

УДК 316.66:323.326

DOI: 10.25140/2411-5215-2018-3(15)-83-89

*Катерина Власова***СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК  
У СУЧАСНИЙ ПЕРІОД***Екатерина Власова***СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК  
В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД***Kateryna Vlasova***STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE ASSOCIATION  
OF APC IN THE MODERN PERIOD**

У статті через синтез таких понять, як корпоративна соціальна відповідальність, стратегічний розвиток підприємств АПК, соціальні заходи визначено сутність поняття «соціально-економічний проект», який запропоновано розглядати як науково обґрунтовану модель вирішення соціальної проблеми, з отриманням доданої вартості. Також з'ясовано, що синхронність зрушень соціального розвитку може бути досягнута на основі науково обґрунтованих і виважених соціально-економічних програм з підтримки розвитку корпоративної культури, соціальних проектів, адаптованих до реалій євроінтеграційних процесів української економіки, а також опрацювання відповідної системи збалансованих показників стратегічного розвитку підприємств АПК.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність; соціально-економічний проект; система збалансованих показників; соціальні заходи; програмно-цільовий підхід.

Рис.: 1. Бібл.: 10.

В статті через синтез таких понять, як корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне розвиття підприємств АПК, соціальні заходи визначено сутність поняття «соціально-економічний проект», який запропоновано розглядати як науково обґрунтовану модель рішення соціальної проблеми, з отриманням доданої вартості. Також встановлено, що синхронність зрушень соціального розвитку може бути досягнута на основі науково обґрунтованих і виважених соціально-економічних програм з підтримки розвитку корпоративної культури, соціальних проектів, адаптованих до реалій євроінтеграційних процесів української економіки, а також опрацювання відповідної системи збалансованих показників стратегічного розвитку підприємств АПК.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, социально-экономический проект, система сбалансированных показателей, социальные мероприятия, программно-целевой подход.

Рис.: 1. Библ.: 10.

In the article, through the synthesis of concepts such as corporate social responsibility, strategic development of agribusiness enterprises, social measures, the essence of the concept of socio-economic project, which is proposed to be regarded as a scientifically grounded model of solving a social problem, with the obtaining of added value, is defined. It was also found that the synchronicity of social development shifts can be achieved on the basis of scientifically grounded and well-considered social and economic programs to support the development of corporate culture, social projects adapted to the realities of European integration processes of the Ukrainian economy, as well as the development of an appropriate system of balanced indicators of strategic development of enterprises Agroindustrial complex

**Keywords:** corporate social responsibility; socio-economic project; system of balanced indicators; social measures; program-target approach.

Fig.: 1. References: 10.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України безпосередньо залежить від соціально-економічного розвитку підприємств АПК. В умовах обмеженості бюджетних та інших фінансових ресурсів сьогодення соціальний потенціал держави слід вважати однією із головних складових у пошуку нових шляхів її функціонування та розвитку. Саме він є основою ресурсного потенціалу, необхідного для забезпечення соціально-економічного розвитку держави. Разом з тим одним із слабких місць у сучасних стратегіях економічного і соціального розвитку є те, що недостатньо уваги приділяється формуванню та ефективному використанню ресурсного потенціалу та управлінню ним з урахуванням потреб аграрної сфери.

Пріоритетні напрями розвитку України, які в умовах євроінтеграції дедалі більше визначають місце країни на міжнародному ринку і виступають важливим чинником трансформації економіки, значною мірою пов'язані з аграрною сферою. Розвиток соціальних послуг забезпечує зростання ВВП, зайнятність населення і нарощування бюджету країни, водночас визначає освітній рівень, формуючи людський ресурс держави.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

З огляду на вищезазначене тема наукових досліджень з пошуку стратегічних напрямів розвитку підприємств АПК України є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні і практичні питання соціально-економічного розвитку підприємств аграрної сфери ґрунтовно розглядаються в працях багатьох відомих закордонних науковців, серед яких: В. Баумоль, Г. Беккер, Л. Ерхард, Дж. М. Кейнс, В. Ойкен, В. Парето, Т. Стюарт, Ф. Хайек та інші. Значний доробок у дослідженні проблем розвитку економіки та управління підприємствами АПК належить вітчизняним науковцям, серед яких: О. Амоша, О. Бородіна, В. Бондаренко, Б. Буркинський, М. Бутко, О. Величко, П. Гайдуцький, В. Геєць, Л. Дайнеко, О. Захарчук, Т. Зинчук, В. Ільчук, С. Кваша, П. Саблук, В. Удовиченко та ін. Віддаючи належне вагомості наукового доробку вітчизняних і закордонних учених, варто зауважити про недостатнє розкриття питань щодо інноваційних напрямів розвитку підприємств АПК з урахуванням соціальної складової в сучасних умовах.

**Постановка завдання** полягає у виявленні стратегічних напрямів розвитку підприємств агропромислової галузі на основі корпоративної соціальної відповідальності і створенні методологічних засад щодо формування системи збалансованих показників соціально-економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування ефективної стратегії соціально-економічного розвитку підприємств АПК, повністю зорієнтованої на досягнення соціально значущої мети, може бути здійснене лише на основі залучення в економічну практику програмно-цільового підходу, що уможливило впровадження нових важелів впливу на напрями, форми соціально-економічного проекту в контексті завдань забезпечення сталого економічного зростання та якомога повної соціалізації всіх напрямів АПК України [1, с. 24; 2, с. 113].

Перспективним напрямом у вирішенні проблем соціально-економічного розвитку в умовах обмеженості фінансових, матеріальних та інших ресурсів підприємств АПК повинно стати впровадження корпоративної соціальної відповідальності на основі програмно-цільового підходу. Базовою методологією корпоративної соціальної відповідальності є першочергове вирішення завдань сталого розвитку підприємств шляхом планомірної концентрації всіх видів ресурсів та їх раціонального використання і, відповідно, узгодженого обґрунтування планових рішень, які приймаються на довгострокову перспективу. При цьому необхідно зазначити, що реалізація програмно-цільового підходу в аграрній сфері буде максимально результативною при впровадженні міжнародного стандарту «Корпоративна соціальна відповідальність». Нормативно-правовою основою реалізації програмно-цільового підходу є законодавча база України.

Реалізація програмно-цільового підходу дозволяє змістовно відпрацювати різні ступені до розробки і можливостей впровадження соціально-економічних проектів в умовах трансформаційних процесів корпоративної соціальної відповідальності [3, с. 176; 4, с. 37]. Для цього необхідно:

- по-перше, визначити сутність та загальні принципи програмно-цільового управління як інструмента соціальної політики підприємств АПК;
- по-друге, проаналізувати та узагальнити особливості розвитку та головні напрями системних позицій програмно-цільового підходу на основі корпоративної соціальної відповідальності;
- по-третє, визначити шляхи удосконалення соціально-економічних заходів при впровадженні цільових програм;
- по-четверте, затвердити цільове планування соціальних заходів у стратегії розвитку підприємств агропромислової сфери.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Необхідною є стратегія, яка б зосереджувала зусилля всіх зацікавлених сторін у досягненні бажаних результатів на основі комплексного підходу, що включає:

- нарощування рівня розвитку корпоративної культури співробітництва шляхом проведення соціальних заходів, здатних забезпечити високий рівень якості заходів із високим рівнем якості на основі інноваційних технологій в умовах євроінтеграційних процесів України [5, с. 9; 6, с. 51];

- створення умов рівного доступу до соціально-економічних заходів, усіх громадян, що не мають можливості самостійно вирішувати соціальні проблеми та об'єктивно потребують підтримки;

- розширення мережі соціальних заходів на локальному, регіональному та державному рівнях;

- створення додаткових зручностей для споживачів, що забезпечує формування інформаційної мережі щодо соціальних проектів підприємств.

Такий комплексний підхід до формування стратегії соціально економічного розвитку підприємств АПК передбачає врахування тактичних завдань короткострокового періоду, серед яких: нарощування соціального потенціалу підприємства, підвищення рівня корпоративної культури, створення додаткових робочих місць, стимулювання випереджаючого розвитку об'єктів соціальної інфраструктури, насамперед покращання якісних та оптимізація кількісних параметрів соціальних заходів. Тактичні завдання й цілі мають бути підпорядковані стратегічним і конкретизувати їх, що зумовить єдність і цілісність тактики і стратегії соціально-економічного розвитку підприємств АПК. Залежно від стратегічних завдань можна використовувати різні методологічні підходи до наукового обґрунтування і вибору необхідних пріоритетів стратегії. Проте пріоритетним завданням стратегічного управління підприємствами АПК залишається соціалізація економічного розвитку [7, с. 49; 8, с. 228]. Синхронність зрушень тактичного та стратегічного плану може бути досягнута на основі розробки науково обґрунтованих і виважених економічних програм з підтримки розвитку корпоративної культури, соціальних проектів, адаптованих до реалій євроінтеграційних процесів української економіки, а також опрацювання відповідних механізмів їх реалізації. Йдеться про радикальні зміни, які можуть бути здійснені лише в контексті завдань структурної модернізації соціально-економічних аспектів розвитку підприємництва, зміни територіально-галузевих пропорцій соціально – економічного комплексу завдань підприємств, що потребує акумуляції відповідних матеріально-технічних, трудових, фінансових ресурсів та опрацювання відповідних соціально-економічних регулятивних механізмів [9, с. 311].

На основі комплексного підходу необхідно чітко визначити головні пріоритети соціально-економічного розвитку підприємств АПК:

- розроблення й реалізації соціальних проектів з вирішення проблем населення;
- розвиток мережі соціальних заходів в селах та селищах міського типу;
- створення умов функціонування культурних закладів для молоді.

У загальноекономічному розумінні будь-яка стратегія – це проект або план із чітко визначеною довготерміною метою, а також сукупністю напрямів, завдань та механізмів, необхідних для досягнення стратегічної мети, з певним ступенем деталізації складових, відносно яких ведеться розробка соціальних напрямів розвитку підприємств АПК.

Завдання стратегічного управління соціально-економічного розвитку підприємств АПК полягає в опрацюванні цілей, завдань, механізмів забезпечення прогресивного соціального розвитку з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства, з урахуванням рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності, мотивації до праці, що можуть використовуватися з метою вироблення та проведення соціальних заходів матеріального, технічного та інноваційного напрямку для створення матеріального й духовного добробуту та сприяння самореалізації кожної людини.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Необхідно окремо підкреслити концептуальну важливість визначення системи загроз та обмежень, оскільки саме ці аспекти набувають першорядного значення в умовах, коли соціально-економічною системою ще не досягнуто рівня сталого розвитку.

Основним базовим елементом будь-якої стратегії є система її цілей і завдань, яка визначається на основі комплексного аналізу передумов. Проведені нами аналітичні дослідження дають підстави зробити висновок про те, що загалом сформувалися необхідні соціально-економічні передумови для розробки й успішної реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності як випереджаючого фактора соціально-економічного розвитку підприємств АПК.

Проте на сьогодні пошук стратегічно важливих і соціально ефективних напрямів розвитку підприємництва ведеться емпіричним шляхом з використанням переважно інноваційних методів впливу на економічну систему. Внаслідок цього соціально-економічні відносини залишаються недемократичними, з диктатом роботодавця, з нерозвинутою системою соціального партнерства. На наш погляд, невирішеність соціальних проблем, насамперед пов'язаних з надмірною поляризацією суспільства, є вагомою перешкодою на шляху розвитку соціально відповідального бізнесу.

Посилення поляризації населення України за рівнем доходів набуло стійкого характеру, що зумовило фрагментацію реалізації соціально-економічних проектів на досить ізольовані верстви і групи.

У розробці стратегії управління соціально-економічним розвитком підприємств АПК необхідно виходити з того, що соціальні інтереси – це основа формування корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Перехід до реалізації в економічній політиці соціально-економічних пріоритетів вимагають наукового обґрунтування цілісної стратегії перспективного розвитку підприємств в аграрній сфері з урахуванням досягнень світового та вітчизняного досвіду. Для координації управлінських рішень і систематизації необхідної інформації, пропонується система, яка враховує основні фактори діяльності підприємства, дозволяє проводити оперативне планування, використовувати карту бальних оцінок і здійснювати постійне удосконалення системи управління [10, с. 61]. Це система збалансованих показників. Інтеграція системи збалансованих показників в управлінні соціально-відповідальним підприємством дозволяє отримати синергетичний ефект, що виражається в оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на результатах внутрішніх процесів.

Нами пропонується розширення термінологічного апарату і введення нового визначення «соціально-економічний проект».

Загально відомо, що проект – це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, спрямована на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності (продукту або послуги).

Соціальний проект – науково обґрунтована модель конкретного рішення соціальної проблеми, виражена в певній знаковій формі (системі документації).

Ми пропонуємо визначення терміна «соціально-економічний проект» як сукупність процесів або заходів, спрямована на вирішення соціальної проблеми, з отриманням доданої вартості. Додана вартість – це вартість, що створюється всередині проекту внаслідок дії над засобами праці та включає в себе додаткову вартість. Тому, на наш погляд, недоцільно ототожнювати прибуток з доданою вартістю, правильніше розглядати його як частину доданої вартості, оскільки додана вартість є поняттям значно ширшим, ніж додана вартість.

Нами розроблена система оцінки соціально-економічного проекту на платформі корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням показників якості, результативності, ефективності та сталості (рисунок).

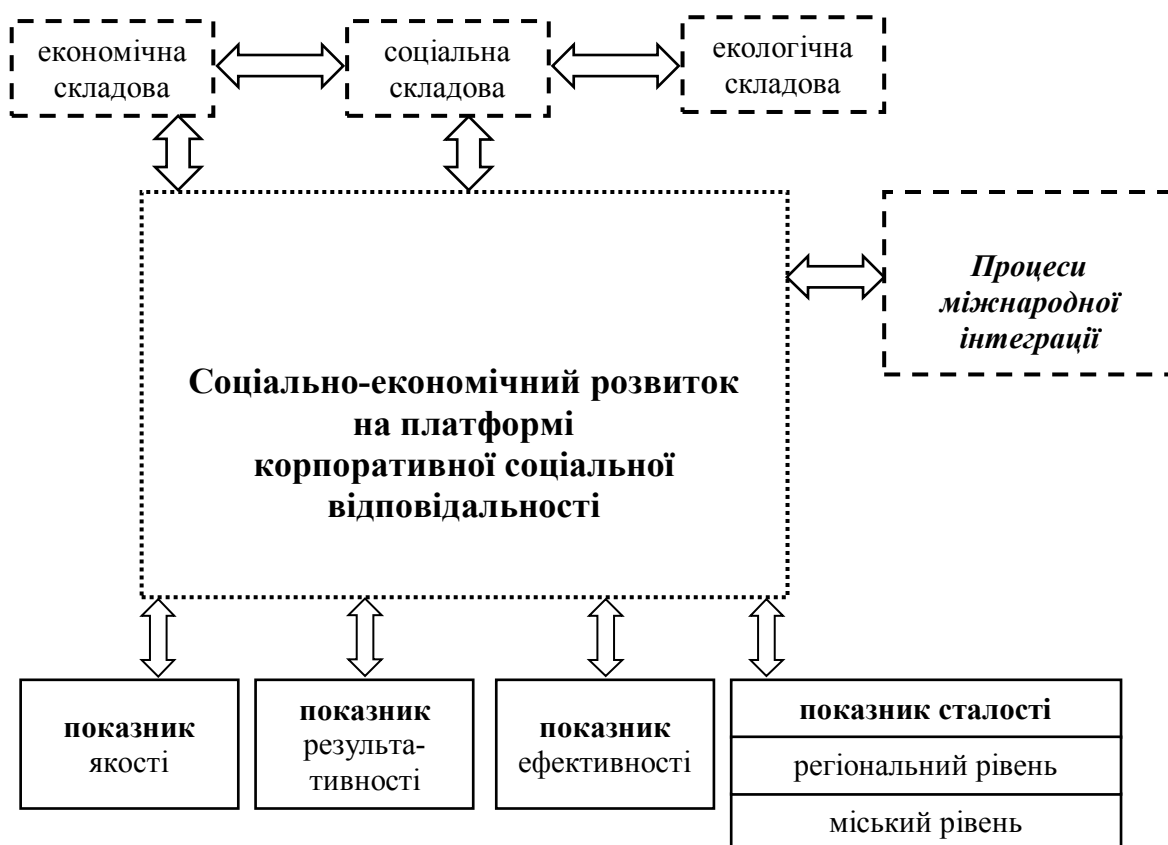


Рис. Система оцінки соціально-економічного розвитку підприємств АПК на платформі корпоративної соціальної відповідальності

Система оцінки соціально-економічного проекту на платформі корпоративної соціальної відповідальності передбачає вплив головних складових сталого розвитку: економічної, екологічної та соціальної з урахуванням процесів міжнародної інтеграції. Ми пропонуємо систему оцінки соціально-економічного проекту сформувати на основі чотирьох показників: якості, результативності, ефективності та сталості.

Усі показники повинні бути взаємопов'язані і, по суті, формують систему збалансованих показників виконання соціально-економічних проектів. Використання системи збалансованих показників дозволяє проводити об'єктивне оцінювання діяльності соціально відповідального підприємства й забезпечити високу якість управлінської діяльності.

Потенційними перевагами впровадження системи збалансованих показників соціально-економічного проекту є можливість стабільного задоволення потреб цільової групи населення в межах нормативно-правових вимог і направлення зусиль на зменшення ризиків, що виникають під час виконання соціальних заходів.

Цільова група споживачів у соціально-економічному проекті – це ідентифікація групи осіб, які зацікавлені в отриманні результату соціально-економічного проекту. Така група створюється шляхом збалансування запитів соціальних проблем, які підтримують і здійснюють взаємодію в системі соціально-економічного проекту. Цільова група нами розглядається у трьох вимірах: як процес управління, споживачі соціальних заходів і система координат для економічного аналізу.

Система збалансованих показників пов'язує операційну діяльність підприємства і забезпечує рівновагу між фінансовими і нефінансовими показниками, факторами внутрішньої і зовнішньої діяльності соціально відповідального підприємства.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Впровадження системи збалансованих показників створює позитивний ефект на якість управління підприємствами АПК, тому що ця система дозволяє адаптувати її при виконанні головних функцій управління та сприяє реалізації принципу соціальної результативності, що дозволяє оцінити взаємозв'язок соціальних процесів із загальною інноваційною стратегією розвитку підприємства. Великі труднощі, що завжди виникають у процесі впровадженні системи збалансованих показників, повністю врівноважуються більш сучасними й ефективними управлінськими рішеннями в системі управління соціально-відповідальним підприємством.

Це також забезпечує економію ресурсного потенціалу, створення позитивного іміджу роботи підприємства з боку суспільства, і забезпечує високу ефективність якості управління підприємством.

**Висновки та пропозиції.** Система збалансованих показників є дієвим інструментом, який дозволяє раціонально використовувати ресурсний потенціал, фінансові кошти і здійснювати оперативне планування необхідних заходів, які розроблені на платформі корпоративної соціальної відповідальності.

При формуванні й реалізації системи збалансованих показників у агропромисловій сфері необхідно визначати пріоритетність соціально-економічного розвитку підприємств, удосконалювати систему управління в площині взаємозв'язку економічної і соціальної складових в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Використання системи збалансованих показників на підприємствах АПК забезпечує високу якість управління соціально-економічними проектами. Для досягнення цієї мети було проведено аналіз проблемних питань при впровадженні системи збалансованих показників і розкрито їхнє значення в системі соціально-економічного розвитку. Для більш змістовного дослідження було систематизовано інформацію і розроблені основні етапи впровадження системи збалансованих показників для ефективного реалізації соціально-економічних проектів розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Для успішної реалізації проектного менеджменту підприємств АПК на основі корпоративної соціальної відповідальності необхідно визначити ефективність соціальних заходів, формалізувати головні складові соціально-економічного проекту й виявити відповідні зв'язки між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища. Система збалансованих показників дозволяє зв'язати між собою різні блоки та виявити причино-наслідкові зв'язки між ними.

За допомогою системи збалансованих показників забезпечуються передумови управління підприємством на основі корпоративної соціальної відповідальності.

Використання сучасних інформаційних технологій суттєво збільшує ефективність системи збалансованих показників соціально-економічних проектів і забезпечує якість соціальних заходів, які формуються на основі принципів функціональної спеціалізації агропромислового сектору.

#### Список використаних джерел

1. Швиданенко Г. О. Імперативи розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наукових праць*. 2014. № 35. С. 23–28.
2. Герасимчук В. Г. Роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності промислового виробництва в умовах трансформації світової економіки. *Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком*. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. С. 110–120.
3. Квач Я. П., Шапошников К. С., Адамкович М. М. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади. Ізмаїл: СМІЛ, 2008. 272 с.
4. Дідик, А. М. Полівекторний розвиток підприємств: соціально-економічні та регулятивні аспекти. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2016. 342 с.
5. Благоев Ю. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, сер. 8. 2006. № 2. С. 3–24.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

7. Вільгуцька Р. Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 47-52.
8. Федуллова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. *Наукові праці Одеського національного університету харчових технологій*. 2008. № 33. С. 224-230.
9. Остафійчук П. Г., Боркович І. П. Аналіз сучасних методологічних підходів статистичного оцінювання взаємозв'язків в економіці. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. № 11. С. 309-314.
10. Шевченко В. Ю. Глобальна інформаційна економіка та конкурентоздатність національного виробництва. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2005. Вип. 6. С. 58-63.

## References

1. Shvidanenko, H. O. (2014). Imperatyvy rozvytku pidpriemstv [Imperatives of enterprise development]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 35, 23-28 [in Ukrainian].
2. Gerasimchuk, V. H. (2015). Rol derzhavy v zabezpechenni konkurentospromozhnosti promysloвого vyrobnytstva v umovakh transformatsii svitovoi ekonomiky [The role of the state in ensuring the competitiveness of industrial production in the context of the transformation of the world economy]. *Rynkovo-orientovane upravlinnia innovatsiinym rozvytkom – Market-oriented management of innovation development* (pp. 110-120). Kharkiv: LLC «Dis Plus» [in Ukrainian].
3. Kvach, Ya. P., Shaposhnikov, K. S., Adamkovich, M. M. (2008). *Korporativne upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: kreatyvi zasady [Corporate management of organizational development: creative principles]*. Izmail: SMIL [in Ukrainian].
4. Didik, A. M. (2016). *Polivektornyi rozvytok pidpriemstv: sotsialno-ekonomichni ta rehuliatyvni aspekty [Polector Development of Enterprises: Socio-Economic and Regulatory Aspects]*. Lviv: Galician Publishing Union [in Russian].
5. Blagov, Yu. (2006). Genezys kontseptsii korporativnoi sotsialnoi otvetstvennosti [Genesis of the concept of corporate social responsibility]. *Vestnyk Sankt-Peterburhskoho Unyversyteta – Bulletin of St. Petersburg University*, ser. 8, 2, 3–24 [in Ukrainian].
6. Illyashenko, S.M. (2003). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody [Management of innovative development: problems, concepts, methods]*. Sumy: VTD "University Book" [in Ukrainian].
7. Vilyugka, R.B. (2013). Faktory, yaki vplyvaiut na orhanizatsiini struktury v systemi investytsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [Factors that affect organizational structures in the system of investment management of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 20, 47–52 [in Ukrainian].
8. Fedulova, I. V. (2008). Sutnist kontseptsii innovatsiinoho menedzhmentu z pozytsii upravlinnia znanniamy [The essence of the concept of innovation management from the standpoint of knowledge management]. *Naukovi pratsi Odeskoho natsionalnoho unyversytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific works of Odessa National University of Food Technologies*, 33, 224–230 [in Ukrainian].
9. Ostafiychuk, P.G. and Borkovich, I.P. (2015). Analiz suchasnykh metodolohichnykh pidkhodiv statystychnoho otsiniuvannya vzaïmozv'язkiv v ekonomitsi [Analysis of modern methodological approaches to statistical estimation of interconnections in the economy]. *Naukovo-informatsiinyi visnyk. Ekonomika – Scientific and Information Bulletin. Economics*, 11, 309–314 [in Ukrainian].
10. Shevchenko, V.Y. (2005). Hlobalna informatsiina ekonomika ta konkurentozdatnist natsionalnoho vyrobnytstva [Global informational economy and competitiveness of national production]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and Applied Economics Issues*, 6, 58–63 [in Ukrainian].

**Власова Катерина Володимирівна** – аспірант кафедри менеджменту, Міжнародний університет «Україна» (вул. Львівська, 23, м. Київ, 03115, Україна).

**Власова Екатерина Владимировна** – аспірант кафедри менеджменту Международного университета «Україна» (ул. Львовская, 23, 03115, г. Киев, Украина).

**Vlasova Kateryna** – PhD student of the department of management International University «Ukraine» (23 Lviv Str., 03115 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** pishenina@ukr.net

**ORCID:** 0000-0001-7273-9021