

## СТВОРЕННЯ І РОЗВИТОК ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ КОМПАНІЙ У ПРИЧОРНОМОРСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РАЙОНІ

### CREATION AND DEVELOPMENT OF HIGH-EFFICIENT COMPANIES IN THE BLACK SEA ECONOMIC REGION

*У статті розглянуто умови створення і розвитку високоефективних компаній у Причорноморському економічному районі. Визначено особливості глобалізаційних змін у світі та досліджено властивості існування високоефективних компаній щодо забезпечення конкурентоспроможності в наступному десятилітті. Запропоновано аналіз-порівняння відмінностей стану високоефективних компаній з існуючими компаніями щодо їх здібностей.*

**Ключові слова:** високоефективні компанії Причорноморського економічного району, глобалізація, експорт, інновації, нові технології.

*В статье рассмотрены условия создания и развития высокоэффективных компаний в Причерноморском экономическом районе. Определены особенности глобализационных изменений в мире и исследованы особенности существующих высокоэффективных компаний по обеспечению конкурентоспо-*

*собности в следующем десятилетии. Предложен сравнительный анализ различных состояний высокоэффективных компаний с существующими компаниями.*

**Ключевые слова:** высокоэффективные компании Причерноморского экономического района, глобализация, экспорт, инновации, новые технологии.

*The article deals with the conditions for the creation and development of highly effective companies in the Black Sea Economic region. Identifying the peculiarities of globalization changes in the world and studying the properties of the existence of highly effective companies in terms of competitiveness in the next decade. The analysis-comparison of the differences between highly effective companies and existing companies in relation to their abilities is proposed.*

**Key words:** high-performance companies of the Black Sea Economic region, globalization, exports, innovations, new technologies.

УДК 334.7(477.7)

**Сторожилова У.Л.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Український державний університет залізничного транспорту

**Постановка проблеми.** Однією з ключових передумов успішного розвитку будь-якої компанії є забезпечення високоефективної організації з наявністю ринків збуту продукції, що виробляється. За часів глобалізації вихід компаній на зовнішній ринок розглядається як спосіб розширення ринків збуту та підвищення ефективності виробництва. Незважаючи на те що державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні сьогодні здійснюється на центральному рівні, економічні результати такої діяльності реалізуються саме на рівні місцевих громад. Регулярний моніторинг та оцінка відповідних змін є невід'ємним елементом подальшого розвитку компаній на регіональному рівні, а саме в Причорноморському економічному районі та в інших районах держави. Без точної та вчасної ідентифікації наявних проблем неможливо адекватно і вчасно відреагувати на виклики в тенденціях світового ринку для подальшого успішного розвитку високоефективних компаній Причорноморського економічного району.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням щодо створення та розвитку високоефективних компаній у Причорноморському економічному районі присвячено праці таких учених як: А.Ю. Берко, П. Волошін, В.В. Дібська, О.І. Зайцев, В.І. Сергєєв, В. Царьов та ін. Але цього недостатньо. Поза увагою дослідників залишилися питання лідерських здібностей, ініціативності, талановитості та випереджувального мислення співробітників та керівників компаній, кібербезпеки, глобалізаційних змін у суспільстві та світі, роботи компаній з урахуванням принципів майбутнього.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у виявленні головних підходів до створення і розвитку високоефективних компаній у Причорноморському економічному районі з урахуванням інноваційності та ексклюзивності; пошуку шляхів розвитку для виходу існуючих та нових високоефективних компаній Причорноморського економічного району на зовнішні ринки; обґрунтуванні найбільш очікуваних кроків, які має здійснити держава для підтримки розвитку таких компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізаційний стан, неймовірно прискорений темп модернізації технологій, інтеграція ринків, підвищення вимог до якості продукції та послуг постійно вимагають від країн та компаній світу гнучкості, пошуку нових інноваційних рішень та підходів. Розширення можливостей ІТ-технологій та технічного прогресу, транскордонне та міжрегіональне співробітництво дають змогу компаніям бути глобальними і локальними одночасно, перетворювати регіони країн у перспективні екосистеми з подальшим розвитком напрямів співробітництва і системи менеджменту.

Високоефективні компанії в Причорноморському економічному районі повинні:

- змінюватися з тією ж швидкістю, що й навколишня дійсність, де інновації є справою кожного співробітника;
- мати співробітників, готових привносити свою ініціативу, винахідливість і захопленість;
- розвивати свою систему менеджменту швидше, ніж конкуренти (бути більш адаптивними,

більш інноваційними, більш ексклюзивними, здатними захоплювати і надихати своїх співробітників).

Наприклад, облік прибулих і вибулих туристів до Причорноморського економічного району в минулому наводився виходячи з даних прикордонної служби та туроператорів. Сьогодні завдяки співпраці з компаніями мобільного зв'язку підрахування туристів стає більш точним, інноваційним та вчасним. Так, у 2016 р., за офіційними даними «Агентства з питань інвестицій і розвитку Одеської обласної державної адміністрації», у мережі «Київстар» в Одеській області було зареєстровано понад 3,3 млн. абонентів. Із них близько 2,6 млн. приїхали з 23 областей України та понад 0,7 млн. були абонентами закордонних мереж зі 114 країн світу [5].

Головними принципами модернізації та розвитку високоефективних компаній Причорноморського економічного району є інновації, ініціативність та ексклюзивність. Система менеджменту всіх економічних районів України багато в чому залишається «феодальною». Необхідно її оновлення та зосередження на всесвітніх інноваціях.

Одним зі способів такого реформування є принцип менеджменту, побудований на «зворотній відповідальності». Принцип, де співробітник може оцінити свого начальника. Нове покоління – це люди-новатори, які суттєво змінюють свою кар'єру, працюють на досягнення своїх цілей, зацікавлені в реалізації свого творчого потенціалу, оскаржують стереотипи, навчаються все життя, переїжджають на інший континент, володіють якостями, яких не вистачає організаціям та їх керівництву.

Високоефективні компанії Причорноморського економічного району повинні бути відкритими, гнучкими, ексклюзивними, інноваційними, рухливими, глобальними в світі, який завжди на зв'язку, бути адаптованими до майбутнього і неймовірно захоплювати людей, співпрацювати з орієнтацією на досягнення, а не на звання.

Для того щоб бути конкурентоспроможним в наступному десятилітті, компанії Причорноморського економічного району повинні сьогодні думати про інвестиції в технології. Високоефективні компанії світу мають властивості, які відрізняють їх від інших:

- Ділова репутація та імідж компанії. Першочергове завдання високоефективних компаній світу – забезпечення поточної і майбутньої конкурентоспроможності та здобуття ексклюзивності.

- Ініціативність та талановитість співробітників. Недостача ініціативності та випереджувального мислення співробітників та керівництва знижує лідерські здібності для будь-якої компанії світу.

- Конвергенція. Потенціальний ринок об'єднання сфери продаж, маркетингу, дизайну, фінансів та ІТ-технологій у міжфункціональні групи.

- Орієнтація на співробітництво та організаційний дизайн. Отримання нових ринків і нових клієнтів.

- Застосування нових, ексклюзивних, передових технологій. Упровадження інновацій, захист інтелектуальної власності.

Виробники високоефективних компаній оцінюють ділову репутацію та імідж як забезпечення стабільного рівня якості послуг, прозорість та здатність до високої конкурентоспроможності сьогодні й у майбутньому.

Ініціативність, талановитість, умотивованість у досягненні високих результатів співробітників залишаються ключовими чинниками конкурентоспроможності високоефективних компаній і оцінюються як найбільш важливий фактор розвитку на рівні країни та світу. Турбуючись про проблеми, пов'язані з розривом у навичках і складністю залучення нових талановитих працівників, високоефективні компанії світу приділяють велику увагу утриманню своїх ініціативних співробітників. Спадкоємність лідерства та співпраця стають усе більш важливими для майбутньої конкурентоспроможності. Сильні лідерські здібності допомагають виробничим компаніям ефективно просувати складні бізнес-рішення і встановлювати своє домінування на ринку.

Глобалізація світових ринків потребує від високоефективних компаній активізації конвергентних процесів, перетворення сукупності ідей на концепцію нового управління. Метою є середовище навчання та взаємодії, адаптоване до світу підвищеної мобільності та ініціативності співробітників. Розвиток взаємодії міждисциплінарних навичок має вирішальне значення в міжнародній науково-технічній кооперації та в міжнародному співробітництві. Конвергенція допомагає підприємствам знижувати вартість ділових операцій, отримувати максимальну синхронізацію бізнес-процесів, швидко реалізовувати інтегровані рішення.

Орієнтація на співробітництво та організаційний дизайн, отримання нових ринків і нових клієнтів – це багатоетапний процес, який вимагає від керівництва компаній нових стратегічних рішень та підходів, виводячи компанію на новий рівень свого розвитку.

Багато керівників високоефективних компаній приділяють значну увагу проникненню на нові ринки, оптимізації логістичних бізнес-процесів, розширенню своїх глобальних продажів і маркетингових можливостей, хеджуванню економічних спадів, прагнуть отримати вигоду з триваючої глобалізації, зосереджуючись на підвищенні конкурентоспроможності своїх цін через пошук нових ринків і нових клієнтів.

Сьогодні ринки експорту України, та Причорноморського економічного району змінюються на європейські. Наприклад, у Миколаївській області

успішно реалізовується семирічний проект уряду Канади через Менонітську асоціацію економічного розвитку (МАЕР) «Український проект бізнес-розвитку плодоовочівництва». Миколаївська область активно включена в розроблення державної Стратегії з відновлення та розвитку зрошення, яка реалізується зі Світовим банком, як можливість залучити 1,5–2 млрд. доларів інвестицій для відновлення зрошувальної системи України.

Керівники високоефективних компаній Причорноморського економічного району повинні прагнути до процвітання в умовах глобальної конкуренції та співпраці, створюючи потік ексклюзивних продуктів і послуг, які сприяють збільшенню частки ринку і прибутку. Передові технології, співпраця, інноваційні та ексклюзивні продукти та послуги надають значний потенціал і є основним компонентом загальної стратегії майбутнього зростання високоефективних компаній.

Наприклад, згідно із Законом України «Про спеціальну економічну зону (СЕЗ) Рені» в порту Рені Одеської області планують побудувати високотехнологічний комплекс з перевалки та переробки органічного зерна. У результаті реалізації проекту буде створено 30 робочих місць, проект має забезпечити новий вантажопотік олійних і зернових вантажів у порт Рені обсягом 120 тис. т на рік в експортному сполученні. Продукція підприємства буде направлятися до країн Європи. За попередніми оцінками експертів, обсяг приватних інвестицій у проект становить 1,6 млн. доларів, а кількість судозаходів у порт становитиме 80–90 од. Інвестиційний проект реалізує ТОВ «Біо-Лайн-Рені». Технологія комплексу буде відповідати стандартам і правилам Європейського інституту органічного господарства (FIBL) [4].

Сучасні програмні рішення, мережа інформаційних комунікацій, найновіші технічні засоби дають змогу постійно та своєчасно контролювати і прогнозувати ситуацію. Для розвитку високоефективним компаніям Причорноморського економічного району потрібне створення більш високої переваги через ціни та забезпечення інтеграції місцевих ринків до міжнародного бізнес-простору. Керівники високоефективних компаній Причорноморського економічного району повинні концентру-

ватися на передових технологіях, ексклюзивності, інноваціях і кібербезпеці, які важко дублювати іншим компаніям. Кібербезпека, захист інтелектуальної власності, інноваційна культура, передова аналітика даних і швидкість виходу нових продуктів на ринок – це переваги, яким керівництво високоефективних компаній приділяє підвищену увагу на відміну від їхніх конкурентів.

Компанії стають більш гнучкими, рухливими і прозорими, і ці тенденції тільки посилюються. На зміну традиційним підходам до організації, планування і виконання роботи приходять швидка глобалізація, технологічні досягнення, нові методи, що виходять за рамки стандартів. Для того щоб справлятися з новими викликами споживачів, завданнями керівників високоефективних компаній є:

- визначення найважливіших ініціатив;
- розуміння вибору стратегічної модернізації компанії;
- розроблення комплексу заходів;
- реалізація вибраних заходів.

У 2018 р. на території регіональної філії «Одеська залізниця» для підвищення ефективності взаємодії залізниць та морського транспорту ПАТ «Укрзалізниця» почала створювати окрему дирекцію з управління портовими станціями. Дирекція залізничних перевезень з організації взаємодії портів та припортових станцій (ДН-5) буде включати в себе 13 припортових станцій із залізничною інфраструктурою. Серед головних завдань дирекції є:

- вдосконалення перевізного процесу;
- своєчасне та якісне перевезення вантажів;
- збільшення транзитних перевезень;
- забезпечення якості, швидкості, рівноправного обслуговування замовників, клієнтів залізничного транспорту з наданням транспортних послуг нової якості;
- розширення списку транспортних послуг та залучення інвестицій для комплексного розвитку залізничних перевезень України та всього Причорноморського економічного району;
- комплектація штату кваліфікованими працівниками;
- залучення додаткових обсягів вантажів з автомобільного та річкового транспорту і змен-



Рис. 1. Ренійський морський порт, Одеська область

шення часу на проходження митного огляду й оформлення прикордонних та інших документів [3].

Організаційний дизайн та нові технології мають вирішальне значення для високоефективних компаній світу, які сьогодні існують у вигляді мереж, що координуються через культуру, інформаційні системи та мобільність співробітників компаній. Ці компанії орієнтовані на перепроектування своєї організації, постійно розробляють нові моделі. Оскільки мережі й екосистеми замінюють організаційні ієрархії, традиційне запитання: «На кого ви працюєте» змінюється на: «З ким ви працюєте».

Наприклад, компанія Philips Lighting здійснила серію семінарів по всьому світу. Щоб допомогти компаніям визначити свої традиційні, поточні і майбутні цінності, вибудувувати нову, більш інноваційну культуру й організаційний дизайн, компанія Philips Lighti створила загальний манафест навколо чотирьох нових культурних цінностей (Pioneering, Caring, Fast і External Focus), щоб сприяти розширенню можливостей команд, швидкому впровадженню інновацій і переходу до послуг нового Інтернет-ринку [1; 7].

Ще одним прикладом є велика телекомунікаційна компанія в Азії, яка працює в режимі реального часу дашборду, що дає змогу забезпечувати фінансову прибутковість, найм, задоволеність співробітників та клієнтів. Ця інфраструктура побудована на SAP, забезпечує прозорість, відповідальність та можливість швидкої адаптації всієї компанії до нових тенденцій.

Високоефективні компанії сьогодні це – динамічність, швидкість під час формування команди, мотивація та чітке розуміння навичок співробітників, можливість розвитку і побудови кар'єри. Головними завданнями керівників є побудова і допомога команді.

Високоефективні компанії в світі з динамічними кар'єрними моделями завжди випереджали своїх конкурентів, а програмне забезпечення допомагає їм отримувати переваги від спільної роботи, надаючи можливості для безперервного навчання.

Сьогодні на ринок вийшов новий набір навчальних інструментів: Degreed, Pathgather, EdCast, Grovo та Axonify, що надає навчальні матеріали, відео та мобільні навчальні рішення, мікронавчання і нові способи інтеграції і використання стрімко зростаючої бібліотеки зовнішніх МООС (онлайн-курсів) і відеонавчання, доступні в Інтернеті. Найбільш динамічний сегмент у сфері витрат на ІТ-технології – це впровадження нових систем навчання співробітників. Компанії серйозно розглядають можливість заміни своєї інфраструктури та придбання нових інструментів на всіх рівнях технологій навчання співробітників [4; 7].

Сьогодні функція навчання розглядається як високостратегічна сфера бізнесу, яка орієнтована на інновації та розвиток лідерських якостей, надаючи

досвід навчання світового рівня, сприяючи постійному навчанню в побудові кар'єри й об'єднуючи багатофункціональні команди компаній.

Конвергенція, випереджаючи мислення керівників та співробітників дають змогу швидше створювати продукти та рішення, полегшувати рівень зростання компанії в країні та світі. Керівники компаній повинні забезпечувати:

- систему безперервної підготовки кадрів для власних потреб та запропонувати наявність кар'єрного росту для своїх співробітників; надихати персонал компанії до самовдосконалення.

- загальне зростання бізнесу та надання нових рішень.

Провідні компанії перетворюють ініціативність талантів у можливості, впроваджуючи технології та розробляючи нові моделі, які дають змогу інноваційно використовувати їх здібності в штаті й поза ним.

Причорноморський економічний район є аграрно-індустріальним. На нього припадає 12% промислового та 17% сільськогосподарського виробництва країни. У рамках загальноукраїнського розподілу праці район спеціалізується на машинобудуванні, у тому числі виробництві суден та сільськогосподарських машин, харчовій промисловості, сільському та рекреаційному господарстві. Сільське господарство Причорноморського економічного району – одне з найрозвинутіших у країні. У землеробстві переважають озима пшениця, ячмінь, кукурудза, просо, рис, соняшник, тютюн, рицин, гірчиця. Також вирощують цукровий буряк, льон-кучерявець, сою, кунжут, арахіс, ефіроолійні й лікарські рослини. Значні площі відведено під садівництво, виноградарство, овочеві та баштанні культури. На базі даних виробництва розвивається олійножирова, ефіроолійна, плодоовочева, тютюнова, борошномельно-круп'яна та виноробна промисловість.

У 2017 р. в Україні побудували 79 об'єктів відновлювальної енергетики.

За шість місяців 2017 р. в Україні було побудовано 79 нових об'єктів відновлювальної енергетики сумарною потужністю 182,7 МВт. Згідно з аналітичним звітом експертної групи ІВ Centre, за вказаний період було зведено 67 нових сонячних електростанцій.

За даними ІВ Centre, до кінця 2017 р. українські та зарубіжні компанії реалізують в Україні понад 70 нових інвестиційних проектів у сфері відновлювальної енергетики загальною встановленою потужністю понад 430 МВт.

Таким чином, за підсумками 2017 р. загальні потужності об'єктів відновлювальної енергетики в Україні можуть сягнути рівня 1,9 ГВт, що становитиме понад 4,3% у загальному енергобалансі.

У Березанському районі Миколаївської області введено в експлуатацію другу чергу нової найпотужнішої в Україні вітроенергетичної установки



Рис. 2. Сонячні панелі, батареї, станції Херсонської області



Рис. 3. Найпотужніший у Миколаївській області і на Півдні України новий вітрогенератор потужністю 3,2 МВт

парку (ВЕУ 001) у 3,2 МВт Тузлівської ВЕС ТОВ «Вітровий парк «Причорноморський».

Вітряну турбіну виготовили на заводі Fuhrlaender Wind Technology в Краматорську.

Вітропарк «Причорноморський» розпочав свою роботу в жовтні 2016 р. та був розрахований на потужність електроенергії 30 МВт. Поточна потужність вітроенергетичних установок парку становить 5 МВт.

У виробничому циклі виготовлення вітроенергетичних установок були задіяні підприємства Краматорська: Краматорський завод важкого верстатобудування (КЗТС), «Енергомашспецсталь» (ЕМСС), Новокаматорський завод важкого машинобудування (НКМЗ), миколаївське підприємство ЕСТА Ltd. Це яскравий приклад створення вітроенергетикою робочих місць не тільки безпосередньо на підприємствах вітроенергетичної промисловості, а й на підприємствах інших галузей країни [7].

Таким чином, кліматичні умови, географічне розташування, інфраструктурний складник, значний потенціал сільськогосподарської, харчової, туристичної галузей створюють гарні перспективи розвитку експортної діяльності Причорноморського економічного району.

Реалізація цього потенціалу залежить, серед іншого, й від проактивної позиції бізнесу області, від ефективності та послідовності зусиль місцевої влади, спрямованих на створення сприятливих для розвитку підприємницької діяльності умов у цілому та експорту зокрема.

Аналіз-порівняння відмінностей високоефективних компаній світу з наявними свідчить про те, що в майбутньому більш гнучкі компанії матимуть певні переваги та будуть створювати більш сильні екосистеми і партнерські відносини, які розширюють їх трудові ресурси і можливості.

**Висновки з проведеного дослідження.** Державне сприяння подальшому залученню глобалізаційних змін, стратегічному реформуванню та прискоренню темпів модернізації технологій пропонує безліч нових рішень для створення та розвитку високоефективних компаній Причорноморського економічного району. Необхідно розвивати інфраструктуру Причорноморського економічного району, перетворюючи її на великі ринки для глобальних напрямів збуту продукції, що виробляється, та надання послуг. Прикладом таких рішень є компанії та підприємства Херсонської області, які здійснюють торгівлю із понад ста країнами світу. Основними експортерами регіону є міста Херсон, Каховка, Нова Каховка, а також Скадовський та Олешківський райони.

У цілому рівень інтернаціоналізації Причорноморського економічного району є досить низьким. У рамках «Щорічної оцінки ділового клімату» (ABCA) 2017 р. було виявлено такі перешкоди виходу області на зовнішні ринки:

- складність і тривалість процедур оформлення документів;
- непередбачуваність торговельної політики;
- недостатність фінансових можливостей;

Таблиця 1

**Аналіз-порівняння відмінностей високоефективних компаній із наявними: старі та нові правила**

Стан наявних компаній	Стан високоефективних компаній
Компанії створюються для ефективності і результативності	Компанії створюються для навчання, інновацій та здобуття ексклюзивності
Компанії будуються за ієрархічними правилами лідерства та прийняттям рішень	Компанії будуються за правилами гнучкості, співробітництва та ініціативності
Керівництво за допомогою вказівок	Керівництво через узгодженість
Просування по службі за допомогою офіційного призначення, з великою кількістю рівнів	Просування за допомогою рейтингу та авторитету, розподілу прав та досвіду, мільтифункціонального лідерства
Культура керується страхом провалу, безініціативністю, прислуговуванням керівництву	Культура керується за рахунок інновацій, безпеки, важливості, добробуту та прийняття на себе ризиків
Організаційна структура заснована на процесах та правилах	Організаційна структура заснована на проектах та схемах

- складність законодавства;
- значна кількість дозвільних документів для експорту;
- складність в адаптації продукту для потреб зовнішнього ринку тощо.

Наведені дані свідчать на користь необхідності здійснення заходів зі спрощення процедур торгівлі, що стає важливим фактором для підприємств Причорноморського економічного району. Характерною рисою відповідальності держави є створення і захист сприятливих умов для співробітництва та для експортної діяльності високоефективних компаній країни та всього Причорноморського економічного району. Тобто державна політика та законодавство у сфері зовнішньої торгівлі мають бути прогнозованими, а процедури ухвалення рішень – прозорими та зрозумілими.

Багато зазначених проблем вимагає відповідальних рішень на загальнонаціональному рівні, проте значну кількість питань можливо вирішити на регіональному рівні.

Враховуючи особливості Причорноморського економічного регіону, активізація виходу високоефективних компаній на зовнішні ринки може бути досягнута шляхом:

- безперервного діалогу місцевої влади з компаніями та підприємствами регіону;
- надання пріоритету проектам з інноваційно-інвестиційним та ексклюзивним складниками;
- створенням прозорих різноманітних інформаційно-консультаційних центрів із підтримки експорту та розвитку туристичного потенціалу;
- ліквідація корупції під час проведення конкурсів або тендерів проектів;
- постійна активізація зовнішньоекономічної політики із залученням державних і приватних компаній регіону до різноманітних виставково-ярмаркових бізнес-форумів та презентацій;
- сприяння налагодженню прозорості ІТ-інфраструктури державних органів влади та всіх підприємств Причорноморського економічного регіону;

- гармонізації національних програм фінансування.

Створення та розвиток високоефективних компаній Причорноморського економічного району має охопити всі можливі пріоритетні напрями міжнародного співробітництва, сприяти максимальному зближенню всього Причорноморського економічного району з Європейським Союзом та світом.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- 1 Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 392 с.
- 2 Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В.М. Князева. К.: УАДУ, 2000. С. 6–11.
- 3 До квітня запрацює дирекція залізничних перевезень з організації взаємодії портів / Залізничний інформаційний портал. URL: <https://info.uz.ua/articles/do-kvitnya-2018-roku-bude-stvorena-nova-direktsii-zaliznichnikh-perevezhen-z-organizatsii-vzaemodii-portiv-ta-priportovikh-stantsiy>.
- 4 У порту Рені побудують комплекс із переробки органічного зерна. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2414176-u-portu-reni-pobuduut-kompleks-z-perevalki-ta-pererobki-organichnogo-zerna.html>.
- 5 Туристичні підсумки 2016 року в Одеській області. URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/turystichni-pidsumky-2016-roku-v-odeskiy-oblasti>.
- 6 Експортний профіль Херсонської області 2016–2017 роки. URL: [https://www.slideshare.net/IER\\_Kyiv/20162017-86355281](https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/20162017-86355281).
- 7 Высокоэффективные производственные организации. Во что они играют, и почему они выигрывают / Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета DELOITTE 2017. URL: <https://www.talent-management.com.ua/cat/privlechenie-talantov/>.