

# IŠŠŪKIAI VADYBOS MOKSLE IR STUDIJOSE

Tezių ir straipsnių rinkinys

**Nr. 3**



Klaipėdos universiteto  
Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

## **Iššūkiai vadybos moksle ir studijose**

**Nr. 3**

**prof. habil. dr. Antano Seiliaus vardo**  
**mokslinės konferencijos „Iššūkiai vadybos moksle ir studijose“**

## **TEZIŲ IR STRAIPSNIŲ RINKINYS**

Klaipėda, 2023

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros 2022 lapkričio 18 d.

**Leidinio sudarytoja:** Ligita Šimanskienė

**Mokslinis komitetas:**

**Pirmininkė**

Prof.dr.Ligita Šimanskienė (KU)

**Nariai:**

Prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (VDU)  
Prof. dr. Irena Bakanauskienė (VDU)  
Prof. habil.dr. Remigijus Čiegis (VU)  
Prof. dr.Jaroslav Dvorak (KU)  
Prof. dr. Vida Davidavičienė (VGTU)  
Doc. dr. Algirdas Giedraitis (KU)  
Doc. dr. Galyna Mishenina (KU)  
Doc. dr. Jurgita Paužuolienė (KU)  
Prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (VDU)  
Prof. dr. A.G.Raišienė (MRU)  
Prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (KU)  
Prof. dr. Vainius Smalskys (MRU)  
Prof. dr. Rimantas Stašys (KU)  
Doc.dr.Agnė Šneiderienė (KU)  
Doc. dr. Violeta Valiulė (KU)  
Doc. dr. Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė (KU)  
Doc. dr. Rasa Žilienė (KU)  
Prof. habil.dr. Pranas Žukauskas (VDU)  
Prof. dr. Erika Župerkienė (KU)

**Organizacinis komitetas:**

Prof. dr. Rimantas Balsys (KU)  
Dr. Alvyda Obrikiienė (KU)  
Studijų koordinatorė Loreta Petravičienė (KU)

**Kiekviena tezė recenzuota slapto recenzento**

© Klaipėdos universitetas, 2023

© KU SHMF Vadybos katedra, 2023

ISBN 978-609-481-166-1

**Recenzantai:**

Prof. dr .R. Stašys (Klaipėdos universitetas)

Prof. dr. L. Šimanskienė (Klaipėdos universitetas)

Doc. dr. A. Šneiderienė (Klaipėdos universitetas)

Doc. dr. V. Valiulė (Klaipėdos universitetas)

Prof. dr. E. Župerkienė (Klaipėdos universitetas)

к.е.н., доц. Мішеніна Галина, Клайпедський університет (Литва)

к. мист., Пономаренко Марина, Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського» (Україна), Клайпедський Університет (Литва)

к.е.н., доц. Роженко Олександра, Клайпедський університет (Литва)

к.соц.н., доц. Субота Марина, КНУ імені В.Н.Каразіна (Україна), Клайпедський університет (Литва)

к. ф. -м. н., доц. Юрченко Марина, Клайпедський університет (Литва)

## TURINYS

### SEKCIJA ORGANIZACIJŲ VALDYMO NAUJOS TENDENCIJOS

*Šarūnas Banevičius*

ORGANIZACINĖS IŠMINTIES FENOMENAS / 7

*Mykolas Deikus*

KAPELIONYSTĖS PLĖTRAI REIKŠMINGI VEIKSNIAI, SIEKIAM ATLIEPTI PSICHOLOGINIO SMURTO DARBO VIETOJE AUKŲ DVASINĖS PAGALBOS POREIKĮ / 9

*Ieva Kaveckė, Jurgita Paužuolienė*

TRANSPORTO ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTOJIMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS / 10

*Birutė Paulikienė*

GYDYMO ĮSTAIGŲ ATSPARUMO KRITINĖMS SITUACIJOMS SĄMPRATA / 13

*Jurgita Paužuolienė, Ilvija Pikturnaitė*

EUROPOS SĄJUNGOS PASIEKIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMO TIKSLUS / 17

*Virginija Ramašauskienė*

VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO IR ORGANIZACINIO ATSPARUMO STIPRINIMO IŠŠŪKIŲ VALDYMAS POKYČIŲ SĄLYGOMIS / 20

*Darius Steponkus, Birutė Strukčinskienė*

ŠIUOLAIKINIŲ VADYBOS PRINCIPŲ TAIKYMAS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS VALDYME / 25

*Ligita Šimanskienė*

VARTOJIMO ĮPROČIAI IR DARNAUS VYSTYMO TIKSLAI: AR ESAME LINKĘ KEISTIS? / 29

*Vilma Tamulienė, Jadvyga Ramanauskienė*

PARDAVIMO PROCESO VALDYMAS ORIENTUOTAS Į SANTYKIŲ IŠLAIKYMĄ B2B SEKTORIUJE / 31

*Jolanta Vaicekavičienė, Arnoldas Petrulis*

SAVANORIŲ PRITRAUKIMO VEIKSNIAI Į NE PELNO ORGANIZACIJAS / 33

*Daiva Verkulevičiūtė-Kriukienė*

STUDENTŲ PRIĖMIMAS Į VADYBOS IR VERSLO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMAS KLAIPĖDOS UNIVERSITETE: IŠŠŪKIAI IR NAUJAUSIOS TENDENCIJOS / 38

*Vitaly Zinovchuk, Julius Ramanauskas*

VERTIKALIOSIOS INTEGRACIJOS PATIRTIS UKRAINOS ŽEMĖS ŪKIO SEKTORIUJE / 41

*Erika Župerkienė, Aurimas Župerka*

ORGANIZACINIO ATSPARUMO UGDYMAS / 43

## СЕКЦІЯ

### СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Балагуровська Інна*

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В КООПЕТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ / 47

*Корсакіне Рената, Таранюк Леонід, Таранюк Каріна*

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ КООПЕТИЦІЙНОГО ПІДХОДУ. / 49

*Маркович Майя, Стрілець Богдан*

ДО ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ РАДИ БЕЗПЕКИ ООН / 52

*Мішеніна Галина*

ІНКЛЮЗИВНО ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ / 55

*Овчинникова Олександра*

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ - ВИКЛИК СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ / 60

*Опанасюк Юлія*

ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ХІМІЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ / 62

*Пономаренко Марина*

РОЛЬ ОБРАЗОТВОРЧОГО МИСТЕЦТВА ПІД ЧАС ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ. ВІЙНА НАРАТИВІВ / 66

*Роженко Олександра*

ВИМУШЕНА ЕМІГРАЦІЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У 2022 РОЦІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: СТАН ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ / 69

*Субота Марина*

ГРОМАДЯНСЬКО-НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ЯК ЧИННИК В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В ЛИТВІ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ / 73

*Юрченко Марина*

КВАНТИФІКАЦІЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКІВ ПІД ЧАС ШОКОВИХ СТАНІВ / 76

## ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ХІМІЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ

Юлія Опанасюк

Сумський державний університет, Україна  
e-mail: Yu.opanasiuk@management.sumdu.edu.ua

**Актуальність.** Хімічні компанії здебільшого працюють за моделлю «бізнес-бізнес», продаючи продукти, які використовуються їх клієнтами для створення іншого набору продуктів. Таким чином, маркетинг хімічної промисловості базується на принципах маркетингу B2B, але має свої особливості через небезпечність деяких виробництв, а також розгалуженість напрямів цієї галузі. Компанії в секторі хімічних речовин та устаткування дуже повільно адаптуються до нових стратегій, в основному покладаючись на особисті продажі через торгових представників. Робота за стандартними моделями має не дає конкурентні переваги через масову комерціалізацію продукції, глобальну конкуренцію, озеленення економіки та завищенні вимоги безпеки.

Таким чином, вибір сучасних стратегій розвитку набуває суттєвого значення, особливо в кризових умовах, які постійно змінюються. Пандемія COVID-19 показала не стабільність більшості галузей економіки та пришвидшила розвиток електронної комерції, що може стати основою при формування стратегій розвитку хімічних виробництв.

**Ключові слова:** стратегія, хімічна промисловість, компанія, криза.

**Наукова проблема.** Метою дослідження є визначення основних стратегій управління хімічними підприємствами, в тому числі під час кризових періодів за допомогою маркетингових методів дослідження. Ціль - аналіз стану хімічної промисловості України в воєнний час, виявлення основних проблем в хімічній промисловості України в кризові періоди (пандемія, воєнна агресія), аналіз бізнес-моделі хімічного підприємства на основі методу Канвас, виявлення основних стратегій, які можна використовувати в кризові періоди.

**Теоретичні основи.** Хімічна промисловість є однією з найрозвиненіших галузей світу з загальносвітовим обігом у 2 млрд.євро. Вона характеризується великою кількістю сегментів із загальним обсягом 70 000 продуктів. Зазначимо, що на цьому ринку переважають великі та середні компанії. Хімічна промисловість сильно сегментована та потребує розробки різноманітних маркетингових стратегій для різних секторів.

Пандемія COVID-19 довела необхідність переосмислення стратегій розвитку для хімічних компаній та довела можливість переходу цієї галузі в електронну комерцію. Так, після спалаху COVID-19 обсяг виробництва хімічних речовин в ЄС скоротився на 5,7% через зниження завантаження виробничих потужностей на початку 2020 року пов'язане з побічними ефектами кризи. Але вже у першій половині 2021 року зріч на 21, 5%.

Розглянемо ще одну кризу: військовий конфлікт в Україні. Найбільш розвиненими галузями хімічної промисловості в Україні є виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, виробництво основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах, виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик, виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування, парфумних і косметичних засобів, виробництво штучних і синтетичних волокон та інше. Аналізуючи динаміку розвитку хімічного ринка в Україні, можна зробити висновок, що після початку військового конфлікту у 2022 році обсяги виробництва значно зменшилися. Це пов'язано з впливом таких негативних факторів, як фізичне руйнування; військові дії на територіях знаходження виробництв; збій логістичних поставок; зростання ціни на матеріали, особливо іноземні, через зростання нестабільності валюти; скорочення замовлень; зниження експорту, в тому числі через логістичні проблеми; відсутність фінансових коштів; відтік персоналу тощо. Тому, зараз виникла проблема розірвання логістичних поставок, особливо після заборони торговельних операцій з Росією та Білоруссю. Отже, хімічним компаніям потрібно шукати нових постачальників та споживачів своєї продукції і найбільш ефективним рішенням є виходу на Європейський ринок, а для цього необхідно формувати нові стратегії розвитку з урахуванням структурних змін та існуючих ризиків.

**Методи дослідження.** Дослідження проведено на основі статистичних даних, опублікованих у відкритих джерелах, проведена сегментація Європейського ринку хімічних речовин на основі звітів компанії Deloitte, «Cefic», Європейської ради хімічної промисловості, Американської хімічної ради та



«Poison Statistics». Методологічною основою дослідження стали маркетингові методи, такі як СВOT-аналіз, формування бізнес-моделі Канвас, метод аналізу та синтезу.

**Результати.** Для формування конкурентних стратегій необхідно збирати релятивну та достовірну інформацію про ринки та стан фірми на ньому. Тому вибір інструментів маркетингових досліджень дуже важливе для формування конкурентоспроможної стратегії ціноутворення, впровадження інтелектуального виробництва та виявлення стійких альтернатив. Одним з методів розгляду конкурентного середовища є складання бізнес-моделі Канвас, яка складається з 9 блоків. Приклад формування цієї моделі для хімічного виробництва наведений на рисунку 1.

Таблиця 1 – Приклад формування бізнес-моделі Канвас для хімічних компаній

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтом	Споживчий сегмент
<p>Інвестори;</p> <p>нафтохімічна промисловість;</p> <p>кілька вертикальних ринків (фармацевтика, олії та барвники, будівництво);</p> <p>ряд дочірніх і спільних підприємств;</p> <p>філії;</p> <p>співпраця з Союзом хіміків України;</p> <p>постачальники.</p>	<p>дослідження та розробка;</p> <p>виробництво пластику,</p> <p>виробництво хімічних речовин;</p> <p>речовини для сільського господарства;</p> <p>дистрибуція;</p> <p>управління ланцюгом поставок;</p> <p>контроль якості;</p> <p>енергетика.</p>	<p>Як поєднати досягнення науки та технологій для запровадження технологічного прогресу.</p> <p>Запровадження технологій в повсякденному житті та матеріалах.</p> <p>Стати найбільшим виробником хімічних речовин у світі за доходами.</p>	<p>знижити викиди;</p> <p>використання людського фактору в роботі;</p> <p>ноу-хау;</p> <p>досвід світового рівня у наданні послуг;</p> <p>Довіра;</p> <p>Репутація;</p> <p>пізнаваність бренду;</p> <p>24/7 обслуговування клієнтів на 50 мовах.</p>	<p>галузі на різних вертикальних ринках;</p> <p>автомобільна та будівельна промисловість;</p> <p>промисловість;</p> <p>послуги;</p> <p>пакування;</p> <p>матеріали та покриття;</p> <p>будівництво;</p> <p>перебудова та модернізація;</p> <p>продажі;</p> <p>харчова промисловість;</p> <p>продажі безпосередньо кінцевим споживачам, насамперед на ринку споживчих товарів для здоров'я людей і тварин.</p>
	<p><b>Ключові ресурси</b></p> <p>інтелектуальна власність;</p> <p>патенти та нагороди;</p> <p>засоби виробництва;</p> <p>висококваліфікований персонал;</p> <p>експортний потенціал;</p> <p>унікальні робітники.</p>		<p><b>Канали збуту</b></p> <p>відділ продажів;</p> <p>соціальні медіа;</p> <p>електронна пошта;</p> <p>веб-сайт;</p> <p>е-бібліотека.</p>	
<p><b>Структура витрат</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сировина;</li> <li>• винагорода персоналу;</li> <li>• дослідження та розробка;</li> <li>• маркетинг;</li> <li>• обладнання та технології;</li> <li>• новий операційний сегмент;</li> <li>• податки;</li> <li>• юридичні послуги</li> </ul>		<p><b>Потоки надходження доходів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока маржа;</li> <li>• продаж товару;</li> <li>• роялті від інтелектуальної власності;</li> <li>• бізнес-послуги.</li> </ul>		

Для формування стратегій розвитку необхідно розуміти місце компанії на ринку. Таким чином, використовуючи будь-які матричні методи можна визначити які продукти потрібно виводити на нові ринки (рис 1).

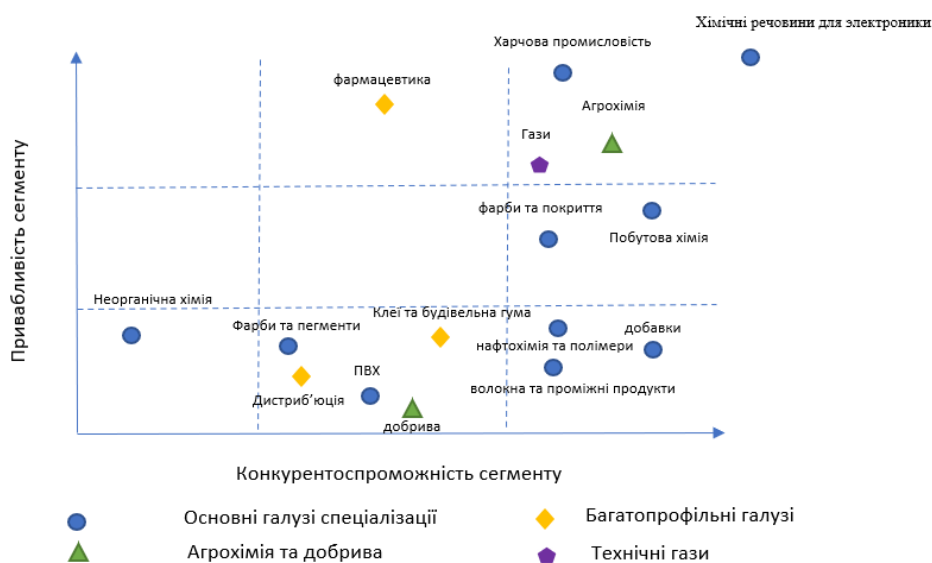


Рисунок 1. Приклад складання Матриці McKinsey для галузей хімічної промисловості у світі на 1 листопада 2020 року

Висновки За результатами досліджень були виділені такі основні стратегії, які можна використовувати в хімічній промисловості:

1. *Поглинання цифровізації.* Хімічна промисловість може користуватися перевагами переходу на цифрові технології. Починаючи з виробничих операцій і закінчуючи представленням себе як постачальників рішень.
2. *Модернізація портфеля.* Хімічна галузь може не тільки продавати свої товари, а і запропонувати додаткові послуги з транспортування, обслуговування та утилізації хімічних речовин.
3. *Стратегія подвоєння диференціації.* Продавці можуть диференціювати пропозиції продуктів і послуг, щоб точніше відповідати заявкам клієнтів і коригувати свої ціни та моделі обслуговування, щоб стимулювати лояльність і довгострокові відносини.
4. *Впровадження економіки замкнутого циклу.* Вона характеризується повторним використанням продуктів та розглядає відходи як втрату вартості, що може знизити експлуатаційні витрати та створювати нові продукти та послуги, які сприяють створенню додаткової вартості та сталого зростання.
5. *Використання відновлюваної сировини.* Ця стратегія може суттєво підвищити конкурентні переваги, так як зараз споживачі дуже різко реагують на стійкість. Відновлювані сировини, такі як рослинні олії, тваринні жири, крохмаль, цукор або целюлоза, давно використовуються в хімічній промисловості. Ці речовини використовуються для виробництва пластмас і волокон, поверхнево-активних речовин для миючих засобів, косметики, фарб і покриттів, друкарських фарб, клеїв, будівельних виробів, гідравлічних олиф і мастильних матеріалів, ліків тощо.
6. *Повторне використання хімічних продуктів.* Завдяки технологіям хімічної переробки промисловість розробила додаткові рішення до існуючої механічної переробки для переробки змішаних або забруднених пластикових відходів, які раніше спалювали або відправляли на звалище. Ці технології можуть розщеплювати пластик і перетворювати його на цінну вторинну сировину для виробництва нових хімічних речовин і пластику еквівалентної якості.

## Бібліографія

1. Chemicals and petroleum industry game changer: How leaders are using an omni-channel approach to enhance business-to-business customer engagement: Research Insights (2019). IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/5JQKNJZM>
2. Deloitte, 2021 Chemical Industry Outlook 2022 On track for a strong recovery <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/energy-resources-industrials/articles/chemicals-industry-outlook.html>
3. Global chemicals industry: opportunities and challenges : An overview of growth predictions and market developments within key chemicals sectors worldwide, November 2021 <https://group.atradius.com/documents/atradius-industry-trends-global-chemicals-industry.pdf>
4. Фрагментарна аналітична оцінка деяких змін, які відбулися в національному хімпромі в період воєнного стану: Коротка аналітична довідка. ДП «Черкаський НДІТЕХІМ» <http://www.nditekhim.com.ua/himichna-promyslovist-ukrayiny-2.html>
5. Osterwalder A. and Pigneur Y., Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2010.

Klaipėdos universiteto leidykla

**Iššūkiai vadybos moksle ir studijose. Nr. 3**

Tezių ir straipsnių rinkinys

Konferencija organizuota Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto vadybos katedros

Viršelis foto ir dizainas Jurgitos Paužuolienės

Klaipėda, 2023

SL 1335. 2023 03 03. Apimtis 10 sąl. sp. l.

Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda

Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt, interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>



