

развитии объекта исследования – сближение национального законодательства с международным относительно определения термина «скоропортящийся груз».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: «ПРОДУКТ», «ТОВАР», «ГРУЗ», «СКОРОПОРТЯЩИЙСЯ ГРУЗ».

АВТОР

Сопощко Ольга Юріївна, Національний транспортний університет, асистент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: sopotsko_olya@inbox.ru, тел. 067-267-50-38, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 439.

AUTHOR

Sopotsko Olga, National Transport University, assistant lecturer department of transport law and logistics, e-mail: sopotsko_olya@inbox.ru, tel+ 067-267-50-38, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova street. 1, of. 439.

АВТОР

Сопощко Ольга Юрьевна, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: sopotsko_olya@inbox.ru, тел. 067-267-50-38, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 439.

РЕЦЕНЗЕНТИ

Тарасюк Г.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

Гурнак В.М., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри транспортного права та логістики, Київ, Україна.

REVIEWER:

Tarasyuk G.M. Ph.D., Economics (Dr.), professor, Zhytomyr State Technological University, head of department of organizational management and administration.

Gyrnak V.M., Ph.D., Economics (Dr.), professor, National Transport University, professor, department of transport law and logistics, Kyiv, Ukraine.

РЕЦЕНЗЕНТЫ

Тарасюк Г.М., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента организаций и администрирования Житомирского государственного технологического университета.

Гурнак В.М., доктор экономических наук, профессор, Национальный транспортный университет, профессор кафедры транспортного права и логистики, Киев, Украина.

УДК 658

UDC 658

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Троцюк Т.С., Національний транспортний університет, Київ, Україна

THE ESSENCE AND BASIC STRATEGIES OF CRISIS MANAGEMENT

Trotsiuk T.S., National Transport University, Kyiv, Ukraine

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Троцюк Т.С., Национальный транспортный университет, Киев, Украина

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Стратегічне управління на сьогоднішній день являється обов'язковим аспектом забезпечення успіху будь-якого підприємства. Проте кожен дослідник даного напрямку намагається внести в науку своє розуміння поняття «стратегія» та дати власне пояснення видам стратегії, що призводить до стрімкого збільшення назв, що дублюються.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми, що розглядається. Питанням розроблення та реалізації стратегії на підприємствах присвячено багато публікацій у спеціалізованій літературі, а також

досліджень зарубіжних науковців, таких як: М.Е. Портер, Б.Карлоф, А.Дж. Стрікланд і А.А. Томпсон та інших. Особливий внесок у вивчення цієї проблеми зробили такі вчені, як Р. Акофф, І. Ансофф, І.О. Бланк, П.Ф. Друкер.

В Україні питання стратегічного управління досліджували І.О. Бланк, А.В. Козаченко, М.М. Круглов, М.І. Крупка, Е.А. Уткін та інші.

Визначення окремих питань, що досі не були вирішені в обраній для дослідження проблемі. Дана стаття спрямована на визначення основних видів стратегій, що найбільш широко використовуються в антикризовому управлінні серед великої кількості стратегій, відмінних за назвою, проте аналогічних за змістом.

Формулювання цілі статті. Основною метою статті є дослідження змісту поняття «стратегія» та визначення основних видів стратегій антикризового управління.

Виклад основного матеріалу статті. Поняття «стратегія» увійшло до переліку управлінських термінів у 50-ті роки ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення. Поняття запозичене з військового лексику (грец. «мистецтво генерала») і означає планування і введення в життя політики країни або військово-політичної спілки держав із використанням усіх доступних засобів. Це поняття вживається й у загальному значенні та означає широкі довгострокові підходи й дії (таблиця 1) [1, с.14].

Таблиця 1 – Основні підходи до визначення поняття «стратегія»

п/п	Автор	Визначення
1	Б. Карлоф	Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [1, с. 15].
2	І. Ансоф	Стратегія – це вибір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [1, с.15].
3	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія – це сукупність усіх дій керівників, яка сприяє досягненню цілей підприємства. Діюча стратегія підприємства частково спланована й частково реагує на зміну обставин [1, с. 15].
4	Р.А. Фатхутдінов	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [1, с. 15].
5	Л.Д. Забродська	Стратегія – це комплекс правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні стратегічні цілі розвитку будь-якої системи [1, с. 17].
6	В.В. Ковальов	Стратегія – це постановка середньо- та довгострокових цілей, які полягають у максимізації доходу і прибутку [2, с.147].
7	М.М. Круглов	Стратегія – це ухвалені її вищим керівництвом напрями або засоби діяльності для досягнення важливого результату, який матиме довгострокові наслідки [2, с. 147].

Кожен із науковців, що досліджували дане питання, має власний підхід до характеристики поняття «стратегія», тому що воно дуже складне і кожен автор висвітлює той бік цієї економічної категорії, що найбільше відповідає його дослідженню.

І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [3, с. 83].

Досить доречним є вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [4, с. 112].

На сучасному етапі розвитку економіки України стратегія – це не можливість покращення стану підприємства, а необхідність для стабільного існування та постійного розвитку. Стратегія є основою діяльності підприємства, вона розробляється на базі детального аналізу внутрішньої структури й зовнішнього середовища. Стратегія визначає основні напрями та пріоритети діяльності підприємства, допомагає адаптуватись в умовах постійно змінного ринку.

Розглянемо основні види стратегій (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основні види антикризових стратегій

Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях. Існують галузі, де беруть участь сотні або навіть тисячі малих і середніх переважно приватних підприємств, жодне з яких не має істотної частки в загальному продажі галузі. Основна особливість конкуренції у фрагментованій галузі – відсутність ринкових лідерів із переважними частками ринку чи загальним визнанням споживачів. Наприклад, фрагментованими галузями є авто ремонт, книговидавництво, ресторани та підприємства швидкого харчування, готелі й мотелі, об'єкти рекреаційного комплексу тощо.

Концентрація на чітко визначеній ринковій ніші чи купівельному сегменті зазвичай забезпечує більший потенціал конкурентної переваги, ніж боротьба за широке охоплення ринку. Узагальнені варіанти конкурентної стратегії у фрагментованій галузі такі:

- стратегія швидкого та ефективного обслуговування. Цей стратегічний підхід часто використовують ресторани та роздрібні підприємства. Він включає спорудження стандартизованих точок обслуговування у привабливих місцях при мінімальній вартості з обладнанням їх на науковій основі, щоб усі вони діяли надзвичайно ефективно;

- стратегія скорочення адміністративних витрат. Коли цінова конкуренція є інтенсивною, а прибутки зазнають постійного тиску, компанії можуть зробити акцент на управлінні без надмірностей, спрямованому на зниження накладних витрат, високу продуктивність або дешеву працю, ощадливі капітальні вкладення й пильну увагу до загальної ефективності управління. Низьковитратні виробники, які процвітають у фрагментованій галузі, можуть грати в ігри на зниження цін і все-таки одержувати прибутки, вищі від середньогалузевих [5, с. 29];

- лідерство за мінімізацією витрат виробництва. Цей тип стратегії передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції порівняно з конкурентами. У результаті

підприємство може, знизивши ціни на аналогічну продукцію, завоювати більшу частку ринку. Для реалізації цього типу стратегії треба мати добре організоване виробництво і постачання, відповідну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також налагоджену систему розподілу продукції. Акцент діяльності роблять на собівартості й її зниженні. Маркетинг при цьому відіграє другорядну роль [6, с. 229].

- спеціалізація на певному виді продукції (послуг). Якщо продукція фрагментованої галузі включає кілька видів продуктів чи послуг, то дуже ефективною може бути стратегія зосередження на якійсь одній категорії продукції (послуг). Так, у галузі авторемонту компанії спеціалізуються на ремонті трансмісії, кузовних роботах чи швидкісній заміні мастил;

- спеціалізація за типом покупців. Фірма може справлятися з інтенсивною конкуренцією шляхом обслуговування певної групи покупців: тих, хто має найменшу торговельну потужність (малі за розміром або закупають продукцію невеликими партіями); тих, хто має низьку чутливість до ціни; тих, хто зацікавлений в унікальних особливостях продукту, виконанні продукції (послуг) на замовлення тощо;

- Спеціалізація на обраному сегменті ринку. Якщо фірма не може завоювати великої частки в загальногалузевих продажах, вона може спробувати домінувати на локальній (регіональній) географічній території. Концентрація зусиль компанії на обмеженій території може забезпечити велику ефективність роботи, прискорення постачання й обслуговуванні покупця, сприяти посиленню захищеності торговельної марки, відкрити можливості для насиченої реклами і водночас дати змогу уникнути втрат від поширення діяльності на значно більшу територію [5, с. 30].

Стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності – стратегія переоцінки перспектив діяльності кожного з бізнес-підрозділів підприємства та переорієнтація на більш привабливі напрями, включаючи географічну експансію [1, с. 90].

Стратегія для фірм, що розвиваються. Фірми, які розвиваються, займають слабші ринкові позиції, ніж лідери галузі. Деякі з них є або прагнуть бути ринковими агресорами, використовуючи стратегії нападу для завоювання частки ринку й сильнішої ринкової позиції. Інші поводяться як задоволені послідовники лідерів, які бажають рухатися відповідно до свого поточного становища, тому що воно забезпечує прийнятні прибутки. Такі фірми не прагнуть конфронтації за межами того, які стратегічні зміни пропонують лідери і що необхідно зробити, щоб йти за ними.

У ситуаціях, коли елементні зниження витрат дають незначні результати, а розширення частки ринку не забезпечує витратних переваг, компанії, що розвиваються, можуть використовувати нижчеперераховані підходи.

1. Стратегія вільної ніші – концентрація на певному покупцеві чи кінцеве використання продукту, яких не помітили чи якими знехтували лідери галузі [5, с. 30 - 31].

2. Стратегія вищої якості – стратегія на диференціальній основі, ключовим моментом якої є вища якість продукції чи її унікальні особливості. Торговельні чи маркетингові дії спрямовані безпосередньо на покупців, орієнтованих на якість. Майстерність, престижна якість, часте оновлення асортименту продукції, тісний контакт із покупцями для забезпечення їх участі в розробці кращої продукції – все це зазвичай супроводжує підхід «продукція вищої якості».

3. Стратегія злиття або придбання — злиття чи придбання більш слабких конкурентів, у результаті чого утворюється підприємство з великою конкурентною силою і значною часткою ринку.

4. Стратегія диверсифікації – придбання підприємств, створення спільних підприємств, нових структур. [1, 89] Спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [7, с. 47].

5. Стратегія індивідуального іміджу — деякі компанії, що розвиваються, будують свою стратегію таким шляхом, який дуже відрізняється від шляху конкурентів. Різноманітність стратегічних підходів може включати: створення репутації найнижчих цін; забезпечення престижного рівня якості за прийнятною ціною; готовність йти на все для забезпечення вищого рівня обслуговування покупців; конструювання унікальних особливостей продукції; прагнення зайняти лідируюче становище у впровадженні нової продукції чи нетрадиційної творчої реклами.

Стратегія для слабого бізнесу і стратегії повороту. Для фірми, яка перебуває в початковій чи конкурентній позиції, що погіршується, можливе використання наступних основних стратегічних підходів.

Якщо вона має у своєму розпорядженні фінансові ресурси, то може використовувати стратегію наступу, яка базується або на низьких витратах, або на новій диференційованій продукції, вкладаючи достатньо грошей і таланту в спроби просування на одну чи дві сходинки в ранзі галузі для того, щоб стати респектабельним ринковим конкурентом за п'ять або більше років.

Фірма може застосовувати стратегію зміцнення й оборони, використовуючи варіації своєї поточної стратегії, жорстко борючись за збереження продажів, частку ринку, прибутковість і конкурентну позицію на поточному рівні.

Вона може вибрати стратегію негайної ліквідації й залишити бізнес або шляхом продажу іншій фірмі, або через припинення діяльності, якщо не знайдеться покупець.

Підприємство також може використовувати стратегію "збирання врожаю", підтримуючи інвестиції на граничному мінімумі й починаючи дії з максимізації короткострокових потоків готівки для підготовки спокійного виходу з ринку. "Збирання врожаю" - це заключна фаза, стратегія закінчення гри, що включає залишення ринкових позицій в обмін на збільшення потоку готівки чи короткострокову прибутковість.

Стратегії повороту необхідні, коли бізнес перебуває на межі кризи, їх метою є виявлення в найкоротший час причин і джерел конкурентних та фінансових слабких місць фірми чи виду діяльності (бізнесу).

Першим завданням менеджменту при формуванні придатної стратегії повороту є діагноз причин складної ситуації, якими можуть бути: несподіване зменшення продажів унаслідок слабого господарювання; невдало обрана стратегія конкуренції; перевантаженість боргами [5, с. 30 – 34].

Також ще з 90-х років минулого століття набув поширення кризовий реінжиніринг як ефективний засіб розробки антикризових стратегій. Реінжиніринг пов'язують з переосмисленням робочих процесів з метою різкого поліпшення таких параметрів як якість, послуги і оперативність зменшення витрат. Це швидка і радикальна реконструкція стратегічно важливих процесів бізнесу з метою оптимізації робочих потоків та підвищення продуктивності [8, с. 103].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, на сьогоднішній день існує безліч підходів до трактування поняття «стратегія» та визначення напрямів розвитку підприємств в умовах кризи, які мають спільні елементи та доповнюють одна одну. Проте причиною цього є те, що кожна організація має індивідуальні, притаманні лише їй властивості, які вимагають особливого стратегічного управління.

Даний напрямок досліджень є актуальним і перспективним. У подальшому планується дослідження моделей стратегічного управління для підприємств, що перебувають у стані кризи.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: розробка стратегії: 3 – 12 навч. посібник / Л.Д. Забродська. – 2-ге вид. – Харків: ХДУХТ, 2008. – 214 с.
2. Семенов А.Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами: монографія / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 364 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф — М.: Экономика, 1989. – 358 с.
4. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies // California Managment Rev, 1987. - p. 324.
5. Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник / А.Г. Семенов, Л.О. Жилінська, О.С. Богма та ін.; за заг. ред. д. е. н., проф. Г.А. Семенова. - Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2010. - 400 с.
6. Шегда А.В. Стратегічне управління: підручник / А.В. Шегда. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 304 с.
7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. / Л.А. Швайка. - Львів: Магнолія плюс, 2004 – 268с.
8. Дмитрієв І.А., Горовий Д.А. Стратегічне управління автотранспортним підприємством. Навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, Д.А. Горовий. – Харків: ХНАДУ, 2008. – 120 с.

REFERENCES

1. Zabrodzka L.D. Strategic management: strategy development. Strategichne upravlinnia: rozrobka strategiyi/ Harkiv: HDUHT, 2008. P. 214 (Ukr).
2. Semenov A.G. Strategic management of machine-building enterprises: monograph. Strategichne upravlinnia mashynobudivnyumu pidpriemstvamy: monografiya. Zaporizhzhia: vydavnytstvo KPU, 2009. P.364 (Ukr).

3. Ansoff I. Strategic Management. Strategicheskoye upravleniye. Moskva: Ekonomika, 1989. P. 358 (Rus).
4. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies // California Managment Rev, 1987. P. 324 (Eng).
5. Semenov A.G., Zhylynska L.O. & Bogma O.S. Strategic enterprise management. Strategichne upravlinnia pidpryyemstvamy. Zaporizhzhia: vydavnytstvo KPU, 2010. P. 400 (Ukr).
6. Shegda A.V. Strategic Management. Strategichne upravlinnia. Kyiv: vydavnycho-poligrafichnyi tsentr "Kyivskiy universytet", 2009. P. 304 (Ukr).
7. Shvayka L.A. Planning activities the enterprise. Planuvannia diyalnosti pidpryyemstva. Lviv: Magnolia plus. 2004. P. 268 (Ukr).
8. Dmytriev I.A., Gorovyy D.A. Strategic management of transport enterprise. Strategichne upravlinnia avtotransportnym pidpryyemstvom. Harkiv: HNADU, 2008. P. 120 (Ukr).

РЕФЕРАТ

Троцюк Т.С. Сутність та основні стратегії антикризового управління. / Т.С. Троцюк // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ – 2013. – Вип. 11.

Дана стаття спрямована на дослідження змісту поняття «стратегія» та визначення основних видів стратегій, що найбільш широко використовуються в антикризовому управлінні.

Стратегічне управління на сьогоднішній день являється обов'язковим аспектом забезпечення успіху будь-якого підприємства. Проте кожен дослідник даного напрямку намагається внести в науку своє розуміння поняття «стратегія» та дати власне пояснення видам стратегій.

Основною метою статті є дослідження змісту поняття «стратегія» та визначення основних видів стратегій антикризового управління.

У статті стратегія розглядається не як можливість покращення стану підприємства, а як необхідність для стабільного існування та постійного розвитку. Стратегія є основою діяльності підприємства, вона розробляється на базі детального аналізу внутрішньої структури й зовнішнього середовища. Стратегія визначає основні напрями та пріоритети діяльності підприємства, допомагає адаптуватись в умовах постійно змінного ринку.

У статті було розглянуто основні види стратегій антикризового управління, а саме: стратегія швидкого та ефективного обслуговування; стратегія скорочення адміністративних витрат; лідерство за мінімізацією витрат виробництва; спеціалізація на певному виді продукції (послуг); спеціалізація за типом покупців; спеціалізація на обраному сегменті ринку; стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності; стратегія вільної ніші; стратегія вищої якості; стратегія злиття або придбання; стратегія диверсифікації; стратегія індивідуального іміджу; стратегія наступу; стратегія зміцнення й оборони; стратегія негайної ліквідації; стратегія "збирання врожаю"; стратегія повороту; кризовий реінжиніринг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, СЕГМЕНТАЦІЯ, КРИЗОВИЙ РЕІНЖІНІРИНГ.

ABSTRACT

Trotsiuk T.S. The Essence and Basic Strategies of Crisis Management. Management of projects, system analysis and logistics. Kyiv. National Transport University. 2013. Vol. 11.

This article aims to study the content of "strategy" and identify the main types of strategies that are most commonly used in crisis management.

Strategic management is a compulsory aspect of any enterprise' success today. However, every researcher of this area is trying to make his understanding of "strategy" and give proper explanation of strategies' types in the science.

The main purpose of the article is to study the meaning of "strategy" and to identify the main strategies'types for crisis management.

In the article a strategy is considered not as an opportunity to improve the condition of the enterprise, but as a need for a stable existence and ongoing development. The strategy is the foundation of the enterprise' activity, it is developed basing on the detailed analysis of the internal structure and external environment. The strategy defines the main directions and priorities of the company's activity, helps it to adapt to a constantly changing market.

The article examined the main types of crisis management strategies, namely: strategy of rapid and efficient service; strategy to reduce administrative costs; leadership in minimizing of the production costs, specialization in a certain kind of goods (services); specialization by the type of customers; specializing in selected market segment; strategy of orientation on more attractive activities; free niche strategy; strategy of high quality; merger or acquisition strategy;

diversification strategy; the strategy of an individual image; the offensive strategy; the strategy of strengthening and defense; strategy of immediate liquidation; "harvesting" strategy; rotation strategy; crisis reengineering.

KEYWORDS: STRATEGY, CRISIS MANAGEMENT, DIVERSIFICATION, SEGMENTATION, CRISIS REENGINEERING.

РЕФЕРАТ

Троцюк Т.С. Сущность и основные стратегии антикризисного управления. / Т.С. Троцюк // Управление проектами, системный анализ и логистика. - К.: НТУ - 2013. - Вып. 11.

Данная статья направлена на исследование содержания понятия «стратегия» и определение основных видов стратегий, наиболее широко используемых в антикризисном управлении.

Стратегическое управление на сегодняшний день является обязательным аспектом обеспечения успеха любого предприятия. Однако каждый исследователь данного направления пытается внести в науку свое понимание понятия «стратегия» и дать собственное объяснение видам стратегии.

Основной целью статьи является исследование содержания понятия «стратегия» и определение основных видов стратегий антикризисного управления.

В статье стратегия рассматривается не как возможность улучшения состояния предприятия, а как необходимость для стабильного существования и постоянного развития. Стратегия является основой деятельности предприятия, она разрабатывается на базе детального анализа внутренней структуры и внешней среды. Стратегия определяет основные направления и приоритеты деятельности предприятия, помогает адаптироваться в условиях постоянно меняющегося рынка.

В статье были рассмотрены основные виды стратегий антикризисного управления, а именно: стратегия быстрого и эффективного обслуживания; стратегия сокращения административных расходов; лидерство по минимизации издержек производства; специализация на определенном виде продукции (услуг); специализация по типу покупателей; специализация на выбранном сегменте рынка; стратегия ориентации на более привлекательные направления деятельности; стратегия свободной ниши; стратегия высшего качества; стратегия слияния или приобретения; стратегия диверсификации; стратегия индивидуального имиджа; стратегия наступления; стратегия укрепления и обороны; стратегия немедленной ликвидации; стратегия "сбора урожая"; стратегия поворота; кризисный реинжиниринг.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: СТРАТЕГИЯ, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, СЕГМЕНТАЦИЯ, КРИЗИСНЫЙ РЕИНЖИНИРИНГ.

АВТОР:

Троцюк Тетяна Сергіївна, Національний транспортний університет, асистент, аспірант кафедри менеджменту і туризму, e-mail: trotsiuk_ts@ukr.net, тел. +380634601909, Україна, 01010, м.Київ, вул. Суворова, 1, к. 241.

AUTHOR:

Trotsiuk Tetiana Sergiivna, National Transport University, assistant, postgraduate, department of management and tourism, e-mail: trotsiuk_ts@ukr.net, tel. +380634601909, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova Str., 1, of.241.

АВТОР:

Троцюк Татьяна Сергеевна, Национальный транспортный университет, ассистент, аспирант кафедры менеджмента и туризма, e-mail: trotsiuk_ts@ukr.net, тел. +380634601909, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 241.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Ложачевська О.М., доктор економічних наук, професор, Національний авіаційний університет, професор кафедри міжнародної економіки, Київ, Україна.

Гурнак В.М., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри транспортного права та логістики, Київ, Україна.

REVIEWER:

Lozhachevska O.M., Economics (Dr.), professor, National Aviation University, professor, department of international economy, Kyiv, Ukraine.

Gurnak V.M., Economics (Dr.), professor, National Transport University, professor, department of transport law and logistics, Kyiv, Ukraine.