

**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

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:
доктор економічних наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної

03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1
e-mail: mzedp@ukr.net

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

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ І

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 INDUSTRY12

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
LOGISTICS17

Mykhalchenko Oleksii

MAIN PROBLEMS AND DRAFT RECOVERY PLAN FOR UKRAINE IN THE FIELD OF
AIR TRANSPORT IN 202220

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 MARKETS27

Svianadze Avtandil

SPACE INDUSTRY MANAGEMENT29

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

Терпадзе Серго, Євгенідзе Джоржі

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

Разимова К.М., Данилова Е.І., Новак В.О

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 ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ43

Звонарьов 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

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

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

AGILE-ФІЛОСОФІЯ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ68

Смерічевська С. В., Єлісеєв О. М.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ71

Черниш Т.О.

ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ У ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ74

Шевчук В.О., Машовець А.О.

АУТСОРСИНГ ЯК НОВІТНЯ ФОРМА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ76

Шевчук В.О.

ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ78

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 CONDITIONS83

Agoe Felix Tetteh, scientific advisor Lytvynenko L.L.

THE IMPACT OF FINTECH ON FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND
INTERNATIONAL TRADE85

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 ORGANIZATION93

Kharsun Liudmyla, Kovalenko Yuliya

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

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

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.

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

Stankiewicz-Mróz Anna, Zarubinska Iryna

SELF-MANAGEMENT AS AN IMPORTANT SUBSYSTEM OF PERSONNEL
MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION127

Tamila Arnania-Kepuladze , Giorgi Kepuladze

GENDER FEATURES OF STAFF MANAGEMENT129

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

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE IN CONDITIONS
OF WAR132

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 ТИПУ147

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

.....15

5

8

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 ГОСТИННОСТІ161

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
ВИРШЕННЯ.....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 ПІДПРИЄМСТВА174

Позняк О.В., Марченко В.С.

ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНОЇ»
БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ176

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 УМОВАХ182

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
--	-----

9

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 <i>Попадін В.С.</i>
-------	-------------------------

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

10

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

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 ПІДПРИЄМСТВА220

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

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



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

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>

13

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

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

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/TRAdocslaid200821a_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.

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

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., Макарчук 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



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.

*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

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

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

18

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

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
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

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

*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:

21

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

- 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.

22

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

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
4. 5 innovations that revolutionized the field of medicine and health care [Electronic resource]. - Access mode: https://innovation.24tv.ua/5-innovatsiy-shho-zdiysnili-revolyutsiyu-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.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/380/290&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

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.

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].

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

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. https://en.wikipedia.org/wiki/Space_industry#cite_note-DubbsPaatDahlstrom2011-192-15
2. <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>

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

*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.

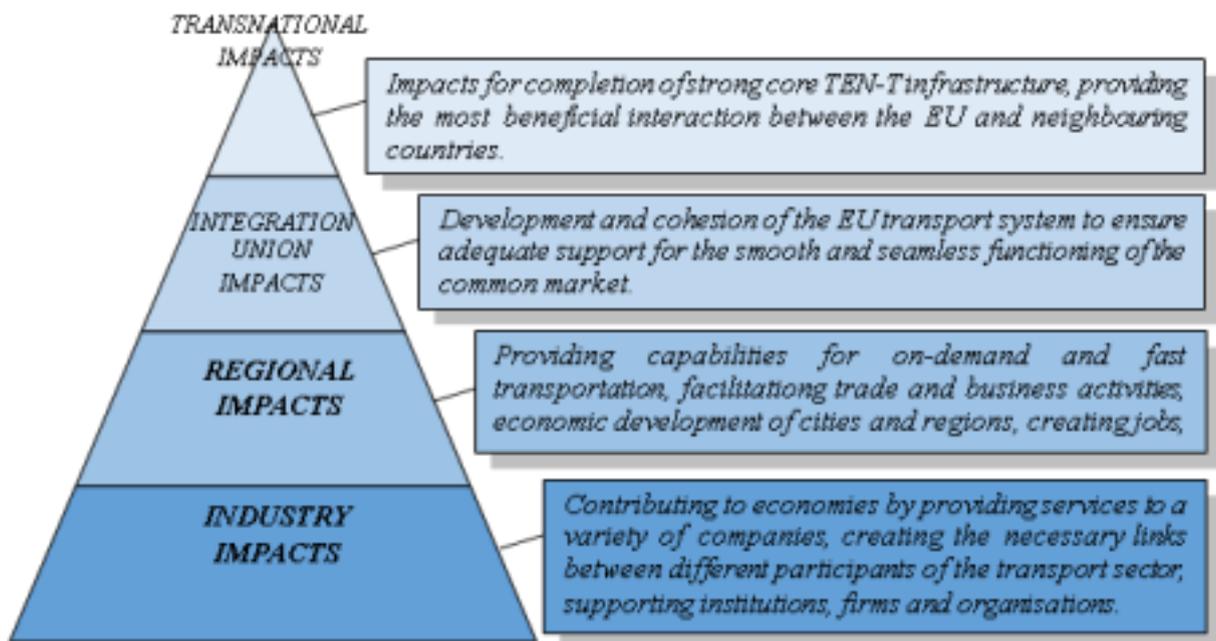


Fig. 1. Levels of impacts from implementing the sustainable development strategy by international airports: EU successful practice

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
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.

33

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



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. 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.

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

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 екологічного транспорту 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

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

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

Наприклад, місцева влада Нідерландів для просування і популяризації екологічного транспорту 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 ощадливого 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 В30 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

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

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.

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

*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 сформувати 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.

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

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.
2. Transport [Електронний ресурс] // Ukraine-EU Relations. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/transport>.

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>

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

*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 стагнующе 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.

45

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

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).

46

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

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, аутсорсінг, 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):

Витрати, млн грн рік 2015 рік 2016 рік

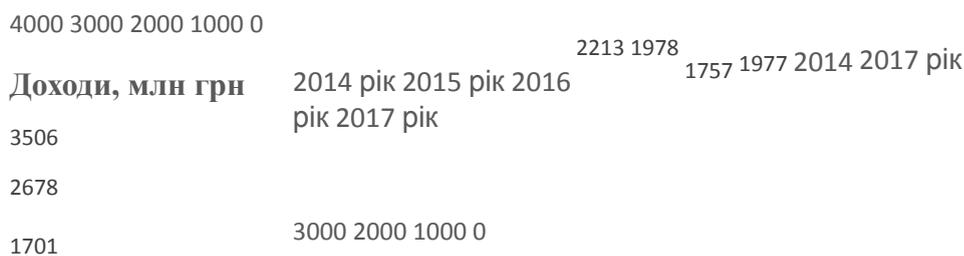
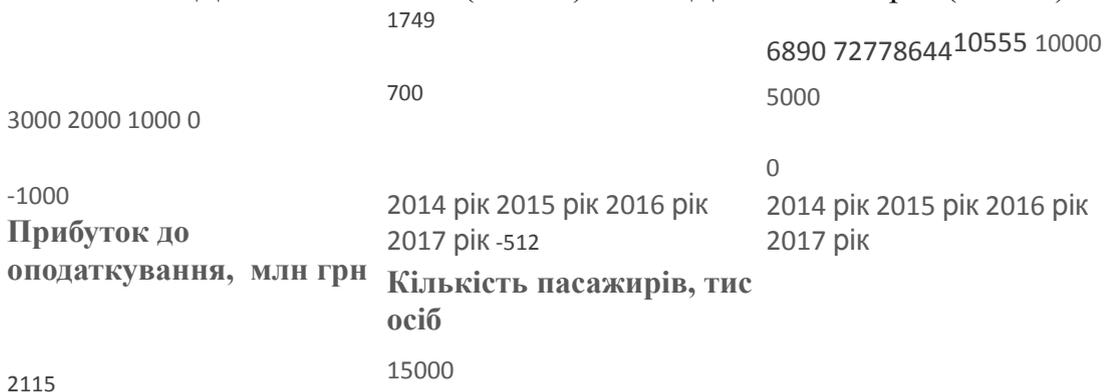


Рис.3: Динаміка доходів (МСФЗ) Рис.4: Динаміка витрат (МСФЗ)



2115

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).

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

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.

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

*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

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

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 організує 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.

50

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

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

Сьогодні 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 постачань – 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.

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

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 В2В це відбувається у два етапи: сировина доставляється на виробничий цех, а потім готова продукція транспортується до магазину, складу чи іншого пункту отримання. У сегменті В2С 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.
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.
5. Ефективна логістика останньої милі. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/tfc/logistyka-ostannio-myli>.

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

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% направляєється на вторинну переробку, 17% – на компостування; 47% утилізується шляхом спалювання [1].

В Україні 93,7% побутових відходів розміщується на звалищах, 4,6 % - направляєється 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 сміттеспалювальних 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 км²), що більше площі Сан Марино (61,2 км²).

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 сміттеспалювальних 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 сміттеспалювальних заводів становила 7 (проти 5 у 2016 році) [3].

Швецію називають одним зі світових лідерів у переробці відходів. Кількість сміттеспалювальних 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/>

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.

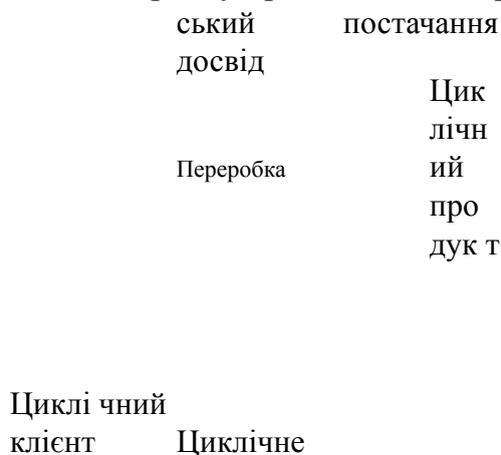


Рис. 1. Екосистема бренду H&M [3, с. 41]

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. Рекламу 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. Всередині 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.

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

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 (дата звернення 20.09.2022).
4. Namoon 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).

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

*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. Перемовини щодо підписання Угоди «Про САП» почалися одразу після початку діалогу про підготовку Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС. Про інтенсивність останнього свідчить наявність 21 раундів перемовин 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 міжурядових 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>

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

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 консультативними 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/

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

*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

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

Неспровоковане та невиправдане 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.
3. 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)

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



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.

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

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.

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

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>

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

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 вагомий 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, спростувати 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 проєкту, 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

Конкуренентоспроможність 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 моделюванням 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 проектів 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].

71

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

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.

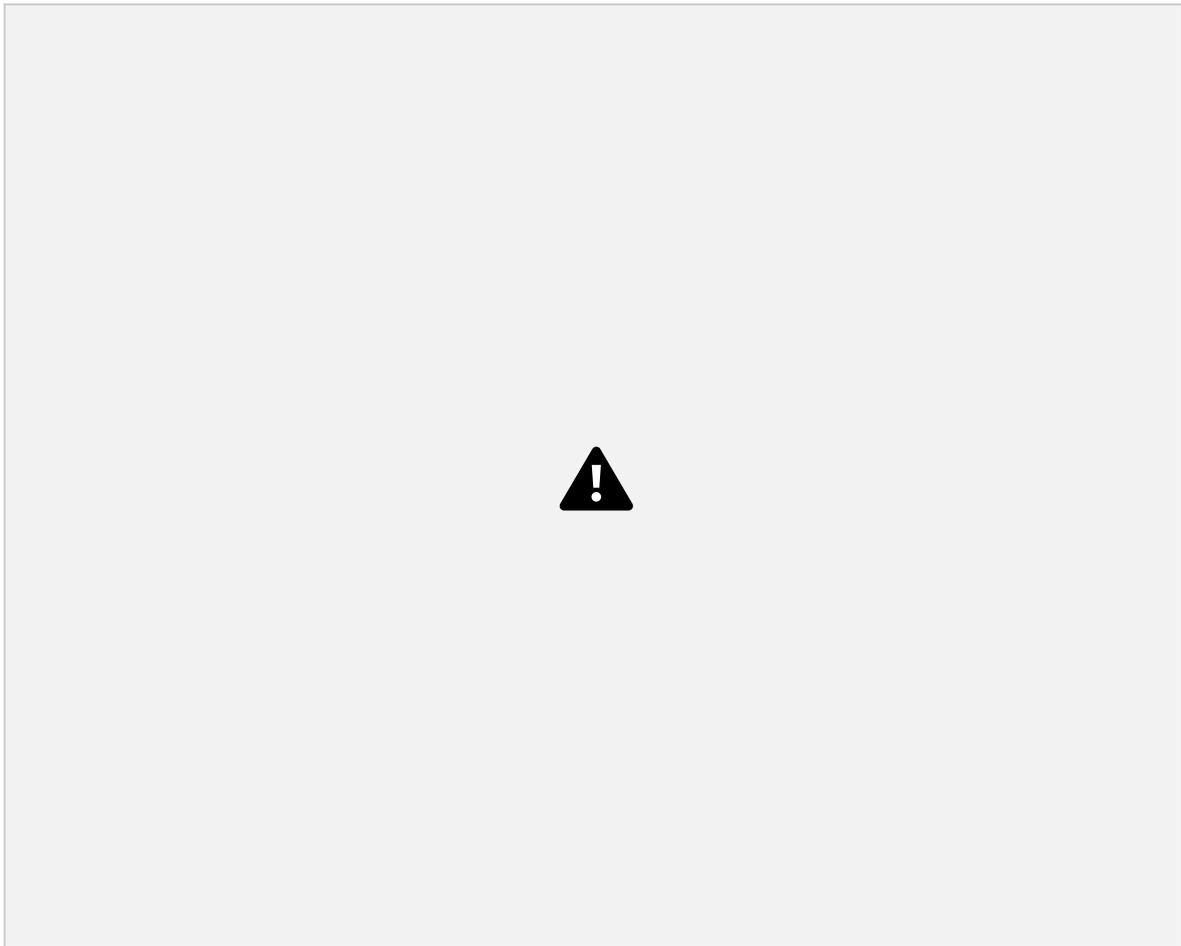


Рис. 1. Види фактичних та майбутніх цифрових технологій в управлінні ланцюгами постачання [4]

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.

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

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 IT-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>.

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

*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 комунікації 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.

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

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 логістичних 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

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

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].

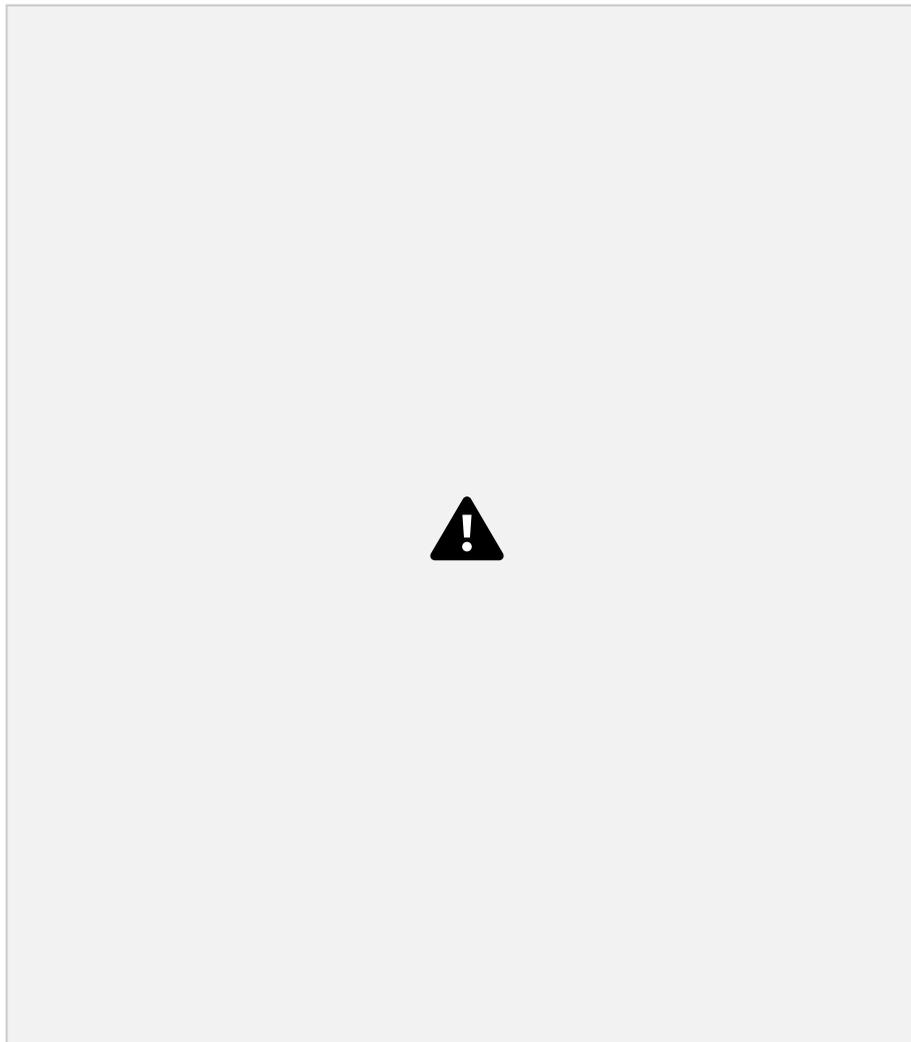


Рис. 1. Ринок аутсорсингових послуг
Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

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
2. Kovalov A.V. Theoretical basis of outsourcing. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/34.pdf
3. 18 українських компаній-аутсорсерів потрапили 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-utsorsa-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.

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

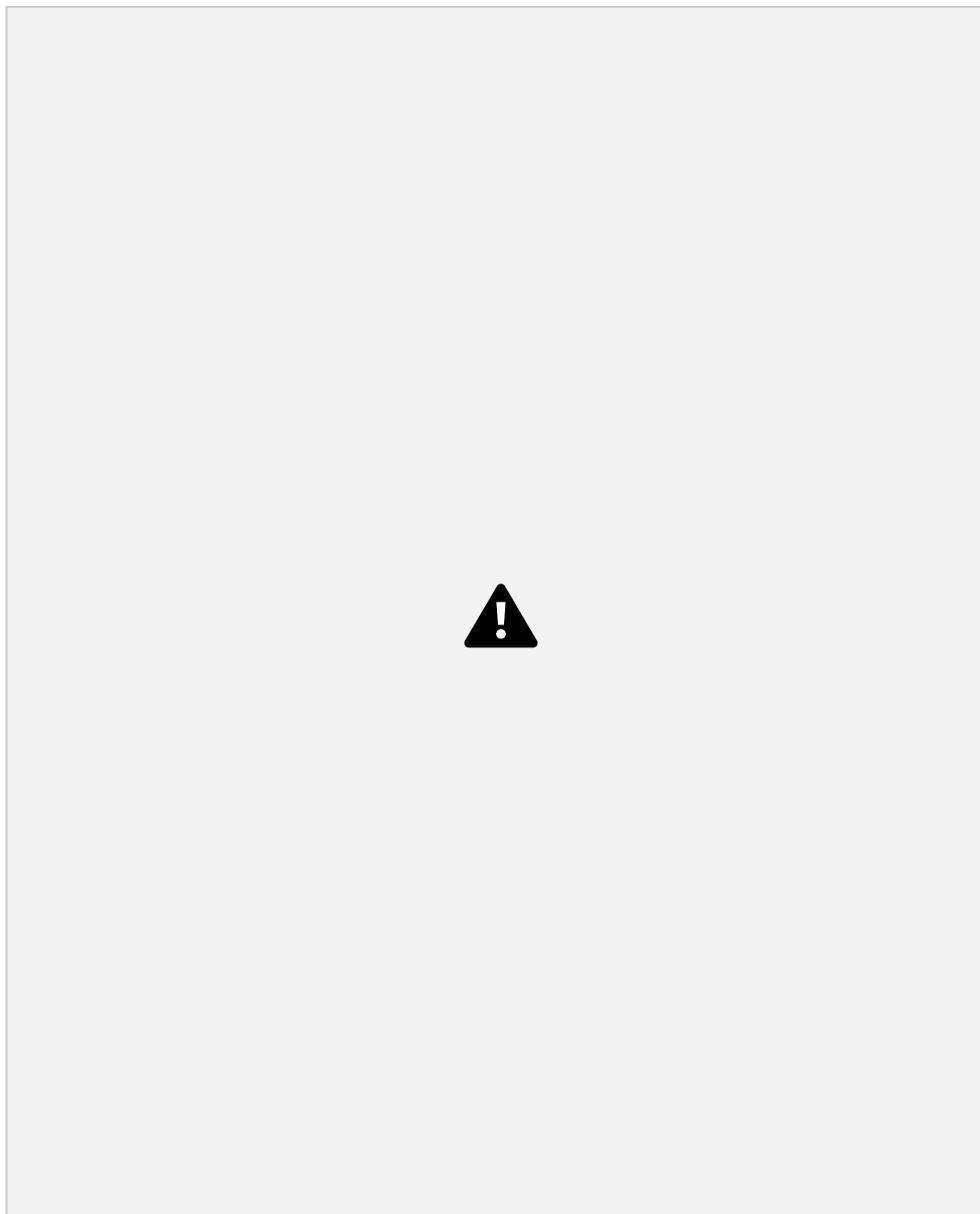


Рис.1. Зміни в законодавчій базі щодо різних видів транспорту в Україні

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:

79

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

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.

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.

