аспекти управлінської/менеджерської діяльності, спрямованої на зміну на краще різних складових соціального розвитку. У сфері організаційного управління міжнародна стандартизація термінів на системних засадах була розпочата з прийняттям міжнародного стандарту ISO 8402 (1986 р., потім 1994 р.) Quality management and quality assurance — Vocabulary (Управління якістю та забезпечення якості – Словник).

Історично так склалось, що термін «менеджмент» з самого початку розглядався на рівних з терміном «управління», а у багатьох випадках ці терміни вважались синонімами. Це знайшло своє відображення у величезній кількості наукових праць, монографій і словників. Але з часом відбулись принципові зміни.

На самому початку XXI століття з'явився новий словник - стандарт ISO 9000:2000 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник). В ньому вперше термін «менеджмент» було представлено самостійно і він набув свого сучасного значення, яке відрізняється від терміна «управління» у звичному для нас розумінні. Це було визвано тим, що в умовах наростаючої конкуренції, для збереження місця на ринку і розвитку необхідно постійно удосконалюватися, залишатися кращим за інших. І головне - удосконалювати свої системи управління (control system), від яких залежала адекватність, своєчасність і узгодженість управлінських рішень. З часом з'явилась потреба заглядати подалі в майбутнє і передбачати, якою мають бути організація та її діяльність для подальшого розвитку і процвітання. Поряд з оперативним управлінням все більше уваги приділялось стратегічній складовій. І, нарешті, настав час, коли цю складову вже важко було «втиснути» в звичне нам оперативне управління. Тоді, у 2000 році, і з'явилась потреба цю діяльність виокремити і дати їй свою власну назву, яка би відрізнялась від управління/керування (control). Так з'явився термін «direct» (спрямування, керівна діяльність), який відображав стратегічну діяльність вищого керівництва. Одночасно з'явилась потреба в третьому терміні, який би об'єднав попередні два і узагальнено представив те, у що перетворилось звичне нам управління. Ним і став «management» (менеджмент). Нові терміни знайшли відображення в стандарті ISO 9000:2000 і вже понад 20 років використовуються в різних країнах світу.

Згідно ISO 9000:2000 (в наступному з ISO 9000:2005 та ISO 9000:2015) «management» визначено, як «coordinated activities to direct and control an organization». Тобто він об'єднав два терміна: традиційний «control» і новий «direct».

Термін «direct» (спрямування) почав набувати особливого значення. На сьогодні він включає в себе такі функції, як: визначення місії організації, тобто призначення її існування, сформульоване вищим керівництвом; визначення бачення організації - прагнення того, чим організація хоче стати, сформульоване вищим керівництвом; формування цінностей організації, якими організація має керуватися в усіх аспектах своєї діяльності, зокрема при розробці політик і стратегій; вивчення і вибір моделей управління та організації розробки, впровадження і удосконалення системи менеджменту; розробка, впровадження, актуалізація та забезпечення дотримання політик - намірів і напрямків організації офіційно сформульованих вищим керівництвом; розробка, впровадження та актуалізація стратегій розвитку організації,

тобто планів досягнення довгострокових чи загальних цілей; визначення, актуалізація та декомпозиція стратегічних цілей тощо.

На сучасному етапі розвитку особливого значення набуває імплементація та відображення у складі цінностей організації загальних цінностей, що прийняті у світі. Це і 10 Принципів соціальної відповідальності ООН, і 17 Глобальних цілей сталого розвитку ООН, і 7 принципів менеджменту за ISO 9001:2015, і багато інш.

Таким чином, як ми бачимо, менеджмент – це не складова технічного регулювання і стандартизації (як це й досі розуміють в Україні), а окремі галузь знань і сфера діяльності. Менеджиент не є рівнозначним з управлінням/керуванням, тим паче не є їх складовою. Сучасний менеджмент – це про суспільні мозок і розум. Про загальні цінності та формування на їх основі спільних цілей. І про поступове досягнення цих цілей завдяки сучасному управлінню/керуванню.

#### Список використаних джерел

1. Kalyta, P. (2020). System management for sustainable development: models and problems. *Management*, 2(32): 93–110. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2020.2.7>.
2. Калита П.Я. (2022) Терміни «управління» і «менеджмент»: виникнення та еволюція. *Управління якістю*, 2022, № 9. URL: <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakisty-2022-9/terminy-upravlinnya-i-menedzhment-vynykennya-ta-evolyutsiya>

*Калита П.Я.*  
*кандидат технічних наук, ст.н.с.,*  
*президент Української асоціації досконалості та якості, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ,ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ЯКНАЙШВИДШОГО ВИРІШЕННЯ**

Після 30 років незалежності Україна посідає одне з останніх місць в Європі щодо розвитку економіки та рівня життя. Тому, взявши до уваги твердження Пітера Друкера: «не існує країн сдобророзвинених, є тільки погано керовані», можна стверджувати, що у сфері менеджменту в Україні є суттєві проблеми.

Щодо адекватності розуміння сутності сучасного менеджменту. Першою принциповою помилкою стало те, що в Україні у 2001 р. невірно визначили сам термін «менеджмент». Ще й сьогодні в ДСТУ ISO 9000:2015 зазначено, що «управління; керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації», що в принципі не відповідає визначенню, наведеному в ISO 9000:2015.

На звернення з цього приводу до ряду уповноважених українських організацій отримані відповіді від: ТК 189 «Системи менеджменту якості», ТК 19 «Науково-технічна термінологія» та Національної комісії зі стандартів державної мови, які, посилаючись на стандарти ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009, стверджують, що застосування в Україні іншомовного терміна «менеджмент» неприпустимо через його рівнозначність з українськими термінами «управління» і «керування».

Інститут української мови Національної академії наук України (ІУМ), до якого звернулася за роз'ясненнями Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ), рекомендував створити відповідну Робочу групу, яка і була утворена в травні ц.р. Три представника від філологічних організацій (зокрема від ІУМ), 5 – від кафедр управління і менеджменту національних ЗВО, два - від провідних організацій зі стандартизації і сертифікації у сфері менеджменту (зокрема від Національного органу стандартизації) і три - від об'єднань роботодавців і наукових організацій. Серед членів РГ 4 доктора наук та 6 кандидатів наук.

В результаті вивчення, аналізу і обговорення матеріалів члени Робочої групи в контексті ISO 9000:2015 визнали: термін «management» на українську має перекладатися, як «менеджмент» (а не як «управління» та «керування»); «direkt» має перекладатися, як «спрямування»; «control» - як «управління» й «керування» (а не як «контролювання»); український термін «контролювання» відповідає англійському терміну «inspection» і є складовою діяльністю з управління; термін «management» і терміни «управління» і «керування» не є рівнозначними і не підпадають під дію стандартів ДСТУ 1.5:2015 і ДСТУ 3966:2009, а відтак, термін «менеджмент» має право на існування в українській мові, зокрема в ДСТУ ISO 9000:2015; визначення терміна «менеджмент» в ДСТУ ISO 9000:2015 не відповідає визначенню цього терміна в ISO 9000:2015 і має бути виправлено. А визначення в ISO 9000:2015 терміна «management», як «coordinated activities to direct and control an organization (3.2.1)» на українську має перекладатися, як: «менеджмент – скоординована діяльність зі спрямування та

управління/керування організацією (3.2.1)». Що має бути відображено і в ДСТУ ISO 9000:2015.

Помилка щодо визначення терміна «менеджмент» стала причиною ряду негативних наслідків: усі міжнародні стандарти, які мають назву «системи менеджменту» перекладаються на українську, як «системи управління»; вважається, що «управління» ширше за «менеджмент»; панує твердження, що термін «менеджмент» для органів влади є неприйнятним.

Щодо умов для оволодіння знаннями про сучасний менеджмент в усіх організаційних ланках України. Другою принциповою помилкою стала сумнівна Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції, яку розробив Держстандарт, не розібравшись у проблемі. В Концепції, затвердженій урядом у 2002 р., сплутані різні поняття: «якість продукції» та «управління/менеджмент організацією». І хоч у 2019 р. на довготривалі вимоги професійної громадськості Концепцію відмінили, але плутанина зберіглась до сьогодні, впливаючи негативно на організацію підготовки фахівців з менеджменту у ЗВО України. Так, в спеціальність «Якість, стандартизація та сертифікація» крім «управління якістю» включили також інші цільові системи менеджменту, на які є міжнародні стандарти, не зважаючи на те, що вони до управління якістю продукції не мають відношення. Але найгірше, що одночасно зі спеціальністю «менеджмент» питання про цільові системи менеджменту та інженерію їх проектування практично виключені. Це призвело до того, що ЗВО випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції. А фахівці, які навчаються за спеціальністю «Якість, стандартизація та сертифікація», не здатні ефективно вдосконалювати системи менеджменту організацій через відсутність підготовки з основ менеджменту. Крім того, студентів навчають лише відповідно до стандартів, не враховуючи, що при насиченому ринку стандарти відображають мінімальні вимоги, в т.ч. до систем менеджменту, а конкуренція відбувається переважно вище норм стандартів. В результаті навіть ті організації, які удосконалюються на засадах стандартів на системи менеджменту, мають типові недоліки. Вони переважно створюють окремі локальні ізольовані цільові системи менеджменту, які не узгоджені між собою, не інтегровані у загальну систему менеджменту організації, не охоплюють усіх її цілей. Майже не застосовують сучасні методи і інструменти підготовки управлінських рішень. Часто впроваджують системи менеджменту формально, без зміни застарілої ділової культури. Не враховують, що в умовах насиченого ринку норми стандарту – це лише мінімальний рівень вимог.

А в цілому обидві зазначені помилки спричинили плутанину та дезорієнтували українське суспільство, через що воно не розпізнало нових тенденцій і не помітило назрілих проблем.

Через нерозуміння сутності та переваг сучасного системного менеджменту (відносно управління, притаманного періоду дефіциту) його застосування в Україні вкрай незадовільне. Ні у влади, ні у бізнесу ще не склалося належного ставлення до ділової культури та її фундаменту – системного менеджменту. Ще дотепер не призначено центральний ОВВ, відповідальний за його розвиток в масштабах країни, не залучені вчені до дослідження проблем у цій надзвичайно важливій сфері й, відповідно, в країні системному менеджменту ще так і не приділено належної уваги. Ці питання не знайшли відображення в жодній державній політиці розвитку. Вища школа



незадовільно готує менеджерів. Органи влади й бізнес (за невеликим винятком) дотепер продовжують використовувати застарілі системи управління з відповідними негативними наслідками.

Щодо відображення в системах менеджменту українських організацій цінностей і цілей, прийнятих на рівні країни. Ще у 2019 р. Указом Президента України були введені у дію адаптовані до умов нашої країни 17 Глобальних цілей сталого розвитку ООН, а у 2020 р. Кабінет Міністрів України схвалив 10 Принципів соціальної відповідальності ООН. І де вони зараз? Хто про них пам'ятає, а тим паче, їх враховує? До цього часу вони, якщо можна так сказати, просто «зависли у повітрі». Адже для того, щоб Цілі і Принципи працювали, вони мали бути імплементовані у системи менеджменту практично усіх організацій (підприємств, установ) України. Якщо б такі системи були досконалыми.

В роботі аналізуються основні причини виникнення проблем з менеджментом в країні і пропонуються шляхи виправлення помилок та їх наслідків для відродження та стійкого розвитку України.

#### Список використаних джерел

1. Kalyta, P. (2020). System management for sustainable development: models and problems. *Management*, 2(32): 93–110. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2020.2.7>.
2. Калита П.Я. (2022) Терміни «управління» і «менеджмент»: виникнення та еволюція. *Управління якістю*. 2022, № 9. URL: <https://ya.techmedia.com.ua/upravlinnya-yakisty-2022-9/terminy-upravlinnya-i-menedzhment-vynyknennya-ta-evolyutsiya>

*Кирилюк Д.О*

*Студентка 2-го курсу, факультету Міжнародної торгівлі та права  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Хмурова В.В.*

*Кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА**

В сучасних умовах розвитку середовища та його мінливості, стійкі довгострокові конкурентні переваги підприємства та забезпечення безперервного розвитку є важливими аспектами будь-якої діючої організації. Наразі, розвиток економіки відзначається радикальними змінами в функціонуванні підприємств та високою динамічністю, внаслідок підвищення впливу різних факторів. В таких умовах, підприємства змушені вчасно та швидко реагувати на зміни і саме тому, дуже велике значення має вироблення чіткої стратегії, яка допоможе їм працювати в різних ринкових умовах та забезпечить стабільність функціонування.

Взагалі, якщо говорити про сучасні ринкові умови нестабільності, то швидка адаптація підприємства до змін є незамінним інструментом існування компанії та ключовим фактором успішної роботи. Ігнорування змін в середовищі, може спричинити катастрофічні наслідки, тому потрібно забезпечити можливість до адаптації саме під час стратегічного планування, що в подальшому допоможе організаціям вибрати найраціональніший шлях, забезпечити безперервний розвиток та вижити в конкурентному середовищі [3].

На етапі формування стратегії, дуже велика відповідальність покладається саме на керівника, адже важливо правильно обрати напрям та стратегію розвитку. Зрозуміло, що стратегія повинна мати високу ефективність та приносити максимальну прибутковість, але важливо пам'ятати, що потрібно врахувати всі умови в яких вона буде діяти і тільки потім вже визначати всі подальші дії. Адже в умовах невизначеності може з'явитися велика кількість різних факторів, які можуть вплинути на досягнення цілей [2]. Тому, перед цим повинен бути обов'язково проведений стратегічний аналіз, в ході якого оцінюються різні чинники середовища, що мають певний вплив на підприємство. (рис.1)

Фактори впливу на підприємство[1]

Пряма дія	Непряма дія
Партнери	Природні фактори
Конкуренти	Науково-технічний прогрес
Постачальники	Демографічні фактори
Державні органи влади	Економічні фактори
Споживачі	Політичні фактори

Також під час здійснення цього процесу виробляють альтернативні варіанти стратегій, і вже потім обирається найоптимальніша для ситуації [3]. Взагалі, на мою думку, це є найважливіший процес під час розробки стратегії підприємства, адже без оцінювання та дослідження середовища, організація успішно працювати не зможе [1].

Рухомість, складність, динамічність, багатогранність, взаємозалежність зовнішнього середовища - всі ці характеристики також потрібно брати до уваги. І тоді, знаючи певні можливості чи загрози, ми зможемо допомогти підприємству пристосуватися до нових умов або ж навпаки протидіяти їм.

Також важливо враховувати реальний стан зовнішнього середовища, а також намагатися прогнозувати його зміни в майбутньому. Звичайно, процеси прогнозування змін та тенденцій у майбутньому, через теперішні події в світі значно ускладнились, тому компанії були змушені переглянути свої цілі та стратегії й змінити тактику своїх дій. Багато з них, все ж таки змогли адаптуватись під ці непередбачувані ситуації, мінімізували збитки, максимізували результати та змогли продовжити своє функціонування.

Таким чином, виділивши загрози та правильно сформувавши стратегію, організація в майбутньому зможе перетворити всі загрози на потенційні можливості, а також розробити плани, на випадок непередбачуваних обставин. Тобто, в організації вона має слугувати своєрідним захистом від загроз.

Отже, можна сказати, що для того щоб, компанія була успішною та могла досягти всіх поставлених цілей, не дивлячись на вплив факторів та змін в середовищі, потрібно ретельно вивчати, аналізувати та прогнозувати можливі зміни в майбутньому. І вже після цього, вибрати стратегію відповідно до свого потенціалу, яка допоможе максимально ізолювати вплив середовища та забезпечить успішний розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
2. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності: веб-сайт. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)
3. Стратегія підприємства [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf)

*Літвінчук Ю.А.  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Науковий керівник: Наумов О.Б.  
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства грає ключову роль його успішної діяльності та розвитку за умов запеклої ринкової боротьби. Проблема підвищення конкурентоспроможності є одним із головних завдань, яке стоїть перед кожним керівником компанії. І щоб ефективно вирішити цю проблему, потрібна консолідація всього підприємства, згуртування персоналу та спільна мета [3]. Надати допомогу в цьому може вибір стратегії, яка допоможе організації згуртуватися навколо головної мети, а також побачити перспективи розвитку, що відкриваються.

В умовах нестабільної економічної ситуації під час війни в Україні будь-яка організація, що діє в умовах жорсткої конкуренції, повинна постійно оцінювати свою конкурентоспроможність для порівняння своїх товарів, цін, каналів розподілу, заходів щодо просування з продукцією і маркетинговою політикою конкурентів і визначати свої конкурентні переваги і недоліки. Це також є необхідною умовою для розробки та коригування конкурентної стратегії на підприємстві [2].

Основою конкурентної стратегії є досягнуті підприємством конкурентні переваги, тобто властивості товару чи марки, специфічні форми організації бізнесу, які мають відносний характер і забезпечують підприємству певну перевагу над конкурентами.

Способи завоювання конкурентних переваг різні, існує стільки стратегій конкуренції, як і конкуруючих підприємств. Теоретиками та практиками стратегічного менеджменту запропоновано кілька класифікацій конкурентних стратегій. Найбільш відомими та обґрунтованими є класифікації М. Портера, Ф. Котлера та А. Юданова. Портер здійснив класифікацію конкурентних стратегій з виду конкурентної переваги та ступеня охоплення ринку [1]. Ф. Котлер групує стратегії за ознакою частки ринку, яку займає підприємство. В основу класифікації конкурентних стратегій А.А.Юданова покладено тип підприємства, що визначає його стратегічну поведінку та підходи до ведення конкурентної боротьби [4].

Компанія ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є провідним виробником високоякісної брендової молочної продукції. Продукція компанії успішно реалізується в Україні та за кордоном більше 20 років.

Предметом діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» є: закупівля (заготівля) молока та інших видів молочної сировини від сільськогосподарських підприємств і населення та інших суб'єктів господарювання; переробка, виробництво продукції з незбираного молока; дистрибуція і управління продажами як продукцією власного виробництва, так і торгівля іншими товарами; підвищення технічного рівня

виробництва, заготівель та переробки молока, роздрібної та оптової торгівлі, вирішення завдань соціального розвитку молочної галузі.

Аналіз фінансових показників діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» показав, що у звітному 2020 році відбулося зниження виручки, собівартості та прибутку. Це свідчить про те, що у звітному році рівень продажу продукції знизився.

У зв'язку з цим як пріоритетна конкурентна стратегія ДП «Старокостянтинівський молочний завод» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва. У рамках цієї конкурентної стратегії можна виділити два напрями розвитку, стосовно ДП «Старокостянтинівський молочний завод»:

1) Стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для послуг, що вже надаються (старий товар - новий ринок);

2) Стратегія розвитку товару, що передбачає розв'язання завдання зростання з допомогою виробництва нового товару та її реалізації вже освоєному нею ринку (новий товар - старий ринок).

Рекомендації щодо використання результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виглядатимуть так:

1. Стратегія використання можливостей довкілля:

– розвивати виробництво з урахуванням попиту на продукцію в Хмельницькій області, а також використовувати географічне положення, що дає змогу використовувати ринок збуту у сусідніх областях;

– одним із стратегічних напрямів розглядається вихід на міжнародний ринок.

2. Стратегія усунення загроз довкілля:

– отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності контрактами з постачальниками сировини, матеріалів та довгострокових договорів на збут та зберігання продукції.

3. Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства:

– утримати клієнтів від переходу до конкурента за коштами розробки та проведення рекламних акцій.

Таким чином, основними напрямками діяльності ДП «Старокостянтинівський молочний завод» для реалізації цієї стратегії мають стати:

1. Завоювання найкращих позицій на регіональному ринку.

2. Більше ефективне використання маркетингових інструментів.

3. Пошук нових сегментів ринку.

4. Пошук нових ринків поза Хмельницької області.

#### Список використаних джерел

5. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2017. №2.

6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. №2(12), 2014. С. 6-13.

7. Вінтоняк В. Стан молочної галузі України / В. Вінтоняк // Молочна промисловість. – 2016. – № 2(45). – С. 12–16.

8. Нужна О.А. Оцінка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [Текст] / О.А. Нужна // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 110–115.

*Лук'яненко М. О.  
здобувач першого рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*науковий керівник: проф. Новак В.О.  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Менеджмент – дуже важлива, якщо не найважливіша, частина діяльності будь-якого підприємства в усіх країнах цивілізованого світу, діяльність якого має за мету вплив на працівників щоб досягти якомога кращих результатів. У сфері менеджменту, як і у багатьох інших сферах, є багато проблем, що потребують вирішення, адже менеджмент супроводжує підприємство на всіх етапах його розвитку та життєвого циклу. Саме наявність цих проблем можна вважати доказом актуальності теми цього дослідження.

Доведено, що у порівнянні із західним світом, досвід управління в Україні та країнах пострадянського простору на сучасному етапі є досить незначним в умовах ринкової економіки. Він базується на синтезі та інтерпретації зарубіжної практики при оглядці на особливості саме нашого менталітету та економічної структури. І, так як закони економіки залежать від волі і поведінки людей, то проблеми в сучасному менеджменті нашої країни, правильність прийняття управлінських рішень є одними з головних питань на сьогоднішній день. Тому особливо важливо не просте копіювання іноземного досвіду і напрацювань, а правильний синтез та відбір найбільш вдалих і перспективних навичок з урахуванням специфіки менеджменту України.

Обґрунтовано, що в сучасному світі позиція менеджера розглядається так, що, якщо людина перебуває на керівній посаді будь-якого рівня управління, в будь-яких підприємствах, організаціях, установах і фірмах, то в своїй діяльності, для успішної і продуктивної праці, їй необхідні базові знання в області теорії і практики управління персоналом. Управління в організації відіграє ключову роль, тому що без даних заходів організація діяльності підприємства не має майбутнього [1].

Сучасний менеджер повинен володіти не тільки фундаментальними основами менеджменту, а й вміти адаптуватися і раціонально реалізовувати управління в сучасній економіці, швидко пристосовуючись до інноваційних змін.

Охарактеризовано, що однією з основних проблем, що стоїть в процесі розвитку сучасного управління, є проблема універсального менеджера, який в умовах інноваційної та глобалізованої економіки здатний до чіткого і раціонального управління з прийняттям на себе відповідальності за прийняті управлінські рішення [2, 3].

Головна проблема, з якою сьогодні стикаються менеджери, полягає в тому, щоб зосередитися на організаційному чи корпоративному лідерстві [4]. Мається на увазі, що ефективно донесення напрямку організації з ясністю та послідовністю до робітників може мати досить велике значення для сучасних менеджерів. Нажаль, на теперішній

час, немало організацій, які або приділяють цьому питанню недостатньо уваги, або ж зовсім ним нехтують.

Також, неможна нехтувати такою проблемою, як недостатня кількість кваліфікованого управлінського персоналу, оскільки це не найважливіша, але одна з найбільш розповсюджених проблем сучасної України [5].

Перш за все, не вистачає топ-менеджерів, здатних ефективно управляти компанією в нинішніх умовах ринкової економіки та багатогранної кризи, спричиненої як Ковід-19, так і війною. Для грамотного управління дуже важливі напрацьований досвід і практичні навички, якими випускники вузів не завжди володіють.

Зроблені висновки, що для якісного стрибка в управлінні компанією в умовах ринкової економіки та багатогранної кризи необхідні: зміна психології співробітників, підвищення рівня кваліфікації керівників усіх ланок управління, зростання їх особистісного потенціалу і кардинальний перегляд філософії бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Доленко А. В. Проблеми сучасного менеджменту і шляхи їх вирішення в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Dolenko.pdf>;

2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Corporation strategy planning and implementation in conditions of growing changes of the external environment. Corporate social responsibility: challenges and opportunities. Ed. Y.Bilan, T.Mostenska, O.Kovtun. Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research, 2021. - Bibliogr. – Illiustr. –186 p.

3. Novak V., Zarubinska I., Danilova E. Problems of overcoming the crisis in air carriers in conditions covid-19. International scientific journal “Air trasport”. Tbilisi: GAU, N°1(15), 2021, Publishing house LTD «Stamba-G», P.5-10

4. Razumova K., Kyrylenko O., Guryna G, Novak V. , Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. - №2(43), С.342-348.

5. Костин М.Д., Николаева Н.А., Удалов А.А. Лидерский потенциал руководителя эффективного управления группой // NovaInfo.ru. 2015. № 37. С. 87-90.

*Позняк О.В.*  
*кандидат економічних наук, доц. кафедри логістики*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна*

*Марченко В.С.,*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна*

## **ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНОЇ» БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В наш час, науково-технічний прогрес уже став невід'ємною частиною сучасного світу. Промислова революція змогла відкрити нову сторінку нашого життя, продемонструвавши просто колосальну кількість можливостей для розвитку. Людство завжди прагне до самовдосконалення, ставить собі за ціль підкорення нових рубежів, подолання глобальних викликів та вирішення різноманітних проблем.

Ще в минулому столітті, для всіх стало банально очевидно, що і надалі продовжувати розвиток так, ніби наша планета має абсолютно нескінченну кількість ресурсів, уже попросту неможливо. А тому не дивно, що сьогодні, особливу цікавість викликає саме потужна концепція сталого розвитку. Даний термін не є новим. Формулюватись він почав ще в далеких 1970-х роках, коли ж уже чітко визначеним став зовсім згодом. У міжнародному документі «Всесвітня стратегія охорони природи», прийнятому в 1980 р., вперше згадувалося про стійкий розвиток [1].

Сталий розвиток являє собою могутню концепцію, в якій людина знаходиться в центрі проблем і прийняття рішень. «Сталий розвиток» – це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби нинішніх поколінь і не ставить під загрозу можливості наступних поколінь задовольняти свої потреби» [2].

Він націлений, щоб нинішнє та майбутні покоління мали не тільки можливість жити у здоровому середовищі з належним рівнем життя, але і могли відповідно задовольняти свої різноманітні прагнення до розвитку та всеможливі потреби, ставлячись до ресурсів землі з максимальною повагою. Так як земні ресурси є обмеженими, для нас крайне важливо використовувати їх максимально раціонально. Нова політика щодо їх розумного та якісного розподілення дозволить нашим нащадкам також скористатися цим багатством. Оскільки концепція сталого розвитку є якісно побудованою на екологічній, економічній та соціальній складовій, з кожним новим роком, все більша кількість представників ринку беруть її до уваги.

Всі ці три, вищезгадані, ключові стовпи є дійсно дуже тісно взаємопов'язаними. Сьогодні, для нас життєво важливо зберегти довкілля шляхом зменшення негативного впливу від діяльності різноманітних логістичних компанії та інших представників бізнесу. Такими найбільш очевидними можливими рішеннями виступають: економія природних ресурсів, мінімізація викидів шкідливих газів в атмосферу, зменшення всеможливих відходів, тощо. Зрозуміло, що досягнути сталого розвитку миттєво, просто неможливо.



В логістичній сфері, шлях переходу бізнесу до більш екологічного вектора розвитку є доволі тривалим та непростим. Це пов'язано не тільки з впровадженням «зелених» технологій чи застосуванням нових систем менеджменту, але і довгим налагодженням оптимального балансу між всіма вищезгаданими складовими. Ключовим рушієм, що допомагає компанії поступово досягнути поставленої цілі, на цьому складному шляху, є «зелена» бізнес-стратегія.

В логістичній сфері, сучасна «зелена» бізнес-стратегія являє собою комплексний набір засобів, рішень, дій та планів, що спрямовані на досягнення сталого та ефективного розвитку компанії. Важливо, що вона першочергово фокусується на підтримці економічного розвитку, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та забезпеченню всіх прав та свобод, як звичайних клієнтів, так і працівників. Нинішня потужна ринкова конкуренція плекає компанії до постійного пошуку нових можливостей по впровадженню ініціатив, здатних підвищити їх ефективність. Для визначення найбільш оптимальних шляхів розвитку потрібно, не тільки комплексно підходити до дослідження всіх процесів, що відбуваються в компанії, але і застосовувати сучасні методики по їх аналізу. Логістичні компанії уже зараз мають серйозно зайнятися удосконаленням власної системи управління, налагодженням партнерських відносин з іншими гравцями ринку, популяризацією «eco-friendly» культури, впровадженням потужних технологічних рішень та створенням системи здатної раціонально застосовувати ресурси. Особливу ж увагу їм потрібно приділяти формуванню правильної екологічної свідомості. «Логістика - це рух. Рух - це життя!» [3].

Саме тому популярними прикладами в логістичній сфері можуть слугувати: збирання, сортування та повторна переробка матеріалів; зменшення споживання енергії; заміна застарілих транспортних засобів на більш ефективні моделі, перехід на гібридні чи електричні аналоги; якісне зменшення пакування або ж повна відмова від нього; використання відновлювальних джерел енергії; оптимізація маршрутів, тощо. Зелена бізнес-стратегія має бути покроковою та відповідати сучасним можливостям компанії. Особливо важливо, в наш час, реалізуючи такі плани, шукати спосіб залучення іноземних інвестицій у свої проєкти. На жаль, без участі держави та громадського суспільства, досягти значних успіхів в реалізації сталого розвитку на глобальному рівні дуже важко. Переїматись даним питанням мають не тільки компанії, але і влада країни.

Їм важливо не тільки виробити комплекс обмежень, використовуючи законодавчо-нормативні акти та постанови, але й паралельно демонструвати значні переваги, які зможе отримати бізнес. Теорії сталого розвитку і стратегії їх реалізації характеризуються надзвичайною багатоманітністю [4].

Таким чином, можна підсумувати, що сталий розвиток являє собою могутню концепцію, що базується на знаходженні балансу між екологічним, економічним та соціальним фактором. Так як реалізувати його, в логістичній сфері, одномоментно практично нереально, ефективним способом для його досягнення є покрокова «зелена» бізнес-стратегія, що здатна підвищити ефективність компанії, зменшити її негативний вплив на навколишнє середовище, покращити систему менеджменту та отримати найвищу вигоду від кожної одиниці затрачених ресурсів.

Список використаних джерел

1. Всесвітня стратегія охорони природи [Electronic resource]. – Access mode: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7936/Стратегія.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Визначення сталого розвитку [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/staluy-rozvutok.html>
3. Логістика - це рух. Рух - це життя! [Electronic resource]. – Access mode: <https://mzedl.udau.edu.ua/ua/novini/logistika-ce-ruh-.ruh-ce-zhittya.html>
4. Стратегії реалізації сталого розвитку [Electronic resource]. – Access mode: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33254/Sustainable%20development%20management.pdf;jsessionid=A6DCB8896E97974D87AF222A90809E15?sequence=1>

Мельник Богдан,  
студент,

Науковий керівник: Теплінський Г.В.,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## АГРАРНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Актуальність теми існування аграрного сектору України під час війни пов'язана з тим, що Україна є однією із великих постачальників агропродукції у світі. Це підтверджується тим, що багато років український агропромисловий комплекс до повномасштабного вторгнення російської армії посідав провідні позиції серед експортерів зернових культур світу згідно дослідженнями USDA (Міністерства сільського господарства США). У 2021 році 40 % від загального експорту України становила агропродукція. Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграріїв стосовно можливості продовжувати агропромисловий бізнес та забезпечувати велику кількість експорту на традиційні ринки споживання. Уникнення продовольчої кризи у 2022-2023 роках стало прерогативою. Вторгнення спричинило руйнування налагоджених роками логістичних ланцюгів та процесів виробництва, зберігання, переробки зернових культур. Багато посівних територій було заміновано, до частини немає доступу, знищено техніку та склади.

Аграрний сектор економіки країни – це цілісний комплекс, тісно пов'язаний з природними умовами, ресурсами, технічними можливостями та кваліфікованими спеціалістами.

Аграрний сектор України відіграє важливу роль у забезпеченні добробуту майже 13 млн. українців, які мешкають на селі. Він також є великим постачальником продовольчої продукції як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. До повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 р. частка сільського господарства у ВВП країни складала 11%; у цьому секторі були задіяні майже 20% працівників, а його внесок до надходжень від експорту становив майже 40% – адже у світі Україна обіймає п'яте місце серед найбільших експортерів пшениці, четверте – кукурудзи та третє – серед найбільших експортерів ріпаку. Відповідно, потужний і стабільний аграрний сектор України є вкрай важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки у всьому світі. За даними звіту Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), вже за перший місяць війни, розв'язаної Росією в Україні, світові ціни на продовольство зросли на 12,6%, що чітко свідчить про статус України як однієї з головних житниць світу. Основними проблемами під час військової агресії РФ для аграріїв стали:

1. Заміновані, засмічені знищеною технікою угіддя;

*Рятувальники та сапери за допомогою обладнання, яке надали країни-партнери розмінували велику кількість угідь, які були деокуповані.*

2. Дефіцит пального та мінеральних добрив;

*Дефіцит пального було врегульовано за допомогою поставок палива за допомогою бензовозів та залізниці із таких країн, як Польща та Словаччина це допомогло вчасно розпочати посівну компанію в регіонах, де це було можливо.*

3. Блоковані порти, адже основна маса зерна транспортувалася морем;

*Порти були розблоковані за досягнення угоди з Російською Федерацією, посередником угоди виступала Туреччина і з липня почалися перші транші зерна за кордон і вони продовжуються до сьогодні. Це дозволило отримувати щомісячно в \$1 мільярд валютної виручки.*

4. Збитковість роботи малих та середніх підприємств в АПК.

Для вирішення проблем та стабілізації агропромислового комплексу України до співпраці з Кабінетом міністрів були залучені Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй, країни-партнери США та Туреччина.

Велику частину міжнародної допомоги залучив Євросоюз. З першого вересня у Державному аграрному реєстрі розпочато приймання заявок в межах нової програми допомоги малим агровиробникам на загальну суму понад 1,5 млрд. гривень, яка фінансується з бюджетної підтримки ЄС за програмою Production Grant Scheme. Дія програми поширюється на усю Україну, окрім територій, які включені до переліку громад, що розташовані в районі проведення бойових дій, або які перебувають в тимчасовій окупації чи оточенні, затвердженого Мініреінтеграції. 12 серпня Мінагрополітики за підтримки Євросоюзу запустило єдиний цифровий хаб для підтримки агровиробників – Державний аграрний реєстр. Реєстрація у Державний аграрний реєстр України відкрита для усіх бажаючих.

Не останню роль відіграє Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. Після початку війни вона розробила план швидкого реагування і закликає спрямувати 115,4 мільйона доларів на підтримку майже мільйона жителів сільської місцевості шляхом надання сільськогосподарської допомоги і гарантування продовольчої безпеки для тих, хто найбільше постраждав унаслідок війни.

У межах цієї програми Продовольча та сільськогосподарська організація ООН вже надала допомогу для 80 тисяч осіб у 13 областях України, продовжує надавати багатоцільову грошову допомогу для покриття основних потреб понад 5 тисяч сімей у найбільш постраждалих регіонах на сході та півдні України.

Також програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), яка розрахована до 2024 року та має загальну вартість 35 млн. дол. США, яка фінансується Агентством США з міжнародного розвитку і реалізується компанією «Кімонікс Інтернешнл Інк.». Метою програми «АГРО» є прискорення економічного розвитку сільських громад України, які потребують найбільшої підтримки, шляхом покращення управління в сільськогосподарському секторі, що сприятиме розвитку більш продуктивних, сучасних і прибуткових мікро-, малих та середніх сільськогосподарських підприємств, які успішно інтегруватимуться в конкурентні українські та міжнародні ринки

До основних цілей діяльності програми належать:

ЦІЛЬ 1. Покращення продуктивності та доступу до ринків у цільових ланцюгах доданої вартості:

- Сприяння використанню високоякісної сировини/матеріалів та передових технологій виробництва;
- Покращення інфраструктури післяврожайної обробки, зберігання і переробки;
- Розширення доступу до ринків збуту.

ЦІЛЬ 2. Удосконалення функцій підтримки:

- Покращення доступу до ефективної та доступної іригації;
- Покращення доступу до джерел фінансування;
- Удосконалення послуг у аграрному секторі.

ЦІЛЬ 3. Удосконалення нормативно-правової бази в аграрному секторі:

- Підвищення сприятливості національного бізнес-середовища;
- Підвищення сприятливості місцевого бізнес-середовища.

У липні 2021 р. Верховна Рада України, за підтримки USAID, ухвалила закон про скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель, який був чинним протягом двох десятиріч.

Очікувані переваги цього шляху розвитку аграрного сектору економіки України:

- від неї отримають ті 30% українців, які мешкають на сільській місцевості;
- забезпечення майже 5 тис. сільськогосподарських виробників необхідними матеріалами та послугами для того, щоб успішно виростити та зібрати врожай;
- забезпечення високоякісною насіннєвою картоплею;
- надання агрономічної підтримки 3 тис. с/г виробників 13 областей країни – у тому числі Харківської, Чернігівської, Сумської, Київської та Запорізької, які особливо потерпіли від війни;
- забезпечення створення та діяльність трьох мобільних застосунків (FarmDrive, SASagro, M-Shamba, які спрощують доступ аграріїв до фінансових ресурсів, допомагаючи їм отримати банківські кредити та державну допомогу.

Висновок. Отже, підсумувавши викладене хочу зазначити, що АПК України в умовах війни зазнав значних втрат та недоотримання коштів з продажу продукції. За допомогою країн-партнерів, міжнародних організацій та спілок вдалось частково відновити та стабілізувати агропідприємства майже по всій території України. Посівна та прибиральна компанії по всій території України, окрім окупованих частин, пройшла успішно.

#### Список використаних джерел

1. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3534948-deblokada-portiv-prinositime-ukraini-1-milard-valutnoi-virucki-somisaca-minekonomiki.html>
2. [https://biz.ligazakon.net/news/213244\\_agrobznes-pd-chas-vyni-yak-pobuduvati-efektivnu-dyalnst-ta-na-shcho-zvernuti-uvagu](https://biz.ligazakon.net/news/213244_agrobznes-pd-chas-vyni-yak-pobuduvati-efektivnu-dyalnst-ta-na-shcho-zvernuti-uvagu)
3. <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/>
4. <https://www.usaid.gov/node/453071>

Миколайчук І.П.  
кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ  
Сбехат Ф.Н.  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

## РОЗВИТОК HR БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ідея формування та розвитку HR бізнес-партнерства як діяльності не нова і в цілому очевидна. Все більше компаній бачать переваги схеми організації HR-функції у поєднанні із бізнес-процесами та чинник підвищення конкурентоспроможності. Якщо традиційний кадровик виконує сервісну функцію по відношенню до бізнесу, забезпечуючи його життєдіяльність, то HR бізнес-партнер повинен забезпечувати успіх бізнесу, шукати нові шляхи розвитку як за допомогою кадрової реорганізації, так і за допомогою створення нові способи взаємодії в команді. Це означає, що традиційну увагу до послуг і процесів замінено фокусом на бізнес-цілях.

Спочатку для оцінки конкурентоспроможності організацій Д. Барні запропонував ресурсний підхід. Вирішальним фактором успіху він назвав людей як нематеріальний людський капітал. Тоді П. Райт і Г. МакМахен у своїй роботі змінили традиційний погляд на HR-менеджмент як на турботу про співробітників і запропонували розглядати його з позиції стратегічного управління персоналом для досягнення бізнес-результатів. Пізніше в дослідженнях М. Хуселіда зазначено вплив управління персоналом на економічні показники компанії [1].

Підсумовуючи всі ці роботи, у 1997 році визнаний експерт з кадрів Дейв Ульріх опублікував книгу «Human Resources Champions», в якій запропонував нову модель ролей HR-менеджера. Серед них – стратегічне кадрове бізнес-партнерство. Варто додати, що роль HR-менеджменту полягає не лише у пошуку перспективних кандидатів та формуванні ефективної команди, але й в адаптації нових співробітників та створенні умов для їх самореалізації шляхом запровадження низки методів їх професійного розвитку. Узагальнюючи діяльність HR-менеджера за Д. Ульріхом, концепцію бізнес партнерства варто представити у вигляді формули-схеми таких складових ролей HR бізнес-партнера (рис.1).

Відповідно HR-менеджер постає в ролі бізнес-партнера та поєднує у своїй роботі значну кількість навичок, що знаходять своє відображення за межами функцій спеціаліста з персоналу.

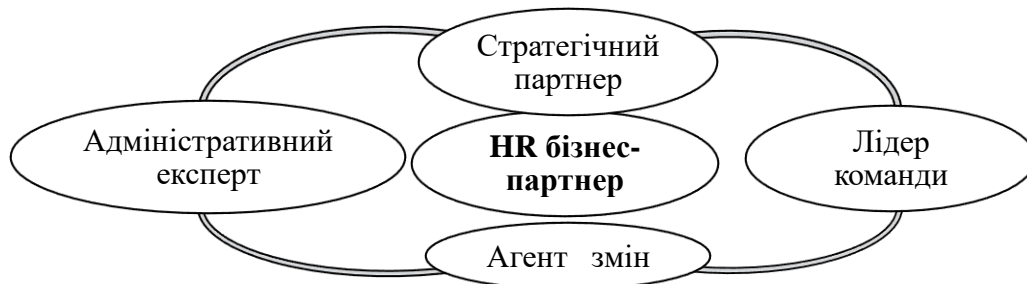


Рис. 1. Складові HR бізнес-партнера  
Джерело: складено та модифіковано за [2]

Сучасний HR бізнес-партнер повинен володіти управлінською гнучкістю та базовими знаннями фасилітації, що сприятиме запобіганню та вирішенню

організаційних конфліктів, а також іншими важливими компетенціями: знання бізнесу, аналітичне та системне мислення, налагодження взаємовідносин в команді [3]. Задля реалізації цієї мети значна частка компаній починає проваджувати Agile-технології, створювати інноваційні осередки цифровізації управління людськими ресурсами та забезпечувати більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень, що підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію [4].

Практика HR бізнес-партнерства набирає обертів в Україні в нинішній час економічних потрясінь та змін. HR-підрозділи багатьох компаній проводять «ребрендинг» і намагаються реорганізувати HR-функцію. Поступово HR в Україні еволюціонує у напрямку «кадровик → рекрутер → психолог → HR».

Прикладом еволюції HR-процесів в Україні є IT-компанія EPAM, що вже 15 років присутня на українському ринку. Починаючи із 2020 року диджиталізація усіх процесів та докорінна зміна ролі HR-менеджменту в компанії призвела до активного розвитку HR бізнес-партнерства. Нова функція передбачає роль консультанта – носія певної експертизи розвитку бізнесу через таланти. Головне завдання – це пошук підходів, умов для максимально продуктивної інтеграції цілей бізнесу з цілями людей [4]. Іншим прикладом є завод LEONI у м. Стрий Львівської області, де до початку війни в Україні було зайнято біля 7 тис. осіб. В минулому HR-менеджер компанії підпорядковувався генеральному директору. З 2021 року працює як бізнес-партнер, оскільки на заводі намагаються оптимізувати процеси, ґрунтуючись на японській філософії Кайдзен, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації [5].

У підсумку можна зробити висновок, що основним завданням HR BP в умовах сучасного виживання бізнесу та забезпечення перспектив його розвитку – це допомога CEO з побудовою та масштабуванням HR-процесів з урахуванням впровадження бізнес-стратегії та нових реалій життя. Зараз як ніколи важливо впроваджувати HR бізнес-партнерство, беручи до уваги досвід зарубіжних партнерів для забезпечення ефективної роботи з актуальними темами – ментального здоров'я, дистанційного впливу на персонал, допомоги менеджерам у роботі зі своїми командами тощо. Саме такий підхід допоможе бізнесу функціонувати та розвиватися.

Список використаних джерел:

1. The Evolution of the Modern HR Business Partner. 2020. URL: <https://www.hrexchangenetwork.com/shared-services/articles/the-evolution-of-the-modern-hr-business-partner>
2. Іляш О. І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. 2018. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
3. Миколайчук І., Харчук В. Партнерство HR-менеджера з бізнесом: особливості професійної трансформації. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2021 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана» [та ін.]; [оргком.: Репіна І. М. (голова) та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2021. – С. 156–158. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36222>
4. Від паперових листівок до бізнес-партнерства : еволюція HR-процесів в EPAM. 2020. URL: <https://happymonday.ua/evolyutsiya-hr-protsesiv-v-epam>
5. Як HR'у досягти рівня бізнес-партнера? Досвід LEONI. 2018. URL: <https://lvbs.com.ua/news/yak-hr-u-dosyagty-rivnya-biznes-partnera-dosvid-leoni/>

Монтрін І.І.

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

Бондаренко О.С.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу  
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

## ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ

Доповнена реальність (англ. *augmented reality* або *AR*) – це доповнення фізичного світу за допомогою цифрових даних, яке забезпечується комп'ютерними пристроями (смартфонами, планшетами або ж окулярами *AR*) в режимі реального часу. Доповнена реальність є складовою змішаної реальності (англ. *mixed reality*) і є поєднанням реального світу з віртуальним – відбувається накладання на середовище навколо нас певної частинки віртуальної інформації, наприклад графіку, звуків, анімації тощо [1].

Віртуальні об'єкти з'являються, коли зчитувач бачить маркер, до якого прив'язується об'єкт. Першими такими мішенями були QR-коди, які було потрібно просканувати, щоб побачити додаткову інформацію. Зараз маркером може бути що завгодно, наприклад, фільтри Інстаграму і Снепчата як мітку використовують обличчя, а кумедні маски кроликів, кошенят і б'юті-фільтри – наочний приклад *AR* в буденному житті [3].

Доповнена реальність — один із ключових інструментів 3D-маркетингу як абсолютно нового напрямку, який спрямований на задоволення імерсивних потреб сучасного споживача [2]. За прогнозами Statista, у 2024 році глобальний ринок віртуальної та доповненої реальності сягне \$209,2 млрд [4].

Контент в *AR* може бути у вигляді: 2D графіки або відео та 3D графіки. В залежності від мети маркетингових активностей, доповнена реальність буває різних видів, зокрема: іміджева, практична, прагматична, навігаційна, розважальна, навчальна [2].

Іміджева. Доповнена реальність буде здивовувати клієнта нестандартною “фічею”, залучати у взаємодію з товаром, створювати додаткову впізнаваність бренду. Доповнена реальність не допомагає споживачеві в вирішенні практичних задач — вона створює WOW-ефект, який впливає на емоцію споживача, а, отже на збільшення час контакту з брендом та його лояльності [2].

Бізнес використовує *AR* не тільки для прибутку, а й для реалізації цілей соціально-відповідального маркетингу, наприклад, проєкт Coca-Cola і WWF (Фонд дикої природи) – стенд в музеї науки (Лондон), де відвідувачі спостерігали за білими ведмедами, привернув увагу громадськості до проблем Арктики та до Coca-Cola і WWF.

Практична (примірна/try on). Доповнена реальність допомагає споживачеві. Вона показує як товар буде виглядати вдома у споживача в реальному розмірі та реальний формі у 3D [2].

Наприклад, Tiffany&Co розробили додаток для примірки коштовностей онлайн. З *AR* ви отримуєте можливість розглянути продукт в повну величину, вивчити



упаковку. Бренд L’Oreal на офіційному сайті пропонує покупцям приміряти відтінок помади або тіней, а Ikea — подивитися, який вигляд має диван в кімнаті. Користуючись доповненою реальністю, ви ніби тестуєте продукт, навіть до нього не торкаючись. [3].

Прагматична. Товар розповідає сам про себе за допомогою доповненої реальності без довгих друкованих інструкції мілким шрифтом або консультанта. Інтерактивна інструкція по використанню товару, його 3D-збірка або віртуальний консультант дуже допомагають споживачеві швидше сприйняти інформацію, зекономити час та нерви [2].

Навігаційна. Доповнена реальність допомагає зручною навігацією у режимі реального часу відвідувачам торгових центрів, магазинів, аеропортів тощо [2]. Згідно з дослідженням Nielsen, 48% споживачів віддадуть перевагу ритейлерам, які використовують доповнену реальність [4].

Розважальна. Доповнена реальність любить, вміє та практикує розважати споживача. Вона гарно це робить на івентах, через програми лояльності, ігри. Це гейміфікація, яку дуже любить сучасний споживач [2]. Наприклад, серед інстаграм-масок є ігри на кшталт Flappy Bird, де об’єкт управляється рухом очей або голови [3].

Навчальна. За рахунок інтерактивного контенту доповнена реальність дуже ефектно та ефективно може навчати людину, візуалізуючи ті чи інші процеси у 3D-графіці. Це дуже корисно для історико-культурних об’єктів, виставкових центрів, навчальних закладів, медицини тощо [2].

Отже застосування доповненої реальності у маркетинговій діяльності підприємства дає можливість бренду вплинути на споживача, створити WOW-ефект та як результат сформувати позитивний імідж, прихильність та лояльність до бренду.

#### Список використаних джерел:

1. Що таке доповнена реальність? TEACHHUB. Незалежна Освітня Корпорація. URL: <https://teach-hub.com/scho-take-dopovнена-realnist/> (дата звернення 12.10.2022)
2. Як бренду креативно інтегрувати у свій бізнес доповнену реальність. URL: [https://marketer.ua/ua/how-to-creatively-integrate-augmented-reality-into-your-business-as-a-brand/?utm\\_source=telegram&utm\\_medium=marketer&utm\\_campaign=3d](https://marketer.ua/ua/how-to-creatively-integrate-augmented-reality-into-your-business-as-a-brand/?utm_source=telegram&utm_medium=marketer&utm_campaign=3d) (дата звернення 12.10.2022)
3. Дудар О. Більше ніж реальність: AR-технології в маркетингу. URL: <https://dyvys.info/2020/03/06/bilshe-nizh-realnist-ar-tehnologiyi-v-marketyngu/> (дата звернення 12.10.2022)
4. Білоцерковець І. AR та VR у маркетингу: 5 головних міфів та успішні кейси. URL: <https://speka.media/ar/ar-ta-vr-u-marketingu-5-golovnix-mifiv-ta-uspisni-keisi-jv4rk9> (дата звернення 12.10.2022)

*Муштай В.А.*  
*кандидат економічних наук,*  
*доц. кафедри маркетингу та логістики*  
*Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах ринкової економіки результативність діяльності сучасних підприємств досягається через збільшення інвестиційних надходжень, впровадження сучасних методів управління, удосконалення організаційно - виробничого процесу, підвищення рівня мотивації та умов праці робітників, оптимізації фінансово – кредитного забезпечення діяльності, розробки та ефективного використання елементів маркетингу та розгалуження збутової системи.

Вказані аспекти обумовлюють посилення конкуренції на ринку, підвищення вимог споживачів до товарного пропонування, розвиток науково – технічного прогресу та глобалізацію економічних взаємин між суб'єктами міжнародних ринків. Коливний характер оточуючого середовища призводить до необхідності всебічного запровадження сучасних підходів до управління процесу стратегічного планування в діяльності сучасних господарюючих суб'єктів.

Розвиток підприємницьких структур із використанням інноваційних підходів можливий лише за умов визначення ринкових потреб суспільства та економіки країни у цілому. Саме тому підприємству для досягнення конкурентних позицій необхідне формування бізнес-плану з обґрунтуванням механізмів управління бізнес-процесами [3, с. 45].

Очевидно, що стратегічне планування є однією з найважливіших складових системи планування на підприємстві. Головна задача стратегічного планування проявляється саме через розробку та запровадження інновацій, які необхідні для здійснення ефективної діяльності підприємства з подальшим його розвитком.

Формування інноваційної стратегії – це системний процес, що базується на відповідній методології та передбачає оцінювання умов, у яких працює підприємство, визначення його місії, стратегічних інноваційних цілей та завдань активізації економічної діяльності, виявлення основних напрямів та превентивних інноваційних заходів за максимального використання всіх можливих ресурсів [2, с. 41].

Отримання бажаного ефекту від системного планування можливе за умови чіткого та послідовного виконання розроблених планових заходів з можливістю здійснення необхідних поточних коригувань та внесення обґрунтованих і економічно доцільних доповнень.

Ґрунтуючись на засадах стратегічного планування, вказаний процес в контексті інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта має розглядатись як послідовність взаємопов'язаних процесів, що передбачає [1]:

- аналіз прогнозів результатів господарювання та оцінку інноваційного потенціалу задля визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства;
- співставлення цілей та завдань з ймовірною зміною показників діяльності ключових підсистем задля їх деталізації у розрізі сфер діяльності підприємства;
- аналіз відповідності потреб умовам діяльності та потенціалу підприємства задля зваженої розробки базової стратегії його інноваційного розвитку;
- запровадження системи бюджетування задля зваженого розподілу ресурсів в ході формування бюджету інноваційного розвитку підприємства;

- поетапне дослідження ефективності інновацій та оцінка рівня зміни потенціалу в процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- корегування стратегії інноваційного розвитку підприємства відповідно до оновлення цілей та завдань задля оптимізації моделі його інноваційного розвитку;
- запровадження інноваційної циклічності задля забезпечення умов сталого розвитку підприємства.

Через те, що в умовах сьогодення інновації охоплюють все більше напрямів та сфер діяльності, підприємствам доцільно організовувати планування усіх нововведень власного товарного асортименту в межах єдиного комплексного плану загального інноваційного розвитку.

Плануванню інновацій в системі менеджменту підприємством як самостійній підсистемі, характерні низка специфічних інструментів, правил, процесів, різноманітні види інформації, спрямуванням яких є підготовка та забезпечення виконання планів інноваційної діяльності тощо.

Процес планування інноваційних розробок має складатись з трьох основних етапів, зокрема постановки завдань, розробки власне самого плану та реалізації управлінського рішення визначеним за розробленим планом. За таким алгоритмом здійснення планування інновацій, центральне місце має належати розробці ефективного плану оновлення товарів. А це означає, що планування освоєння інновацій має включати не тільки технічні розробки нововведень, а й підкріплюватися низкою заходів організаційно – економічного характеру, основним спрямуванням яких має бути задоволення споживчого попиту та підвищення ефективності роботи самого підприємства.

Вдалі інноваційні впровадження мають стати вагомим стимулюючим фактором зростання інноваційної активності підприємств, оскільки обґрунтовані та виважені плани сприяють запровадженню найкращих інноваційних проектів з найвищим ефектом.

Отже, в сучасних умовах господарювання особливої значущості набуває планування стратегічної діяльності підприємств. Організація системи планування на підприємстві покликана сприяти підвищенню результативності його функціонування. Стратегічне планування обумовлює розробку бізнес - планів та має розглядатись як складова стратегічного плану підприємства. Відповідно, сукупність планів, які являтимуть собою цілісну систему, забезпечуватимуть успішну діяльність підприємств за умов інтенсивної ринкової конкуренції.

#### Список використаних джерел

1. Діденко Є. О., Андрушко А. А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/69.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/69.pdf) ( дата звернення: 01.10.2022).
2. Кащена Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. С. 37 - 43. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/283/277> (дата звернення: 01.10.2022).
3. Маматова Л. Ш. Роль бізнес – планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 44 – 47. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/941/892> (дата звернення: 01.10.2022).

*Овсак Б.О.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІТ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Впродовж останніх років українська ІТ-галузь набула стрімкого розвитку. Таким чином, у 2021 році ІТ-галузь зросла на 36%, зокрема кількість спеціалістів цієї галузі зросла з 244 тис. до 285 тис. осіб. Загалом, за останні три роки галузь зросла на більше ніж 50% по обсягу продукування експорту [1]. Вітчизняні ІТ-підприємства дуже гнучкі у використанні різних моделей ведення бізнесу. Останні роки одним із основних форм ведення бізнесу українськими ІТ-підприємствами обрана саме аутсорсингова [2, 3]. Ця форма пов'язана із адаптуванням бізнесу до нових умов, пов'язаних з масштабним поширенням інформаційних технологій у різні сфери діяльності людини: від створення особистого кабінету для отримання медичних послуг до контролю прибутковості вкладених коштів. Саме за рахунок поширення аутсорсингу, українські компанії залученні до глобальних процесів у сфері ІТ і є частиною цих процесів.

Згідно з рейтингом «А.Т. Kearney» 2021 року український ІТ-сектор посів 42 місце у рейтингу з 60 країн, його індекс 5,24. Якщо порівняти цей показник з 2019 роком, то видно, що рейтинг впав на 22 місця, тобто на 0,12 пункти індексу, основною причиною чого є зростання вартості праці в Україні. Як представлено у підсумкових діаграмах дослідження «А.Т. Kearney» впродовж 2014-2019 років українська ІТ-галузь поступово покращувала свій результат у рейтингу серед 50 країн. Таким чином, у 2019 році вона займала 20 позицію у рейтингу зі загальним індексом у 5,36 балів. Але, у 2021 році українська ІТ галузь зайняла вже 42 місце з 60 країн, причиною цього падіння з 20 місця, стало збільшення вартості найму працівників. Такого ж впливу зазнали Литва і Тобаго. Якщо порівняти показники України в 2019 та 2021 роках, то можна побачити, що зменшився показник фінансової привабливості, з 2,90 у 2019 році до 2,65 в 2021, при цьому показник кваліфікації працівників сфери залишився на тому ж рівні – 0,87. Показник сприятливого бізнес середовища збільшився з 1,01 до 1,08, що означає реформування законодавства у цій сфері. Також зріс показник цифрового резонансу з 0,58 у 2019 році до 0,64 в 2021. Загалом, як бачимо, падіння в рейтингу «А.Т. Kearney» не відобразилося на розвитку галузі, через особливості ІТ-галузі України. До останніх належить те, що ІТ галузь є орієнтованою на експорт, при чому, основні замовники послуг розташовані у США. Саме наявність великої кількості кваліфікованих фахівців, їхня європейська ментальність, схожа бізнес культура і нижча вартість праці, ніж в країнах ЄС та США являють собою конкурентні переваги ІТ – галузі України. Завдяки зазначеним перевагам ця галузь показала ріст експорту попри те, що зменшився рейтинг.

Якщо аналізувати 2022 рік, то згідно зі звітом асоціації ІТ Ukraine, після початку повномасштабної війни в Україні ІТ-сектор зріс за 1 квартал 2022 року на 28% в порівнянні з 2021 роком за цей період [4, 5]. В нових військових реаліях ІТ-індустрії вдалося консолідуватися та швидко переформатуватися завдяки антикризовим бізнес-планам, а також можливості переведення своїх працівників на віддалений режим роботи. Більшість компаній зберегли клієнтів та обсяги своїх контрактів. Завдяки цьому, галузь залишається фінансово стабільною, забезпечує регулярні валютні

надходження до України і поповнення державного бюджету завдяки сплачуваним податкам. Обумовлене війною скорочення валютної виручки у березні лише на 38% у порівнянні з рекордним показником зростання у лютому, а також враховуючи спаду на 50-60% в інших експортноорієнтованих галузях, можна зробити висновок, що ІТ-індустрія насправді демонструє високий запас стійкості і гнучкості до нових умов.

Щодо перспектив розвитку ІТ бізнесу в Україні можна віднести відтік замовників від країни-агресора, що потенційно зможе покращити темпи розвитку індустрії, однак за умови, що українські фахівці, які надають послуги для бізнесів, будуть в безпеці, а також не буде загрози для даних бізнесів та їхніх клієнтів. Також важливо забезпечити безперервність бізнес-процесів, для цього необхідно переглянути підхід до мобілізації працівників ІТ-бізнесів.

Таким чином, розвиток ІТ бізнесу в Україні пов'язаний з, перш за все, розвитком світових бізнесів зі сфери інформаційних технологій, так як галузь є переважно є експортноорієнтованою, тобто спрямованою на розробку та забезпечення належного функціонування ІТ продуктів компаній-замовників.

#### Список використаних джерел

1. Овсак Б.О. 2020 Key trends in the development of entrepreneurship in the IT sector of Ukraine. Сучасні проблеми менеджменту. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. 23.жовтня 2020, м. Київ. С.42-44.
2. Літошенко А.В. Проблеми визначення поняття ІТ-аутсорсингу та його особливості. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2016. Том 23. № 2. С. 88–92.
3. Овсак Б.О., Тетерева О.І. 2021 Методичні аспекти формування оптимальної бізнес моделі підприємства. International Electronic Scientific Journal “Science Online” , <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2020/12/Tyetyeryeva-Ovsak.pdf>
4. Ukraine IT Report 2021. Available from: <https://reports.itukraine.org.ua/>
5. Асоціації ІТ Ukraine Release 2022. Available from: <https://preview.mailerlite.com/w318b6e6a1/1947026645143525094/w0b1/>

*Онопрієнко Д.О.*  
*аспірант Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сьогодні економічне зростання з одночасним збереженням навколишнього середовища може забезпечити лише виробництво, що функціонує за принципом економіки замкнутого циклу (циркулярної економіки). Його сутність полягає в скороченні, повторному використанні і переробці ресурсів. З огляду на це, по-перше, питання запровадження альтернативних моделей виробництва, що забезпечили б економіко-екологічні та соціальні вимоги є надзвичайно актуальними для підприємств більшості галузей економіки; по-друге, запровадження вказаних моделей доцільно лише за наявності у підприємств можливості формування відповідного потенціалу.

До визначення сутності і змісту потенціалу підприємства серед дослідників існують різні підходи. Бачення потенціалу підприємства як можливостей «системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [1, с.7], на нашу думку, в найбільшій мірі відповідає рівню розвитку і стану сучасної економіки.

Особливості циркулярної економіки обумовлюють й особливості розвитку потенціалу підприємства. Існує думка, що процес розвитку потенціалу підприємства потребує формування сукупності певних його властивостей. В умовах циркулярної економіки на передній план виходять такі властивості як: унікальність, інноваційність, синергійність, здатність до розвитку на основі повторного використання виробів і екологізації виробництва, наявність динамічних здатностей. Особливого значення набуває формування динамічних здатностей, що забезпечують розвиток усіх інших властивостей потенціалу шляхом удосконалення існуючих та створення нових компетенцій підприємства.

Розвиток потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки у загальному розумінні можна визначити як постійне удосконалення системи ресурсів і компетенцій, що забезпечує досягнення стратегічних цілей в рамках концепції сталого розвитку шляхом реалізації замкнутих циклів виробництва, відновлення і раціонального споживання ресурсів.

На розвиток потенціалу підприємства впливають як внутрішні так і зовнішні чинники: економічні, політичні, соціально-культурні, правові, безпекові, екологічні.

Розвиток потенціалу господарюючих суб'єктів в умовах циркулярної економіки потребує надзвичайно сприятливих зовнішніх умов для усіх без виключення суб'єктів підприємницької діяльності. Вони не обмежуються сприятливим інвестиційним кліматом, конкурентним середовищем та наявністю достатньо розвинених суспільних етичних норм ведення бізнесу, помірними податками і ставкою банківського кредиту, відсутністю тиску на підприємців з боку правоохоронних, інших державних органів та відсутністю ризиків судочинства. Необхідні спеціальні пакети державного стимулювання як це практикується в ЄС. Відповідно до плану дій щодо «циркулярної» економіки (Circular Economy Action Plan), ухваленого Європейською Комісією у 2020 році, передбачається застосування комплексу стимулюючих заходів та інструментів з підтримки випуску «довговічних» продуктів, посилення можливостей споживачів,

повторного використання ресурсів у промисловості, впровадження Плану дій з питань біоекономіки (Bioeconomy Action Plan); впровадження нових бізнес-моделей, ефективного використання ресурсів та чистих технологій; підвищення кваліфікації та перекваліфікації. При цьому План дій вимагає систематичної роботи із переходу до глобальної кругової (циркулярної) економіки [2, с. 3-4].

Система внутрішніх чинників є найбільш значущою для розвитку потенціалу і для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства [3, с. 157].

Аналіз цих чинників свідчить, що в умовах циркулярної економіки:

по-перше, вплив внутрішніх чинників на розвиток потенціалу підприємства суттєво відрізняється як за цілями, так і за інструментами впливу від їх впливу на розвиток потенціалу підприємства в умовах лінійної економіки;

по-друге, місія, цілі, технології виробництва і надання послуг, інвестиції в основний капітал і в розвиток персоналу, система управління господарюючими, організаційна культура підприємства суб'єктами спрямовуються на створення виробництв, що функціонують за принципом замкнутого циклу на засадах сталого розвитку;

по-третє, розвиток потенціалу потребує не лише інвестицій в основний капітал й широкого впровадження ресурсозберігаючих технологічних інновацій, а й зміни шаблонів мислення і поведінки, стимулювання та розвитку креативності персоналу, формування атмосфери творчості, зростання інноваційної активності усіх категорій працівників шляхом мотиваційного управління, що має забезпечити відповідні стимули персоналу на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури. — 2005. — 234 с.
2. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: Можливості для України. — dixigroup. — 2020. — 13 с. [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circular-economy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf).
3. Хоменко Я.В., Резнікова О.С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. Академічний огляд. 2013. № 2(39). С. 154–161.

*Орел В.М.*  
*доктор економічних наук,*  
*зав. кафедри економіки, фінансів та обліку*  
*ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПРОГРАМНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА**

Реалізація вдосконалення менеджменту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства, вимагає впровадження в організаціях сучасних систем, які відповідають міжнародним стандартам. У цих стандартах узагальнено світовий досвід системного управління якістю та швидкого розвитку будь-якого підприємства в умовах воєнного стану. Система керування підприємством, відома як корпоративна система, яка допомагає організаціям керувати різними програмними завданнями та задовольняти свої потреби в програмному забезпеченні в режимі реального часу. Програмне забезпечення налаштовується відповідно до потреб організації та залучення закордонного досвіду, задля швидкого вирішення питань та налагодження зв'язків.

Це програмне забезпечення допомагає організації в управлінні взаємодіяти з клієнтами. Його кінцева мета полягає в тому, щоб зв'язати бренди з існуючими та потенційними клієнтами, обробити дані, зібрати інформацію про клієнтів, оптимізувати процеси, скоротити час, який працівники витрачають на виконання різних завдань, і розвивати бізнес.

Організація впроваджує планування ресурсів підприємства для полегшення процесів. Це допомагає згладити маркетингові проекти, бухгалтерський облік, управління людськими ресурсами, фінанси та закупівлі. Модулі в цій системі взаємопов'язані і відіграють вирішальну роль в ефективному розподілі інформації.

Управління ланцюгом операцій — це складне завдання, яке потребує відповідних інструментів і ресурсів. Використання системи управління ланцюгом постачання допомагає організації або ж підприємствам керувати даними, фінансами та потоком доставки інформації або послуг кінцевому користувачеві. Це допомагає організації контролювати весь процес, від початкового етапу до заключного. Система керування підприємством скорочує паперову роботу, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності. Оскільки ця система поєднує інвентаризацію, постачання, людські ресурси та продажі, вона забезпечує швидкий доступ до даних, таким чином покращуючи операції та покращуючи ефективність. Використання цієї системи також мінімізує людські помилки та зменшує збої під час виробництва.

Аналізуючи різні системи менеджменту, можна виявити у них загальні структурні компоненти, інтегруючи які можна досягти органічного співіснування цих систем і поліпшення не кожній окремо, а діяльності організації в цілому, що призводить до вдосконалення. Правильним буде використання тієї методології або комбінації систем менеджменту, яка принесе найбільшу користь і стане «працювати» в конкретній організації та в будь-яких умовах сьогодення.

Компанії, які прийняли рішення про розробку та впровадження комплексної системи менеджменту, повинні враховувати як позитивний міжнародний досвід, так і помилки підприємств для усунення їх у своїй майбутній діяльності. Якісна система



менеджменту дозволяє підприємству досягти високої результативності взаємодії зі споживачами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, вчасно виявляти слабкі місця та швидко розробляти комплекс заходів щодо вдосконалення результатів діяльності.

Вже зараз можна прогнозувати, що в найближчі кілька років впровадження система керування програмним забезпеченням підприємства управління – це шлях до економічного зростання будь-якого підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Войтко С. В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник / С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», –2019. –200 с
2. Орел А.М. Інформаційні технології у забезпеченні економічного розвитку країни / М.О.Корнієцький // Економіка і управління. – Науковий журнал. – 2019. – № 2 (82). – С. 118-122.
3. Січкаренко К. О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. Причорноморські економічні студії. – Випуск 38-1. –2019. – С. 76-79.

*Павлючик І.,  
студентка,*

*Науковий керівник: Теплінський Г.В.,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ЗНАЧИМІСТЬ ЛІЗИНГУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ**

Актуальність теми лізингу в агропромисловості в Україні заключається в тому, що Україна багата на природні ресурси і має найкращий чорнозем в світі, доказом цього твердження є те, що навіть німці під час Другої світової війни вивозили наш чорнозем на свою Батьківщину. Але Україна небагата на фінансові ресурси і тому для її забезпечення приходиться на допомогу лізинг в агропромисловості, тому що у 2021 році в Україні 40% експорту належало агропромисловості. Агропромисловий комплекс – це єдина галузь в Україні, яка допоможе не тільки вижити після війни а й збагатитися. За офіційними даними аграрії годують 140 мільйонів на планеті. Водночас гостро стоїть питання модернізації та фінансування агросектору. Адже крім людського ресурсу комплекс потребує чималих коштів, які не завжди здатні забезпечити фермерські господарства. Якісною альтернативою стає отримання сучасної сільськогосподарської техніки та обладнання у лізинг.

Досвід лізингу в США, в Німеччині та в Японії. Частка лізингу в США впродовж багатьох років становило понад 30% інвестицій в обладнання. У свою чергу, банківські, холдингові компанії мають право здійснювати лізинг рухомого і нерухомого майна, в той час як національні банки – лише рухомого майна.

До специфічних рис розвитку лізингового бізнесу в США можна віднести:

- 1) Активне захоплення світового ринку;
- 2) Консолідація лізингового ринку;
- 3) Боротьба з фіктивними лізинговими угодами
- 4) Скорочення темпів розвитку лізингової діяльності.

Найбільш поширеним є посередницький фінансовий лізинг та нормативний. Зазвичай лізингові компанії – це збутові служби виробників дорогої техніки. При цьому лізингодавці зберігають за собою права власності на об'єкт лізингу до його купівлі. Крім того, вони зобов'язані надавати орендарю додаткові послуги зі страхування, ремонту обладнання тощо.

На сьогодні лізинг у США є основним механізмом, через який реалізують інвестиції. За наявності випадків, в яких важко визначити власника обладнання серед учасників лізингової угоди, у більшості країн світу використовують стандарти системи США.

Німецький лізинговий ринок представлений Федеральною асоціацією німецьких лізингових компаній BDL ( Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen), до якої належать близько 180 членських компаній, що становлять більше ніж 90% ринку.

Розвиток лізингу в Німеччині нині перебуває на етапі операційного лізингу, а саме пакетування послуг. Переходу до цієї стадії розвитку сприяли зростання конкуренції між лізинговими компаніями, обмін технологіями з іншими країнами, що

стимулювало попит мультинаціональних лізингодержувачів, а також стрімкий розвиток ринку основних фондів.

Ключовою ознакою продукту є спроможність лізингодержувача повернути об'єкт лізингу після закінчення терміну, вказаного у договорі, та повного спектра послуг, що притаманні для багатьох угод операційного лізингу.

Лізингові компанії пропонують для лізингодержувача зручний набір послуг, який враховує індивідуальні потреби кожного і передбачає не лише надання обладнання, а й забезпечення його транспортування, монтаж, технічне обслуговування у випадку погіршення його стану або функціонування, навчання персоналу з експлуатації та інше.

Виходячи на міжнародний ринок лізингу, німецькі компанії співпрацюють, насамперед, з країнами Європейського Союзу, арабськими державами, а також почали розвивати співпрацю з Україною. Вони поширюють свої послуги, які характеризуються різноманітністю предметів лізингу. За якістю ще поступаються американським послугам, однак темпи нарощення обсягу лізингових операцій навіть їх випереджають. Німецький ринок лізингу доволі зрілий, тому він має велике проникнення в Німеччині: останніми роками питома вага лізингу в загальному обсязі інвестицій становила 15,4%, при цьому лізинг обладнання – 23% в загальному обсязі лізингових договорів.

Поняття фінансового лізингу в Німеччині визначається як угода, що укладається на фіксований термін, впродовж якого звичайне розірвання договору неможливе, а лізингові платежі протягом цього періоду покривають мінімум витрати на придбання або виробництво об'єкта лізингу. Якщо фінансові результати лізингодержувача позитивні, то лізингодавець має отримати не менше, як 25% їхньої величини, що дає змогу досягнути успішного функціонування.

Розвиток лізингу в Японії розпочався набагато пізніше, ніж в інших країнах. Регулярні та постійні інвестиції в галузі науки, техніки здійснили вирішальний вплив на прогрес у сфері технологій, вплинули на темпи розвитку лізингового ринку та сприяли його виходу на п'ятий етап революції світового ринку лізингу – стадію нових лізингових продуктів. Чинниками, які посприяли цьому, були:

Постійна розробка нових високовартісних технологій та техніки;

Сильна конкуренція;

Творчість лізингових компаній, яка виявляється в наданні різноманітних бонусів сторонам лізингового договору, у винахідливості менеджменту компаній тощо.

Поширеними послугами серед японських лізингових компаній є такі, як :

Венчурний лізинг;

Комплексний лізинг;

Сек'юритизація

Лізинг в Японії стрімко розвивається як на національному, так і на міжнародному рівні: частка фінансування, яке здійснюється через лізинг, зросла на 9,3 в.п. В середині країни ( порівняно з попереднім роком), водночас цей показник на міжнародному ринку зріс на 11 в.п. Майже 7% приватних капіталовкладень в Японії здійснюється через лізинг.

Якщо говорити про українські лізингові компанії, то можемо взяти до прикладу компанію «ТЕКОМ-Лізинг» -це одна з провідних лізингових компаній України і сфері фінансування проектів дорожнього будівництва, промислових об'єктів і сільського господарства. Ця компанія є єдиним організатором проектів суднобудування з використанням лізингу в Україні.

Ця компанія пропонує своїм клієнтам такі послуги: лізинг вантажних автомобілів, лізинг вантажних автомобілів з пробігом, лізинг комерційних автомобілів, лізинг автобусів, лізинг водного транспорту, лізинг автомобілів для юридичних осіб, лізинг автомобілів для фізичних осіб, лізинг техніки та спецтехніки, лізинг сільськогосподарської техніки, техніки, лізинг нерухомості для юридичних осіб, лізинг квартир для фізичних осіб, лізинг устаткування, лізинг медичного обладнання та лізинг підприємства сфери HoReCa. Таким чином, ТОВ «ТЕКОМ-Лізинг» спільно з ПАТ АБ «Південний» пропонує оновлення технічних об'єктів за рахунок залучення інвестицій, використовуючи механізм фінансового лізингу. Проект включає створення «під ключ» нового або модернізацію існуючого технічного об'єкту і передачу його у фінансовий лізинг підприємству як предмета лізингу.

Основні умови:

Вартість проекту до 5 млрд. дол. США;

Валюта фінансування – українські гривні, дол. США, Євро;

Строк фінансуванні до 5 років;

Позикові кошти надаються спільно Банком і Лізинговою компанією;

Застава – ЦКМ і об'єкт лізингу після поставки і введення в експлуатацію.

Структура фінансування проекту:

Модернізація існуючого комплексу: 30% - власні , 70 % - позикові кошти;

Будівництво нового комплексу: 50% - власні, 50% - позикові кошти.

Також до прикладу можна взяти українську компанію національну акціонерну компанію «Украгрозлізинг», вона забезпечує прибуткову діяльність та зміцнення позицій своєї компанії на ринку лізингових послуг, вона має і забезпечує високий ступінь надійності та компетентності у реалізації лізингових проектів, вона зберігає та розширює діючу клієнтську базу , вона збільшує спектр техніки та обладнання як вітчизняного, так і іноземного виробництва, що надається в умовах фінансового лізингу для різних галузей економіки країни. Звіт про власний капітал цієї компанії приблизно складає 423777 тис. грн.

Якщо взяти іноземну лізингову компанію ,яка працює в Україні, то можемо взяти компанію OTP Leasing – універсальна лізингова компанія, яка входить до складу європейської фінансової групи OTP Group, яка протягом десятиліть має надійну репутацію в усій Європі. Компанія OTP Leasing була заснована в червні 2008 року як дочірнє підприємство АТ «ОТП Банк» .

OTP Leasing – єдина лізингова компанія на українському ринку, що належить міжнародній банківській групі, акції якої котируються на Лондонській фондовій біржі. Портфель компанії становить 16 млрд.грн.

Отже, можна зробити висновок, що важливість лізингу в агропромисловості дуже велика і заключається в тому, що українські аграрії відчувають потребу у оновленні матеріально-технічної бази своїх підприємств, але не мають на це таких великих коштів, а кредитування у гривні у довгостроковому періоді під існуючий відсоток, і, тим паче, враховуючи тренди інфляції, не мають перспективу співпраці с

національними компаніями. Тому агропромисловий комплекс потребує появи в Україні іноземних фінансових установ і лізингових компаній з дешевшим фінансовим ресурсом, комплексною послугою, можливістю забезпечити українського сільгоспвиробника імпортом високотехнологічним новітнім обладнанням для сучасного виробництва. Зараз навіть діє привабливий закон України про землю, що може надати поштовх притоку іноземних інвестицій, які в свою чергу приваблять інфраструктурні суб'єкти сучасного європейського ринку.

Список використаних джерел

1. <https://uul.com.ua/>
2. <https://otpleasing.com.ua/>
3. <https://www.ukragroleasing.com.ua/>
4. [tekom-lease.com.ua](http://tekom-lease.com.ua)
5. <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1300>

*Плахотнюк Є. В.*  
*студентка Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Факультету транспорту, менеджменту і логістики*  
*Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств*  
*Спеціальність «073 Менеджмент ЗД»*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Менеджмент – це сукупність дій, заходів і методів управління людьми на підприємстві, спрямованих виключно для досягнення поставлених завдань. За столітню історію в менеджменті виникало безліч проблем, багато з яких залишаються актуальними до теперішнього часу:

1) Криза зростання. Криза зростання виникає при розширенні компанії. Розширення може бути пов'язане з різким підвищенням попиту на товар компанії, відкриттям нових ринкових можливостей, амбіціями керівництва. Відсутність прогнозів і стратегічного планування призводить до того, що кінцевим результатом розширення багатьох компаній стає їх збитковість і закриття.

2) Невміння керівництва компаній ставити цілі й завдання, визначати критерії ефективності роботи. Це відбувається через нестачу досвіду і знань керівництва. Як результат - неефективне витрачання значних коштів, «метання зі сторони в сторону» замість ринкової стратегії.

3) Слабка організація кадрової системи - керівники компаній не хочуть витрачати свій прибуток на розвиток своїх робітників: проведення тренінгів, семінарів і конференцій. Некваліфіковані працівники не можуть досягти поставлених цілей підприємства

4) Менеджери працюють за принципом «Ніхто не зробить краще, ніж зроблю це я». Це призводить до неправильного делегування своїх обов'язків, внаслідок чого поставлені цілі не досягаються;

5) Недосконало продумані посадові інструкції. Кожен працівник повинен виконувати роботу за спеціалізацією, але в деяких організаціях працюють фахівці в декількох напрямках. Це призводить до неякісного виконання обов'язків, а іноді зовсім гальмує процес;

6) Вихід великих іноземних компаній. Вихід іноземних підприємств нерідко супроводжується інвестиційним придушенням, відтоком кадрів із вітчизняних підприємств, закриттям компаній. У такій ситуації необхідна зміна пріоритетів в економічній політиці держави загалом.

7) Невміння діагностувати і структурувати проблеми організації, системно мислити, раціонально розподіляти час, а також застосовувати на практиці отримані знання, теоретичні принципи і моделі менеджменту, невідання розробляти стратегії конкуренції й незнання чинників конкурентоспроможності;

8) Проблеми з гнучкістю і мобільністю менеджерів – невідання приймати спонтанні рішення і прогнозувати наслідки їх прийняття, а також проблеми з комунікабельністю й роботою в команді.

Отже, для успішного функціонування підприємствам необхідний досвід в галузі ефективного менеджменту та його практичного застосування. Керівник-менеджер посідає чільне місце в керуванні, розробляє можливі варіанти господарських вирішень,

бере на себе відповідальність за актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки розробку та впровадження ним команд. Саме тому необхідно вчасно виявити проблеми та побудувати раціональну систему управлінської діяльності, використовуючи сучасні методи менеджменту, цінності, правила та етичні норми сьогодення, не забуваючи про національні моральні надбання.

#### Список використаних джерел

1. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. Молодий вчений. 2019. №3. С. 26.
2. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту. Науково-практичний посібник. 2018. №5. С. 39
3. Коваленко Г. О. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту. Наука і економіка. 2016. №7. С.23-26.
4. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навчальний посібник. Київ: Основи, 2017. 349 с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. «Менеджмент організацій», навчальний посібник 2000р.
6. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. Випуск № 23. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 99-103.
7. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. // Економіка України. – 2002. - № 6(487). – С. 41-46.

*Попадін В.С.  
здобувач третього (аспірантського)  
рівня вищої освіти  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ПРОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ**

Новий етап розвитку світової економіки, що вирішував би проблему ускладнення міжнародної логістики, політичні та юридичні нюанси ведення торгівлі та відповідав би темпам розвитку електронної комерції, ставить досі не підняті або мало вивчені питання перед бізнесом. Більшість розвинутих підприємств починають шукати нові шляхи виходу та закріплення на ринку цифрових продуктів.

Розглядаючи специфіку такого ринку, у спектр аналізу потрапляє велика кількість конкретних напрямів та інструментів: безпосередньо розробка та просування і продаж цифрових продуктів, ринок NFC та його специфіка, автоматизація продажів та нетипові типи обліку, методи захоплення та утримання уваги користувача в мережі Інтернет, тощо. Усі ці та багато інших аспектів управлінської та маркетингової діяльності мають бути не лише актуалізовані, але також зведені до єдиної теоретично-методологічної бази ведення бізнесу у сфері продажу цифрових продуктів.

Вирішуючи проблему логістичного сполучення та кадрового голоду, просування та продаж цифрових продуктів має свої унікальні особливості маркетингового, економічного, психологічного та управлінського характеру. Ведення бізнесу переноситься цілком в он-лайн, що спонукає все більше підприємств змістити площину маркетингових комунікацій у тому ж напрямі: просування в соціальних мережах, контекстна реклама, пошукова оптимізація та інші методи цифрового маркетингу стають найбільш затребуваними у таких цілях [1]. Хоча такі інструменти є відносно вивченими та актуалізованими на сьогоднішній день, є ряд особливостей, характерних ринку цифрових продуктів та сучасним реаліям. Управління збутовою, маркетинговою та іншими видами діяльності підприємства також має певну специфіку. Такі та ряд інших причин сьогодні ставлять перед науковцями завдання систематизації знань з цього приводу, а також доповнення наявної бази знань з подальшим виділенням окремого напрямку у запропонованій сфері.

До конкретних причин появи необхідності в уточненні методів ведення бізнесу є також введення воєнного стану в країні, що є відносно новим досвідом як для суто вітчизняних, так і для міжнародних компаній, представництва яких розташовано в Україні. Дослідження, проведене Європейською Бізнес Асоціацією, показало, що майже у чверті опитуваних компаній частка працівників, що були змушені переїхати закордон, варіюється між 11 та 15 відсотками. Таким чином, приблизно 23% компаній поставили перед собою завдання оптимізувати бізнес-напрями, у тому числі перевести ряд посадових зобов'язань працівників у форму, що може бути реалізована дистанційно. Частина компаній (близько 10%) також наголосила на необхідності у реорганізації, а також частковому переведенні діяльності у цифрове поле [2].

Останні дослідження динаміки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні також показали тенденцію до наслідування європейських практик та збільшення відсотку їх присутності в національній економіці. За останні п'ять років такі зміни дійсно призвели до суттєвих покращень у цьому напрямку як на макрорівні (політичні,



економічні, демографічні та інші зміни), так і у напрямку розвитку нових методів управління самою компанією в умовах збільшення конкуренції [3, с. 85-87]. Тепер такі бізнеси, не маючи ресурсів на масштабну реорганізацію чи релокацію, постають перед проблемою налагодження своєї діяльності у дистанційному форматі, створення та реалізації нових продуктів, що можуть бути реалізовані у такий спосіб, та пошуком нових каналів надходження прибутку.

Великі бізнеси, що вже оперують у такому сегменті, починають відчувати певну конкуренцію з боку малих та середніх компаній та розробляють нові підходи та стратегії управління у своєму напрямі. Дослідження, проведені на цю тему, демонструють, що серед таких компаній електронна комерція та електронний бізнес загалом є досить розвиненими та використовуються як для підсилення існуючих каналів ведення бізнесу, так і для прямого отримання прибутку або інших цілей. Управління компаніями гібридним (стосовно присутності в Інтернеті) методом як окремих напрямків у менеджменті виокремлено серед загального управління компанією, імплементовано у корпоративну культуру, бізнес-структуру організації тощо [4, с. 43-59].

Виходячи з цього, в умовах сьогодення вже існує велика кількість окремих прийомів як тактичного, так і більш загального рівня, що потребують систематизації та детального аналізу, як єдина система ведення бізнесу в мережі Інтернет, створення, просування та реалізації цифрових продуктів.

#### Список використаних джерел

1. Попереду — кадровий голод. Що відбувається на ринку праці України [Електронний ресурс] // Фокус. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://focus.ua/uk/economics/515732-cho-proishodit-na-rynke-truda-ukrainy>.
2. Дослідження ринку праці України [Електронний ресурс] // European Business Association. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrainy/>.
3. Ситник Н. С. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України / Н. С. Ситник, С. І. Козак. // Причорноморські економічні студії. – 2018. – №26. – С. 83–87.
4. Зайцева О.О., Болотинюк І.М. Електронний бізнес: Навчальний посібник. / За наук. ред. Н.В. Морзе. – Івано-Франківськ : «Лілея-НВ»–2015.–264с.

Самчук В. А.  
кандидат філософських наук, асистент кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

## ОРГАНІЗАЦІЯ ІВЕНТІВ І МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану подієвий маркетинг набуває нового виміру актуальності для бізнесу та суспільства за рахунок потреби українців у колективному підкріпленні значущих спільних проектів і глобального тренду зростання ролі інтерактивних цінностей: на часі пошуку способів налагодження емоційно-інтелектуального і практичного контакту з клієнтами, адже спілкування (оф- та онлайн) є чинником у прийнятті рішень щодо споживання продуктів і послуг. Завдання подієвого маркетингу – покращити сприйняття бренду підприємства, посилити чи змінити окремі його елементи. Реалізацію заходів доцільно будувати на основі різностороннього розуміння потреб споживачів, моніторингу поведінки цільових аудиторій, обізнаності з їхніми настроями і культурним бекграундом. Жива взаємодія між брендами-особистостями і споживачами-особистостями відкриває привілейований доступ до клієнтів, які за рахунок зменшення чутливості до цінкових коливань і звернень конкурентів більш схильні до лояльного споживання [1].

Додатковим соціально-психологічним аргументом на користь додавання подій до власного «маркетингового арсеналу» є те, що люди схильні до пошуку спорідненості не тільки з продуктами, а й з людьми, які представляють, споживають чи використовують ці продукти. Концептуальне бачення значущості події передусім формують: «неповторність» досвіду участі у заході та зиск від конкретних освітніх чи статусних ефектів, роль виняткових комунікативних ситуацій, культурна вага визнаних суспільством подій, відношення якості проведеного часу до витрачених ресурсів [2]. Є підстави вважати, що на конкурентному подієвому ринку більше стійких переваг здобувають команди організаторів, які інтерпретують власні цільові аудиторії як потенційних партнерів у спільних проектах [3; 4].

Популярними в Україні форматами подій, які об'єднують ключові чинники закріплення позитивного іміджу компаній (взаємодію з амбасадорами, споживчі якості продуктів, змодельовану задля найкращого сприйняття маркетингових звернень атмосферу) є такі [5]:

- прес-конференції і прес-релізи – як форми ознайомлення громадськості з корпоративною активністю;
- особливо актуальна саме тепер – участь у спонсорських програмах задля збору коштів на підтримку ЗСУ чи вимушених переселенців (сприяє позитивному резонансу у ЗМІ; відповідає настроям споживачів). До того ж справжні корпоративні цінності є суттєвим мотивуючим фактором в уявленні співробітників;
- участь у міських заходах творчого характеру (є вдалою з точки зору просування в локальних спільнотах);
- постійно діючі виставки товарів – формат, що забезпечує «потік інформації як для підприємств, так і для споживачів».

Визначення цілей і формату події під конкретний проект доцільно проводити після отримання чітких відповідей на такі запитань:

- кого варто запросити (ключові характеристики персони споживача);
- хто може стати найкращим спікером від імені компанії;
- який найбільш доречний і якісний контент може бути запропонований відвідувачам. У комунікаціях і запрошеннях відповідність тематики події життєвим професійним чи особистим інтересам мусить бути виразно акцентована;
- як за рахунок візуальної і текстової складової посилити потенціал поширюваності комунікацій у соціальних мережах і в особистому спілкуванні.

З розвитком цифрової торгівлі більшого значення набуває вивчення ролі досвідних маркетингових кампаній в житті онлайн-бізнесів, адже досвід онлайн шопінгу вдало доповнюють подіїв маркетингові заходи, які наповнюють взаємодію життям і допомагають крізь справжні контакти вирізнитись серед конкурентів. У взаємодії з переважно «мережевими» компаніями, з точки зору споживача, виняткову цінність мають [6]: унікальні та приємні спогади; зростання переконаності у правильному виборі на користь конкретного бренду; натхнення від приналежності до групи; відкриття нових граней в собі у наслідок виняткових взаємодій; відчуття унікальності прилаштування досвіду «саме для Вас»; отримання цінної для споживача інформації.

Реалізація досвідних маркетингових кампаній передбачає такі кроки: по-перше, ідентифікувати ті фактори, які є стимулюючими і визначальними для купівельної поведінки споживачів. По-друге, у ході подій акцентувати ці елементи і світоглядні цінності, адже саме вони здатні наблизити споживача і бренд (важливо показувати реакцію на сьогоднішні виклики в житті споживачів – створювати справжній інтерактив («таймлайн» взаємин)).

#### Список використаних джерел

1. Consiglio, I., Kupor, D., Gino, F., Norton, M. (2017). Brand (in)fidelity: When Flirting with the Competition Strengthens Brand Relationships. *Journal of Consumer Psychology*, October 2017, pp. 5–22. [in English].
2. Wallstam, M. (2022). Maintaining the status quo: the nature and role of policy stakeholders' perceptions of event value. *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 219-234. [in English].
3. Luonila, M., Kinnunen, M. (2020). Future of the arts festivals: do the views of managers and attendees match? *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 105-126. [in English].
4. Hazel, D., Mason, C. (2020). The role of stakeholders in shifting environmental practices of music festivals in British Columbia, Canada. *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 181-202. [in English].
5. Селезньова, О.О., Робул, Ю. В., Шмагіна, В.В. (2019). Розвиток інструментарію маркетингових комунікацій у контексті розширення послуг підприємств сфери реклами. *Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 18, Issue 3 (43), Одеса, С. 53–69. [in Ukrainian].
6. Urdea, A-M., Constantin, C., Purcaru, I-M. (2021). Implementing Experiential Marketing in Digital Age for more Sustainable Customer Relations. *Sustainability*, No. 13, pp. 1–17. [in English].

*Старієнко Діана Романівна  
студентка 4 курсу бакалаврату НАУ,*

*Науковий керівник: . Остапенко Т.Г.,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ДАРНИЦЯ»**

Фармацевтична фірма «Дарниця» має багату, більш ніж 70-літню історію свого розвитку, в основі якої лежить філософія служіння людині та її здоров'ю. Протягом останніх років «Дарниця» є незмінним лідером української фармацевтичної індустрії. Здорові амбіції підкріплені конкретними результатами: фірма займає перше місце по обсягу виробництва і продажу готових лікарських форм на українському ринку. Фірма "Дарниця" спеціалізується на виробництві лікарських засобів різних фармакологічних груп у вигляді таблеток, розчинів для ін'єкцій, мазей, кремів і гелів, що зарекомендували себе своєю ефективністю і безпекою. Завдяки багаторічній довірі лікарів і пацієнтів лікарським засобам, що виготовляються "Фармацевтичною фірмою "Дарниця", їх високій якості, продукція фірми знайшла стабільний попит у своїх споживачів. Це дозволило підприємству досягти обсягів виробництва продукції в розмірі більш 25% усього випуску фармацевтичної промисловості України. Цей факт ще раз підтверджує, що "Фармацевтична фірма "Дарниця" є українським виробником ліків №1. Частка "Дарниці" в українському виробництві лікарських засобів в ампулах складає 41%, а у формі таблеток (упаковок) — 30%. Крім лідерства на українському ринку за кількісними показниками роботи, "Фармацевтична фірма "Дарниця" займає лідируючі позиції в Україні і за якісними показниками.

Основною умовою успіху фармацевтичної компанії «Дарниця» та напрямок стратегії її розвитку є впровадження системи забезпечення якості як основного «інструменту» управління якістю. Система забезпечення якості заснована на принципах і правилах GMP, а також міжнародних стандартах серії ISO 9000.

Для досягнення високого рівня вдосконалення бізнесу (приватна) компанія «Дарниця» приймає концепцію Total Quality Management TQM (Total Quality Management). Згідно з принципом TQM, головною метою бізнесу є збалансоване задоволення всіх залучених сторін: споживачів, постачальників, працівників, власників і суспільства в цілому. Високий рівень задоволеності зацікавлених сторін може бути досягнутий лише шляхом постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії. Тому, згідно з філософією TQM, якість означає не якість продукції чи послуг, а якість підприємства в цілому.

У давно сформованій практиці управління кадрами було зосереджено між різними службами, відділами і підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у вирішенні кадрових питань. З однієї сторони це сприяло своєрідному поділу праці, але з іншого боку — призвело до відсутності необхідної координації між службами, що дозволяє ефективно керувати кадрами. Розвиток фармацевтичної

компанії «Дарниця» сприяв удосконаленню всіх виробничих процесів в організації, особливо діяльності з управління персоналом.

На порядку денному – вийшла необхідність використання наукових результатів, методів і засобів у кадровій роботі для забезпечення максимальної віддачі кожному працівнику.

Керівництвом компанії було прийнято рішення стосовно кардинальної реорганізації управління підприємством, що торкнулося функцій, структури та складу служби, вона дозволила зробити взаємозалежну та узгоджену політику управління персоналом.

Якщо проблему неможливо вирішити за рахунок внутрішніх ресурсів, використовуйте зовнішні ресурси. До таких джерел належать випускники професійно-технічних училищ, середніх професійних і вищих навчальних закладів. Фармацевтична компанія «Дарниця» активно співпрацює з Національною фармацевтичною академією, Національним технічним університетом, Університетом харчових технологій, Києво-Могилянським інститутом, Національним економічним університетом та медичним факультетом. У більшості випадків процес «слідування» за компетентними студентами починається на третьому курсі виробничої практики, а переддипломна практика цієї ж групи студентів усуває всі сумніви (якщо такі є), тому компанія отримує не тільки трохи налаштований на виробництво, і, що важливіше, експерт, який уже знайомий з корпоративною культурою бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Правила торгівлі лікарськими засобами в аптечних закладах затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 17.11 2004 р. N 1570
2. Вікторов О., Ковтун Л. Проблеми розвитку фармакологічного нагляду в Україні. //Вісник фармакології і фармації. — 2002. — №1. — с.8-9
3. Жебровська Ф.Страшний В. В якому напрямі рухатися далі або як запобігти стагнації фармацевтичного виробництва /Еженедельник АПТЕКА. — 2002. — №26. — с. 4-7
4. Мнушко З.М., Сафіуліна З.Р., Пестун І.В., Тутутченко О.В. Дослідження системи планування у фармацевтичних організаціях /Фармац.журнал. — 2005.-№7. — с.29-32
5. Посилкіна О,В. Інноваційко-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва: проблеми фінансового забезпечення. — Х.: Золоті сторінки, 2002. — 528 с.
6. 12. Шевченко О. Л. Розвиток фармацевтичного бізнесу в Україні: тенденції та перспективи // Маркетинг в Україні. — 2002. — №3. — с. 20-24.

*Тарновська І.В.*  
кандидат економічних наук,  
доц. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування  
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ  
*Воробйов Є.В.*  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ  
*Потьомкін С.М.*  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну має руйнівні наслідки для бізнесу, створюючи низку перешкод, які унеможливають розвиток підприємства відповідно до попередньо розробленої стратегії. Сьогоднішні умови та невизначені перспективи спонукають власників бізнесу переглядати цінності та візії, стратегії, адаптувати до складних реалій.

Стратегічними пріоритетами розвитку будь якого підприємства в нормальних умовах незмінно є досягнення поставлених цілей, набуття конкурентних переваг в обраному сегменті ринку, формування згуртованого колективу однодумців. В умовах військового стану реалізація стратегії розвитку підприємства ускладнюється високою ймовірністю фізичного знищення активів підприємства.

Результати проведеного опитування свідчать, що наразі лише 33,4% підприємств вже адаптувались до умов війни та мають стратегію дій, 55,5% - знаходяться в процесі її обдумування та інтуїтивного управління та 11,1% - взагалі не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій (рис. 1) [1].



Рис. 1 Результати опитування «Чи є у бізнесу стратегія, бізнес-план розвитку з урахуванням нових реалій?»

*Джерело: сформовано авторами на основі [1]*

Тому перед власником бізнесу постає непросте завдання пошуку та використання інструментів для адаптації стратегії до умов військового стану. Одним з таких специфічних інструментів є релокація.

Задля порятунку українського виробництва Кабінет Міністрів України запустив Програму щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих від війни регіонів (так звана Програма релокації підприємств) [2, 3].

Головними завданнями релокації бізнесу, що опинився на межі свого фізичного існування, є збереження активів та потужності, відновлення роботи на користь економіки і збереження робочих місць. З моменту запровадження військового стану були змушені здійснити релокацію 19% підприємств [1]. Відповідно до оприлюдненої інформації, вже було переміщено 710 підприємств, і з них 500 уже поновили свою роботу і успішно працюють [4].

Серед переваг використання релокації можна виділити: фізичне збереження активів та потужностей підприємства, відновлення його роботи та збереження робочих місць. Разом з тим можна виокремити низку недоліків застосування цього інструменту: суттєва вартість релокації, неможливість в повній мірі повністю передбачити розмір витрат в умовах війни, обмеження у доступі до всіх видів ресурсів, бюрократичні перепони.

Отже, запровадження військового стану, динамічна зміна зовнішнього середовища є тим каталізатором змін, що змушує власників бізнесу переглядати та за необхідності оновлювати стратегію підприємства. Розглянуто, що одним з успішних специфічних інструментів оновлення стратегії та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку є релокація підприємства, що залишатиметься актуальним в умовах війни. Втім, релокація бізнесу буде доцільною лише за умов проведення ретельної оцінки всіх ризиків та переваг.

#### Список використаних джерел

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни. Результати опитування. Портал ДІА URL: <https://dia.dp.gov.ua/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovax-vijni-rezultati-opituvannya/>
2. Програма релокації бізнесу - дієвий інструмент створення надійного економічного тилу. Верховна Рада України URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223016.html>
3. Тарновська І.В., Братусь В.М. Релокація як інструмент антикризового управління підприємством. Тези доп. // Науково-практична конференція студентів, аспірантів і викладачів (Київ, ДУІТ, 06-08 червня 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Держ. унів-т. інфр-ри і техн-й. К.: ДУІТ, 2022. С. 93-95
4. Понад 500 релокованих підприємств поновили роботу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3552215-robotu-ponovili-vze-500-relokovanih-pidpriemstv.html>.

Тюхтенко Н.А.  
доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету  
Климович Н.В.  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Херсонського державного університету

## ЛІДЕРСТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

Усі процеси, які відбуваються у світовій і вітчизняній реальності сьогодення, безумовно, покладають серйозну відповідальність менеджерського корпусу на результати діяльності підприємств усіх сфер бізнесу і форм власності. Тому надзвичайно важливим, з нашої точки зору, є постійне самовдосконалення менеджера через самопізнання, особистісне управління власними можливостями, опанування інноваційних технік і методик, що дозволяє суттєво підвищити адаптованість менеджера до сучасних змін, які об'єктивно відбуваються або можуть відбутися у майбутньому як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах реального бізнес-простору.

Невипадково багато уваги дослідників і практиків сьогодні прикуто до поняття «самоменеджмент», яке саме по собі обґрунтовує працю управлінців над собою, що в подальшому зможе оптимально вплинути на організацію і результати діяльності підприємства. Треба в цілому погодитися з Юринцем З.В. і Макарою О.В., що «самоменеджмент виявляється у продуманих особистих цінностях, чіткому формуванні цілей, пізнанні меж своїх можливостей, ефективному використанні енергії і знань, здатності створювати належний організаційний клімат і корпоративну культуру, особистому творчому розвитку, ефективному управлінні кар'єрним просуванням, здатності створювати та розвивати команди» [1, с.6]. Нам здається, що у цьому визначенні доцільно було б підкреслити *системність* усіх названих процесів, оскільки саме це дозволяє забезпечити найбільш оптимальну результативність менеджерської праці.

Для підвищення адаптованості до змін в системі самоменеджменту сьогодні як ніколи актуалізуються питання *лідерства*. Р.М. Стогділл у 1948 році представив трактування цього поняття: «Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити» [2, с.12–18.].

У сучасних авторів сутність лідерства доволі часто розглядається як власний розвиток і одночасно - як уміння надихати і розвивати людей навколо, як вміння пробудити у людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію тощо [6-9]. Згідно з Оксфордським словником англійської мови слово «лідер» виникло у XIII столітті [3] і у перекладі з англійської мови лідер (leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості. Саме власний розвиток і



перераховані якості є основою процесу самоменеджменту – тому логічно, що *лідерство доцільно розглядати як один із важливих елементів системи самоменеджменту.*

Одним із дослідників впливу змін на лідерство був Дж.М. Бернс [4]. Він запропонував поділ лідерів організаційних змін на трансформаційних і трансакційних під впливом істотних змін, які відбуваються сьогодні у світі (часто їх називають трансформаційними змінами) і пов'язані із загрозами зовнішнього середовища. Трансформаційні лідери мотивують працівників організації до досягнення найвищих цілей, очолюють розроблення й реалізацію стратегії фірми. Трансакційні ж лідери розв'язують тактичні проблеми: створюють мережу взаємодії працівників у стабільній ситуації, використовують систему розподілу повноважень і винагороди. Необхідно зазначити, що для ефективної діяльності *і трансформаційні, і трансакційні лідери мають бути включені в систему самоменеджменту* для досягнення найвищих результатів.

За результатами дослідження Центру креативного лідерства США (Center for Creative Leadership) його фахівцями виокремлені такі основні тренди лідерства [5, с. 110]: збільшення рівня складності нових завдань; інноваційна революція; співпраця націй; мистецтво віртуального лідерства; вдосконалення тайм-менеджменту; автентичність як найвища цінність; фізичне здоров'я лідерів. На розвиток лідерства в майбутньому найбільший вплив матимуть глобалізація, інноватизація і зміни внутрішньої структури організацій, а керівникам у найближчому майбутньому доведеться зіткнутися зі збільшенням складності змін як усередині самих організацій, так і поза ними.

#### Список використаних джерел

1. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с.
2. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – P. 12–18.
3. Oxford English Dictionary, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner, Clarendon Press, 1989, twenty volumes, hardcover
4. Burns J.M. Leadership / James MacGregor Burns. – N.Y.: Harper and Row., 1978. – 530 p
5. Капашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Київ: Київ. університет ім. Бориса Грінченка, 2010. 390 с.
6. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.
7. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – ІваноФранківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.
8. Шатун В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. Наукові праці. Економіка. 2017. Вип. 294. С. 73-80.
9. Якушко Н. О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці / Н. О. Якушко // Держава та регіони. Сер. Державне управління. - 2018. - N 1. - С. 25-30. - Бібліогр. наприкінці ст.

*Устік Т.В.,  
доктор економічних наук,  
проф.кафедри маркетингу та логістики  
Сумського національного аграрного університету, м.Суми  
Лазоренко І.А.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Маркетинг  
Сумського національного аграрного університету, м.Суми*

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується зростанням внутрішніх та зовнішніх загроз національній безпеці в економічній сфері. Українська економіка в умовах військового стану наразі демонструє уповільнення темпів економічного зростання, посилення структурних диспропорцій, скорочення інвестиційної активності підприємств- партнерів, значну втрату експортних доходів. Функціонування вітчизняних підприємств аграрної сфери економіки зумовлює необхідність адаптованого маркетингового управління з урахуванням елементів маркетингового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства та інновацій.

Утримання стійких конкурентних позицій аграрних підприємств потребує економічно обґрунтованого перерозподілу ресурсів виробників у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності бізнесу та вивчення складових маркетингового потенціалу розвитку підприємства.

Для розробки маркетингової стратегії інноваційного розвитку та ефективного використання складових маркетингового потенціалу, аграрні підприємства використовувати найрізноманітніші матриці та методи окремо або в комплексі. Зручним інструментом для порівняння різних стратегічних зон господарювання, є розроблена Бостонської консалтингової групою (БКГ) спеціальна матриця, на основі проведених розрахунків побудуємо матрицю БКГ для підприємств Сумської області та досліджуваного фермерського господарства, яка представлена на рис. 1.

Головне завдання аграрного підприємства у ринкових умовах господарювання – підвищення конкурентоспроможності, що є передумовою його стратегічного інноваційного розвитку за рахунок швидкої адаптації товаровиробників до змін зовнішнього середовища; вчасного виявлення і підтримки власних конкурентних переваг та реалізації інноваційної моделі розвитку.

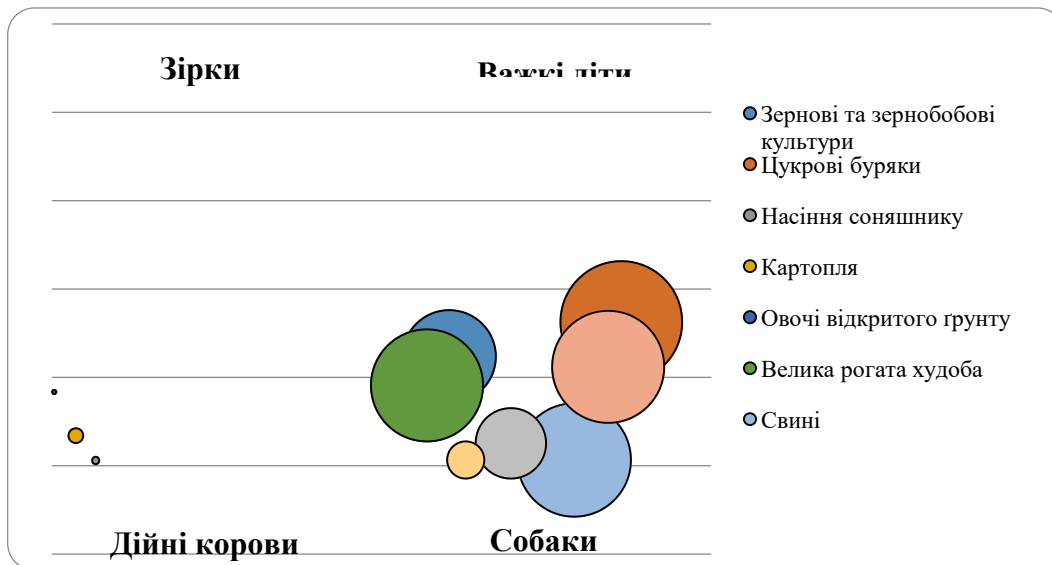


Рис.1. Матриця БКГ продукції сільського господарства провідних аграрних підприємств Сумщини, 2021 рік

Проаналізуємо асортиментний портфель, проведемо АВС-аналіз аграрних підприємств Сумської області. АВС-матриця (АВС-аналіз) - це один з ключових аналізів, який розподіляє асортимент будь-якого підприємства або галузі, ранжуючи його за ступенем важливості для продажів. Принцип Парето формулюється так: «20% зусиль дають 80% результату» (20% асортименту дають 80% прибутку).

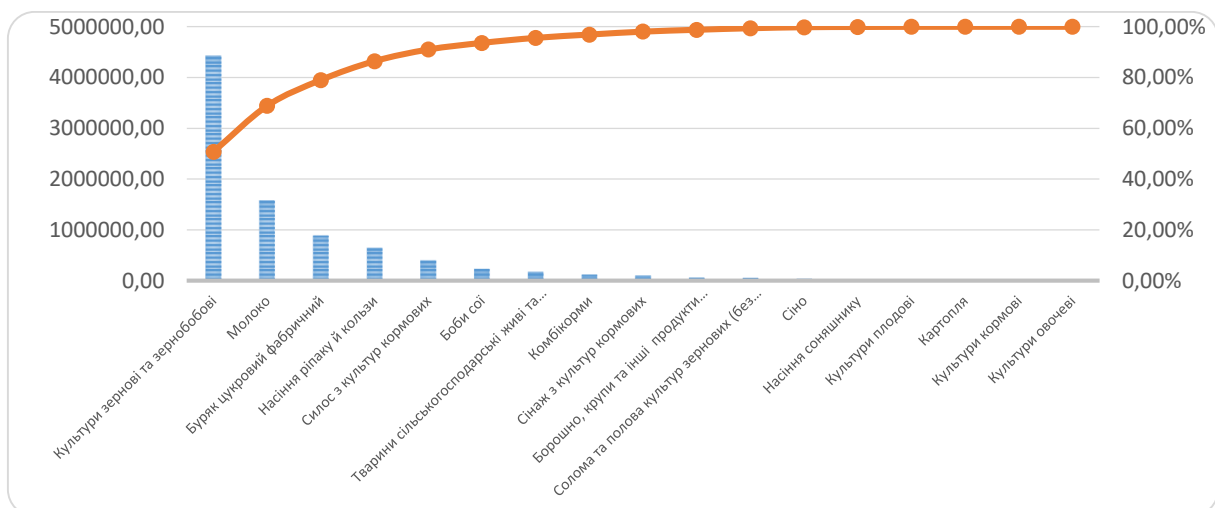


Рис.2. Діаграма Парето АВС-аналізу сільськогосподарської продукції Сумської області

\*Джерело: власні дослідження автора

П

ровівши АВС-аналіз сільськогосподарської продукції Сумської області в залежності від обсягу реалізації можна зробити висновок, що продукція належить до таких груп: - група «В» - культури зернові та зернобобові, молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, буряк цукровий фабричний; - група «С» - насіння ріпаку й кользи, силос з культур кормових, боби сої, тварини сільськогосподарські живі та продукція їх розведення, насіння соняшнику, культури плодів, картопля, культури кормові, культури овочеві.

Ми впевнені в тому, що основною стратегічною ціллю та напрямками маркетингового інноваційного розвитку для підприємств Сумщини є утримання сильної конкурентної позицій та створення власних представництв по деяким регіонах України, реалізація конкурентоспроможної продукції з урахуванням маркетингових ризиків та складових інноваційного потенціалу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Mariia Dykha, Anastasiia Mohylova, Tetiana Ustik, Kseniia Bliumska-Danko, Valentina Morokhova, Li Tchou, 2022. "[Marketing of Start-ups and Innovations in Agricultural Entrepreneurship](#)," [Journal of Agriculture and Crops](#), Academic Research Publishing Group, vol. 8(1), pages 27-34, 01-2022.
2. Марія Багорка, Тетяна Устік До напрямів ефективного використання маркетингового потенціалу підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» Серія «Економіка», № 5 (7), 2022. С.181-194*

*Харченко Т.О.*

*Кандидат економічних наук, старший викладач  
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

*Кожушко А.В.*

*Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПРАВА НА БЕЗОПЛАТНУ ВТОРИННУ ПРАВОВУ ДОПОМОГУ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН**

На даний момент наша країна переживає історичні події, коли зміни відбуваються дуже швидко і у всіх сферах життя. Це також стосується і системи надання безоплатної вторинної правової допомоги, яка на даний момент активізувалась для того, щоб забезпечити дотримання прав людини у цей складний період. А також відбувається розширення коло суб'єктів на вторинну правову допомогу за рахунок держави. Також спостерігається збільшення попиту людей для отримання правової допомоги, безпосередньо у кримінальних провадженнях стосовно залучення захисника у справах про катування, жорстоке поводження, згвалтування, що відбуваються з громадянами під час воєнних дій.

Варто зазначити, що перелік суб'єктів права на безоплатну вторинну правову допомогу (БВПД – далі) є вичерпним, він передбачений статтею 14 Закону України «Про надання безоплатної правової допомоги» [1]. Даний перелік зазнав суттєвих змін саме під час воєнного стану, а саме було розширено коло осіб, які мають право за рахунок держави отримати кваліфіковану юридичну допомогу.

Для початку варто зазначити, що найсуттєвішою категорією осіб, що мають право на БВПД під час воєнного стану є: внутрішньо переміщені особи, які користуються цією допомогою починаючи з 2016 року; громадяни України, які проживають на тимчасово окупованій території з 2021 року; особи, які не мають документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України з 2022 року; потерпілі від кримінальних правопорушень проти статевої свободи та статевої недоторканості, катування або жорстокого поводження під час воєнних дій чи збройного конфлікту з 2022 року [2].

Нові категорії, що були внесені після 24 лютого 2022 року – великий крок для забезпечення вразливих категорій населення безоплатною юридичною допомогою. Хочеться зосередити увагу, що, на жаль, що велика кількість людей на даний момент має проблему з оформленням паспорту громадянина України, інколи навіть є проблеми з підтвердженням громадянства України, для чого у більшості випадків необхідно звертатися в суд для того, щоб встановлювати певний юридичний факт, або оскаржувати відмову у оформленні паспорту.

До таких вразливих категорій, зокрема відносяться представники національних меншин (роми), особи, які звільнилися із місць позбавлення волі, такі люди не мають ні відповідних юридичних знань ні коштів для оформлення громадян. Зараз держава додала таку категорію як особи, які не мають документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України, – на правові послуги, передбачені пунктами 2 і 3 частини другої статті 13 цього ЗУ «Про безоплатну правову допомогу», з питань

встановлення в судовому порядку фактів, що мають юридичне значення, пов'язаних з оформленням та видачею таких документів. Тепер люди, які не мають документів, що підтверджують їх особу зможуть скористатися БВПД, надавши до бюро правової допомоги відмову міграційної служби, раніше вони ж взагалі не могли отримати юридичної допомоги [3].

Наступна категорія, яка була запроваджена це – потерпілі від кримінальних правопорушень проти статевої свободи та статевої недоторканості, катування або жорстокого поводження під час воєнних дій чи збройного конфлікту, – на правові послуги, передбачені пунктами 2 і 3 частини другої статті 13 цього ЗУ «Про безоплатну правову допомогу», у кримінальних провадженнях, розпочатих за фактом вчинення таких кримінальних правопорушень [3]. Створення даної категорії, в першу чергу, викликана воєнними злочинами, які вчиняла країна-агресор відносно наших громадян для того, щоб захистити права кожного громадянина, який постраждав внаслідок військових дій з боку окупантів [4]. Громадянину достатньо лише пред'явити витяг з єдиного реєстру досудових розслідувань.

В подальшому, на нашу думку, даний перелік буде доповнено і іншими категоріями, також в нього, ймовірно будуть вноситись зміни [5].

Отже, в умовах ведення повномасштабної війни на території України державне регулювання в сфері реалізації суб'єктів права на безоплатну вторинну правову допомогу зазнає суттєвих доповнень та змін, що покликані забезпечити права та свободи громадян нашої держави та захистити їх у разі порушення, а також запобігти таким порушенням.

#### Список використаних джерел

1. Про безоплатну правову допомогу: Закон України від 02.06.2011 р. № 3460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17/conv#Text>.
2. Як система БПД допомагає внутрішньо переміщеним особам під час війни. Міністерство юстиції: офіц. веб-сайт. URL: [https://minjust.gov.ua/cat\\_9329](https://minjust.gov.ua/cat_9329)
3. Про внесення змін до частини першої статті 14 Закону України «Про безоплатну правову допомогу» щодо розширення переліку осіб, які мають право на безоплатну вторинну правову допомогу: Закон України від 03.05.2022 року № 2238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2238-20#n5>.
4. Принципи та керівні настанови ООН щодо доступу до правової допомоги в системі кримінального судочинства, 3 жовтня 2012 р., UN Doc. A/C.3/67/L.6, Вступ та п. 3. 2. Принципи та керівні настанови ООН щодо доступу до правової допомоги в системі кримінального судочинства, 3 жовтня 2012 р., UN Doc. A/C.3/67/L.6. URL: [http://www.uanet.org/sites/default/files/RES\\_GA\\_UN\\_121003\\_EN.pdf](http://www.uanet.org/sites/default/files/RES_GA_UN_121003_EN.pdf).
5. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 року № 1706-VII (зі змінами і допов.). Відомості Верховної Ради України. 2015. № 1. Ст.1.

*Харчук О.Г.*  
*кандидат економічних наук, доц. кафедри*  
*менеджменту, публічного управління та адміністрування*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ*  
*Сірош Л. М.,*  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В зв'язку зі змінами в ринковій економіці змінюються і посилюються вимоги до менеджерів різних рангів управління підприємством. Вони мають підвищувати свою кваліфікацію, постійно працювати над собою в плані професійних знань та навичок, щоб якість їх функцій була на високому рівні.

Під управлінням розуміють цілеспрямовану дію, що направлена на працівника для зміни його поведінки на виконання поставлених завдань.

Одним із різновидів управління є саме менеджмент, який і займається управлінням людьми в організації. Це можуть бути працівники та колективи підрозділів, підлегли тощо. Також під менеджментом розуміють дії, які направлені на працівників або підлеглих для реалізації поставлених завдань, що в кінцевому результаті повинні привести до успіху.

Під офісним менеджментом розуміють дії управління на працівників або окремих виконавців з ціллю реалізації поставлених завдань та їх досягнення державними органами та офіційними заходами [1].

Розглядаючи більш детальніше офісний менеджмент, можна сказати, що він полягає у виконанні функцій управління, а саме у плануванні, організації, мотивуванні, контролюванні та регулюванні офіційних заходів, які потребують правильно організованої управлінської праці. В офісі, наприклад, матеріальні блага створюються опосередковано через виконання роботи іншими особами. Результатом діяльності менеджера є саме управлінське рішення, а не послуга, об'єкт чи якась річ, де предметом виступає інформація.

Праця менеджера - це напрямлений характерний тип інтелектуальної (розумової) дії з приводу забезпечення плідної роботи керованої системи. Організацію роботи управлінця варто усвідомлювати як хід підготовки та реалізації певних дій, які направлені на досягнення поставлених цілей. Для того, щоб праця менеджера була плідною, а процес управління був ефективним, йому потрібна повна інформація про об'єкти управління і навколишнє середовище організації. А це можливо зробити за допомогою організаційно-облікової техніки для одержання, передачі, копіювання, аналізу інформації тощо [2].

Праця менеджера офісу відрізняється від роботи певних працівників апарату системи керування.

Вона потребує постійного творчого підходу і тому управлінець має безупинно за власним бажанням робити кроки щодо пошуку здійснення успішної реалізації дій або завдань своїх підлеглих та надихати їх своїм прикладом.

Перш за все, менеджер являється організатором будь-якої роботи системи, де його головним завданням є об'єднання зусиль всього персоналу в одне ціле та

визначення стратегічних напрямків подальшої діяльності, координація функціональних підрозділів та окремих працівників та підлеглих.

Якщо розглядати управлінську працю менеджерів на підприємстві, зокрема, в офісі, відповідно специфічних її особливостей (рис.1), то перша особливість - це праця, що пов'язана з розумовими здібностями керівників різних рангів управління, яка поділяється на такі види діяльності як: організаційно-адміністративну і виховну; аналітично-конструктивну та інформаційно-технічну [3].



Рис.1. Специфічні особливості управлінської праці менеджера

До другої особливості відноситься співпраця в отриманні матеріальних благ за допомогою інших людей (співробітників чи підлеглих). Інформація, її збір, аналіз та переробка для правильної інформативності підлеглих – це одна з особливостей управлінської праці менеджера, що є саме предметом цієї праці.

Специфічною особливістю управлінської праці менеджерів як засобу праці, є різноманітна організаційно-обчислювальна техніка та інтелект людини і особливістю управлінської праці менеджерів є те, що результатом їх праці є прийняття управлінського рішення, яке доводиться до підлеглих та контролюється його виконання.

І якщо управлінське рішення є своєчасним та ефективним, організація (офіс) досягає успіху.

Отже, менеджер повинен бути підготовленим до управлінської діяльності, вправно користуватися специфічними особливостями управлінської праці, формувати свої цілі, що підтримують інтереси підприємства та вміло керувати підлеглими.



Список використаних джерел

1. Бліхар В'ячеслав, Верескля Мар'яна, Михаліцька Наталія Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.:Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
3. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.

*Харчук О.Г.*  
*кандидат економічних наук, доц. кафедри*  
*менеджменту, публічного управління та адміністрування*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ*  
*Ярошенко К.Т.,*  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **ВСТАНОВЛЕННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ПРАЦІ**

Від правильно організованої управлінської праці керівництва різних рівнів управління залежить успіх підприємства та його результативність.

Під управлінською працею розуміють суспільну працю керівника та підлеглих, головним завданням якої є цілеспрямована координація дій як окремих, так і всіх учасників трудового процесу або колективу в цілому для досягнення успіху організації [1]. А тому необхідно приділяти велику увагу саме встановленню цих відносин між керівництвом та підлеглими, щоб останні могли досягати позитивних результатів в діяльності організації та отримували від цієї управлінської праці задоволення. Це дасть можливість підлеглому проявляти свідоме відношення до праці, розвивати творчу ініціативу та активність і, з рештою, підвищувати продуктивність праці.

Керівником являється людина, яка обіймає керівну посаду та має в своєму підпорядкуванні підлеглих, які, в свою чергу, обов'язково виконують його завдання та здійснюють всі обов'язки, що входять в їх повноваження. Хоча керівник може і сам робити якісь завдання, коли хоче розібратися більш глибоко в даній проблемі.

Всі інші робітники становляться підлеглими на підприємстві окрім власника чи людини, що являється її головним представником. Взаємовідносини між керівником та підлеглим відбуваються при спілкуванні між собою, де формується взаємний вплив один на одного, а спільна робота приводить до виконання і реалізації загальної цілі підприємства [2].

Керівництво може виконувати різні ролі при взаємодії з іншими працівниками в організації. Наприклад, по Мінцбергу, керівник може займати міжособистісні ролі (це ролі головного керівника, лідера, з'єднувальної ланки), інформаційні (це ролі приймача, розповсюджувача та представника інформації) та ролі, що пов'язані з прийняттям рішень (це ролі підприємця, ліквідатора порушень, розподільувача ресурсів та того, хто веде переговори). Тут кожен керівник може вільно обирати для себе способи взаємодії з іншими, реакції, що його влаштовують, і ступінь свого впливу [3]. Керівник відповідно посади може діяти в межах своїх повноважень та несе відповідальність за все, що відбувається під його керівництвом.

Він може надавати своїм працівникам виробничі завдання, домагатися їх розуміння й сумлінного виконання. А для цього керівник повинен забезпечити працівника всіма належними засобами та ресурсами для виконання ним виробничих завдань. Також керівник повинен стимулювати та нагороджувати співробітника за позитивний результат його праці, при цьому постійно використовувати зворотний зв'язок для своєчасного контролю його виконання.

Керівник має певну владу стосовно посади над підлеглими, де останні залежать від нього відповідно нарахування заробітної плати, надання розпоряджень та завдань до виконання, просування по службі, матеріального забезпечення та допомоги тощо.

Також і підлеглі можуть в деяких випадках отримувати владу над керівником, наприклад, він залежить від підлеглих, коли потрібна інформація, неформальні контакти з іншими працівниками, специфічні чи конкретні знання, професійні можливості і т.п.

Тому для встановлення взаємовідносин з підлеглими щодо задоволення їх співпрацею на рис.1 наведені деякі поради керівникам, дотримання яких дасть можливість працювати спільно в гарному настрої, проявляти творчу активність, створювати соціально-психологічний клімат в колективі, де працівники можуть самостійно приймати рішення та розширювати свою відповідальність за виконання поставлених завдань.

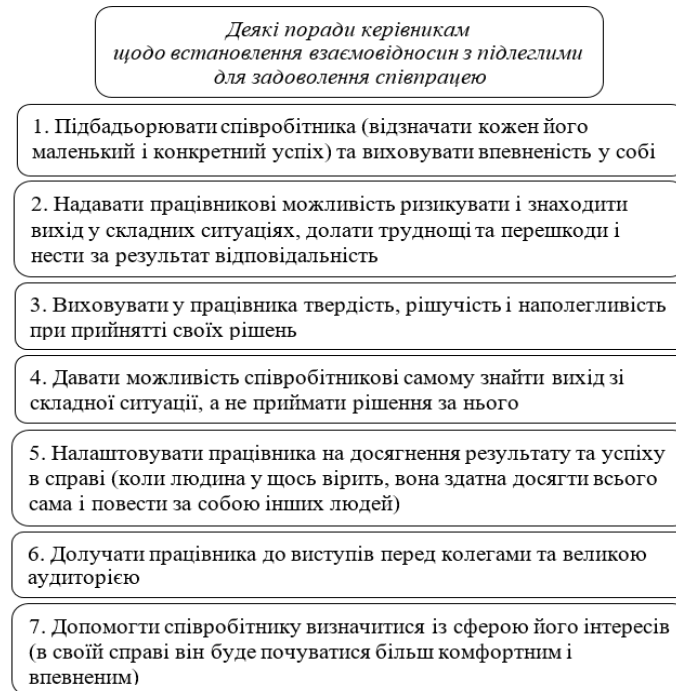


Рис.1. Деякі поради керівникам щодо встановлення взаємовідносин з підлеглими для задоволення їх співпрацею

Отже, досягти кращих результатів в діяльності організації може той керівник, що правильно організовує роботу своїх підлеглих, мотивує їх та направляє своїм прикладом до вірного прийняття рішення проблем, допомагає розкрити та використовувати їх творчий потенціал, збільшуючи горизонт відповідальності. Ще в теорії мотивації Портера - Лоулера стосовно менеджменту [4] було сказано, що результативність праці породжує задоволеність, а не навпаки.

#### Список використаних джерел

1. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. 296 с.
3. Мескон, Альберт, Хедоури: Основы менеджмента. Классическое издание. Издательство Вильямс, 2020.672с. URL: <https://www.labirint.ru/books/730136/>
4. Комплексна модель мотивації Портера – Лоулера. URL:[https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna\\_model\\_motivatsiyi\\_portera\\_loulera](https://stud.com.ua/34686/menedzhment/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera)

*Хмурова В.В.*

*кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ*

*Іванова К.В.*

*здобувач першого (бакалавр) рівня вищої освіти  
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ*

## **СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Найефективнішим стилем в сучасному світі, що швидко змінюється, є ситуаційний менеджмент, орієнтований на реальність. Особливістю діяльності менеджера в сучасних умовах є його здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються. Це можна забезпечити лише за наявності та взаємодії двох елементів структури управління: один із них забезпечує виконання стабільних завдань, інший – змінних, ситуаційних. Проблемного характеру набуває навіть розв'язання стабільних завдань, які систематично повторюються і кожного разу відбуваються в нових умовах.

Тому одним із завдань ситуаційного менеджменту є дослідження того, як підприємство реагує на мінливі умови та специфічні обставини, а також яким чином можна формувати типи організацій, системи та процеси управління, що найбільше відповідають специфічним ситуаціям у сучасних умовах господарювання.

Стратегія управління – це напрям розвитку організації відповідно до поставленої цілі, а тактика управління – шляхи та етапи руху в межах цього напрямку, тобто сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи. Фахівці із ситуаційного менеджменту в цьому випадку застосовують категорії «стратегія» і «тактика антикризового управління», метою якого бачать розробку і першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, що приводять до кризового стану. Тобто управління поєднує стратегічний і тактичний аспекти. При цьому сутність стратегічного управління полягає у вжитті заходів, що дають змогу запобігти настанню кризи, а тактичне управління має на меті розробку і вжиття заходів для виведення фірми з кризового стану. Ситуаційна стратегія буде ефективною, якщо її формування відповідатиме конкретній ситуації і наявності таких умов:

1) вміння змодельовати ситуацію, тобто здатність піднятися над проблемами та проаналізувати закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і потребами своєї власної організації;

2) здатність виявити необхідність змін; для цього необхідні такі здібності:

– готовність реагувати на тенденції, що виникають під дією різноманітних факторів;

– інтелект і творча жилка, що дають можливість у непередбачених ситуаціях знаходити шляхи для підвищення конкурентоспроможності фірми;

– здатність розробляти стратегію змін; визначення та формування стратегії є процесом пошуку прийняттого варіанта, що характеризується творчим підходом;

– здатність використовувати надійні методи в процесі змін;

– здатність втілювати стратегію в життя.

Однак слід зазначити, що ситуаційна стратегія вкрай необхідна сучасним вітчизняним підприємствам, які постійно долають господарські негаразди. Загалом будь-яку ситуацію, коли підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Вихід з тієї чи іншої кризи пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією й тактикою ситуаційного менеджменту. Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є перенесення коригувальних дій у напрямі розвитку підприємства та розподілу ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає в тому, що він:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій;
- виявляє проблеми в діяльності підприємства;
- визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися; – виділяє пріоритетність проблем;
- виступає засобом виживання у важкий період;
- сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів;
- знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства;
- координує діяльність підприємства загалом;
- допомагає подолати невизначеність ринкового середовища;
- сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

Таким чином, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рухливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися. Як складова управління ситуаційний менеджмент є системою елементів, які збігаються за змістом з елементами системи управління підприємства загалом.

Ситуаційний менеджмент буде актуальний для таких галузей економіки: агрономія, харчова та медична промисловість.

#### Список використаних джерел:

1. Юсуфова А.П. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління / А.П. Юсуфова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 150–155
2. Полянська А.С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств : [монографія] / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ : Акцент, 2011. – 432 с
3. Ситуаційний менеджмент : [Бондарчук О. Ю]. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 326 с.
4. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків., 2021. 208 с.
5. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
6. Полянська А.С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств : [монографія] / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ : Акцент, 2011. – 432 с.

*Хмурова В.В.,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Державного  
торговельно-економічного університету, м.Київ.  
Кравченко З.Р.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Державного  
торговельно-економічного університету, м. Київ.*

## **ТАКТИКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабне вторгнення внесло доволі критичні корективи в життя українців. Бізнес також не є винятком. Воєнні дії на території України вплинули безпосередньо на виробництво, логістику транспортування продукції та шляхи постачання. Згідно з дослідженням стану українського бізнесу під час війни, яке провела команда Kyivstar Business Hub, ведуть підприємницьку діяльність переважно з обмеженнями близько 42% мікрокомпаній, 50% малих компаній, 52% середніх компаній та 31% великих компаній. Довелося призупинити діяльність 8% мікрокомпаній, 4% малих компаній, 2% середніх компаній та 5% великих компаній. Проаналізувавши результати дослідження можна дійти висновку, що воєнні дії вплинули більш як на половину підприємств в Україні. У нас виникає питання, як же бізнесу втриматися на плаву в умовах воєнного стану та якої тактики мають дотримуватись компанії, аби не стати банкрутом?

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії, небезпеки державній незалежності України та передбачає надання відповідним органам державної влади повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Під час дії воєнного стану військове командування може використовувати потужності та трудові ресурси підприємств для потреб оборони, змінювати режим їхньої роботи. Також військові адміністрації мають право примусово відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності, вилучати майно державних підприємств, державних господарських об'єднань для потреб держави.

Перш за все, власники підприємств мають провести оцінку майна, яке може бути відчужене або вилучене військовим командуванням. Відповідно до статті 3 Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» примусове відчуження майна в умовах воєнного стану може здійснюватися з попереднім повним відшкодуванням його вартості, в той час як вилучення майна здійснюється без відшкодування вартості. Якщо ж оцінка примусово відчуженого майна державними органами не задовольняє підприємця, то вона може бути оскаржена до суду.

На тлі повномасштабного вторгнення більшість підприємств зробили перерозподіл обов'язків між працівниками.

Це спричинене тим, що близько мільйона українців було залучено до діяльності сектору безпеки та оборони. Відтак кадрова чисельність зменшилась, а трудові обов'язки навпаки ростуть. Тому через неможливість передбачити майбутнє, працівники мають швидко реагувати на ситуацію і за необхідності змінити

функціональні обов'язки задля безперервної роботи підприємства. Власники підприємств мають запланувати цей перерозподіл, аби під час критичної ситуації не було паніки і непорозумінь в організаційній діяльності бізнесу.

Опендатабот повідомляє, що майже 65 тисяч українських бізнесів зареєстровано на окупованих територіях. Це близько 5% від загальної кількості компаній в Україні. Підприємницька діяльність на окупованих територіях є дедалі складнішою, бо до таких підприємств можуть встановлюватись певні податкові обмеження. Тому якщо у підприємства є можливість релокуватись, то краще не відкладати це на потім. Переміщення на іншу частину країни, більш безпечну, допоможе вам як мінімум не закритися: підприємство буде функціонувати, а податки платитимуться в український бюджет, що тим самим підтримає українську армію. Як показує практика, бізнеси, що продовжили свою виробничу діяльність на окупованій території наразі використовуються окупантами задля досягнення ворожих планів проти цілісності та безпеки території України.

Починаючи з 24 лютого українських бізнес відчув ускладнення пов'язані із логістикою постання товарів. Закрилися порти та кордони: це основні шляхи торгівлі України з іншими країнами. Відтак підприємці мають великі об'єми нереалізованою продукції. Що ж робити? Слід розробити стратегію просування своїх товарів на українському ринку. Так як імпортованих товарів на полицях магазинів стало менше, то відтепер час заявити про свою продукцію і розповсюджувати свій товар по всій території країни. Також не слід забувати, що з початком війни платоспроможність споживачів значно зменшилась і попит на більшість продукції стане меншою. Тому варто зробити аналіз попиту споживачів і за можливості підлаштувати сферу свого виробництва під вподобання і платоспроможність своїх потенційних клієнтів, аби через збитковість компанія не закрилась.

Найголовнішим елементом тактики підприємств під час воєнного стану є швидкі комунікації та швидке прийняття рішень в керуючій системі підприємства. Для цього має бути створена автоматизована система регулювання будь-яких питань, яка допоможе вирішити проблему на місці. Має бути продумана стратегія праці в онлайн режимі, якщо перебування в офісах буде небезпечним. Та жодна автоматизація не в силі підтримати діяльність бізнесу так, як це робить команда. Тому не слід забувати про психологічну підтримку своїх підлеглих, адже кожен українець опинився в різних життєвих ситуаціях, які похитнули їхнє почуття безпеки.

До прикладу, Олена Соколова, директорка з управління персоналом фармацевтичної компанії «Дарниця», розповідає, що в своїй компанії вони створили внутрішню гарячу лінію юридичних консультацій стосовно всіх важливих нагальних питань, а корпоративна соціальна мережа Workplace перетворилася на банк корисної інформації. Аби підтримати та відволікти дітей співробітників компанія організувала діджитал навчання DarSchool, майстер-класи із TikTok, Youtube, SMM, трендів у діджитал.

Отже, аби підприємство залишалось на плаву під час воєнного стану власникам необхідно розробити стратегію. Перш за все потрібно усвідомлювати всі ризики для компанії та її власності й провести оцінку майна, аби під час його відчуження ви мали докази реальної вартості. Потім важливо розробити план реалізації продукції в умовах закриття кордонів та портів для того аби компанія не стала банкрутом і не пішла до дна. Не слід забувати і про центр прийняття рішень та вирішення питань, комунікація

з управляючою верхівкою має бути чіткою, швидкою та зрозумілою. Також, чи не найважливішою функцією керівництва під час воєнного стану є підтримка емоційного стану своїх працівників. Саме за дотримання цих основних пунктів підприємство матиме успіх в сьогоднішніх реаліях.

Список використаних джерел:

1. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. [<https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/>]
2. Ст.1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»
- 3.Пункти 3,4 частини першої статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»
4. Ст. 3 Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану»
5. Юлія Гончаренко: «Скільки людей мобілізовано до ЗСУ: У Міноборони назвали число» [<https://dengi.ua/ua/finance/6340219-skolko-grazhdan-mobilizovano-v-vsu-v-minoborony-nazvali-kolichestvo>]
6. «Майже 65 тисяч українських бізнесів зареєстровано на окупованих територіях» [<https://opendatabot.ua/analytics/business-in-occupation>]
7. Олена Соколова: «Рецепт збереження керованості підприємства під час війни» [<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085/>]



*Хмура В.В.*

*кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Шевченко В.Ю.*

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ПО ВИРОБЛЕННЮ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Екологічний менеджмент є важливою складовою менеджменту підприємства, який відповідає концепції соціальної відповідальності бізнесу, принципу «потрійного результату діяльності»: прибуток бізнесу, добробут людей, нешкодженість природи [3, с. 4]. Промислові підприємства, намагаючись задовольнити потреби суспільства, стикаються з низкою проблем, зокрема проблемою обмеженості природних ресурсів, утилізації відходів. Також, прагнучи отримати швидкий прибуток, виробники використовують дешевші, неякісні, шкідливі матеріали, що у свою чергу позначається на якості товару, негативно впливає на навколишнє середовище. Використання екологічного менеджменту дозволяє підприємствам і організаціям зберігати енергетичні і матеріальні ресурси, поліпшувати економічні та екологічні показники. Також цей тип управління дозволяє отримувати продукцію з поліпшеними екологічними властивостями. Свідомий споживач, звичайно, буде надавати перевагу доброякісній екологічній продукції.

Для того, щоб з'ясувати, які елементи екологічного менеджменту запроваджуються на підприємствах по виробленню молочної продукції в Україні, вивчалась інформація, яка оприлюднена на сайтах цих виробників.

Нами було досліджено інформацію на сайтах компаній ТОВ «Люстдорф», ТОВ "Молочна компанія "Галичина", група компаній «Молочний альянс».

Виробництво молочної продукції ТОВ «Люстдорф» триває вже більше 25 років і ним створюється більше 100 найменувань, які представлені торговими марками: «Селянське», «На здоров'я», «Despicable Me», «Green Smile» та ін [2]. Виробництво знаходиться у Вінницькій області місто Іллінка. За незалежними експертними оцінками ця компанія станом на січень 2022 року входила до трійки найбільших українських імпортерів цілісномолочної продукції. Серед дій, які направлені на збереження навколишнього середовища в «Звіті про управління за 2020 рік» [1] зазначено про інвестиції в проект унікального комплексу очисних споруд для очистки промислових стоків. Завдяки цьому на підприємстві отримують очищену воду, добрива та біогаз, який може використовуватись для власних потреб виробництва та заощаджувати на енергоносіях. Для мінімізації відходів встановлено високотехнологічне обладнання. Також упаковка, яка використовується при виробництві продукції на 63% складається з рослинних матеріалів, картон містить деревину тільки з відновлювальних джерел і має сертифікацію FCS. Відходи виробництва здаються комунальній компанії, яка з них виготовляє тротуарну плитку.

ТОВ "Молочна компанія "Галичина" розташована у місті Радехів Львівської області та випускає продукцію ТМ «Галичина». Екологічна політика компанії –

підтримка ініціатив екологічного напрямку, зокрема виробники працюють над підвищенням енергоефективності. Також на сайті компанії розміщена інформація стосовно роздільного збору сміття та переробки вторинної сировини. Компанія не тільки закликає долучатись до цього процесу, але і вказує шлях. Ними розміщена інформація, що на інтерактивній мапі Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України можна знайти пункт здачі відсортованого пластику [5]. 26 травня 2021 року МК «Галичина» взяла участь в онлайн-саміті «ЕКОтрансформація» від компанії Ecobusiness Group та представила свій кейс з підвищення енергоефективності на виробництві на 40%. ТОВ "Молочна компанія "Галичина" працює над проектом по утепленню трубопроводів і засувок. Це покращить енергоефективність виробництва.

Група компаній «Молочний альянс» об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції. Продукція випускається під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс» [4]. Прикладами екологічного менеджменту Групи компаній «Молочний альянс» є активна робота, яка направлена на покращення функцій очисних споруд та зменшення відходів: «протягом останніх кількох років було зроблено багатомільйонні вкладення в будівництво власних нових очисних споруд на Баштанському сирзаводі та Золотоніському маслоробному комбінаті, реконструкцію існуючих споруд для Пирятинського сирзаводу, а також впровадження нанофільтраційних установок, які виключають потрапляння сироватки в заводські стоки».

Отже, в цей нелегкий період воєнного стану в Україні, виробники молочної продукції, які досліджувались, продовжують працювати і задовольняти потреби населення. Вони застосовують також методи екологічного менеджменту, роблять реальні кроки по зменшенню енерговитрат, вдосконалюють обладнання з очищення виробничих стоків, працюють над питаннями пакування продукції в екологічні упаковки, та по зменшенню відходів.

#### Список використаних джерел

1. Звіт про управління за 2020 р. URL: <https://www.loostdorf.com/uploads/about/reports/files/60c6fe65d22e7.pdf> (дата звернення 10.10.2022)
2. Компанія «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> (дата звернення 10.10.2022)
3. Пономаренко Є. Г. Екологічний менеджмент і аудит: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» спеціальності 101 – Екологія / Є. Г. Пономаренко, О. С. Ломакіна; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 64 с.
4. Про «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/> (дата звернення 12.10.2022)
5. ТМ «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/eco-politics/> (дата звернення 10.10.2022)

*Ягельська К.Ю.,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ  
Кошель Р.С.,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

Трансформації сучасного суспільства обумовлюють специфіку взаємовідносин у ринковому середовищі, що, з одного боку, характеризується надмірним тиском з боку торговельних марок на споживачів, а з іншого – підвищенням обізнаності останніх щодо маркетингових технологій і, відповідно, зростанням їхньої ролі в системі ринкових відносин. В цих умовах помітно змінюються пріоритети маркетингової діяльності, набувається гнучкість стратегічного управління, визначаються нові акценти в бренд-менеджменті.

Значним науковим внеском у дослідження проблематики розвитку бренд-менеджменту характеризуються наукові роботи таких зарубіжних економістів, як Д. Аакер, Е. Йохімштайлер, Т. Амблер, Г. Армстронг та інших. Серед українських науковців, які вивчали цю тему, можна назвати О. Кендюхова, Д. Файвішенко, С. Дерев'янка, А. Леоніденка, О. Мельника, В. Перція та інших науковців. Оскільки еволюція брендингу під впливом сукупності факторів динамічного середовища не може не відбиватися на змінах концепцій управління брендами, актуальність дослідження бренд-менеджменту й вирішення його проблематики не втрачається.

Аналізуючи еволюцію бренд-менеджменту [1, 2], доцільно розглянути основні етапи розвитку його ключових концепцій:

1) 1930-1950 рр. – початковий етап – характеризувався недостатньою увагою менеджерів. Серед різних торговельних марок на ринку лише деякими намагалися управляти з метою їх розвинення до бренду. Ефективність визначалася обсягом продажів;

2) 1950-1980 рр. – досягнення компаніями значущості бренду, що супроводжувалося зосередженням управлінських можливостей на його покращенні. Визначальним фактором на даному етапі стає імідж бренду. За допомогою нового способу конкуренції компанії завойовували нові частки ринку, а деякі навіть здобували лідерство;

3) 1980-1990 рр. – період характеризувався суттєвим зростанням кількості брендів, що бентежило споживачів, які не знали, до кого прислухатися. Бренд-менеджери стали намагатися виокремити свій бренд серед інших. Пізніше результат їхньої діяльності отримав назву «айдентика бренду».

Це відобразилося на ефективності компанії: збільшилася кількість лояльних споживачів і сам коефіцієнт лояльності також виріс;

4) 1990-ті роки – сьогодення – провідні світові компанії зосередилися лише на бренд-менеджменті, зрозумівши, що саме він забезпечує основний прибуток. Головне завдання – викликати емоції та закарбуватися в свідомості споживача, після чого

нагадувати про себе всіма можливими засобами комунікації. Критерієм ефективності бренд-менеджменту стає вартість самого бренду.

Цікаво, що пошукові запити по Україні і світу (за Google Trends) демонструють падіння популярності поняття «бренд-менеджмент» з 2004 року. На наш погляд, це можна пояснити необхідністю розроблення й впровадження унікального інструментарію на основі вже опанованих класичних засад бренд-менеджменту, щоб успішно диференціюватися.

Аналіз специфіки і змістовного наповнення досліджуваної категорії дозволив нам сформулювати компаративну візуалізацію класичного бренд-менеджменту і сучасного (рис. 1).



Рис. 1. Хмара тегів змістовного наповнення класичного бренд-менеджменту і сучасного на основі виокремлення ключових понять  
Джерело: розроблено авторами

Розвиток бренд-менеджменту наголошує на відході від стереотипів, активізації комунікацій зі споживачем, формуванні характеру, впевненості і самовираженні, мобільності і зручності, екологічності й естетичності. Для сучасного бренд-менеджменту визначальним також є те, що він стає основою діяльності компаній і, відповідно, – функціональним об'єктом управління [3, с. 60]. Сучасні організаційні структури управління брендами також вдосконалюються: традиційна структура бренд-менеджменту, що ґрунтується на принципі ієрархічності рівнів управління наразі замінюється на міжфункціональну. Разом з тим, динаміка економічного різних країн не дозволяє говорити про якісь сталі тенденції, про наголошує інтеграція західного та азіатського підходів до бренд-менеджменту. Щодо України, хоча етапом зародження вітчизняного бренд-менеджменту вважають 1998 рік, його розвиток є досить інтенсивним. Вітчизняний бізнес активно адаптує зарубіжний досвід, що дозволяє українським брендам навіть успішно виходити на міжнародні ринки.

Список використаних джерел

1. Бренд-менеджмент: маркетингові технології [Електронне видання]: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 394 с.
2. Касич А. О., Рафальська І. В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.17
3. В. Любчук. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1 (16). С. 57-63.

Янковець Т. М.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

Під впливом глобалізації та цифровізації, які відносяться до мета трендів соціально-економічного розвитку суспільства, змінюються поведінка споживачів, бізнес-моделі підприємств, менеджмент та маркетинг, як паритетні ключові функції управління. Активне застосування цифрових технологій у суспільстві та бізнесі спричиняє у тому числі й трансформацію маркетингу з традиційного на цифровий.

Управління цифровим маркетингом відбувається за класичними функціями: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. До перерахованих додаємо функцію аналіз, реалізація якої відбувається із застосуванням технологій BigData, штучного інтелекту та машинного навчання, що відкриває великі можливості цифрового маркетингу для аналізу тенденцій ринку, конкурентів, прогнозування цифрової поведінки споживачів, створення персоналізованої пропозиції цінності і, як наслідок, збільшення фінансових результатів підприємств і вартості брендів. Реалізація функцій управління передбачає таке [1-3]:

- *аналіз* необхідний для виявлення найкращого досвіду конкурентів та виявлення не використаних можливостей у цифровому просторі, що дозволяє підприємству знайти свою унікальність та сформулювати позиціонування підприємства та його продуктів;

- *планування* передбачає постановку цілей цифрового маркетингу відповідно бізнес-цілей підприємства, визначення відповідних KPI та їх планових значень, обґрунтування ресурсів та заходів для реалізації поставлених цілей, що відображається в документально оформленому плані цифрового маркетингу, який включений в систему планів підприємства;

- *організація* важлива з точки зору формування ефективної організаційної структури управління та підбору потрібної кількості фахівців цифрового маркетингу відповідної кваліфікації для виконання запланованих завдань;

- *мотивація* передбачає формування системи стимулів (матеріальних і нематеріальних) з урахуванням внутрішніх мотивів працівників для кращого виконання ними поставлених завдань та досягнення відповідних цілей;

- *контроль* передбачає проведення оцінки KPI шляхом співставлення їх фактичних значень з запланованими та виявлення можливих відхилень, а також виявлення причин відхилень;

- *регулювання* використовується для усунення причин виявлення негативних відхилень фактичних значень KPI від планових, коригування за необхідності плану, залагодження конфліктів між працівниками в процесі виконання роботи, тобто в режимі реального часу проведення коригувальних дій з метою ефективного (вчасного та в рамках бюджету) виконання плану цифрового маркетингу.

Під механізмом управління цифровим маркетингом підприємства розуміється сукупність принципів, методів та інструментів, за допомогою яких чиниться управлінський вплив на цифровий маркетинг. Пропонований механізм включає:

- *нормативно-правове забезпечення* – державне правове забезпечення господарської та маркетингової зокрема діяльності підприємства (Кодекси, Закони,

Укази Президента, Постанови, Положення Кабінету Міністрів, Постанови Верховної Ради) та внутрішнє нормативне забезпечення (статут, маркетингова політика, облікова політика, нормативи);

– *інформаційне забезпечення* – інформаційні технології, програмне забезпечення для автоматизації маркетингу та інтеграція різних програмних продуктів для вирішення окремих завдань бізнесу і маркетингу в єдину цифрову еко-систему; цифрові канали та інструменти маркетингу та комунікації зі всіма стейкхолдерами підприємства, як зовнішніми, так і внутрішніми;

– *організаційне забезпечення* – організаційна структура управління, фахівці цифрового маркетингу відповідної кваліфікації, їх мотивація з урахуванням матеріальних і нематеріальних мотивів і відповідних стимулів, формування корпоративної культури, спрямованої на постійне оновлення знань, удосконалення умінь та професійних навичок;

– *матеріально-технічне та фінансове забезпечення* – основні засоби та оборотні кошти для виконання завдань цифрового маркетингу. Важливе значення для цього мають бюджети цифрового маркетингу, сформовані на основі узгодження маркетингових та фінансових цілей підприємства, а також відповідні джерела фінансування;

– *цифрові методи* – методи управління; методи зовнішньої та внутрішньої комунікації: онлайн (маркетинг в пошукових системах; маркетинг в соціальних мережах; інтернет- та мобільна реклама; email-маркетинг; маркетинг впливу; партнерський маркетинг; інші); традиційні (преса та інші друковані видання; телебачення; радіо; традиційна реклама; пряма поштова розсилка; інші);

– *цифрові інструменти* – основним інструментом механізму управління цифровим маркетингом підприємства є стратегія цифрового маркетингу. Також до інструментів цифрового маркетингу для реалізації відповідної стратегії відносяться: контент-маркетинг; BigData, прогнозна аналітика; штучний інтелект, машинне навчання; маркетинг в соціальних медіа; мобільний маркетинг; автоматизація маркетингу; поліпшення роботи сайту; пошуковий маркетинг;

– *важелі* – основними економічними важелями ефективності функціонування механізму управління цифровим маркетингом підприємства є ціна, прибуток, амортизація, відсотки за кредити, чистий грошовий потік.

Використання механізму управління цифровим маркетингом забезпечує системний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Розворот від традиційного до цифрового: технології просування в інтернеті. Київ: Форс Україна, 2020. 224 с.
2. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2021. 224 p.
3. Dave Chaffey. 10 reasons you need a digital marketing strategy in 2022. Smart Insights. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/> (дата звернення до сайту 30.09.2022).