

# МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

## MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

eISSN: 2522-1566

[www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)

**JOIN THE DISCUSSION!**

**VOL. 3 ISSUE 21  
ВИПУСК 3 (21)**

**OCTOBER 2022 / ЖОВТЕНЬ 2022**



Міністерство освіти і науки України  
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:  
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ  
КАТЕГОРІЇ «Б»  
ВИПУСК 3 (21) 2022*

Запоріжжя  
2022

Ministry of Education and Science of Ukraine  
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:  
TRENDS OF DEVELOPMENT**

*ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL*

ISSUE 3 (21) 2022

Zaporizhzhia  
2022

**ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**

**Бухаріна Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

**ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:**

**Онищенко Оксана Анатоліївна** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:**

**Полусмяк Юлія Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**George Geoffrey Booth** - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

**Vitor Braga** - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

**Dinh Tran Ngoc Huy** – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

**Ouail El Imrani** - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

**Atanas Dimitrov Georgiev** – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

**Maya Rumenova Lambovska** - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

**Sebastien Menard** – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

**Przemysław Niewiadomski** – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

**Jan Polcyn** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

**Mufutau Akanmu Popoola** – Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

**Cristi Spulbar** - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

**Andreas Urbich** – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

**Антонюк Дмитро Анатолійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

**Сагайдак Михайло Петрович** – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

**Шавкун Ірина Григорівна** – доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

**Гончаренко Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

**Хацер Максим Володимирович** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

**Чуріканова Олена Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та економічної кібернетики, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**Антонюк Катерина Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

**Артюх Тетяна Миколаївна** - доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

**Гуржій Наталія Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

**Карпенко Андрій Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

**Матвейчук Людмила Олександрівна** – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, Україна [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

**Метеленко Наталя Георгіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Інженерний інститут Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

**Пуліна Тетяна Веніамінівна** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна

**Шмиголь Надія Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

**Дибчинська Яна Станіславівна** – кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

**Волкова Валерія Володимирівна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

**Хацер Ганна Олексіївна** – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики перекладу з англійської мови, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

**Шишкін Віктор Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

**Павлюк Тетяна Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувачої кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

**Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ**

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2022

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2022

## EDITORIAL TEAM

### EDITOR-IN-CHIEF

**Liudmyla Bukharina** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

### DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

**Oksana Onyshchenko** - PhD in Public Administration, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

### EXECUTIVE EDITOR

**Yuliia Polusmiak** - PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

### EDITORIAL BOARD

**George Geoffrey Booth** - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

**Vitor Braga** - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

**Dinh Tran Ngoc Huy** - MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

**Ouail El Imrani** - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

**Atanas Dimitrov Georgiev** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

**Maya Rumenova Lambovska** - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID 1-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

**Sebastien Menard** - Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

**Przemysław Niewiadomski** - Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

**Jan Polcyn** - Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanisław Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

**Mufutau Akanmu Popoola** - Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

**Cristi Spulbar** - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

**Andreas Urbich** - Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

**Dmytro Antoniuk** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

[ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

**Mykhailo Sahaidak** - Doctor of Sciences (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

**Iryna Shavkun** - Doctor of Science (Philosophy), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

[ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

**Olena Churikanova** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

**Nataliia Goncharenko** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

**Maxim Khatser** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

### REVIEWERS

**Kateryna Antoniuk** - Doctor of Science (Economics), Associate Professor at the Department of International Economic Relations, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

**Tetyana Artyukh** - Doctor of Technical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

[ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

**Natalia Hurzhii** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

[ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

**Andrii Karpenko** - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

**Liudmyla Matveichuk** - Doctor of Science (Public Administration), Ph.D. in Economics, Professor, Kam'ianets'-Podil's'kyi Ivan Ohienko National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

**Natalia Metelenko** - Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

**Tetiana Pulina** - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine

[ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

**Nadiia Shmyhol** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

**Yana Dybchinska** - Ph.D. in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

**Valeriya Volkova** - Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

**Ganna Khatser** - Ph.D. in Philology, Associate Professor at the Department of English Translation Theory and Practice, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

**Viktor Shyshkin** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

**Tetiana Pavliuk** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

**Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council**

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2022

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2022

ЗМІСТ

---

**ЕКОНОМІКА**

<b>ГУРЖІЙ, Н.М., РЕШЕТОВ, С.О., ЛИШНІКОВА, А.С. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВИНАРСТВА В УКРАЇНІ.....</b>	<b>8</b>
---	----------

**МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>КРИШТАЛЬ, Г.О. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЗРОСТАННЯ .....</b>	<b>16</b>
--	-----------

<b>RAHAYU, W.A. AND KALA'LEMBANG, A. АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОСОБИСТОСТІ І ЯКОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПІДТРИМАННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....</b>	<b>25</b>
--	-----------

<b>ШАВКУН, І.Г., ДИБЧИНСЬКА, Я.С. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....</b>	<b>34</b>
--	-----------

<b>ХАЦЕР, М.В., БУЛГАКОВА, К.В. ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ.....</b>	<b>45</b>
--	-----------

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

<b>ШИШКІН, В.О., ОНИЩЕНКО, О.А. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....</b>	<b>53</b>
--	-----------

---

CONTENTS

---

ECONOMICS

**HURZHII, N., RESHETOV, S. & LYSHNIKOVA, A.** CURRENT STATION AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF PIG BREEDING IN UKRAINE .....8

MANAGEMENT

**KRYSHTAL, H.** THE INFLUENCE OF CORPORATE MANAGEMENT ON ECONOMIC DEVELOPMENT AND GROWTH.....16

**RAHAYU, W.A. & KALA'LEMBANG, A.** ANALYSIS OF INSTITUTIONAL POLICIES ON THE PERSONALITY AND QUALITY OF HUMAN RESOURCES IN MAINTAINING TEACHER PRODUCTIVITY AND MOTIVATION DURING THE PANDEMIC.....25

**SHAVKUN, I. & DYBCHINSKA, YA.** HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL CULTURE CONTEXT .....34

**KHATSER, M. & BULHAKOVA, K.** WAYS TO TRANSFORM MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF THE RUSSIAN MILITARY AGGRESSION.....45

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

**SHYSHKIN, V. & ONYSHENKO, O.** ECONOMIC ASPECTS OF THE LOGISTICS SYSTEMS MANAGEMENT IN A SMALL BUSINESS .....53

---

## ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

10 Серпня 2022

ПРИЙНЯТО:

10 Вересня 2022

ВИПУСК:

20 Жовтня 2022

УДК 338.43:336.4(477)

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-01

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВИНАРСТВА В УКРАЇНІ

Гуржій Наталя Миколаївна\*

*Доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет,  
Україна**ORCID ID: 0000-0002-4995-9548*

Решетов Сергій Олександрович\*

*Львів,  
Україна**ORCID ID: 0000-0001-5264-1748*

Лишнікова Анастасія Сергіївна

*студентка факультету менеджменту  
Запорізький національний університет,  
Україна**ORCID ID: 0000-0003-3357-1902**\*Email автора для листування: [madlen2020@ukr.net](mailto:madlen2020@ukr.net)*

## АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена розкриттю теми свинарства в Україні, імпорту та експорту продукції, представлені різні статистичні дані щодо продукції країн, з якими співпрацює Україна. Розгорнуто тему розвитку потенціалу свинарства загалом. Розкрита тема АЧС та її наслідків. Надано коментарі різних аналітиків. Представлено графіки, діаграми та таблиці щодо експорту та імпорту свинини, є уточнення щодо конкретних країн-співробітників. Надано інформацію щодо раціонального інвестування в свинарство, його перспективи; цифри, які прогнозують інвестиційний стан.

**Ключові слова:** свинарство, імпорт, експорт, торгівля, аналітика, статистика, прогнозування.

**JEL класифікатор:** A10, R11, R20.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Через відсутність актуальної інформації про становище свинарства, експорт та імпорт свинини, потенціал свинарства в Україні, інвестиції у цій сфері, прогнозування та механізм діяльності, можна позбутися великих коштів та можливостей, пов'язаних з цією сферою, а це на пряму має вплив на певний сегмент економіки країни.



## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Під час пошуку даних щодо стану свинарства та статистики, стало відомо, що інформація доступна в наукових журналах, також багато даних представляється в Асоціації «Свинарі України». Вони приділяють увагу новинам в цій галузі, є також інформація про події у сфері, але давніші.

Незважаючи на багатоаспектний діапазон досліджень галузі свинарства, залишається недостатньо дослідженою тема прогнозування, більш глибокого аналізу цифр, опрацювання системного погляду на проблему ефективності галузі свинарства.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою даної роботи є дослідження імпорту та експорту свинини, представлення різних статистичних даних щодо продукції країн, з якими співпрацює Україна, розгорнути тему потенціалу свинарства.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Експортний потенціал свинарства. Цьогоріч складна ситуація на внутрішньому ринку свинини змусила багатьох виробників краще й пильніше слідкувати за експортними здобутками та імпортною активністю інших країн світу. Через те, що Україна має статус АЧСпозитивної країни, вона ізольована від інших. Це не дозволяє повноцінно долучитися до глобального ринку свинини. Але ж навіть у цих умовах зовнішні поставки не тільки не зупинилися, а й демонструють позитивний рух.

За результатами досліджень Асоціації «Свинарі України» можна зробити висновок, що в Україні зберігається висока активність зовнішніх поставок. Вони перевищили показник за минулий рік на 12% лише за 9 місяців, й це навіть через обмеженість вибору напрямків збуту для вітчизняних експортерів. Для них важливий не лише розвиток торгівлі з дефіцитними ринками, але ж і співробітництво з країнами-сусідами. Експортні напрямки, які більше всього потребують, у січні-вересні це морожена свиняча грудинка (41,3%), морожені свинячі лопатки та їх відруби (19%) та інша необвалена морожена свинина (18,9%).

На думку фахівців лише від бізнесу має надходити та чи інша ініціатива виходу на ринок. Виробники відправляють лист-запит до Держпродспоживслужби, тим самим прохаючи відкрити доступу до бажаного ринку. Та було б добре, якби відповідний намір був від декількох підприємств, які бажають зробити разові поставки. Ідеально, якщо б спочатку було досліджено ринок, після чого окреслені перспективи й можливості на ньому. Після цього буде отримано запит від галузевого об'єднання. Слід зазначити, що для відкриття ринку потребується час та державні кошти.

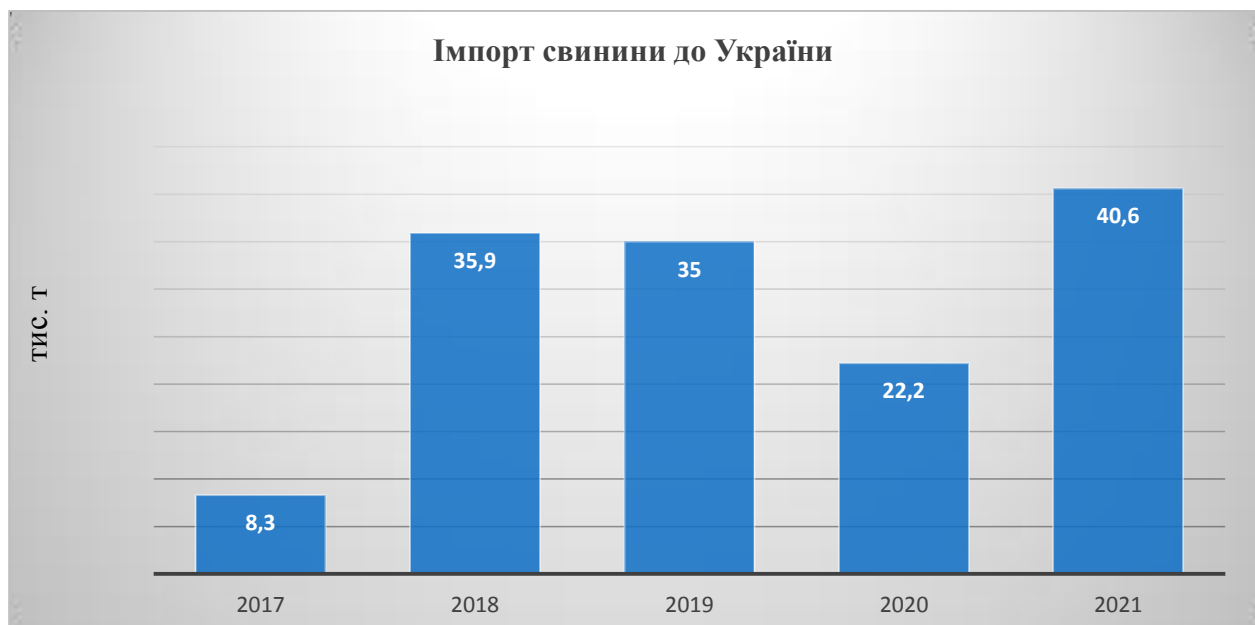
Україна може дати позитивні показники, адже до 1 липня поголів'я свиней на промислових фермах стало на 0,7% більшим, іншими словами це 6,1 млн голів (особливо у Київській та Львівській областях). Але їхня кількість у домашніх господарствах та кількість інших тварин у сільськогосподарській галузі стала меншою на 7,3%. [1]



*Рис. 1 Топ-5 країн-експортерів свинини до України*

*Джерело: складено на основі [4].*

Україна продовжує імпортувати свинину з інших країн (рис. 1). В країні почали нарощувати імпорт свинини з початку карантину у березні 2020 року, і ця тенденція посилюється. За підсумками січня-2021 року імпорт свинини досяг 1,6 тис. тонн. Це на 64% більше, ніж за аналогічний місяць минулого року. (статистика на лютий 2021 р.) [4]



*Рис.2 Імпорт свинини до України*

*Джерело: складено на основі [5].*

В порівнянні з 2017 роком, бачимо збільшення імпорту свинини у 2018. За цей рік показником є 36 тис т. Це більше обсягу м'яса у 2017 році в 4 рази (рис.2). У 2019 показник залишився майже таким, незначно зменшився. За 2020 спостерігаємо значне зменшення імпорту свинини до України. У 2021 році імпорт у грошовому еквіваленті зріс на 36 % проти 2020 року, це 45 %, якщо враховувати обсяг. [5]

На збільшення імпорту, на думку аналітиків, могли вплинути такі фактори:

- Через вибух АЧС імпортер-лідер світу Китай заклав кордони для експорту м'яса, що привозили з Німеччини.
- Ціни на свинину в ЄС залишаються нижчими, ніж в Україні.
- В Україні зростає собівартість виробництва свинини. [2]

Таблиця 1

Експорт та імпорт свинини із зазначенням основних країн – контрагентів (тисяч доларів США) за період з 01.01.2021 р. по 31.10.2021 р.

Імпорт				Експорт			
Держава	Вартість	Питома вага	Звітний місяць	Держава	Вартість	Питома вага	Звітний місяць
Данія	28775	48,86%	5175	ОАЕ	3484	54,66%	313
Польща	10926	18,55%	1136	Гонконг	1214	19,05%	0
Нідерланди	8471	14,38%	1895	Грузія	499	7,83%	5
Інше	10723	18,21%	2318	Інше	1177	18,47%	116
Всього	<b>58895</b>		<b>10524</b>		<b>6374</b>		<b>434</b>

Джерело: складено на основі [7].

За даними таблиці 1 можемо сказати, що найбільше до України імпортується свинина з Данії. Взагалі вона є одним з головних імпортерів світу. А найбільше всього експорту здійснюється до ОАЕ, адже країна не пристосована до розвитку свиноводства.

Імпорт свинини в листопаді 2021 скоротився на 23%. Упродовж листопада Україна імпортувала 4,7 тис. т свіжого, охолодженого та мороженого м'яса свиней. Це на 23% чи 1,4 тис. т менше ніж завезли за попередній місяць.

Показник імпорту м'яса став нижче через активність на внутрішньому ринку та слабку динаміку у країнах ЄС. В середині листопада трапився ціновий мінімум другого півріччя 2021-го через спад цін на ринку живця. Але ж навпаки у другій половині місяця процеси почали відновлюватися, хоча й не в повній мірі, але наздогнали втрачені жовтневі позиції. Тому середня ціна у листопаді була на 6,7% нижчою за жовтневий показник. Також з кінця жовтня ціни на свинину в країнах ЄС незначно, але були мінливими, у відповідь на збалансованішу ринкову ситуацію, тож зміна середньомісячної позначки не перевищила й пари відсотків. Ця ситуація трохи погіршила економічну привабливість з приводу імпорту свинини.

Не дивлячись на зменшення показнику імпортного потоку у кінці осені, об'єм зовнішніх поставок став вище й за липень-листопад складає 24 тис. т, що перевищує річний показник в 2019-му. Але ж, через готовність внутрішнього ринку прийняти більші обсяги вітчизняної і імпортованої свинини, істотні резерви збільшать його ємності за сприятливих обставин [3].

Відстежити помісячну динаміку імпорту свіжого, охолодженого та мороженого м'яса свиней можемо на графіку.

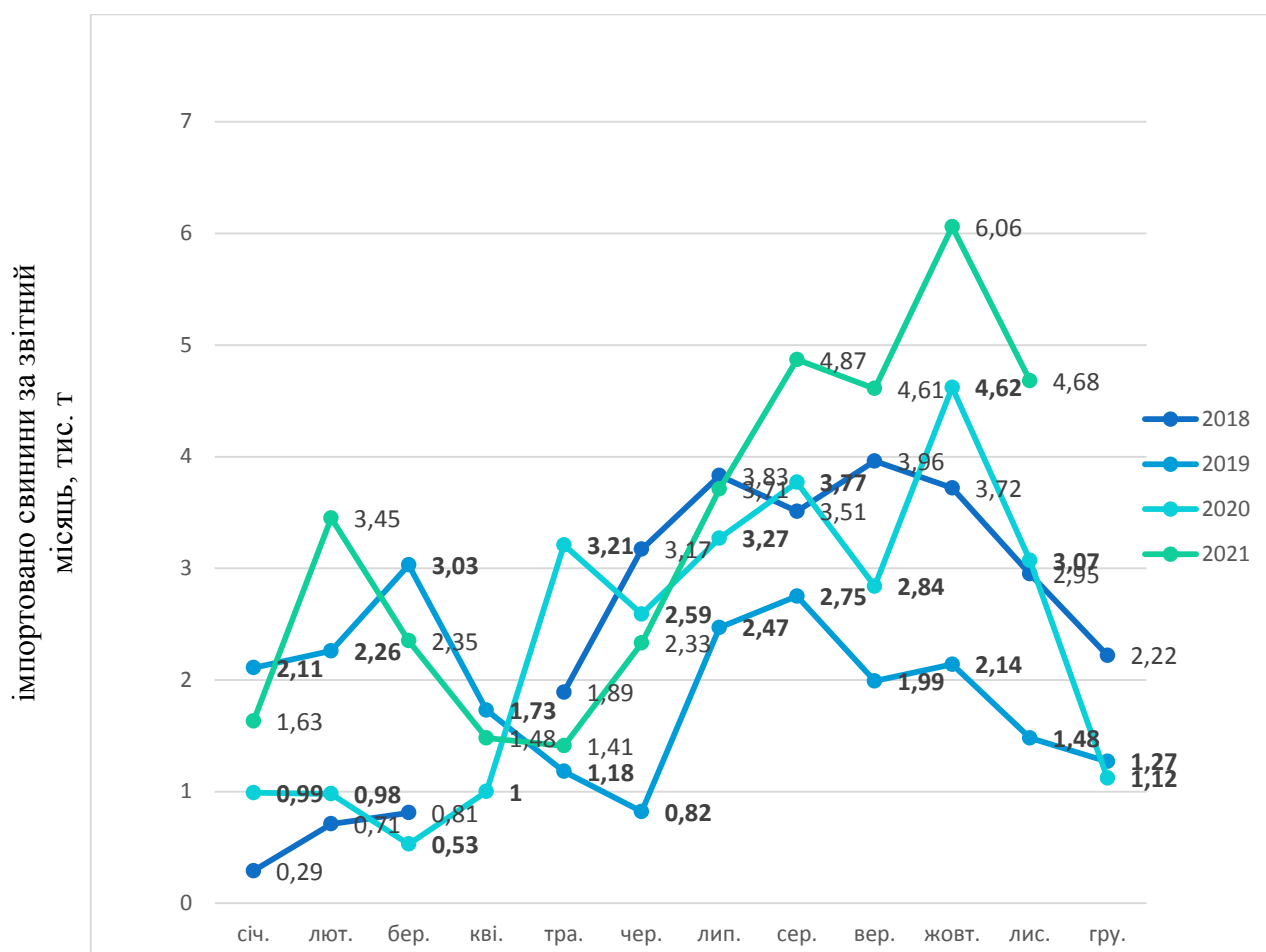


Рис. 3 Помісячна динаміка імпорту свинини, 2018-2021 р.р.

Джерело: складено на основі [2].

У 2021 році приріст поголів'я склав 10 %. Тож робимо висновок, що когорта свинарів звужується, але ті, хто в ній залишаються, продовжують розвиток. Понад 45% збільшили об'єм реалізації живця.

Таким чином, сумарне поголів'я свиноматок станом на початок минулого року складало 174 тис. голів проти 161 тис. голів рік тому, загальне поголів'я сягнуло 2,17 млн голів (+0,2 млн голів). А сукупна реалізація живця на забій за підсумками становила 380 тис. т. Це відповідає 73% промислової пропозиції свинини в країні.

Рейтинг сформували певні традиційні його учасники: понад три чверті підприємств, брали участь в опитуванні й минулого року. Проте є підприємства, що повернулися після паузи — ТОВ „Агро-Овен“ та ТзОВ „Віра-1“.

Слід додати, що частина виробників поки не готові відкрито заявити про свої здобутки. Однак, загальні висновки про розвиток свинарства у країні все ж таки можна зробити, шляхом відстеження змін.

Україна обмежила привіз м'яса з Німеччини. Вона запровадила обмеження на ввезення з Німеччини сприйнятливих до африканської чуми свиней тварин, генетичного матеріалу і продуктів з них. Перший випадок АЧС серед диких свиней був зареєстровано у 2020 році на території німецької федеральної землі Бранденбург. [4]

Щоб запобігти занесенню на територію країни хвороби, імпорту «небезпечних» тварин та продуктів з них з Німеччини було припинено - за винятком ті продукти, що пройшли необхідну обробку як затверджують вимоги українського законодавства. Це рішення було прийняте з посиланням на Кодекс здоров'я наземних тварин Всесвітньої організації охорони

здоров'я тварин (ОІЕ) та законодавства України. Справа йде про те, що підприємства і господарства, які планують імпортувати з Німеччини живих свиней і продукцію з них, мають врахувати цю інформацію. Африканська чума свиней майже завжди закінчується смертельним результатом для свиней. Від неї немає вакцини або ліків.

Експерти говорять, що у 2022-2023 роках ціни на зернові знизяться до € 150 за тонну. Саме зараз кращий час для інвестування в тваринництво, а саме для України річ йде про свинарство. Але цей факт ще не є прийнятим до уваги широкого кола.

Світова торгівля свининою складає 11 млн тон в рік, з них частка ЄС 45% – 4,9 млн тон. В світі споживання свиноного м'яса тільки збільшується і за даними статистики через 8 років стане більшим на 16,5 млн тон. Тим часом в ЄС концентрація свинокомплексів досягла критичної межі. Маленька за територією Бельгія утримує 6 млн свиней, Нідерланди на своїй території - 12 млн свиней, так само Данія [5].

Асоціація "М'ясної галузі" реалізує 5 річну програму розвитку двох галузей – м'ясної та свинарства – Нове свинарство 2025: збільшення річного виробництва свинини з 0,6 млн тонн до 3 млн тонн.

У реалізацію залучений бізнес і наукові установи України і інших країн. Для України це понад 100 тис нових робочих місць, особливо в сільській місцевості. Також для населення м'ясо стане більш доступним за ціною.

Через те, що в країнах ЄС багато свинокомплексів, у них є проблеми з екологією. Тому є високі ризики стрімкого поширення захворювань свиней. Основні причини зменшення виробництва свинини у деяких країнах до рівня самозабезпечення це подорожчання кормів та дефіцит робочої сили, тому уряди цих країн виділяють сотні мільйонів євро на закриття свинокомплексів.

В Україні ж навпаки рекордні врожаї зернових і його половина експортується замість створення доданої вартості. Також дешеві харчові відходи, що підходять для годівлі свиней. Їх об'єми будуть лише рости [5].

Ціни на свинину в світі з 2 кварталу 2022 року, ймовірно, зростуть на 50-100%, відповідно, рентабельність свинарства виросте до 100-200%. Добре, що є запит на розвиток регіонів в Україні та немає проблем з робочою силою у сільській місцевості [6].

Станом на лютий-березень 2022 року ціни на свиней збереглися в межах регіональних діапазонів минулих місяців. Але укріпилася велика частка виробників, додавши 0,5 – 1,5 грн/кг. Після цього збільшився й попит.

В квітні підтвердилася активізація торгівлі. Адже люди почали повертатися до нещодавно звільнених територій Центральної України й крім того готуватися до Великодня. Це дає поштовх до подальшого споживання м'яса, та врівноважує попит та пропозицію товару. Щодо підготовки до Великодня, то пожвавлення оцінили в +10-30% від середньої реалізації за минулі тижні [7].

Більшість свіногосподарств з відносно безпечних регіонів продовжують роботу у штатному режимі в умовах військового часу. Вони не змінюють темп виробництва та не зменшують кількість тварин. Окремі підприємства навіть виходять на заплановані 100%-ві виробничі потужності. Платять податки, забезпечують країну свининою та підтримують бойовий дух [7].

Наразі виробники свинини стверджують, що реалізація свиней після Великодня протікає планово. Попит не зменшується. Й до того ж цей період наближається до «шашличного сезону», тому ціни на внутрішньому ринку будуть незмінними [7].

Окреслюючи перспективи України на світовому ринку, варто відзначити, що вона може вирватися в лідери й стрімко увійти у глобальний ринок м'яса, враховуючи той факт, що країни ЄС переходять до самозабезпечення, зменшують експорт, а ціни на свинину виростуть. До того ж, українські підприємства створюють в Україні додану вартість та експортують м'ясо і м'ясні вироби. Потрібно визнати, що в Україні мало індустрій, які створюють додану вартість з сировини отриманої на землі. Але серед успішних галузей є

птахівництво, олійно-жирова галузь та виробництво томатної пасты. Всі три індустрії, крім внутрішнього ринку орієнтовані на експорт. В глобальній конкуренції у свинарства і м'ясної галузі України поки є шанси виграти.

Процес відкриття бізнесу у свинарстві "з нуля" дає змогу користатися усіма інноваціями, які доступні в Україні: від проектування і планування, будівництва до закупки інноваційної генетики свиней, годівлі, менеджменту і контролю.

Якщо правильно інвестувати у свинарство, то цей бізнес відкриває великі переваги в отриманні найнижчої собівартості вирощування свиней у світі та практично гарантовану рентабельність інвестицій від 100% в рік. Навіть з поточними цінами на корми свинарство працює з рентабельністю в рік понад 50% при собівартості свиней 35 грн/кг і ринковій ціні на свиней 45 грн/кг з двома оборотами коштів за рік. Й коли у свинарстві число інвесторів виросте, ця перевага не стане меншою, через те, що споживання м'яса буде й далі зростати.

## ВИСНОВКИ

Україна має матеріально-технічні підстави для розвитку свинарства та дотримання достатнього високого рівня цієї галузі в країні, навіть під час воєнного стану. Можливо навіть розробити програму більш прибуткової діяльності цієї сфери. Доцільно залучити іноземні інвестиції для організації функціонування. Вважаємо, що треба розробити програму, метою якої буде доступність свинини для всіх верств населення України в торговельній мережі. Безперечно, необхідно змінити й вектор торговельної міжнародної діяльності — скоротити експорт зерна та збільшити експорт свинини. Також визначити таку експортну нішу, яка забезпечить ефективнішу діяльність свинарських господарств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Поголів'я свиней в Україні скорочується. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/pogoliva-svinej-v-ukraini-skorocuetsa> (дата звернення: 15.07.2022).
- Лукманн О.Ю. Тенденции развития свиноводческого сектора Евросоюза. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-svinovodcheskogo-sektora-evrosoyuza/viewer> (дата звернення: 15.07.2022).
- Шнипп Ф. Исползовать корма более выгодно. URL: <https://soft-agro.com/ru/svini/ispolzovat-korma-bolee-vygodno.html> (дата звернення: 10.07.2022).
- Назвали топ країн, з яких Україна імпортує свинину. URL: <https://landlord.ua/news/nazvaly-top-krain-z-iakykh-ukraina-importuie-svynynu/> (дата звернення: 10.07.2022).
- Український клуб аграрного бізнесу. Тваринництво. URL: [https://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/agrarni\\_rinki/myaso](https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/myaso) (дата звернення: 10.07.2022).
- Бабенко М. Чому у найближчій перспективі в Україні буде вигідно інвестувати у тваринництво? Портал: Економічна правда URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/11/4/679429/> (дата звернення: 12.07.2022).
- Асоціація «Свинарі України». URL: <http://asu.pigua.info/uk/about/>. (дата звернення: 12.07.2022).

## REFERENCES

The number of pigs in Ukraine is decreasing. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/pogoliva-svinej-v-ukraini-skorocuetsa> (accessed 15 July 2022).



Hurzhii, N., Reshetov, S. and Lyshnikova, A.(2022), "Current station and trends in the development of pig breeding in Ukraine", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 3(21), pp.8-15. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-01>

Lukmann O.Yu. Tendencies of development of the pig sector of the European Union. Available at: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-svinovodcheskogo-sektora-evrosoyuza/viewer> (accessed 15 July 2022).

Shnipp F. Use feed more profitably. Available at: <https://soft-agro.com/ru/svini/ispolzovat-korma-bolee-vygodno.html> (accessed 10 July 2022).

They named the top countries from which Ukraine imports pork. Available at: <https://landlord.ua/news/nazvaly-top-krajin-z-iaakym-ukraina-importuiet-svynynu/> (accessed 10 July 2022).

Ukrainian club of agrarian business. Animal husbandry. Available at: [https://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/agrarni\\_rinki/myaso](https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/myaso) (accessed 10 July 2022).

Babenko M. Why will it be profitable to invest in livestock breeding in Ukraine in the near future? Portal: Economic truth. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/11/4/679429/> (accessed 10 July 2022).

"Swine Farmers of Ukraine" Association. Available at: <http://asu.pigua.info/uk/about/>. (accessed 10 July 2022).

## CURRENT STATION AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF PIG BREEDING IN UKRAINE

**Hurzhii Nataliia**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Reshetov Serhii**

*Lviv,  
Ukraine*

**Anastasiia Lyshnikova**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to the disclosure of the topic of pig farming in Ukraine, import and export of products, various statistical data on the products of countries with which Ukraine cooperates are presented. The topic of developing the potential of pig farming in general was developed. The topic of ASF and its consequences is revealed. Comments from various analysts are provided. Graphs, charts and tables are presented on the export and import of pork, there are clarifications on specific cooperating countries. Information is provided regarding rational investment in pig farming, its prospects; numbers that predict investment status.

Ukraine has the material and technical grounds for the development of pig farming and maintaining a sufficiently high level of this industry in the country, even during martial law. It is even possible to develop a program of more profitable activities in this area. It is advisable to attract foreign investments for the organization of operation. We believe that it is necessary to develop a program, the goal of which will be the availability of pork for all segments of the population of Ukraine in the trade network. Undoubtedly, it is necessary to change the vector of international trade activity — to reduce the export of grain and increase the export of pork. Also, identify such an export niche that will ensure more efficient activity of pig farms.

**Keywords:** pig breeding, import, export, trade, analytics, statistics, forecasting.

---

## MANAGEMENT

---

---

**RECEIVED:**

17 July 2022

**ACCEPTED:**

15 August 2022

**RELEASED:**

20 October 2022

UDC 658.147:621

---

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-02

---

### THE INFLUENCE OF CORPORATE MANAGEMENT ON ECONOMIC DEVELOPMENT AND GROWTH

Kryshtal Halyna\*

*Interregional Academy of Personnel Management,  
Kyiv, Ukraine*

*ORCID ID: 0000-0003-3420-6253*

*\*Corresponding author email: [gkryshtal@ukr.net](mailto:gkryshtal@ukr.net)*

**Abstract.** The **purpose** of the article is to identify the impact of corporate governance on the economic development and growth of the state. The article proposes possible channels for the growth and development of corporate governance: good corporate governance can expand companies' access to external financing, which, in turn, contributes to the attraction of new investments, higher rates of economic growth and the creation of new jobs; good corporate governance can reduce the cost of capital and increase company value, making investment more attractive, leading to further economic growth and increased employment; effective management increases operational efficiency due to better allocation of resources and improvement of management, helps more equal distribution of welfare; effective corporate governance reduces the risk of a financial crisis, which can cause devastating economic and social consequences; effective corporate governance leads to improved relations with all interested parties (stakeholders) and, accordingly, improved labor relations, as well as creating conditions for working on social problems, in particular, issues of environmental protection.

The theoretical and **methodological basis** of the research is represented by the scientific works of leading scientists in the field of corporate governance, as well as the author's interpretation of the impact of corporate governance on the economic development and growth of the state. In the research process, such methods as analysis and synthesis, the method of historical and logical modeling were used. As theoretical methods, the formalization method, the "from abstract to concrete" method, as well as the historical method and the method of economic interpretation are used in the work. From a **practical point** of view, the method of grouping statistical data, statistical and econometric analysis was also used in the study.

**Keywords:** corporate management, enterprise development, economic growth, effective management, development.

**JEL Classification:** G34; D74.

### INTRODUCTION

The relevance of the study is determined by the fact that corporate governance under the conditions of strengthening integration processes requires ensuring a high level of competitiveness of the corporation on world markets. Currently, one of the most urgent issues of improving the efficiency of corporate governance is the growth of the market value of shares, which is possible in the case of improving management decisions due to the development of the concept of corporate



governance. Therefore, the problem of improving the mechanism of corporation management, taking into account the consistency of corporate interests of the subjects of corporate relations to create an optimal corporation management strategy, is of particular importance.

## LITERATURE REVIEW

A significant number of monographs, articles in scientific anthologies and magazines, and publications in the periodical press are devoted to the issues of various aspects of corporate management and the functioning of corporate entities. The study of published works shows the weakening of attention to the systematic study of corporate management, the need for an organic combination of theoretical and economic research with analysis, which allows to give a comprehensive reflection of the nature of the corporation, distinctive features of development, the role of this institution in the socio-economic transformation of the country, in the formation of a socially oriented mixed economy.

According to the definition of the founder of the new institutional economics Nort D. (1990), institutions are "rules of the game or, more formally, human-made constraints that shape interactions for people." Institutes are designed to facilitate the efficient exchange of goods and services between economic agents.

The main thesis of the new institutional economy about the exceptional importance of institutions for attracting investment and economic growth is gaining wider recognition among economists, and is supported by theoretical and empirical research. Thus, A World Bank Policy Research Report (1998) shows that countries with high quality institutions but ineffective macroeconomic policies grew twice as fast as with the reverse combination.

The new institutional theory distinguishes between formal institutions laid down in constitutions, laws, state structure, and informal institutions - norms, customs, traditions. Both of them are an integral part of the institutional environment. The question is to what extent they complement or replace each other, what is the correct ratio between them. In particular, the work of Keefer and Shirley (2000) is devoted to this problem. Studies show that in some cases informal institutions can indeed replace formal rules. However, one of the disadvantages of informal institutions is that they are usually available to a limited number of participants. In addition, informal institutions do not protect against crime and the arbitrariness of the state. Keefer and Shirley show on the example of China that it is the successful combination of formal and informal institutions that has allowed China to attract significant foreign investment. Understanding the comparative importance of formal and informal institutions allows making the right emphasis when carrying out institutional reforms. Thus, the creation of the Code of Corporate Conduct is undoubtedly an attempt to create an informal collection of rules and norms of corporate governance to at least partially compensate for the lack of developed formal institutions, such as corporate legislation and the judicial system.

Corporations often do not have enough money to finance new investment projects with a positive discounted return. Funds can be borrowed on the credit market or attracted to the stock market by placing an additional issue. In both cases, the cost of capital will be lower if it is possible to convince investors that they will receive income for the invested funds. Recent cross-country studies of ownership structure and corporate governance institutions have shown that in countries with insufficient legal protection of the rights of small investors, company ownership is more concentrated (1999). If the legal environment cannot guarantee small shareholders the protection of their interests, then companies fail to raise capital in the stock market at a reasonable price.

There are a number of studies that show the relationship between corporate governance and the investment attractiveness of a company in transition economies. In the work of Black (2001), an attempt was made to estimate the relationship between the level of corporate governance and the market value of companies.

The underdevelopment of the stock market has ceased to be an insurmountable obstacle to attracting foreign investment. In the work of Becht et al. (2002) listed five ways of protecting investors' rights: ownership concentration; market of corporate control; delegation and concentration of control in the hands of the board of directors; providing management with incentives aligned with the interests of shareholders; use of courts to punish managers in case of violation of their duties to shareholders. The liquidity of the stock market is extremely important for the delegation and concentration of control in the hands of the board of directors, but it may also be sufficient for the remaining mechanisms. Indeed, as shown in the work of Bergloef and Bolton (2002), in most of the countries of Central and Eastern Europe, investment growth takes place against the background of an underdeveloped stock market. The main source of new capital is direct foreign investment.

Despite the fact that the European banking system is much more competitive than in Ukraine (due to the presence of foreign banks), banks mainly lend not to long-term projects, but to working capital. At the same time, as stated in Bergloef and von Thadden (1999), generally speaking, in transition economies, large investors play a much more important role in the development of companies than small shareholders. Moreover, excessive protection of small investors may increase the costs of acquiring a controlling stake and managing the enterprise by a large owner, thereby increasing the transaction costs of corporate control.

### **PAPER OBJECTIVE**

The purpose of the article is to identify the impact of corporate governance on the economic development and growth of the state.

### **METHODOLOGY**

The theoretical and methodological basis of the research is represented by the scientific works of leading scientists in the field of corporate governance, as well as the author's interpretation of the impact of corporate governance on the economic development and growth of the state.

In the research process, such methods as analysis and synthesis, the method of historical and logical modeling were used. As theoretical methods, the formalization method, the "from abstract to concrete" method, as well as the historical method and the method of economic interpretation are used in the work. From a practical point of view, the method of grouping statistical data, statistical and econometric analysis was also used in the study.

### **RESULT AND DISCUSSION**

In the literature on corporate governance, there are various definitions, but they can be divided into two groups. The first group of definitions examines the actual behavior of corporations: their operations, efficiency, growth, financial structure, and relations with shareholders and other participants. The second group of definitions deals with the regulatory framework, that is, the rules by which companies operate. The source of rules is the legal and judicial systems, financial markets and labor markets.

The first group of definitions covers issues of corporate governance within the company itself, such as: the work of the board of directors, the impact of paying managers remuneration for the company's performance, the relationship between personnel policy and the company's performance, as well as the role of different groups of shareholders.

The second group of definitions examines the laws and regulations that regulate the activities of joint-stock companies and their impact on the behavioral patterns of companies, investors and other parties to the business process. The regulatory base of the company's activity can be narrowly or broadly defined.

The narrow definition focuses on the rules of the capital markets that regulate investments in the equity capital of public companies: requirements for listing, measures of influence in the implementation of insider deals, rules of disclosure of information and accounting, protection of the rights of minority shareholders.

The definition, which specifies the provision of financing for the activities of companies, focuses on how external investors protect themselves from abuse by insiders. Definitions of this group include issues of protection of the rights of minority shareholders and the effectiveness of the rights of creditors enshrined in the laws on collateral security and bankruptcy. Definitions of this kind affect the composition and rights of the corps of executive directors and the possibility of filing collective lawsuits by shareholders. Such a definition is close to what was proposed by economists Shleifer A. (1997): "Corporate governance regulates how providers of finance to joint-stock companies ensure the return of their investments."

This definition can be expanded and say that corporate governance regulates the problems of interaction of investors in situations of dispersed ownership structure and the resolution of conflicts between the interests of different groups that have such interests in companies.

According to a broader definition, corporate governance can include how a company creates added value and how it is distributed among stakeholders (interested groups of the company). According to these definitions, the goal of a properly organized corporate governance system of a company is to maximize the company's contribution to the economy. In this case, the concept of corporate governance includes relations between shareholders, creditors and companies; between financial markets, institutions and companies; between employees and companies. According to this definition, corporate governance can also include corporate social responsibility, including philanthropy and environmental protection.

Some believe that the system of corporate governance is determined by rules, and financial markets and outsiders play a key role here. This opinion prevails in English-speaking countries. In most other countries of the world, it is believed that institutions, primarily banks and insiders, determine the system of corporate governance. In fact, both institutions and rules are important, and making a sharp distinction between them, despite all its popularity, can lead to a dead end.

Institutes do not appear in a vacuum and are subject to the influence of both domestic and international norms. On the other hand, laws and regulations are influenced by the organizational and business structure of the country. Moreover, institutions and rules evolve over time through a political process that influences the design of economic and legal institutions.

The number of institutions and rules that can affect the code of effective corporate governance is staggeringly large. The easiest way to get a proper understanding of the content of corporate governance is through a functional approach, according to which financial services, for all their diversity, when decomposed into their constituent elements, show similarities in many, if not all, key aspects. Functional analysis of financial services (rather than specific products provided by financial institutions and markets) reveals functions of types:

- pooling of resources and division of shares;
- transfer of assets in time and space;
- risk management;
- production and provision of information;
- solving incentive problems.

Corporate governance can be defined as a set of institutions and rules involved in the performance of these functions in relation to companies. For example, both markets and institutions influence how the corporate governance function of producing and providing quality and truthful information is carried out.

Recent corporate governance scandals in the United States and Europe, some of which have led to the largest bankruptcies in history, have caused a crisis of confidence in the corporate sector. Now, not only economists-financiers, but also traders, pensioners specializing in current operations, employees of all ranks, managers and prime ministers are talking about corporate governance.

During the wave of financial crisis in 1997-1998 in Asia, Russia and Latin America, the behavior of the corporate sector affected the economy of these regions in general. Deficiencies in corporate governance have undermined the stability of the global financial system. And, as recognized in many countries and in many political circles, the improvement of corporate governance is of enormous economic importance, important for broad sections of society.

But in addition to crises, there are several other reasons of a structural nature that explain the importance of establishing corporate governance for economic development and the well-being of society. The private investment process operating according to market principles is now more important than ever for the economy of most countries. Improved corporate governance supports this process. With the increase in the size of companies and the increase in the role of financial intermediaries and institutional investors, the decision to attract capital ceased to be the exclusive prerogative of their owners. The openness and liberalization of financial and real markets have expanded the choice of investments, making the decision-making process of capital allocation more complex. Structural reforms, including price liberalization and increased competition, have increased the company's exposure to market forces.

All this made it difficult to monitor the use of capital and increased the need for effective corporate governance. In general, the influence of corporate governance on the growth, development and well-being of society is carried out through several channels. Empirical evidence indicates the existence of such an influence at the level of the country, industry, individual company and the position of the individual investor.

The importance of corporate governance is as follows:

1. The private investment process, operating on the basis of market principles and based on effective corporate governance, is now more important than ever for the economy of most countries. After privatization, issues of corporate governance became relevant in industries that were previously in the hands of the state. In search of capital, companies turn to open markets, and cooperatives and societies are registered on the stock exchange as Public Enterprises.

2. Technological progress, the liberalization and opening of financial markets, trade liberalization and other structural reforms, especially price liberalization and the abolition of restrictions on goods and property rights, have made it difficult to allocate capital domestically and abroad. These complexities make effective corporate governance both more important and more difficult.

3. Raising capital is largely not the sole prerogative of the owner, as companies become larger and the role of financial intermediaries increases. In many countries, the role of institutional investors is also increasing. This process requires effective corporate governance.

4. Liberalization and reforms have changed business on a national and global scale. The old corporate governance schemes are being replaced by new ones, but at the same time inconsistencies and gaps are revealed.

5. International financial integration is developing, the volume of trade and the size of investment flows are increasing. This leads to the emergence of international corporate governance problems, including conflicts based on national differences in corporate governance cultures.

Possible channels of growth and development of corporate management:

- good corporate governance can expand companies' access to external financing, which, in turn, contributes to the attraction of new investments, higher rates of economic growth and the creation of new jobs;

- good corporate governance can reduce the cost of capital and increase the value of the company, making investment more attractive, leading to further economic growth and increased employment;

- effective management increases operational efficiency due to better allocation of resources and improvement of management, helps more even distribution of welfare;

- effective corporate governance reduces the risk of a financial crisis, which can cause devastating economic and social consequences;

- effective corporate management leads to improved relations with all interested parties (stakeholders) and, accordingly, improved labor relations, as well as creating conditions for working on social problems, in particular, issues of environmental protection.

The quality of the corporate governance system affects not only the access and volume of external financing, but also the cost of capital and the valuation of the company. Outsiders are more reluctant to provide financing and tend to set higher prices for the provided financial resources if they are not sure of providing an adequate return.

Under weak corporate governance, conflicts between small and large shareholders intensify, and the former receive an inadequately smaller share of profits. Research results clearly show this. In countries where property rights are weakly protected, the cost of capital is higher and the value of the company is lower. Investors are also inclined to lower the valuation of companies and countries where corporate governance is relatively poorly developed. Many studies confirm that good corporate governance is necessary to create an attractive investment climate in which companies are competitive and financial markets are efficient.

Perhaps one of the most famous studies in this area is the Survey of the Opinions of International Investors, prepared by the McKinsey company in 2000 and revised in 2002. The study emphasizes that the success of a company serves as quality management, but also the creation of an image of quality management in this company on the market. This suggests that, by taking care of the correct corporate governance in the company, managers can significantly increase its shareholder value.

Another study conducted by Deutsche Bank based on the Study of Public Financial Statements of Companies confirmed the conclusions made by McKinsey. Deutsche Bank has concluded that listed companies in the developing regions of Latin America, Africa, Eastern Europe and the Middle East receive a premium to their stock price if they have effective corporate governance in place.

Moreover, in countries with weak guarantees of ownership rights, controlling shareholders receive a share of the company's value that exceeds their direct share through minority shareholders. In countries with low corporate governance development, which bypass more attractive types of investment, there is a higher cost of capital and a correspondingly lower value of companies.

Ultimately, improved corporate governance allows for increased company value through more effective management, better asset allocation, more effective HR policies, and other improvements.

Research from the United States, Korea, and other countries suggests that at the company level, improved corporate governance leads not only to higher returns on equity and higher value, but also to higher profits and sales growth. These findings are supported even after adjusting for the fact that more efficient companies adopt higher corporate-level standards and show higher performance for other reasons. This formulation of the question in the study also shows, albeit with a somewhat lower degree of conviction, that operational characteristics are higher in countries with a higher level of corporate governance.

Other factors may explain why this happens. For example, companies in countries may have more opportunities for growth, their reporting shows high profits, although corporate governance there is poorly developed, and reporting may be biased. Enterprises that, in conditions of weak corporate governance, for example, can declare inflated indicators in their reporting against the real ones.

The weak relationship between company operations and corporate governance at the country level may also reflect the fact that corporate governance in most countries is unrelated to the conflict between management and owners, which tends to lead to inefficient company performance and low return on assets.

But since most companies in such a country have a highly concentrated capital structure or are controlled by insiders, corporate governance is more likely to deal with conflicts between controlling shareholders and minority shareholders, leading to lower valuations and access to external financing.



This opinion is also confirmed by a comparison of the return on investment related to the cost of capital for corporate management systems of different levels of development. This relationship is largely derived from the higher cost of capital, i.e. lower company valuation, in countries with weak corporate governance.

The quality of corporate governance can also influence the company's behavior during economic shocks and even lead to financial difficulties with adverse consequences for the economy. During the East Asian financial crisis, companies in which managers had a high level of control but insufficient ownership had a combined rate of return of 10-20% lower than that of other companies.

This suggests that corporate governance can play an important role in determining the behavior of a particular company, in particular with respect to the incentives for insiders to expropriate the assets of minority shareholders in difficult times. Similarly, a study of stock market movements of listed companies from Indonesia, the Republic of Korea, Malaysia, the Philippines, and Thailand found that companies with better accounting disclosures and a higher concentration of ownership in outsiders' hands performed better. These findings are consistent with the idea that corporate governance helps to explain the behavior of companies during the financial crisis.

Country-level data show that weak corporate governance legal institutions were a major factor in exacerbating the stock market downturn during the 1997 East Asian financial crisis. In countries where investor protection is weak, net capital inflows are more sensitive to adverse events that adversely affect investor confidence. In these countries, the risk of expropriation increases during times of crisis, because the expected return on investment is low. Therefore, these countries are more likely to experience a collapse in currency and stock market prices.

The idea that weak corporate governance of individual companies can affect the entire economy is not limited to developing countries. It has recently been suggested that in developed countries, corporate collapses and overstating profits (Enron, WorldCom), corporate robbery by managers (Tyco), audit fraud (Arthur Andersen), and fictitious reports of stock price increases (prepared by supposedly independent investment analysts) led to a crisis of confidence on the part of investors, to a drop in the market and other consequences for the entire economy, in particular, a slowdown in economic growth. Thus, weak corporate governance can create a negative image for the economy in general in any country.

Weak corporate governance can affect the functioning of the country's financial markets. In particular, it can increase financial instability. When information is poorly protected due to lack of transparency and insiders' advantages in monitoring companies' activities, investors and analysts have no opportunity to analyze companies (because gathering information will be expensive) and no incentive (insiders win anyway).

In an environment where property rights are weakly expressed, insider investors, including analysts, with private information can, for example, take advantage of it before it is publicly disclosed.

Practice shows that the lack of transparency associated with weak corporate governance leads to more synchronous price changes on the stock market, limiting the role of markets in price formation. A study of stock market prices in a common trading and currency mechanism (Hong Kong Stock Exchange) found that stocks in an environment where investors are not protected (China) trade at a higher spread than protected stocks (Hong Kong).

Another area where corporate governance influences companies is mergers and acquisitions. In the 1990s, the volume of M&A transactions and premiums paid were higher in countries with good investor protection.

The analysis also shows that in cross-border deals, the acquirer is usually a company from a country where investors' rights are protected, which suggests that cross-border deals play an important role in improving corporate governance, improving the degree of protection of investors in companies being acquired, as well as that cross-border agreements contribute to the convergence of corporate governance systems.

## CONCLUSION

It is not so obvious how much participation in social issues correlates with the successful activity of the enterprise. Social activities require expenses. They can be direct, when charitable actions are carried out or funds are directed to environmental protection, thus reducing profits. They can be indirect when the company becomes less flexible and operates with low efficiency.

Evidence is usually provided that such forms of social corporate responsibility pay off: it can be good business for everyone and go hand in hand with good corporate governance. Thus, environmental protection and social philanthropy are indirect, such actions can create a positive externality in the form of improved relationships with other stakeholders.

Only a few studies attempt to describe such an effect. The desire, for example, of many companies to introduce high international standards (ISO 9000) that go beyond narrow production and sales, suggests that a positive effect can be observed at the company level.

If we talk about individual countries, the more developed of them seek to improve corporate governance and establish rules, need greater social responsibility of enterprises.

However, some evidence shows that the forms of participation that are imposed by the state may not be so attractive from a financial point of view. In the course of the study, it was found that, for example, in Germany, where the legislation provides for the introduction of employees to the board of directors and giving them the right to control the company's assets, the ratio of the market price to the accounting valuation of the company's value and the return on shares decreased.

## REFERENCES

- Dovgan L.E., Pastukhova V.V., Savchuk L.M. (2017). *Corporative management. Tutorial*. Kyiv. 180 p. (in Ukrainian)
- Ignatieva I.A. (2013). *Corporative management*. Kyiv. 600 p. (in Ukrainian)
- Zagorodnii A., Vozniuk G. (2017). *Joint-stock companies: Terminological dictionary*. Kyiv. 84 p. (in Ukrainian)
- Lutskyi M. (2008). *Theoretical aspects of corporate management. Monograph*. Kyiv. 225 p. (in Ukrainian)
- Korchemlyuk A.I. (2013). Modern processes of corporatization of agricultural enterprises. *Economy of agro-industrial complex*. No. 4. 113-118. (in Ukrainian)
- Mostenska T. L. (2008). *Corporate management. National University of Food Technologies, National Aviation University*. Kyiv. 384 p. (in Ukrainian)
- Malska M. P. (2012). *Corporate management: theory and practice*. Kyiv. 360 p. (in Ukrainian)
- Stern. G.Yu. (2009). *Corporative management*. Kharkiv. 278 p. (in Ukrainian)
- Povazhnyi O.S. (2013). *Corporative management*. Kyiv. 244 p. (in Ukrainian)

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 180 с.
- Ігнатєва І.А. Корпоративне управління. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
- Загородній А., Вознюк Г. Акції. Акціонерні товариства: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 84с.
- Луцький М. Теоретичні аспекти управління корпораціями. *Монографія*. К.: Каравела, 2008. 225 с.
- Корчемлюк А.І. Сучасні процеси корпоратизації аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 4. С. 113-118.
- Мостенська Т. Л. Корпоративне управління. Національний університет харчових технологій, Національний авіаційний університет. К.: Каравела, 2008. 384 с.

Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.

Штерн. Г.Ю. Корпоративне управління. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.

Поважний О.С. Корпоративне управління. К.: Видавництво Кондор, 2013. 244 с.

## ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЗРОСТАННЯ

**Кришталь Галина Олександрівна**

*Міжрегіональна академія управління персоналом,*

*Київ, Україна*

Мета статті полягає в виявленні впливу корпоративного управління на економічний розвиток та зростання держави. У статті запропоновані можливі канали зростання та розвитку корпоративного управління: хороше корпоративне управління може розширити доступ компаній до зовнішнього фінансування, що, своєю чергою, сприяє залученню нових інвестицій, вищим темпам економічного зростання та створення нових робочих місць; хороше корпоративне управління може знизити вартість капіталу та підвищити вартість компанії, роблячи інвестиції привабливішими, що веде до подальшого економічного зростання та збільшення зайнятості; ефективне управління підвищує операційну ефективність завдяки кращому розподілу ресурсів та вдосконалення менеджменту, допомагає більш рівномірного розподілу добробуту; ефективне корпоративне управління знижує ризик фінансової кризи, яка може спричинити руйнівні економічні та соціальні наслідки; ефективне корпоративне управління призводить до покращення взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та, відповідно, поліпшення трудових відносин, а також створення умов для роботи над соціальними проблемами, зокрема, питаннями захисту довкілля.

Теоретична та методологічна база дослідження представлена науковими працями провідних учених у галузі корпоративного управління, а також авторським трактуванням впливу корпоративного управління на економічний розвиток та зростання держави. У процесі дослідження використовувалися такі методи, як аналіз та синтез, метод історичного та логічного моделювання. Як теоретичні методи в роботі застосовуються метод формалізації, метод «від абстрактного до конкретного», а також історичний метод, метод економічної інтерпретації. З практичної точки зору в дослідженні також були задіяні метод угруповання статистичних даних, статистичний та економетричний аналіз.

**Ключові слова:** корпоративне управління, розвиток підприємства, зростання економіки, ефективне управління, розвиток.



---

## MANAGEMENT

---

**RECEIVED:**

20 July 2022

**ACCEPTED:**

20 August 2022

**RELEASED:**

20 October 2022

UDC 005.95/96:005.52]:[373.3/.5-051:614.46]

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-03

---

### ANALYSIS OF INSTITUTIONAL POLICIES ON THE PERSONALITY AND QUALITY OF HUMAN RESOURCES IN MAINTAINING TEACHER PRODUCTIVITY AND MOTIVATION DURING THE PANDEMIC

**Widya Adharyanty Rahayu\***

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang  
Indonesia*

*ORCID ID: 0000-0002-8131-9018*

**Adriani Kala'lembang**

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang  
Indonesia*

*ORCID ID: 0000-0003-3173-9310*

*\*Corresponding author email: [widyaryanty@asia.ac.id](mailto:widyaryanty@asia.ac.id)*

**Abstract.** Institutions are an important part in terms of employment for both educated and uneducated workers. Policies in increasing productivity and motivation play an important role in education management in Indonesia, especially in Malang Regency. This study used a qualitative research method with a descriptive approach. The data obtained came from interviews, personal notes, questionnaires, and documents needed to conduct research. This study resulted in an institution policy on the quality of work of teachers and staff in increasing productivity in the post-pandemic period. The results show that the provision of policies in the form of good intrinsic and extrinsic motivation and excellent rewards in supporting the performance of teachers in educational institutions. In the implementation to improve teacher performance, the efforts made by the principal are a) Training by the field of study offered. b) Provide motivation, and inspiration in achieving goals. c) Giving confidence in doing something. d) Appreciate the work of teachers in educating students.

**Keywords:** policy, motivation, productivity, human resource

**JEL Classification:** J08, M54.

## INTRODUCTION

Policies in increasing productivity and motivation play an important role in education management in Indonesia, especially in Malang Regency. Institutions are an important part in terms of employment for both educated and uneducated workers. Educated workers in an institution are workers who have trained or educated abilities, such as teachers, principals, and staff. Meanwhile, workers who are not educated in a school such as gardeners and school guards. Institutions as parts that accommodate the world of education must be able to contribute to easing the movement in the post-pandemic COVID-19. Resilience is needed in an institution based on how to interpret the relationship with its human resources as a valuable asset and how an institution becomes a popular policy so that teachers and students will remain motivated in carrying out educational knowledge.

Each institution has the best policies that can be produced by a series of quality work for teachers and employees. Teachers and employees who are known as the academic community are human resource managers who play a major role in creating the best performance and quality of

work to provide services in the world of education. In addition to monitoring the expertise or skills of the academic community, human resource management also has the responsibility to create conducive characteristics for teachers, employees, and students to obtain the best quality of service and community performance in defense efforts and adapting to new situations in the post-pandemic. This means that an institution must be able to carry out targeted restructuring and adjustments by an institution to achieve institutional goals. The preferred form of adaptation is in the field of human resource management in an educational institution such as career development and training to improve the quality of work of teachers and employees, and holding seminars or webinars for students. Along with adjustments to changes in the policy order in the post-pandemic, of course, the arrangement of human resources will also change. Thus institutions must also be more sensitive and monitor changes that occur to maintain the quality of teachers, students, and the entire academic community so that they remain productive in the post-pandemic Covid-19.

In improving the quality of the performance of teachers, students, and even the entire academic community, a conducive work environment is needed and a work environment that can continue to motivate so that the entire academic community can carry out their responsibilities, obligations properly, and professionally to create a lasting work culture that will produce students quality ones. Institutions play a very important role in maintaining the working culture of the academic community so that, the academic community as work resources can be more productive and comfortable with their work and work environment. Work is a very basic need for society because it always lives considering the income obtained from a job. Along with the increasing need for a decent life in society, work in various fields will certainly become a priority.

Related to this situation, many open job opportunities are needed for the community to realize a better standard of living and welfare. Ironically, the impact of the pandemic has made people lose their jobs. Therefore, an institution as the place for the growth of the nation's next generation must be able to create personality, and commitment, motivate students, and the entire academic community to survive and improve their performance and quality to be able to compete in the post-pandemic era. This will be a very important spotlight as well as a hope for creating agility to think in realizing the balance of a good management ecosystem to survive in the pandemic era. In line with an agency's target to print the nation's next generation, strategies and policies are formulated to motivate them to remain productive which is the main key to staying stable even in the pandemic era. Therefore, this study will discuss the analysis of institutional policies on the personality and quality of teachers in maintaining the productivity and motivation of their students during the pandemic.

## **LITERATURE REVIEW**

One of the factors that have the potential and play an important role in the quality of the institution is its human resources. These human resources have various potentials in the form of mindset, knowledge, quality, motivation, and produce works that can improve the quality of the company. All of these potentials can affect the company's resilience in dealing with this pandemic situation. However, if environmental conditions, technology, economic growth, and the development of information are not balanced with the quality of its human resources, then the institution will have difficulty achieving the aspired goals.

Marwansyah (2010), human resource management can also be interpreted as the utilization of human resources in the organization which is carried out through the functions of human resource planning, recruitment and selection, human resource development, planning and career development, compensation and welfare, occupational safety, health, and industrial relations. This statement is supported by Hasibuan (2013), human resource management is a science and art that regulates the relationship and the role of the workforce to be effective and efficient in helping the realization of the goals of the company, employees, and society. On the other hand, Stavrou et al. (2010) it is mentioned that internal training and career opportunities positively affect product and

service performance. HRM is often important for companies to achieve competitiveness in the market (Pološki et al., 2008; Saha et al., 2017). Yuniarti (2019) explained that one of the functions of human resources is training and development, in the sense that to get an educated workforce and the right resources, employee training, and development are necessary. Veithzal (2011); Mangkunegara (2013) explained that human resource management is one of the fields of general management which includes aspects of planning, organizing, implementing, and controlling as well as supervising the maintenance and separation of workers to achieve organizational goals. From this explanation, it can be concluded that the utilization of human resources in an institution, organization, or company is very important to be done through training and development.

HRM is often important for companies to achieve competitiveness in the market (Pološki et al., 2008; Saha et al., 2017). In addition, the competitiveness of companies is crucial for long-term business excellence (Đorđević et al., 2016). Yuniarti (2019) explained that one of the functions of human resources is training and development, in the sense that to get a well-educated workforce and appropriate resources, it is necessary to hold employee training and development. Human resource management must be considered because every human being has creativity, taste, and initiative to build attitudes, so this attitude underlies human behavior and daily human actions (Saharuddin, 2014).

Based on this explanation, it can be concluded that human resource management is very important to pay attention to achieve market competitiveness in the long term. In addition to achieving market competitiveness, human resource management is also needed to improve the quality of education. This is very important considering that an agency or company will be more advanced and developed with the support of human resources. Therefore, every agency or company that wants to develop must pay attention to human resources and manage them well, to create quality education. Companies or agencies must have a goal to achieve the ideals of the company or agency.

To achieve market competitiveness through increasing human resources, motivation is needed either from co-workers or superiors. The role of colleagues and superiors is very important to build motivation. If employees have good motivation then the goals or objectives of the company can be achieved easily. This motivation holds an important component in determining employee attitudes in the world of work. As a leader who can influence the level of work performance, quality of work life, security, job satisfaction, and morale of his subordinates in a government agency, ability, and leadership skills in direction are important factors of leadership effectiveness, (Samsudin, 2011:87). On the other hand, Kanfer et al (2017) argued that some common words like goals, incentives, needs, aims, wishes, wants or desires are included in motivation. According to Cameron and Green (2019), the inner force which gives energy to individuals for the accomplishment of organizational and personal goals is known as motivation. Chhotray et al (2018) argued that employee motivation means empowering the employees for leading the company towards competitiveness.

Based on the explanation above, motivation can be divided into two, namely intrinsic and extrinsic motivation. Research by Jain, et al (2019) stated that motivation is a significant factor that urges people to give their best execution and help in arriving at big business objectives. Motivation is divided into intrinsic, extrinsic, positive, negative, minor form, incentive, fear-based motivation, and achievement-based motivation. George and Sabapathy (2011) added that extrinsic motivation stems from the external work environment to the task and is usually applied by someone other than the person being motivated. External motivation maintains that the relationship between an individual's motives and behavior is moderated by the individual's affection, and cognition of the outcomes (Dwivedula et al., 2011). Extrinsic motivation is related to 'tangible' rewards. (George and Sabapathy, 2011). Extrinsic motivation is influenced by environmental factors, while intrinsic motivation is influenced by factors from within a person.

The conclusion based on the explanation above is a motivation that comes from outside is a motivation that is influenced by external factors in the form of the environment while intrinsic motivation is a motivation that is influenced by factors from within a person. Both of these motivations will affect the performance of an employee at work. According to Mangkunegara (2015) performance is the result of quality and quantity achieved by an employee and carrying out his duties by the responsibilities given to him.

Employee performance is the result of work achieved by an individual or group of employees in a company. Employee performance is carried out with full responsibility to achieve company goals by what the company aspires. Hermina, Yosepha (2019:71) explained that performance comes from the word job performance or actual performance which means work performance or actual achievement achieved by someone. Al Mehrzi and Singh (2016) added that performance is the re

sult or level of success of a person as a whole during a certain period in carrying out tasks compared to various possibilities, such as work standards, targets or targets, or predetermined criteria that have been mutually agreed upon. If human resource performance runs and functions well in managing employees, turnover and absenteeism can be reduced.

Boer et al.(2017) also stated that there is an important role in employee retention the HR management. Girdwichai and Sriviboon (2020) stated that some evidence is rising that HR management plays an important role in retaining the existing high-quality workforce. Kashmir (2016) added that performance is the result of a person's work and work behavior in a period, usually 1 year. Several factors affect performance, including ability and expertise, knowledge, work design, personality, work motivation, leadership, leadership style, organizational culture, job satisfaction, work environment, loyalty, commitment, and work discipline.

The explanation of employee performance can be concluded that HR management plays an important role to maintain the existing high-quality workforce. Employee performance can be influenced by several factors, namely ability, expertise, work environment, and motivation. Employee performance itself can create a quality of work life that serves to improve the organization, institution, or company. Nawawi (2016: 23), argued that the quality of work-life (Quality Work for Life) or abbreviated as QWL is a company's effort to be able to create a feeling of security and satisfaction at work so that human resources within the company become competitive. Siagian (2015: 320), the quality of work-life is a systematic concept in organizational life that emphasizes the involvement of workers to determine how they work and what contribution they can make to the company to achieve productivity goals and objectives. Parvar et al., (2013) explained the definition of quality of work-life as an effective program in improving working conditions (from the employee's point of view) and greater organizational effectiveness (from the manager's point of view). This quality of work-life plays a role in monitoring employees about the quality of their work and the quality of their work-life in helping managers to get ideas for improving an organization.

## **PAPER OBJECTIVE**

The purpose of this study is to analyze the policies of an institution or company in growing the motivation and productivity of employees or teachers in the post-pandemic. Knowing agency and company policies can boost employee performance to defend productivity in the post-pandemic so that the number of students will not decrease due to the influence of the pandemic.

## **METHODOLOGY**

This study used qualitative research methods through a descriptive approach. The data obtained from this descriptive qualitative research came from interviews, personal notes, questionnaires, and documents needed to conduct research. According to Sugiyono (2017),

qualitative descriptive research methods are in the form of research using case study methods or approaches. Qualitative research is carried out on natural or natural object conditions.

Qualitative descriptive research is used because there is a clear definition of the research subject in obtaining the required information. This research was conducted at an educational institution, namely a junior high school in the Malang district. The subjects and objects of this research are teachers or employees and school principals. The data collection method used is through the variables studied by researchers as instruments and data collectors. The data analysis technique used aims to determine the policies and work quality of teachers or employees. The data analysis component consists of five interrelated components, namely data collection, reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification.

## RESULT AND DISCUSSION

This study resulted in an analysis of an institution's policy on the quality of work of teachers and staff in increasing productivity during the pandemic. The results of this analysis use a qualitative descriptive method which will show that the policies of a given institution can improve the quality of work of teachers or staff. Through policies in the form of motivation for teachers or staff, it can increase productivity in this post-pandemic.

There are several strategies carried out by the principal as the head of the institution in improving the performance of teachers and staff, namely through discipline development by providing direction and being an example for teachers and students or the entire academic community. In addition, schools as institutions also hold seminars, training, and collaborate with other educational institutions to bring in experts and share experiences. The second way is to motivate teachers by creating a harmonious situation and cooperation between the academic community, meeting needed during the teaching and learning process. The next way is to give awards to teachers for improving performance, namely improving welfare by creating a safe, peaceful school climate, and treating teachers as partners by acknowledging their existence. In the implementation to improve teacher performance, the efforts made by the principal are a) Training by the field of study offered. b) Provide encouragement for a strong will so that teachers are confident and enthusiastic in doing so, motivation, and inspiration in achieving goals. c) Giving confidence and motivation in doing something, and acts that are forced or act hard in the duties of the teachers, d) Giving appreciation for the work of teachers in educating students.

Improvement efforts need to be made because based on data the Ministry of Education and Culture (Kemendikbud) noted that there were 3,357,935 teachers and education personnel (GTK) in the country until early 2022.

Based on the diagram in Figure 2, it can be seen that during the pandemic several things are needed to increase the capacity of teachers as human resources in the teaching and learning process. As many as 46% of teachers need a clean and healthy lifestyle, 43% of teachers need emergency education management, and effective, and fun learning methods, 33% of teachers require the provision of psychosocial support for themselves and students, 31% need prevention and handling of covid, 26% requires mastery of information & communication technology, 25% requires the use of the pandemic curriculum and lesson plan of Freedom to Learn.

The description of this research is divided into a description of informants and research results:

1. Description of Informants

The characteristics of the informants in this study were principals and teachers in the academic community who were considered representative in collecting information during this study.

2. Description of Research Results



Data from the results of this study were obtained through in-depth interviews conducted by researchers at junior high schools in Malang as an institution engaged in the world of education. The informants are the principal as the policyholder and the teacher as the academic community.

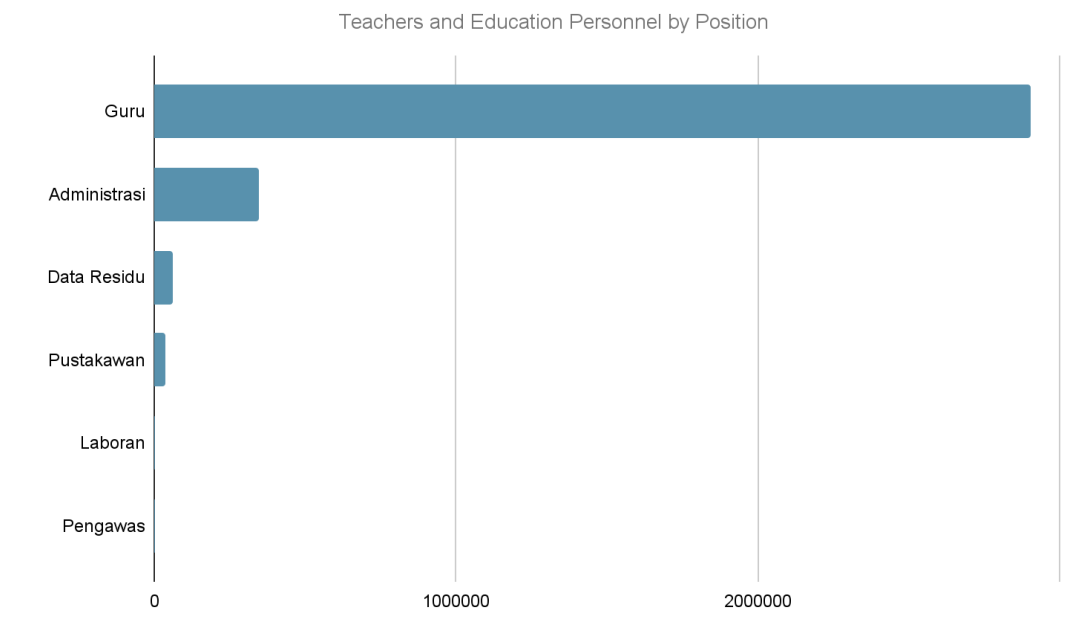


Figure 1 Teachers and Education Personnel by Position

Sourced from Databoks

With a large number of teachers there are several things needed to increase teacher capacity which can be seen in the following diagram:

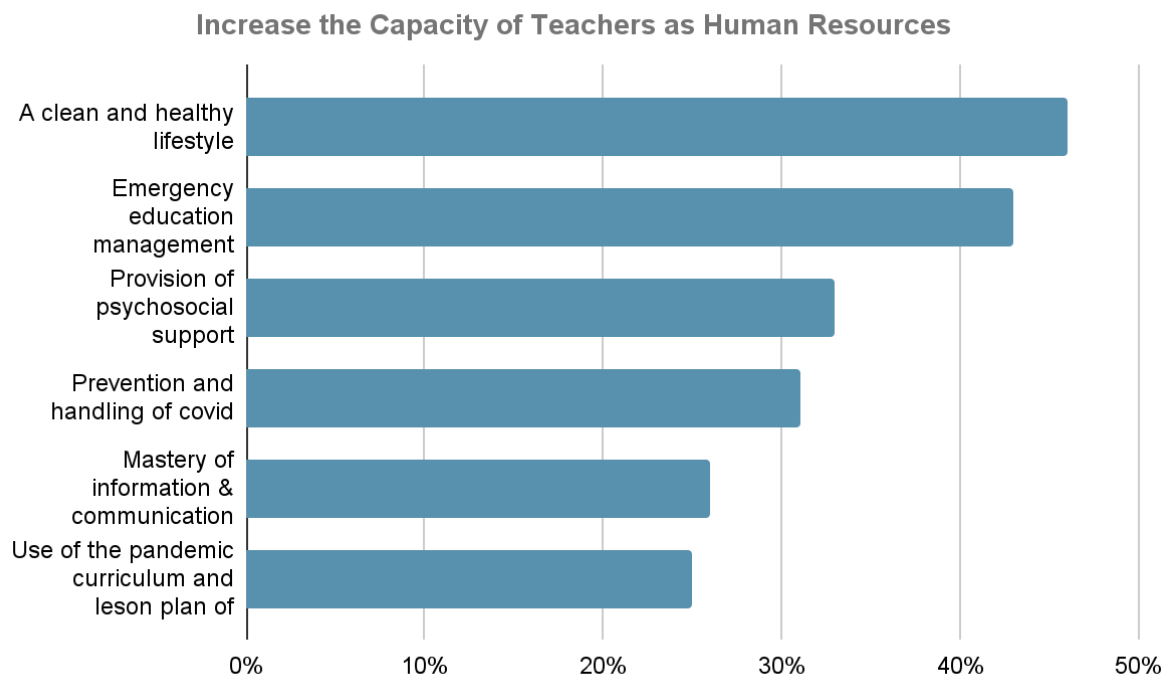


Figure 2, Increase the Capacity of Teachers as Human Resources

Sourced from Databoks

The description of the research results in the in-depth interview method on several variables is: The principal has a role as a manager in charge of planning, organizing, directing, and coordinating activities. Questions were asked about company policies which essentially contain the substance of institutional policies to motivate teachers as human resources who play a role in the field of teaching. Teachers as human resources are in charge of planning teaching programs and implementing programs that have been prepared and conducting assessments after the program is implemented. Questions related to the implementation of programs and policies from the principal.

## CONCLUSION

The result of this research is the process of collecting data from informants by research procedures. This study uses a qualitative description of institution policies on the quality of teacher performance as human resources who play a role in the teaching and learning process to maintain their productivity during the pandemic. The institution used is a Junior High School in Malang. The results showed that the provision of policies in the form of both intrinsic and extrinsic motivation and rewards is very good in supporting the quality of teacher performance in educational institutions. In the implementation to improve teacher performance, the efforts made by the principal are a) Training by the field of study offered. b) Provide encouragement for a strong will so that teachers are confident and enthusiastic in doing so, motivation, and inspiration in achieving goals. c) Giving confidence and motivation in doing something, and acts that are forced or act hard in the duties of the teachers, d) Giving appreciation for the work of teachers in educating students. Improving the quality of teacher performance is needed to maintain the quality and stability of student admissions during the pandemic so that policies to improve the quality of teachers as human resources who play an important role in the teaching and learning process are needed.

## REFERENCES

- Al Mehrzi, N., Singh, S.K. 2016. Competing through Employee Engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
- Boer, H., Berger, A., Chapman, R., & Gertsen, F. 2017. *CI Changes from Suggestion Box to Organisational Learning: Continuous Improvement in Europe and Australia: Continuous Improvement in Europe and Australia: Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315198286>
- Cameron, E., & Green, M. 2019. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change: Kogan Page Publishers*.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. 2018. The roles of leadership, vision, and empowerment in born global companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 38-57. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-02018>
- Đorđević, D., Čockalo, D., & Bogetić, S. 2016. The Analysis of Marketing Concept Implementation in Domestic Enterprises. *Journal of Engineering Management of Competitiveness*, 6(2), 120-128.
- George L., Sabapathy T. 2011. Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment, *Canadian Social Science*, 7, 1, 90-99.
- Hasibuan, Malayu, S.P.. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herminal, U.N., & Yosepha, S.Y. 2019. The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(3), 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Jain, A., Gupta, B., & Bindaf, M. 2019. A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(6) December, 65-68. <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.6.11>.

- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. 2017. Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada: Yogyakarta.
- Parvar, M.R.F., et al. 2013. Effect of Kualitas Kehidupan Kerja on Organizational Commitment by SEM (case study: OICO Company). *International Journal of Academic Research and Social Sciences*. Vol.3, No.10, October, pp 135-144.
- Pološki Vokić, N., & Vidović, M. 2008. HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case. *International Advances in Economic Research*, 14(3), 303-315. Doi: 10.1007/s11294-008-9156-9.
- Saharuddin, Budiman. 2014. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengelola Kegiatan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (TPK PNPM-MP) PNPM-MP Di Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Manajemen*, 1 (2), 58-72.
- Samsudin. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. Skripsi: Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. 2010. Human Resource Management and Firm Performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933-962. doi:10.1080/09585191003783371
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Veithzal, Rivai. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yuniarti, D. 2019. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMK Negeri 1 Muntok. *Efektor*, 6 (1), 98-106.

### АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОСОБИСТОСТІ І ЯКОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПІДТРИМАННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ВЧИТЕЛІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

**Widya Adharyanty Rahayu**  
*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang*  
*Indonesia*

**Adriani Kala'lembang**  
*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang*  
*Indonesia*

Інститути є важливою частиною зайнятості як для освічених, так і для неосвічених працівників. Політика підвищення продуктивності та мотивації відіграє важливу роль в управлінні освітою в Індонезії, особливо в регіоні Маланг. У цьому дослідженні використовувався якісний метод дослідження з описовим підходом. Дані були отримані з інтерв'ю, особистих нотаток, анкет та документів, необхідних для проведення дослідження. Результатом цього дослідження є вдосконалення політики закладу щодо якості роботи вчителів та персоналу в питаннях підвищення продуктивності у постпандемічний період. Результати показують, що політика у формі доброї внутрішньої та зовнішньої мотивації та відмінних винагород підтримує продуктивність вчителів у навчальних закладах. З метою підвищення продуктивності вчителів директор докладає наступних зусиль: а) Навчання за запропонованою галуззю навчання. б) Забезпечувати мотивацію та натхнення для досягнення



Rahayu, W.A. and Kala'lembang, A. (2022), "Analysis of institutional policies on the personality and quality of human resources in maintaining teacher productivity and motivation during the pandemic", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 3(21), pp.25-33. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-03>

цілей. в) Надання впевненості у виконанні чогось. г) Цінують працю вчителів у вихованні учнів.

**Ключові слова:** політика, мотивація, продуктивність, кадровий потенціал.

---

## MANAGEMENT

---

---

**RECEIVED:**

20 August 2022

**ACCEPTED:**

20 September 2022

**RELEASED:**

20 October 2022

UDC 005.95/96:005.73

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-04

---

### HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL CULTURE CONTEXT

**Iryna Shavkun\***

Zaporizhzhia National University,  
Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-2227-9754

**Yana Dybchinska**

Zaporizhzhia National University,  
Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-0992-7326

*\*Corresponding author email: [shavkun@znu.edu.ua](mailto:shavkun@znu.edu.ua)*

In the conditions of the knowledge economy, the most important source of competitive advantages of the organization is human capital. The human capital development is based on the relevant management culture to provide proper material and technical prerequisites for motivating both high activity culture standards and productive performance. Hence efficient organizational culture of modern business environment affects almost all aspects of the organization activities and is a must for human capital formation.

The need to understand the role of organizational culture as an effective strategic tool in the management of organizational processes in the modern business environment actualizes the topic of this study and determines **the goal** - to analyze the significance of organizational culture in transforming human potential into human capital as a social resource that makes efficient production and innovation possible.

The specified goal presupposes the setting of a number of tasks to identify the essence of such concepts as "corporate culture", "human capital" and "human potential" and to analyze their interdependence in the process of functioning and development of modern business organizations.

**Methodology.** General scientific methods are used to substantiate the theoretical positions and reasoning of the conclusions. The system method allows to consider the nature and instrumental role of organizational culture for the manager to transform the human potential into the human capital of the organization.

**The results of the study** indicate the complex nature of the organizational culture phenomenon as a factor in the developing and managing human capital: on the one hand, it is a tool for transforming human potential into the human capital of the organization, on the other hand, it is an integral attribute of human capital itself.

**Key words:** human development, human potential, human capital, human capital development, management, organizational culture, organization, organizational behavior.

**JEL Classification:** J24, E22, M12, M14, D23, O 15

### INTRODUCTION

In modern global innovation economy human capital is a decisive factor in ensuring social and cultural progress. Human capital can be broadly defined as the knowledge, skills and health that people accumulate over their lives that improves well-being, supports potential and helps people to

build sustainable livelihoods. Unlike other types of capital (physical and material), human capital is capable of self-development.

The use of the human capital phenomenon contributes to understanding such essential issues of the modern economic world as the distribution of income, the development of human creative abilities, the growth of the quality and standard of living, the achievement of a balanced development of the economy, the accumulation of national wealth, the role of science and high technologies in the general cycle of reproduction of common good, etc.

Being the most important source of the organization's competitive advantages, human capital is determined by the ability to work as well as by innate qualities, talent, education, knowledge, competence, skills, activity technology, experience, organization and managerial abilities, personal moral qualities.

Successful human capital management involves not only the management of the company's human potential as a combination of the abilities and needs of the individual. It also implies person's readiness to perform socially necessary functions in the organization. It is impossible without effective organizational culture as the main factor in developing and managing the organization human capital.

## LITERATURE REVIEW

The theory of human capital is relatively new in social sciences. The formation of the theory of human capital as an independent direction of world economic thought was due to objective structural changes in the social and economic life of society, caused by scientific and technological progress and the growth of knowledge and advanced technologies in the system of social reproduction.

A significant contribution to the development and popularization of the basics of the theory of human capital was made by world-famous scientists, particularly A. Marshall, P. Drucker, D. Tobin, I. Fisher, J. M. Clark, E. Denison, R. M. Solow, J. W. Kendrick, S. Kuznets, R. E. Lucas, L. Thurow, H.R Bowen, W. Kenton and others.

The importance of human capital theory is implied by its impressive record in the Nobel distinctions. The relevance of the problem of human capital for modern society is evidenced by the fact that over the past half century the Nobel Prize in Economics has been repeatedly awarded to scientists whose research in one way or another concerned precisely various aspects of the essence and development of human capital. Theodore W. Schultz and Sir Arthur Lewis - "for their pioneering research into economic development research with particular consideration of the problems of developing countries" (1979), Gary S. Becker - "for having extended the domain of microeconomic analysis to a wide range of human behaviour and interaction, including nonmarket behaviour" (1992).

Increasing importance of the theory in the 1980s gave rise to the works of Amartya Sen and his Human Capabilities perspective that significantly influenced his receiving the 1998 Nobel Prize in Economics "for his contributions to welfare economics". As a result of his conceptualization and modeling work using Human Capital as a key factor, the 2018 Nobel Prize for Economics was jointly awarded to the founder of the modern innovation-driven approach to understanding economic growth Paul Romer - "for integrating technological innovations into long-run macroeconomic analysis" (All prizes in economic sciences).

In the last half century the problems of human capital have been considered by scientists in the context of the effectiveness of economic and social development. Among the most important findings regarding relevance of the quality of human capital for economic growth there can be mentioned S. Kuznets who theoretically substantiated that it is pointless to make any efforts to move to a higher level of economic development if the total human capital of a worker is not accumulated on the scale of the national economy. A. Marshall assumed that a significant part of capital is knowledge (as the most powerful engine of production) and organization, and if one part

is privately owned, then the other is not. L. Thurow, the researcher of an employee's qualification abilities as a human capital, saw its essence in the ability to produce objects and services. J. Kendrick refers to human capital the general and specific knowledge of an employee, as well as the ability to work productively. E. Denison developed the author's classification of factors economic growth, consisting of twenty-three interrelated elements, 4 of which are directly related to the characteristics of the quality of an employee.

Notwithstanding different approaches to the interpretation of attributes and modes of human capital it is commonly understood as a set of qualities, skills, abilities and knowledge of an employee that contribute to the growth of his productive power, which are used by him either for production (to generate income) or for consumer purposes. This capital is called human because it is embodied in the personality of the individual. It is objectively capital, because it serves as a source of both future income and future consumption, both of them together.

A more detailed summary of the general review of studies related to human capital around the world will be offered below in the next part of the work.

### **PAPER OBJECTIVE**

To analyze the significance of organizational culture in transforming human potential into human capital as a social resource that makes efficient production and innovation possible.

### **METHODOLOGY**

General scientific methods are used to substantiate the theoretical positions and reasoning of the conclusions. The system method allows to consider the nature and instrumental role of organizational culture for the manager to transform the human potential into the human capital of the organization.

### **ANALYSIS AND DISCUSSION**

Today's economic academic community is mostly unanimous in their view on human capital as the leading driving force in social development. Human capital is the most important source of income and is determined not only by the ability to work, but also by innate qualities, natural talent, good education, knowledge, professionalism, skills, technologies of activity, experience, organization and managerial abilities, moral qualities of a person. The researchers of the problem of human capital distinguish the following most important forms of investment in a person: education (learning time); industrial training; health protection (medical care); migration (labor mobility); selection and analysis of information on prices for the considered types of investments; demographic aspects (birth and care of children), etc.

The development of individual potential opportunities, professional knowledge and skills, their adaptation to market changes for profit is possible only in the course of socially necessary labor activity due to the motivation mechanism to activate needs and abilities. The quality of human potential in the process of economic activity is determined first and foremost by the level of the development of its labor, innovation, entrepreneurial, competitive, scientific and technical, managerial components. No less important is the degree of their relationship consistency as well as the ramification of the systems of needs, abilities and readiness of potential subjects to adequately perform professional roles including innovative, entrepreneurial, scientific, technical and managerial activity. Among the qualitative characteristics of human potential there are the potential bearer's need, ability and readiness to ensure a coordinated use of these activities and provide a creative purposeful process.

### **Human potential and human capital conceptualization**

Human capital is a loose term. The multidimensionality and ambiguity of the human capital interpretation predetermine the complexity of the treatment of its substance.

The Oxford Learner's Dictionary defines human capital as "the skills, knowledge and experience of a person or group of people, seen as something valuable that an organization or country can make use of. The greatest resource any country has is the creativity of its citizens: what economists call human capital". According to the Organization of Economic Co-operation and Development (the OECD) human capital is "the knowledge, skills, competencies and other attributes embodied in individuals or groups of individuals acquired during their life and used to produce goods, services or ideas in market circumstances".

The concept of human capital goes back at least to Adam Smith. In his fourth definition of capital, he noted: "The acquisition of ... talents during ... education, study, or apprenticeship, costs a real expense, which is capital in [a] person. Those talents [are] part of his fortune [and] likewise that of society" (Goldin C., 2016). Essentially, the article "Investing in human capital and personal income" by Jacob Minser is the first test of the creation of the theory of human capital, the depersonal distribution of income among individuals is explained exclusively as a result of the professional training they themselves have taken away (Minser J., 1958).

Speaking about the essence of human capital phenomenon Theodore Schultz states that "all the human resources and capabilities are either inherited or acquired. Every person is born with an individual complex of genes which define his/her inherited human potential. Acquired human assets strengthened with correspondent investment we call "human capital" (Schultz Th., 1971). Recipient of the 1992 Nobel Prize in Economic Science, Gary S. Becker is a pioneer of applying economic analysis to human behavior in such areas as discrimination, marriage, family relations, and education. Human Capital is Becker's classic study of how investment in an individual's education and training is similar to business investments in equipment (Becker G., 1994). Becker's research on human capital was considered by the Nobel committee to be his most noteworthy contribution to economics.

Human capital may be viewed as the acquired knowledge, skills, motivations and energy that human beings possess and that can be used over time to produce goods and services (Bowen H., 1977; Thurow L., 1996). While capital is everything that can generate income over a certain period of time a person as an individual is a part of capital. There is improved education of the labor force or new advances in science and technology in a stable framework of accounting and measuring for various sources of economic growth. Hence education is recognized as a major source of economic growth (Denison E., 1962).

Human capital is a constituent of intellectual capital, which represents the key, long-term knowledge of a company in the competitive environment. These pieces of knowledge are used in the strategic management of a company while being created as a combination of pieces of information and knowledge from the company's external surroundings (Thomas A., 2013; Brooking A. 1997; Quintero-Quintero W., 2021). Similarly to other production inputs, human capital also needs to be managed, and with the intention of strengthening the competitiveness, new ways in which its effectiveness can be enhanced need to be sought after. This is what human capital management is focused on (D'Angelo M., 2019; Kucharčíková A., 2021).

Human capital can be broadly defined as the knowledge, skills and health that people accumulate over their lives that improves well-being, supports potential and helps people to build sustainable livelihoods (Forichon K., 2020; Kenton W., 2022).

The above attributes of human capital find their development in the definition that relies on a comparative approach: "Human capital is the stock of productive skills, talents, health, and expertise of the labor force, just as physical capital is the stock of plant, equipment, machines, and tools. Within each type of capital, the performance, vintage, and efficiency can vary. The stocks of human and physical capital are produced through a set of investment decisions, where the

investment is costly in terms of direct costs and, for human capital investment, in terms of the opportunity cost of the individual's time" (Goldin C., 2016; Hickman E., 2021).

Notwithstanding the foregoing, it should be noted that there is no consensus among economists on the composition of human capital (Fix B., 2018). There is an assumption according to which it is necessary to allocate in human capital the capital of education (general and special knowledge), the capital of health, training capital (qualifications, skills, work experience), capital migration, as well as the possession of economically significant information and motivation for economic activities (Becker G., 1994). L. Turow (1996) includes such features as "respect for political and social stability" in human capital. Such a multidirectional interpretation of this concept maybe lies in the fact that the authors do not differentiate between the concept of "potential of human capital" and "human capital" itself. The concept of "potential of human capital" preceded the concept of "human capital". And alongside with the abilities used in economic practice, it also envisages the possibilities for the development of human capital itself. Hence a modern employee is characterized, first and foremost, by the potential.

Organizations face a challenge to be designed to adapt to continuous change through enabling ongoing learning and development. The above allows some researchers to extend interpretation of the essence of human potential: "This dynamic approach to work questions the term "human capital," which implies a static model for how people fit into roles and organizations. By replacing that stale term with "human potential," we shift our focus from maximizing efficiency to maximizing potential (Berkes O., 2022).

It is important to emphasize that on the one hand, a qualitative "human capital" growth is driven by "potential", on the other, available potential does not always ensure its qualitative reproduction. Today's technology-driven world outlines key requirements for innovative economy. First, increase in human potential in two aspects: each individual and the population as a whole. Second, creation of conditions for the transformation of potential into human capital. Third, implementation of this chain in relation to the special requirements of the innovation economy.

Notwithstanding formally logical interdependence between the innovative development path and the transformation of human potential into human capital within the framework of wage labor, the problem is still far from finally being solved. Conceptually human capital is hardly regarded as possible to replace the concept of human being because natural capital is not synonymous with nature. In both cases, a part of the object remains outside the field of view and responsibility and can be destroyed uncontrollably, reducing its potential. Proceeding from the assumption that human potential is a strategic component of human capital makes it possible to interpret the phenomenon as one of the most important internal resources and key positions in the company value. It implies the potential of individuals or social communities that make up the system of their needs, abilities and willingness to perform socially significant activities in society, social roles and functions.

The phenomenon of the society cumulative human potential is typologically heterogeneous. Being relatively independent of each other its constituents nonetheless can interact in certain circumstances. On the level of a person human potential can be attributed only to the individual qualities that are internal property and hence inalienable. Alongside with person's potential there is group potential that assumes the potential of social group activities within the organization in a limited social space.

The potential of various social communities can be of demographic, territorial, professional, class and other nature and is not subject to formal or informal regulations of any organizational frameworks as it takes place in different points and fields of social space. There is also an assumption that human potential of a country, state, society includes societal components, namely, culture, education systems, various social organizations, different material and spiritual products of human activity. The society cumulative human potential is a special kind of social integrity that combines the human potential of the entire population of the country.



### **Organizational culture in transforming human potential into the organization human capital**

The task to develop human potential into human capital inevitably actualizes the problem of effective organizational culture building as the key to the organization excellence. There gradually has come the realization that the main resource of socio-cultural and economic progress lies in intellectual labor as imperative in the transformational activity of people. Therefore, the advanced development of intellectual organizational culture has become a universally recognized cultural tradition of successful corporations. The development of human capital as a vehicle of the social, cultural and economic progress is undoubtedly among the problems of management culture. It involves a systematic cultural analysis that envisages the assessment of the organization creative potential and changing needs, the choice of effective technologies that form the basis for practical actions for the corporate development.

Organizational culture is often defined as a system of values generally accepted in an organization, shared by all or most of the organization's employees that establish guidelines for the employees' behavior. However, it would be misleading to limit the interpretation of the phenomenon only to a set of values, since this significantly underestimates its real content. In this regard, the definition proposed by E. Schein, a world-renowned expert on organizational culture, seems to be more accurate: "Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems, thinking and attitude to specific problems" (Schein, E., 1984).

Strong organizational culture is aimed at achieving the organization stability in favor of the majority of employees. It fully corresponds with Schein's definition of cultural strength as follows: "The "strength" or "amount" of culture can be defined in terms of (1) the homogeneity and stability of group membership and (2) the length and intensity of shared experiences of the group" (Schein, E., 2017).

Wherein it should be mentioned that immutability does not mean a complete rejection of development over time provide the goal of the organization may change and organizational survival may be at stake. New organizational forms to manage modern companies are supposed to meet the challenges of the Fourth Industrial Revolution that has the potential to raise global income levels and improve the quality of life for populations around the world. (Schwab K., 2016).

Originally related to technological companies it eventually expanded to other areas such as marketing, creation of new products, human resource management. Among the key themes for Revolution 4.0 is intellectual production to increase operational efficiency through interconnection that implies the ability of machines, devices, sensors, and people to connect and communicate with each other via the Internet of things, or the internet of people.

The difference between the traditional worker and the Industry 4.0 worker lies in the lack of competencies and knowledge. The traditional worker was someone without experience and skills, the new worker is seen as someone who is involved in management, not just production This is exactly what the methodology of flexible adaptive management is aimed at. Flexible self-managing teams are focused on innovations while interacting with their customers actively and introducing current changes to meet their requirements promptly.

Modern companies need to invest in training and professional development of employees. The working reality is becoming more and more a place of personal growth.

In conditions of intellectual economy the relationship between knowledge-friendly organizational culture and organizational performance alongside with the impacts of other contextual factors have been subjected to analysis by many researchers. Synthesizing the findings of previous empirical studies allows to arrive at the conclusion that the knowledge-friendly organizational culture is positively related to the overall performance—both financial and non-financial—of firms. The knowledge-friendly organizational culture – overall organizational

performance relationship is strengthened in restrained cultures, while the knowledge-friendly organizational culture –financial performance relationship is strengthened in service industries (Liua G., 2021).

Any organization that strives for being effective must have its value system. Organizational culture is aimed at meeting one of the basic human needs - group membership. Proceeding from the assumption that culture is found in groups it should be stated that among the key functions of organizational culture there is one to develop in employees a sense of belonging to the common cause (Garavan Th., 2001; Day D., 2021).

Organizational culture is sure to create collaborative environments where people make each other better and provide personal and organizational development and learning due to shaping new channels of communication and helps people learn from each other. It is difficult to overestimate the role of organizational culture in developing such “a framework that fosters the sharing of differing perspectives, encourages creative problem solving and fully utilizes each person’s unique strengths. It’s important to allow individuals to shine, but equally important that individual performances contribute directly to the entire team’s success” (Berkes O., 2022).

If the employees’ moral principles contradict to the organization's value system they are sure to cause conflicts. This challenge drives organizational culture to arise moral and ethical values and attitudes that enhance the realization of the employees’ intellectual and spiritual energy potential. There can be mentioned such values as the value of an employee as a person, the value of a close-knit team, the value of activities for the common good etc. A genuine passion of an employee for what he is doing is undoubtedly among the most valuable attributes. Feeling passionate about your work motivates you to seek opportunities to learn in the endeavors to be at the top of your field and do cutting-edge work that matters to you.

Strong organizational culture establishes social partnership in the organization between employees and management on the basis of solidarity of all labor process participants. It increases responsibility for the quality of their activities and is manifested in consciously supported values, norms, traditions while solving shared significant problems or determining common benevolent environment. The latter is of the management special anxiety due to the fact that the organizational culture values shaping is possible provided satisfaction with the working conditions, relations in the team, secured social benefits.

Essentially organizational culture is regarded as a pattern of basic assumptions. They are defined and developed by the group and approved of in the process of both the organization external adaptation and internal integration. Long-lasting success of the organization is characteristic of a company with a solidified culture based on time-tested valid values and therefore they are to be taught to new members as a right way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Holden L., 2017).

This is exactly what another important function of organizational culture promotes - new employees socialization. It is largely related to their ability to promptly share the prevailing values and “fit in” with the existing culture. With the view to form and control proper attributes of the human capital the organizational culture provides mechanisms of "rejecting" the behavior models that do not correspond to the accepted patterns. In case there is hardly any correlation between personal productivity increase on the one hand and the career or remuneration on the other then it makes pointless to speak of any kind of partnership between managers and subordinates. And vice versa provided the respect for personal merit is true rather than declared the sense of belonging increases. Thus the consolidating role of organizational culture is valid if the individual interests and orientations of employees are no less meaningful than those of the organization as a whole.

The process of transforming human potential into human capital is a success if employees’ creative activity becomes an important source of personal development on the one hand and on the other – it maximizes the qualitative improvement of the organization as a whole. Herewith the emphasis is shifted from production processes to motivation, incentives for people’s communication while the philosophy is obvious both to all personnel and to the public.



The consolidating role of the organization is provided by its mission that highlights the main aim of the organization's functioning in society. It develops collective consciousness, establishes guidelines for the employees' patterns of behavior in relation to the objects of the organization interest, mobilizes to achieve organizational goals and defines the significance of the activities as far as social aspect is concerned. Traditions play a huge role in transforming the human potential of the organization into its human capital. It is the traditions that fill in people's lives with the meaning of joining the whole (a working group, profession, society). They are necessary for the organization to actualize its values.

Proceeding from the assumption that knowledge is an integral part of human capital organizational culture should also be regarded as one of the relevant factors for effective knowledge management. In this context the problem manifests itself in two ways. On the one hand it is necessary to outline the properties of the organizational culture that contribute to the most effective creation and use of knowledge. On the other, it is topical to determine the immediate characteristics of the very knowledge creation culture. Among them, for example, there may be mentioned providing the atmosphere of creativity as an indispensable characteristic of the organizational culture of any innovative corporation.

Yet the corporate culture of an organization always exists, regardless of whether management is involved in its formation or not. Haphazardly formed organizational culture is fraught with the values that are contrary to the declared organizational goals and will surely spoil or even destroy the atmosphere of cooperation and involvement consequently.

## CONCLUSION

In today's fast-paced world the quality and potential of human capital is sure to be crucial for social well-being and quality of life of an individual citizen and the country as a whole. Being a basic social and cultural resource human capital ensures productive and innovation activities and thus provides social and cultural progress. It is regarded as the driving developing force of a modern innovation economy, or "knowledge economy".

Human capital is the intangible economic value of a worker's experience and skills as a consequence of education, training, intelligence, skills, health, loyalty and punctuality. In modern globalized economy human capital is capable of responding to the challenges posed by dialectical changes in space and time in the world civilization. Human capital shaping and developing directly depends on investments in raising the level of organizational culture and the quality of working conditions. Put another way, the bulk of such properties that result from various investments (both personal and public) and (in certain socio-economic circumstances) can bring income, profit, benefits, advantages to the owner of these properties or the society (its institutions, organizations) becomes human capital.

Each organization in the process of formation, development and functioning acquires a specific value-normative system relevant to its mission and vision. Such corporate values constitute the basis of organizational culture as a system of material and spiritual values that interact with each other, inherent in a given company, reflecting its individuality and perception of itself and others in the social and material environment, manifested in behavior, in interaction with the environment. The culture of the organization is predominantly the result of targeted managerial influence. Being essentially the environment, a way of behavior and activity, the culture of the organization is the internal compass that helps employees to gain a sense of conscious involvement in the common cause as well as other things employers value such as loyalty and punctuality.

A high organizational culture is a powerful strategic tool to form human capital and effectively invest in it. Therefore the level of organizational culture is not just a component of the entire employee management system. It acts as the basis for it, to meet the challenges of the Fourth Industrial Revolution in particular.

Efficient organizational culture affects almost all aspects of business environment. It is an intrinsic attribute of the organization human capital. It works as both – a primary goal and a powerful strategic tool of human capital management.

To develop human potential into human capital the organizational culture must necessarily pursue the following goals: (1) improvement of the dynamics within people belonging to the same work team; (2) continuous improvement of the work organization while different teams interaction; (3) development by each operator of his growing qualification skills and knowledge; (4) personal development in general.

Organizational culture determines the management system of modern corporations as a whole and becomes a powerful factor while transforming human potential into the organization human capital.

## REFERENCES

- All prizes in economic sciences, [on-line] Available at: <https://www.nobelprize.org/prizes/lists/all-prizes-in-economic-sciences/> (Accessed 01 September 2022).
- Becker, G. (1994). Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to Education, [on-line] Available at: [https://www.academia.edu/35396287/HUMAN\\_CAPITAL\\_A\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Analysis\\_with\\_Special\\_Reference\\_to\\_Education\\_THIRD\\_EDITION](https://www.academia.edu/35396287/HUMAN_CAPITAL_A_Theoretical_and_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_Education_THIRD_EDITION) (Accessed 01 September 2022).
- Berkes, O. (2022). From “Human Capital” To “Human Potential”: The Future of Engagement and Learning, [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/08/10/from-human-capital-to-human-potential-the-future-of-engagement-and-learning/?sh=5135cda31a2e> (Accessed 01 September 2022).
- Bowen, H. R. (1977), Investment in Learning, the Individual and Social Value in American Higher Education. CA: Jossey-Bass - 507 pages.
- Brooking, A. (1997). Intellectual Capital. London; New York: International Thomson Business Press.
- D’Angelo, M. (2019). Beyond Human Resources: 4 Ways to Improve Human Capital Management, [on-line] Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/8145-human-capitalmanagement.html?fbclid=IwAR19BmAI3xhyeO8xWRB1ONJkOXgGrg6gD0v9hugzKHPaknTQAua1oWNN3DI> (Accessed 01 September 2022).
- Day, D., Bastardo, N., Bisbey, T., Reyes, D. & Salas, E. (2021). Unlocking human potential through leadership training & development initiatives, [on-line] Available at: <https://behavioralpolicy.org/articles/unlocking-human-potential-through-leadership-training-development-initiatives/> (Accessed 01 September 2022).
- Denison, E. (1962). The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives before US, [on-line] Available at: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/258704> (Accessed 01 September 2022).
- Fix B. (2018). The trouble with human capital theory, [on-line] Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/181668/1/1029204780.pdf> (Accessed 01 September 2022).
- Forichon, K. (2020). Considering human capital in a multidimensional analysis of fragility, [on-line] Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/430770d4-en.pdf?expires=1618921895&id=id&accname=guest&checksum=470CC80499CE05EDCDC6FE557F526904> (Accessed 01 September 2022).
- Garavan, Th. N., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development, [on-line] Available at: <https://www.researchgate.net/profile/Thomas->

Shavkun, I. and Dybchinska, Ya. (2022), "Human capital development: organizational culture context", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 3(21), pp.34-44. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-04>

Garavan/publication/200031176\_Human\_Capital\_Accumulation\_The\_Role\_of\_Human\_Resource\_Development/links/5512ffbc0cf283ee0832312b/Human-Capital-Accumulation-The-Role-of-Human-Resource-Development.pdf (Accessed 01 September 2022).

Goldin, C. (2016). Human Capital, [online] Available at: [https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin\\_human\\_capital.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin_human_capital.pdf) (Accessed 01 September 2022).

Hickman, E. (2021). The problems with appointing on merit. A human capital analysis, [on-line] Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14735970.2020.1844536> (Accessed 01 September 2022).

Holden, L., Biddle, J. (2017). The Introduction of Human Capital Theory into Education Policy in the United States, [on-line] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/322608230\\_The\\_Introduction\\_of\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_into\\_Education\\_Policy\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/322608230_The_Introduction_of_Human_Capital_Theory_into_Education_Policy_in_the_United_States) (Accessed 01 September 2022).

Ivanov, O. (2013). Human potential (shaping, development, using), [online] Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/217165781.pdf> (Accessed 01 September 2022).

Kenton, W. (2022). What Is Human Capital? [on-line] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (Accessed 01 September 2022).

Knowledge Transfer for Sustainable Development in Digital Global Societies (2022). Proceedings of the 4th Eastern European Conference of Management and Economics EECME, [on-line] Available at: [https://www.vspv.si/uploads/visoka\\_sola/eecme\\_4/2022\\_zbornik\\_verzija\\_koncna2.pdf#page=199](https://www.vspv.si/uploads/visoka_sola/eecme_4/2022_zbornik_verzija_koncna2.pdf#page=199) (Accessed 01 September 2022).

Kucharčíková, A., Mičiak, M., Bartošová, A., Budzeľová, M., Bugajová, S., Maslíková, A. & Pisonová, S. (2021). Human Capital Management and Industry 4.0, [on-line] Available at: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/01/shsconf\\_eccw2020\\_01010.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/01/shsconf_eccw2020_01010.pdf) (Accessed 01 September 2022).

Liua, G., Tsuia, E., Kiantob, A. (2021). Knowledge-friendly organizational culture and performance: A meta-analysis, [on-line] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321003842> (Accessed 01 September 2022).

Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, [on-line] Available at: <http://www.jstor.org/1827422> (Accessed 01 September 2022).

Quintero-Quintero, W., Blanco-Ariza, A., Garzón-Castrillón, M. (2021). Intellectual Capital: A Review and Bibliometric Analysis Publications, [on-line] Available at: <https://www.mdpi.com/2304-6775/9/4/46/htm> (Accessed 01 September 2022).

Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture, [online] Available at: [http://mbs-thread.s3.amazonaws.com/pdf\\_attachments/documents/14727/original/Pre-reading\\_-\\_Schein\\_-\\_Coming\\_to\\_a\\_new\\_awareness\\_of\\_organisational\\_culture\\_-\\_1984.pdf](http://mbs-thread.s3.amazonaws.com/pdf_attachments/documents/14727/original/Pre-reading_-_Schein_-_Coming_to_a_new_awareness_of_organisational_culture_-_1984.pdf) (Accessed 01 September 2022).

Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. The Jossey-Bass Business & Management Series Hoboken: Wiley, New Jersey. 367 p.

Schultz, Th. W. (1971). Investment in Human Capital. The Role of Education and Research, [online] Available at: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf> (Accessed 01 September 2022).

Stewart, Th. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency/Doubleday.

Sweetland, S.R. (1996). Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry, [on-line] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/240723577\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_Foundations\\_of\\_a\\_Field\\_of\\_Inquiry](https://www.researchgate.net/publication/240723577_Human_Capital_Theory_Foundations_of_a_Field_of_Inquiry) (Accessed 01 September 2022).

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Publishing Group.

- The Organization of Economic Co-operation and Development. Human Capital, [on-line] Available at: <https://www.oecd.org/economy/human-capital/> (Accessed 01 September 2022).
- The Oxford Learner's Dictionary [online] Available at: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/human-capital?q=human+capital> (Accessed 01 September 2022).
- Thomas, H., Smith, R., Diez, F. (2013). Human capital and global business strategy, [on-line] Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/02d4/02c9aaa5097b823d8b5c71e664d7b0ceb01b.pdf> (Accessed 01 September 2022).
- Thurow, L. (1996). Building Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Countries in Knowledge Based Economy, [on-line] Available at: <https://www.perlego.com/book/589455/building-wealth-pdf> (Accessed 01 September 2022).

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

**Шавкун Ірина Григорівна**

*Запорізький національний університет  
Запоріжжя, Україна*

**Дибчинська Яна Станіславівна**

*Запорізький національний університет  
Запоріжжя, Україна*

В умовах економіки знань найважливішим джерелом конкурентних переваг організації є людський капітал. Розвиток людського капіталу ґрунтується на відповідній культурі управління, що забезпечує належні матеріально-технічні передумови для мотивації як високих стандартів культури діяльності, так і продуктивних результатів.

Необхідність осмислення ролі організаційної культури як ефективного стратегічного інструменту в управлінні організаційними процесами сучасного бізнес-середовища актуалізує тему даного дослідження та визначає мету – проаналізувати значущість організаційної культури в ході трансформації людського потенціалу в людський капітал як соціального ресурсу, що забезпечує ефективне виробництво та інновації.

Зазначена мета зумовлює низку завдань щодо виявлення сутності таких понять, як «корпоративна культура», «людський капітал» та «людський потенціал» та аналізу їхньої взаємозалежності в процесі функціонування та розвитку сучасних бізнес-організацій, зокрема для вирішення викликів Четвертої промислової революції.

Для обґрунтування теоретичних положень та аргументації висновків використовуються загальнонаукові методи. Системний метод дозволяє розглянути сутність та інструментальну роль організаційної культури для менеджера в трансформації людського потенціалу в людський капітал організації.

Результати дослідження свідчать про комплексний характер феномена організаційної як чинника розвитку і управління людським капіталом: з одного боку, це інструмент перетворення людського потенціалу на людський капітал організації, з іншого – невід'ємний атрибут самого людського капіталу.

**Ключові слова:** людський розвиток, людський потенціал, людський капітал, розвиток людського капіталу, менеджмент, організаційна культура, організація, організаційна поведінка.

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

---

**ОТРИМАНО:**

10 Серпня 2022

**ПРИЙНЯТО:**

10 Вересня 2022

**ВИПУСК:**

20 Жовтня 2022

УДК 338.43:339.9:631.11:001.8

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-05

---

### ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

**Хацер Максим Володимирович**

*к.е.н., доцент*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID ID : 0000-0003-0080-3578*

**Булгакова Катерина Віталіївна**

*студентка*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID ID : 0000-0003-0080-3578*

*\* Email автора для листування: [max.kh@ukr.net](mailto:max.kh@ukr.net)*

**Анотація.** Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в Україні під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які викликані військовими діями на території країни. Доведено, що українські підприємства потребують внесення суттєвих змін в управління конкурентоспроможністю задля забезпечення відповідного рівня супротиву конкурентам на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг). **Метою** статті є формування сукупності шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії з врахуванням наявності негативних та позитивних внутрішніх і зовнішніх фактори впливу на великі, середні, малі та мікро вітчизняні підприємства. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для відбору груп підприємств для проведення дослідження; методи аналізу та синтезу для виявлення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів позитивного та негативного впливу на управління конкурентоспроможністю підприємствами України; порівняння для визначення особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємствах різних груп в країні (великі, середні, малі, мікро); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії. **Результати:** розроблена сукупність шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на українських суб'єктах підприємницької діяльності в умовах російської військової агресії з врахуванням поділу підприємств на великі, середні, малі та мікропідприємства, яка дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання вигравати конкурентну боротьбу на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг).

**Ключові слова:** російська військова агресія, українські підприємства, управління конкурентоспроможністю, фактори впливу.

**JEL Classification:** D21, M21.



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Російська військова агресія проти України призвела до критичних змін у розвитку національної економічної системи, що потребує значної трансформації процесів управління конкурентоспроможністю для вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності. Наразі спостерігається переформатування всіх внутрішніх ринків товарів (робіт, послуг) під впливом: тимчасової окупації частини територій України та втрати економічного потенціалу цих територій; релокації суб'єктів підприємництва з тимчасово окупованих територій та територій, які є небезпечними для ведення господарської діяльності; великої кількості населення, що стала внутрішніми мігрантами або виїхала за кордони країни; значного зниження доходів населення; зміни вектору закупівель зі сторони державних інститутів та місцевих органів влади; розвитку волонтерського руху; значного потоку гуманітарної допомоги; відкриття нових іноземних ринків та зменшення бар'єрів на освоєних українським бізнесом іноземних ринках (в першу чергу ринки країн Європейського Союзу, Великобританії та Канади); логістичних та експедиційних проблем; деформації ринків робочої сили через мобілізацію та міграцію/еміграцію населення. Наведене вимагає від суб'єктів підприємництва швидко вносити зміни та значно трансформувати управління власною конкурентоспроможністю.

Від російської військової агресії постраждало більше 70 % суб'єктів підприємницької діяльності в Україні та майже 100 % відчули негативні зміни [1]. Разом з іншими ключовими проблемами (пошук фінансування, залучення робочої сили, активізація збуту продукції, вирішення логістичних проблем) головною сучасною необхідністю для українських підприємств є відновлення, забезпечення та збільшення власної конкурентоспроможності, як на вітчизняному, так і на закордонних ринках збуту. Наведене вимагає проведення наукових досліджень та формування дієвих практичних рекомендацій для органів державної влади, суб'єктів підприємництва та міжнародних/іноземних організацій.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління конкурентоспроможністю українськими підприємствами піднімалась у наукових роботах: Л.М. Березіної, О.В. Вараксіної, А.С. Олійник, А.Г. Рак [2]; Ю.В. Вакулєнко, А.С. Олійник, О.Є. Гевленко [3]; В.В. Храпкіної [4]; В.А. Павлової [5]; М.В. Зось-Кіор, К.О. Брижань [6]; О.І. Драгана [7]; І.О. Геращенко, О.О. Шмадченко [8].

Не зважаючи на значний науковий доробок щодо вирішення проблем менеджменту конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах, нові умови здійснення управлінської діяльності в межах російської військової агресії потребують продовження наукових досліджень та пошуку шляхів вирішення нових проблем управління конкурентоспроможністю в українському бізнес-середовищі.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає формування сукупності шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії з врахування наявності негативних та позитивних внутрішніх і зовнішніх фактори впливу на великі, середні, малі та мікро вітчизняні підприємства.

## МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для відбору груп підприємств для проведення дослідження; методи аналізу та



синтезу для виявлення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів позитивного та негативного впливу на управління конкурентоспроможністю підприємствами України; порівняння для визначення особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємствах різних груп в країні (великі, середні, малі, мікро); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Критичні зміни на національних ринках збуту для вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних компаній на українських ринках товарів (робіт, послуг), що були викликані російською воєнною агресією вимагають внесення суттєвих змін в управління конкурентоспроможністю та розробки шляхів трансформації управлінських впливів на конкурентоспроможність в межах високої динаміки зміни ринків і суттєвого зниження обсягів економіки України. Наразі необхідно відзначити, що управління конкурентоспроможністю перейшло на більшості суб'єктів підприємництва в Україні зі сфери функціонального до сфери ситуаційного (антикризового) менеджменту, що потребує внесення відповідних змін в управлінські процеси. З іншої сторони поява прогалів на ринках, вихід з національних ринків збуту значної кількості іноземних виробників і імпортерів, відкриття іноземних ринків збуту створюють нові конкурентні можливості для національних виробників та експортерів.

Вважаємо доречним розкрити шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії поділивши їх на чотири великі групи, які мають значні відмінності у веденні господарської та комерційної діяльності, а саме: великі вітчизняні підприємства; середні вітчизняні підприємства; малі вітчизняні підприємства; українські мікропідприємства. Для кожної з наведених груп суб'єктів господарювання, в межах розробки шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю вважаємо необхідним виділити негативні та позитивні внутрішні і зовнішні фактори впливу. У той же час у статті не будемо торкатись проблематики забезпечення конкурентоспроможності іноземними підприємствами-виробниками та іноземними підприємствами-імпортерами, оскільки це потребує проведення окремого дослідження через значні відмінності здійснення такими підприємствами управління конкурентоспроможністю на ринках збуту продукції (робіт, послуг) України.

За найбільш актуальною інформацією Державної служби статистики України у 2020 році в країні налічувалось 512 великих підприємств (0,1 % від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності в країні), які були присутні майже у всіх секторах економіки України за виключенням сфери освіти (найбільше були присутні у сфері промисловості) [9].

Для великих українських підприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: зменшення споживчого попиту на внутрішніх ринках збуту; кардинальна трансформація споживчих вподобань (юридичні особи, домашні господарства, державні інститути, органи місцевої влади); проблеми з безпекою підприємств та працівників; тимчасова окупація частини території України; не бажання іноземних покупців мати справу з експортерами з України через ризики, які зросли; проблеми з логістикою; інфляційний тиск на обігові кошти; доступ до фінансових ресурсів, у тому числі кредитних; міграційні та еміграційні процеси в країні; девальваційні процеси (для імпортерів).

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність великих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: відкриття

нових зовнішніх ринків збуту, зокрема в країнах Європейського Союзу, США, Канади, Великобританії; позитивний імідж країни та зростання уваги до української продукції на зовнішніх ринках збуту; вихід з національних ринків збуту частини національних та іноземних виробників (імпортерів); девальваційні процеси (для експортерів).

Для великих українських підприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: зростання ризиків діяльності та неритмічність роботи через військові загрози; психологічний клімат у колективі; втрати провідних працівників через мобілізацію та міграцію/еміграцію; зростання динамічності змін на ринках збуту продукції, особливо внутрішніх ринках; складнощі у забезпеченні постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів для виробництва; необхідність трансформації маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність великих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: зростання пропозиції на ринку праці; зниження середньої заробітної плати по країні; зростання лояльності працівників.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на великих підприємствах України в умовах російської військової агресії: збільшення прихильності вітчизняних споживачів через запровадження і підтримку національних соціальних проектів; перехід на роботу у середній та економ сегменти; перегляд цінової політики з пошуком резервів стабілізації цін на продукцію (роботи, послуги); активізація виходу на нові зовнішні ринки збуту та розширення частки на зовнішніх ринках збуту, де підприємство представлено за рахунок використання іміджу країни та переформатування маркетингу; захоплення частини вітчизняних ринків збуту, що була полишена компаніями які пішли з ринку або заморозили власну фінансово-господарську діяльність.

Середніх компаній, згідно найактуальнішої інформації Державної служби статистики України, налічувалось у 2020 році 17602 одиниці (4,7 % від всіх суб'єктів підприємництва в країні) і вони були присутні у всіх секторах національної економічної системи (найбільше у промисловості, сільському господарстві та сфері охорони здоров'я) [9].

Для середніх українських підприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: втрата значного обсягу ринків через тимчасову окупацію території України та міграцію/еміграцію населення; суттєве зменшення попиту на товари не першої необхідності; різке скорочення доходів населення та перерозподіл витрат юридичних осіб і державних інститутів, а також місцевих органів влади; інфляція; негативні зміни на ринку праці; логістичні проблеми; вихід з ринку частини національних та іноземних підприємств-замовників; девальваційні процеси (для імпортерів); паливна криза в Україні.

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність середніх українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: трансформацію національних ринків збуту, що дозволяє збільшити частку, яку займають компанії; зростання можливостей залучення кредитних ресурсів на зовнішніх ринках капіталів за пільговими умовами та на внутрішньому ринку капіталів в межах реалізації державних програм підтримки бізнесу; участь у програмах відновлення де окупованих територій; девальваційні процеси (для експортерів).

Для середніх українських підприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: ризики безпеки майна та працівників; додаткові витрати на дотримання норм безпеки; втрата ключових працівників через мобілізацію та міграцію/еміграцію; неритмічність роботи та зростання витрат через це; зростання організаційно-управлінських проблем зі збутом продукції (робіт, послуг) та постачанням на підприємства сировини, матеріалів, напівфабрикатів; психологічний стан працівників.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність середніх українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: зростання лояльності працівників; зменшення витрат на забезпечення маркетингової діяльності.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на середніх підприємствах України в умовах російської військової агресії: формування та реалізація стратегії антикризового управління з включенням до неї управління конкурентоспроможністю; вихід на іноземні ринки збуту, враховуючі послаблення щодо експортерів з України; реформування маркетингу та просування продукції на вітчизняному та закордонних ринках збуту через реалізацію соціальних програм в Україні або для українських біженців за кордоном.

Малі підприємства разом з мікропідприємствами займають найбільшу частку серед суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. Згідно актуальній інформації Державної служби статистики України, малих підприємств (без мікропідприємств) налічувалось в країні у 2020 році 47837 одиниць (12,8 % від всіх суб'єктів підприємництва в країні) і вони були присутні у всіх секторах національної економіки (найбільше у сфері послуг, промисловості, сільському господарстві та будівництві) [9].

Для малих українських підприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: втрата ринків збуту; інфляція; зниження доходів домашніх господарств; логістичні проблеми; дефіцит пального в країні.

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність малих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: зниження фіскального та адміністративного тиску; зростання можливостей отримання фінансових ресурсів, у тому числі грантових на розбудову або підтримку бізнесу; додаткові можливості для збуту на внутрішньому ринку через високу гнучкість та швидку реакцію на зміни; відкриття зовнішніх ринків збуту; девальвація, що дає додаткові конкурентні переваги при експорті продукції.

Для малих українських підприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: безпека майна та працівників; психологічний клімат; зростання ризиків фінансово-господарської діяльності; зниження якості управління через релокацію або мобілізацію (міграцію/еміграцію) власників.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність малих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: високу гнучкість та мобільність малого бізнесу; швидку реакцію на зміни на ринках збуту; можливість залучити висококваліфікованих спеціалістів.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на малих підприємствах України в умовах російської військової агресії: активізація пошуку незайнятих та покинутих ніш на ринках збуту; вихід на закордонні ринки збуту з використанням іміджу країни та позитивного відношення іноземних споживачів до українського малого бізнесу; активізація участі у відбудові країни; зміна асортименту продукції з врахуванням потреб військового часу.

Мікропідприємства мають найбільшу кількість серед суб'єктів підприємництва в Україні. За актуальною інформацією Державної служби статистики України, станом на кінець 2020 року в країні налічувалось 307871 мікропідприємств (82,4 % від всієї кількості суб'єктів підприємництва у державі). Мікропідприємства були представлені у всіх секторах економіки країни (найбільше у сільському господарстві та сфері послуг) [9].

Для мікропідприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: порушення логістики; повна втрата ринків для підприємств з тимчасово окупованих територій та територій, що знаходяться у зоні військових дій; скорочення доходів домашніх господарств.

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: майже повне усунення фіскального та податкового тиску; зростання кількості джерел залучення грошових коштів для підтримання та розвитку підприємницької діяльності; можливість налагодити постачання продукції або послуг на закордонні ринки збуту.

Для мікропідприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: психологічні проблеми; ризики втрати майна та інвестицій у бізнес; неритмічність роботи через військову небезпеку.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: додаткові можливості для виходу на нові ринки та зайняття ніш, які звільнилися; висока гнучкість та адаптивність до змін; можливість швидкого перепрофілювання господарської діяльності.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на мікропідприємствах України в умовах російської військової агресії: пошук перспективних вітчизняних та закордонних ринків збуту і перепрофілювання господарської діяльності; участь у програмах відновлення країни та соціальних програмах, у тому числі міжнародних і іноземних організацій; використання позитивного іміджу країни та лояльного ставлення до українського мікробізнесу зі сторони закордонних споживачів.

Українські підприємства стикнулись зі значними викликами в межах управління власною конкурентоспроможністю в умовах російської військової агресії проти країни, що потребує кардинальної трансформації всіх управлінських процесів у цій сфері менеджменту. Однак, криза та проблеми економічного характеру, несуть у собі і додаткові можливості, які потребують ідентифікації та використання, особливо щодо нарощування конкурентоспроможності на закордонних ринках збуту продукції (робіт, послуг) та перерозподілу вітчизняних ринків збуту продукції (робіт, послуг).

## ВИСНОВКИ

Врахування підприємствами України в межах управління власною конкурентоспроможністю змін зовнішнього та внутрішнього середовища під впливом російської військової агресії дозволить прискорити вихід країни з економічної кризи та надасть вітчизняним суб'єктам господарювання нові можливості для розвитку. Наведене робить доцільним та необхідним проведення досліджень у цьому напрямку, а також розробку сукупності шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові негативні та позитивні внутрішні і зовнішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю на великих, середніх, малих та мікро вітчизняних підприємствах. На цій базі була розроблена сукупність шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на українських суб'єктах підприємницької діяльності в умовах російської військової агресії.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для удосконалення управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на національних та закордонних ринках збуту продукції (робіт, послуг).

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження, полягають у розробці дієвих та адекватних стратегій удосконалення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національних та іноземних ринках збуту продукції (робіт, послуг) з врахуванням розміру суб'єктів господарювання (великі, середні, малі, мікро).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Економічна правда, 2022, 29 серпня. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937> (Дата доступу 5 Жовтня 2022).
- Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
- Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
- Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
- Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276 с.
- Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
- Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2016. 160 с.
- Герашченко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
- Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Дата доступу 5 Жовтня 2022).

## REFERENCES

- Lyvch, D. (2022), "The new face of Ukrainian entrepreneurship", *Economic Pravda*, August 29, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937> (Accessed 5 October 2022), (in Ukrainian).
- Berezina, L.M., Varaksina, O.V., Oliynyk, A.S., Rak, A.G. (2021), "Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management", *Agrosvit*, Vol. 21-22, pp. 35–42, (in Ukrainian), DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
- Vakulenko, Yu.V., Oliynyk, A.S., Hevlenko, O.E. (2018), "System characteristics of enterprise competitiveness management", *Agrosvit*, Vol. 18, pp. 10-15, (in Ukrainian), DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
- Khrapkina, V.V. (2020), "Managing Enterprise Competitiveness", *Black Sea Economic Studies*, Vol. 50, pp. 245-248, (in Ukrainian).
- Pavlova, V.A. (2006), "Competitiveness of the enterprise: assessment and strategy of provision", *Monograph. Dnipropetrovsk: DUEP*, 276 p., (in Ukrainian).
- Zos-Kior, M.V., Bryzhan, K.O. (2017), "Managing the competitiveness of an enterprise in conditions of instability", *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, Vol. 6, pp. 62–65, (in Ukrainian).
- Dragan, O.I. (2016), "Managing the competitiveness of enterprises: theoretical aspects", *Monograph. Kyiv: DAKKKiM*, 160 p., (in Ukrainian).
- Gerashchenko, I.O., Shmadchenko, O.O. (2015), "Management of Enterprise Competitiveness", *Herald of Transport and Industry Economics*, Vol. 50, pp. 297–301, (in Ukrainian).

State Statistics Service of Ukraine (2022), "The number of operating enterprises by types of economic activity with a breakdown into large, medium, small and micro enterprises", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 5 October 2022), (in Ukrainian).

## WAYS TO TRANSFORM MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF THE RUSSIAN MILITARY AGGRESSION

**Khatser Maxim**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Bulhakova Katerina**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is dedicated to forming new scientific solutions for improving the competitiveness management of economic entities in Ukraine under the impact of changes in the external and internal environment caused by military actions on the country's territory. It has been proven that Ukrainian enterprises need to make significant changes in the management of competitiveness to ensure the appropriate level of resistance to competitors in the domestic and foreign markets to sell products (works, services). **The purpose** of the article is to form a set of ways to transform the management of competitiveness at Ukrainian enterprises under conditions of Russian military aggression, taking into account the presence of negative and positive internal and external factors of influence on large, medium, small and micro domestic enterprises. **Methodology:** a set of general and special methods was used at the empirical and theoretical levels, namely: the abstraction method for selecting groups of enterprises for conducting research; methods of analysis and synthesis to identify critical external and internal factors of positive and negative impact on the management of competitiveness of Ukrainian enterprises; comparison to determine the features of competitiveness management at enterprises of different groups in the country (large, medium, small, micro); methods of systematization, grouping and logical generalization for systematization of information, conclusion formation and statement of scientific proposals of the article. The work implements system-functional, historical, and systemic approaches in revealing and solving the problems of competitiveness management at Ukrainian enterprises in the conditions of Russian military aggression. **Results:** a set of ways to transform the management of competitiveness of Ukrainian business entities under conditions of Russian military aggression, taking into account the division of enterprises into large, medium, small, and micro enterprises, has been developed, which enables domestic business entities to win the competition on domestic and foreign product sales markets (works, services).

**Keywords:** russian military aggression, ukrainian enterprises, competitiveness management, impact factor.



---

## ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

---

---

**RECEIVED:**

20 August 2022

**ACCEPTED:**

20 September 2022

**RELEASED:**

20 October 2022

UDC 330.3:658

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-06

---

### ECONOMIC ASPECTS OF THE LOGISTICS SYSTEMS MANAGEMENT IN A SMALL BUSINESS

**Viktor Shyshkin**

*Zaporizhzhia National University*

*Zaporizhzhia, Ukraine*

*ORCID ID: 0000-0001-8620-4722*

**Oksana Onyshchenko\***

*Zaporizhzhia National University*

*Zaporizhzhia, Ukraine*

*ORCID ID: 0000-0002-3009-3856*

*\*Corresponding author email: [oksana.onishchenko.znu@gmail.com](mailto:oksana.onishchenko.znu@gmail.com)*

**Abstract.** The article analyzes theoretical foundations of enterprises logistics system construction, gives the classification of main entrepreneurial activity subjects in Ukraine, traces key development trends and outlines a role of small business in the national economic system, conducts a comparative analysis of small and medium entrepreneurship specific weight and defines the main key economical aspects of managing their logistics system. The research conducted studies the theoretical foundations of the formation of ways to optimize the movement of goods in the logistics system of a small business entity with the aim of minimizing economic costs. It states that appropriate management decisions due to the optimization of the logistics system of small business entities should be made regarding delivery terms, taking into account costs and revenues, the feasibility of using outsourcing, the type of vehicle, the number of delivery points, their size and locations.

**JEL Classification:** D21, L23

**Keywords:** system, logistics, logistics system, small business enterprises, commodity flow, optimization.

### INTRODUCTION

In the modern conditions of the socio-economic development of Ukraine and the socio-economic crisis caused by the pandemic due to COVID-19, the competitive struggle for the consumer among small business entities is intensifying. Therefore, the use of effective cost optimization tools in order to reduce the cost of production is a key factor in achieving success in the conditions of price competition. Logistics is such a tool today.

### LITERATURE REVIEW

Such well-known scientists as E. Krykavsky (2009), A. Kalchenko (2003), A. Hadzhinsky (2000), A. Semenenko (2009) and other domestic and foreign scientists devoted their scientific works to the problems of the economic aspects of the management of the logistics system of the enterprise.

## PAPER OBJECTIVE

The goal of the article is to study the theoretical foundations of the formation of ways to optimize the movement of goods in the logistics system of a small business entity in order to minimize economic costs.

## RESULTS AND DISCUSSION

Any system is a set of interconnected elements that in close interaction with each other form a certain integrity and have a single goal. The term "systematic" has several meanings:

1) a concept that reveals the fundamental property of the world and convinces that the surrounding world is not a phenomenon and processes isolated from each other, but a set of interconnected and interacting components;

2) the fundamental principle of scientific knowledge, the essence of which is revealed in the application of a complex approach in the study of complex objects and orients the research to the disclosure of their integrity and interaction between them and their reduction into a single system of knowledge (Semenenko A.Y., 2009).

The main features of any system are:

- the presence of a set of constituent elements;
- the presence of subsystems as a result of the interaction of system elements;
- presence of components as a result of interaction of subsystems;
- existence of connections between subsystems and components;
- the presence of a certain level of integrity, the sign of which is that the system, thanks to the interaction of components, receives an integrated result;
- communication with other systems of the external environment.

Therefore, each separate science, scientific activity, enterprise and its subdivisions must be considered as a certain system that has interconnected elements, subsystems, components, defined functions, goals and internal structure.

The well-known foreign scientist A. Hadzhinsky (2000) considers the concept of "logistics system" from the standpoint of a systemic approach and defines such characteristic features as complexity, integrity, structuredness, integration, uniqueness, subordination, mobility, adaptability, divisibility, organization, stochasticity, inertia, multifunctionality, reliability and efficiency. The scientist believes that the logistics system is an adaptive system with feedback that performs certain logistics functions. As a rule, it consists of several subsystems and has developed connections with the external environment.

According to the opinion of the famous Ukrainian scientist-economist, one of the recognized authorities of the Ukrainian school of logistics, E.V. Krykavskiy (2009), the logistics system is an adaptive system with feedback that performs certain logistics functions and operations, consists, as a rule, of several subsystems and has developed connections with the external environment.

Another foreign scientist L.B. Mirotin (2003) characterizes the logistics system as such, the elements of which are material, financial and information flows, on which logistics operations are performed, connecting these elements in accordance with the general goal and performance criteria (Mirotin, 2003).

Ukrainian scientist-economist, academician M.O. Aucklander believes that the logistics system is an organizational and management mechanism associated with achieving the required level of integration of logistics functions due to organizational transformations in the management structure and the implementation of special management procedures, the basis of which is the planning of production support and physical distribution as a single material flow.

The lack of unity in the definition of the term "logistics system" indicates the dynamic and rapid development of logistics as a science and, at the same time, insufficient definition of the

Shyshkin, V. and Onyshenko, O. (2022), "Economic aspects of the logistics systems management in a small business", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 3(21), pp. 53-61. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-06>

conceptual foundations of logistics, which requires further research to clarify the essence of the concept.

The principles of the logistics approach require the integration of logistics, production, sales, transport and the transfer of information about the movement of goods into a single system, which should increase the efficiency of work at each stage and cross-industry efficiency. The purpose of the logistics system of a small, medium or large enterprise is to optimize the cycle of reproduction by means of a complex, oriented to the needs of the end consumer, the formation of material and information flows in the production and distribution of finished products.

Today, small business is one of the most promising segments of the country's national economy, primarily because of the opportunities to create new jobs and change the culture of doing business in Ukraine, creating a trend on its own initiative.

A small business is an entrepreneurial activity formed at one's own risk, which does not contradict the current legislation and creates a small number of jobs (up to 50 people). The purpose of starting a small business is both to make a profit and to achieve personal success. The following are the key characteristics of a small business:

- 1) relatively small sizes;
- 2) limited number of employees;
- 3) limited circulation of capital;
- 4) local area of operations and specific direction of work.

Small business plays a significant role in ensuring employment, saturation of the market with consumer goods and services, contributes to structural restructuring of the economy, development of market competition, weakening of monopoly, is a means of self-realization and actively forms the middle class. It is an important source of innovation.

The main functions of a small business are as follows:

- 1) formation of a competitive market environment;
- 2) ensuring the flexibility of the market economy;
- 3) promotion of rapid development of scientific and technical progress;
- 4) absorption of surplus labor force;
- 5) mitigation of social tension;
- 6) formation of the middle class;
- 7) promotion of demonopolization.

According to the law of Ukraine, all business entities are classified into micro-enterprises, small, medium and large enterprises (Table 1).

*Table 1*

*Current classification of business entities in Ukraine*

Type of enterprise	Book value of assets, euros	Net income from product sales, euros	The average number of employees, persons
Micro enterprise	up to 350 thousand	up to 700 thousand	up to 10
Small enterprise	up to 4 million	up to 8 million	up to 50
Medium enterprise	up to 20 million	up to 40 million	up to 250
Large enterprise	more than 20 million	more than 40 million	more than 250

*Source: Compiled by authors according to Economic Code of Ukraine (2018).*

Thus, according to the Economic Code of Ukraine, small enterprises are understood (see Table 1) as:

- natural persons registered in accordance with the procedure established by law as natural persons - entrepreneurs, in which the average number of employees for the reporting period does not exceed 50 people and the annual income from any activity does not exceed the amount equivalent to 10 million euros, determined at the average annual exchange rate of the National Bank of Ukraine;

- legal entities – economic entities of any organizational and legal form and form of ownership, in which the average number of employees for the reporting period does not exceed 50 people and the annual income from any activity does not exceed the amount equivalent to 10 million euros, determined by average annual rate of the National Bank of Ukraine.

The number of small business entities in Ukraine in 2022 will reach more than 1 million enterprises, half of which are employed in the field of retail trade. The share of micro-enterprises in the total structure of economic entities is 96.2%, while the share of small entrepreneurship is 2.85%, medium-sized – 0.9%, and large – only 0.02%. The number of small and micro-business entities over the past 5 years has been characterized by stable growth (Figure 1).

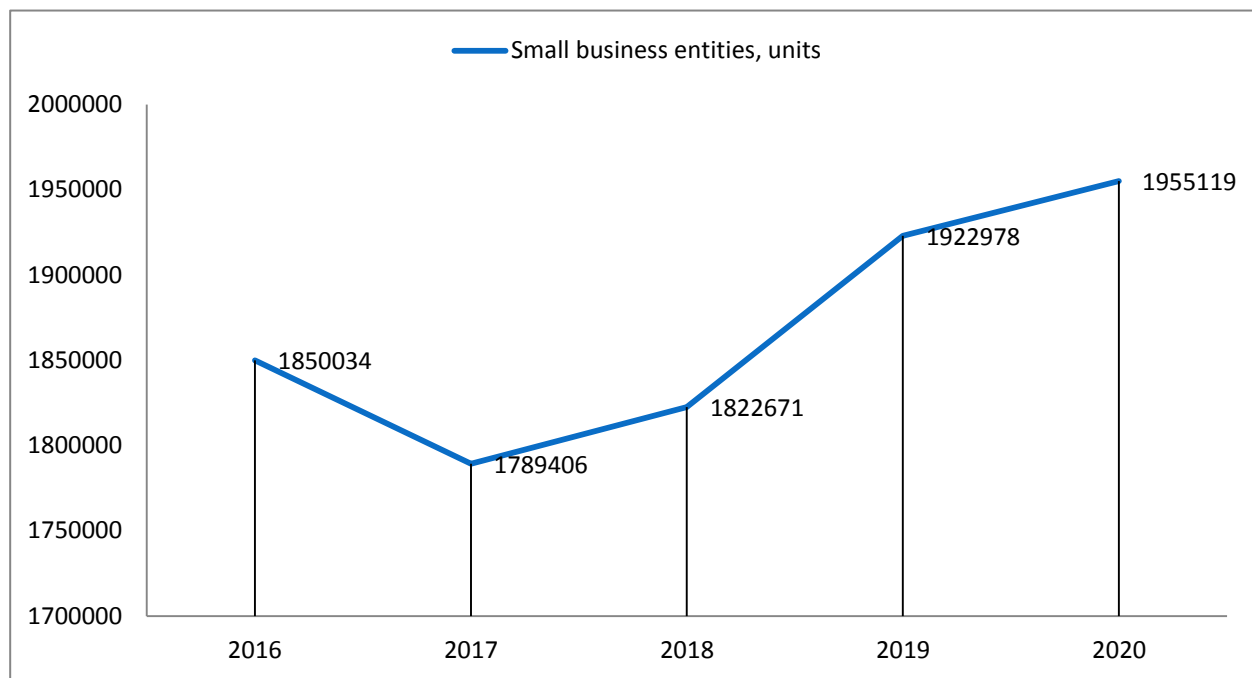


Figure 1. Current classification of business entities in Ukraine

Source: After Statistical collection "Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises for 2020"

As of today, the share of small enterprises in the total number of small business entities is 18.2%, and individual entrepreneurs – 81.8%.

The share of small business entities in Ukraine is growing rapidly – if 8 years ago the contribution of this segment to the country's GDP was only 14%, today it provides every fourth hryvnia (Figure 2).

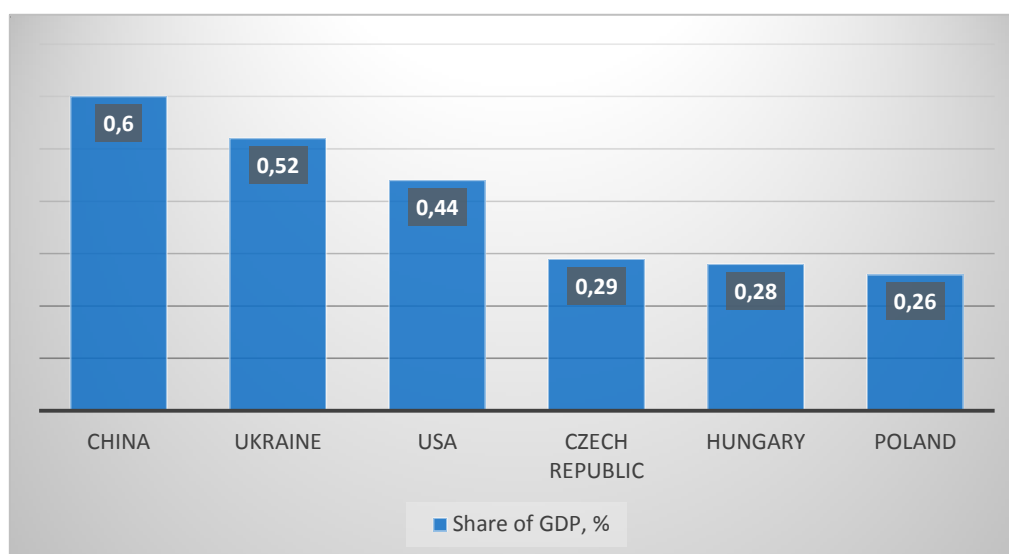


Figure 2. Contribution of small and medium-sized businesses to the economy of Ukraine and other countries of the world

Source: After the World Bank in the European Union, 2020

At the same time, medium-sized enterprises account for more than 27% of the national GDP, and this share has been relatively stable for a long period of time. And big business 8 years ago provided more than 28% of GDP, and today it is only 22.3%. We will provide a comparative analysis of the indicators of the specific weight of medium and small business entities in the general indicators of business entities in Ukraine and individual EU countries (Table 2).

Table 2  
The specific weight of medium and small business entities in the overall indicators by economic entities (data for individual countries)

Country	The number of active economic entities	Volume of sold products (goods, services)	Number of employed workers	Added value based on production costs
Ukraine	99,98	85,5	82,2	66,4
Bulgaria	99,8	68,2	74,1	63,8
Germany	99,5	38,4	58,0	46,9
Poland	99,8	54,0	66,2	50,8

Source: After the World Bank in the European Union, 2020

Although medium-sized businesses are the largest employers in the country, the role of small and micro-businesses is more voluminous, because it is measured not only in the value of manufactured products, but also in the development of entrepreneurial flair - one of the main factors of production in the economy. And sometimes it becomes an environment for the development of large multinational companies, plays not so much a productive economic, but a social role, amortizing the country's economic problems.

The purpose of the logistics system of business entities is to ensure the timely delivery of goods to the right place, in the right amount in accordance with consumer requests, as well as the

planned level of service with minimal costs. The key goal of the company's logistics system is achieved through the following measures (Table 3):

Table 3

*Ways to optimize the movement of goods in the logistics system of a small business entity*

<b>Ways to optimize the movement of goods</b>	<b>Economic aspects</b>
<b>Use of cheaper modes of transport</b>	Choosing a vehicle with the lowest cost per ton of cargo allows you to optimize transport costs in the enterprise's logistics system.
<b>Shipment of goods in large batches</b>	The delivery of goods in a large batch at one time is characterized by significant trade discounts, optimization of time and transport costs, ease of processing documents, as well as a guarantee of delivery by the entire batch.
<b>Timely shipment of goods in the required quantity and quality</b>	In the case of non-compliance with the terms of the quantity, quality, assortment, the company may incur financial costs - a fine for violating the terms of delivery of goods.
<b>Fast fulfillment of orders</b>	Quick response and a high level of logistics service is a powerful means of competition for the buyer, and therefore of maximizing the company's profitability.
<b>Minimizing the level of inventory</b>	From the point of view of the company's sales service, large stocks are a means of competitive struggle for the buyer, since it is insurance stocks that allow to increase the level of logistics service. However, from the point of view of the financial department, large volumes of orders and, as a result, significant stocks mean an increase in the costs of their maintenance, service and financing

*Source: Compiled by authors according to Butenko N.V., 2006.*

According to the specified ways of optimizing the movement of goods, appropriate management decisions should be made regarding delivery terms, taking into account costs and revenues, the feasibility of using outsourcing, the type of vehicle, the number of delivery points, their size and locations (Table 3). Effective inventory management, warehousing and fast order fulfillment play a key role in optimizing the logistics of small business entities. While large business entities may have dedicated logistics directors to manage logistics operations, small business owners usually handle it on their own.

The effectiveness of the logistics system of a small business is largely determined by the types of transport used to transport goods. Unification takes place depending on the characteristics of the cargo and volumes of the transported batches, the urgency of delivery and climatic conditions. An important issue is also the definition of general requirements for ensuring delivery reliability, cargo safety and establishing responsibility for their non-compliance. The next issue after the unification of logistics conditions is the choice of transport for transporting goods. Each has its advantages and disadvantages (Table 4).



Table 4

*Advantages and disadvantages of using different types of transport by small business entities in Ukraine*

Type of transport	Advantages	Disadvantages
<b>Automobile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- high speed of delivery;</li> <li>- an opportunity to use different routes;</li> <li>- high availability;</li> <li>- the possibility of supplying small batches directly to the final consumer;</li> <li>- great maneuverability and flexibility of delivery;</li> <li>- a wide selection of carriers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- high cost of transportation;</li> <li>- insufficient level of cargo security;</li> <li>- low level of road network development in different areas;</li> <li>- low quality of the road surface;</li> <li>- low technical and technological level of cargo terminals, as well as their insufficient number;</li> <li>- urgency of unloading (high cost of downtime)</li> </ul>
<b>Railways</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- the possibility of transporting different volumes of cargo under any weather conditions to any distance;</li> <li>- regularity of transportation;</li> <li>- fast delivery over long distances,</li> <li>- high loading efficiency unloading works</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- low maneuverability;</li> <li>- worn-out rolling stock and unsatisfactory condition of locomotives;</li> <li>- geographic limitation of routes and difficulty of delivery to points of consumption;</li> <li>- the need for road transport to deliver goods to the final consumer</li> </ul>
<b>Water (river) transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- high throughput on deep-water rivers and reservoirs;</li> <li>- low cost of transportation;</li> <li>- low capital intensity;</li> <li>- environmental friendliness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- limited transportation;</li> <li>- significant delivery times;</li> <li>- dependence on the topography of the river bed;</li> <li>- seasonality of functioning;</li> <li>- low geographical availability</li> </ul>
<b>Water (sea) transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- low freight rates and high throughput</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- significant delivery times;</li> <li>- strict requirements for packaging and fastening of goods;</li> <li>- low frequency of shipments.</li> <li>- high dependence on weather and navigation conditions;</li> <li>- the need to create a complex port infrastructure;</li> <li>- the need to combine with other modes of transport</li> </ul>
<b>Air transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- speed of delivery;</li> <li>- wide geographical coverage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- high freight rates;</li> <li>- high level of dependence on meteorological conditions;</li> <li>- the possibility of transporting only small volumes of cargo</li> </ul>
<b>Pipeline transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- high speed of delivery;</li> <li>- the most economically beneficial way of transporting oil, gas, liquids and suspensions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- narrow specialization;</li> <li>- frequent emergency situations;</li> <li>- losses due to theft and impossibility of protection;</li> <li>- large capital expenditures for diagnosis of defects, modernization of equipment, reconstruction and construction of new pipelines</li> </ul>

Source: Own compilation

The key task of logistics for a small business is to choose the optimal route for moving goods from the original source to the final recipient with minimal time and financial costs.

The difference in the cost of the goods, which arises due to transport costs, can reach 20% of the total amount. Taking into account the fact that such logistics costs are often much higher for small businesses, it is necessary to resort to specific methods of building transport chains, which are followed by the consolidation of several market participants. Each individual market participant in the small business segment requires relatively small volumes of transportation, which in turn increases transportation costs. In this regard, the joint development of logistics schemes, which will be common to all participants in the logistics chain, is becoming popular.

## CONCLUSION

Therefore, after analyzing the main economic aspects of the optimization of the logistics system of small business entities, appropriate management decisions should be made regarding delivery terms, taking into account costs and revenues, the feasibility of using outsourcing, the type of vehicle, the number of delivery points, their size and locations. In order to minimize economic costs in the logistics system, small businesses need to carry out a set of the following measures:

- organization of general transport chains and systems;
- joint planning and combination with production aspects of a single transport and warehouse process;
- development of rational traffic routes;
- selection of vehicles that are best suited for solving the tasks.

## REFERENCES

- Activities of large, medium, small and micro enterprises for 2020. Available at : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ9\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm) (accessed 1 July 2022).
- Butenko, N.V. (2006). Marketing. Kyiv.
- Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 2164-VII dated January 1, 2018 // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR), 1999. № 40. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 01 July 2022).
- Göpfert, I., & Wellbrock, W. (2016). Innovation management in logistics: an empirical study. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 25(2), 227. <https://doi.org/10.1504/ijlsm.2016.078914>
- Hadzhynskyy A. M. (2000). Logistics. Moscow : Ynform, Marketynh, 375 p.
- Kal'chenko A. H. (2003). Logistics. For economists. Kyiv.: KNEU, 284 p.
- Krykav's'kyi Ye.V. (2009). Logistics systems. L'viv, L'viv's'ka politekhnika, 264p.
- Locating Facilities in Logistics Systems. (2013). *Introduction to Logistics Systems Management*, 122–192. <https://doi.org/10.1002/9781118492185.ch3>
- Management of Logistics Systems and Operations. (2019). *Advances in Logistics, Operations, and Management Science*, 142–196. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8298-4.ch006>
- Mirotyn L. B. (2003). Logistics for an entrepreneur: Basic concepts, provisions and procedures. Moscow : Infra-M, 251 p.
- Multaharju, S., & Hallikas, J. (2015). Logistics service capabilities of logistics service provider. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 20(1), 103. <https://doi.org/10.1504/ijlsm.2015.065975>
- Research Institute of Ukrainian Studies. Available at: <http://ndiu.org.ua> (Accessed 30 July 2022).
- Semenenko A.Y., & Serheev V. Y. (2009). Logistics. Fundamentals of the theory.
- Shahwan, T. M., & Amin, H. M. (2020). Logistics management requirements and logistics performance efficiency: the role of logistics management practices - evidence from Egypt.

Shyshkin, V. and Onyshenko, O. (2022), "Economic aspects of the logistics systems management in a small business", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 3(21), pp. 53-61. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-06>

International Journal of Logistics Systems and Management, 35(1), 1.  
<https://doi.org/10.1504/ijlsm.2020.10025511>

The World Bank in the European Union. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/eu> (accessed 1 July 2022).

Yanyan, W. (2010). Research on the reverse logistics model based on e-commerce. 2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management (ICLSIM).  
<https://doi.org/10.1109/iclsim.2010.5461332>

## **ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

**Шишкін Віктор Олександрович**  
Запорізький національний університет  
Запоріжжя, Україна

**Онищенко Оксана Анатоліївна**  
Запорізький національний університет  
Запоріжжя, Україна

У статті проаналізовано теоретичні засади побудови логістичної системи підприємства, наведено класифікацію основних суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, простежено ключові тенденції розвитку та окреслено роль малого бізнесу в національній економічній системі, проведено порівняльний аналіз питомої ваги суб'єктів середнього та малого підприємництва, а також визначено ключові економічні аспекти управління їх логістичною системою.

**Ключові слова:** система, логістика, логістична система, суб'єкти малого підприємництва, товарорух, оптимізація процесів.

Електронне наукове фахове видання

Включене до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),  
відповідно до [Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 \(Додаток 4\)](#)

# МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 3 (21) 2022

*Зображення обкладинки<sup>©</sup> використовується редакцією на основі права  
власності та захищене авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну  
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

*Верстка та макетування:*

Онищенко О.А., Полусмяк  
Ю.І.

*Дизайн обкладинки:*

Бухаріна Л.М., Онищенко О.А.

Засновник видання:

Запорізький національний університет

Адреса редакції: 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55а, к. 415

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: [www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)

Електронна адреса: [znu@management-journal.org.ua](mailto:znu@management-journal.org.ua)

# Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (**category "B"**) according to the [Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019](#).*

## MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ISSUE 3 (21) 2022

*Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright*

*Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>*

*Layout*

*Cover design:*

Oksana Onyshchenko, Yuliya Polusmiak

Liudmyla Bukharina, Oksana Onyshchenko

Publisher:

Zaporizhzhia National University

Contacts: Zaporizhzhia National University

Faculty of Management

Zhukovsky street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69063

Official website: [www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)

Email: [znu@management-journal.org.ua](mailto:znu@management-journal.org.ua)